

# UPRAVLJANJE KVALITETOM I SIGURNOŠĆU HRANOM U MC DONALD`S RESTORANIMA

---

**Rožanković, Vlatka**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac  
University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:289573>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-09**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied  
Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
**POSLOVNI ODJEL**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**POSLOVNO UPRAVLJANJE**

**Vlatka Rožanković**

**INTEGRIRANI SUSTAV UPRAVLJANJA**  
**KVALITETOM I SIGURNOSTI HRANOM U**  
**„McDonald's“ RESTORANIMA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Karlovac, 2022.**

Vlatka Rožanković

**FOOD QUALITY AND SAFETY MANAGEMENT  
SYSTEM IN „McDonald's“ RESTAURANTS**

**INTEGRIRANI SUSTAV UPRAVLJANJA  
KVALITETOM I SIGURNOŠĆU HRANOM U  
„McDonald's“ RESTORANIMA**

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Specijalistički diplomski stručni studij

Poslovno upravljanje

Kolegij: Upravljanje kvalitetom

Mentorica: dr. sc. Draženka Birkić

Matični broj studentice: 0619419012

Karlovac, 2022.

## **ZAHVALA**

***Rad posvećujem svojoj obitelji!***

## SAŽETAK

Kvaliteta se najjednostavnije može definirati kao zadovoljstvo kupaca te nadmašivanje potreba potrošača zajedno s ostvarivanjem konkurentske prednosti na tržištu za promatrano poduzeće. Globalizacija tržišta i potrošači sa specifičnim zahtjevima i preferencijama uvjetovali su ponuđačima proizvoda i usluga u uslužnom sektoru stvaranje poslovnih sustava koji su prilagođeni potrebama kupaca. Sustav upravljanja kvalitetom ima primarnu ulogu u uslužnom sektoru s ciljem ispunjenja očekivanja potrošača te zadovoljenja njihovih potreba.

Ovaj rad koncipiran je na detaljnom prikazu integriranog sustava upravljanja kvalitetom u uslužnom sektoru zajedno s objašnjenjem njegovih karakteristika. Također, prikazana su načela upravljanja kvalitetom koja pomažu organizacijama prilikom usavršavanja vlastitih rezultata, neprestano motreći ponašanje kupaca na ciljnom tržištu. Implementacija sustava za upravljanje kvalitetom postala je jedna od dominantnijih zadaća brojnih organizacija u uslužnom sektoru kako bi se ostvarila poslovna izvrsnost, odnosno profit koji omogućava ostvarenje sredstava za uspješno poslovanje poduzeća.

Kao lider u uslužnom sektoru pripremanja brze hrane ističe se tvrtka McDonald's koja uspješnom primjenom sustava upravljanja kvalitetom ostvaruje konkurentsku prednost na globalnom tržištu te dokazuje nužnost osiguranja i promicanja kvalitete u poslovnim organizacijama.

**Ključne riječi:** *kvaliteta, McDonald's, potrošači, proizvodi, usluge, uslužni sektor, integrirani sustav upravljanja kvalitetom*

## SUMMARY

Quality can be defined as customer satisfaction and exceeding consumer needs together with achieving a competitive advantage in the market for the observed company. Globalization of the market and consumers with specific requirements and preferences have conditioned providers of products and services in the hospitality sector to create business systems that are tailored to customer needs. The quality management system has a primary role in the hospitality sector in order to meet the expectations of consumers and meet their needs.

This paper is conceived on a detailed presentation of the quality system in the hospitality sector together with an explanation of its characteristics. Also, quality management principles are presented helping organizations in improving their own results, constantly monitoring customer behavior in the target market. The implementation of quality management systems has become one of the dominant tasks of many organizations in the service sector in order to achieve business excellence, or profit that allows the realization of funds for the current operations of the company.

As a leader in the hospitality sector of fast food preparation, the company McDonald's stands out, which by successfully implementing a quality management system achieves a competitive advantage in the global market and proves the need to ensure and promote quality in business organizations.

**Key words:** *quality, McDonald's, consumers, products, services, hospitality sector*

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1 Predmet i cilj rada .....	1
1.2 Izvori podataka i metode prikupljanja.....	1
1.3 Struktura rada .....	1
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE KVALITETE</b> .....	2
2.1 Definiranje kvalitete.....	2
2.2 Kvaliteta usluge u uslužnom sektoru .....	3
2.3 Zadovoljstvo gosta .....	5
<b>3. INTEGRIRANI SUSTAVI UPRAVLJANJA KVALITETOM</b> .....	8
3.1 HRN EN ISO 9001:2015 Sustav upravljanja kvalitetom.....	8
3.2 Načela upravljanja kvalitetom.....	9
3.2.1 Usmjerenost na kupca.....	9
3.2.2 Vodstvo.....	10
3.2.3 Uključivanje zaposlenika.....	11
3.2.4 Procesni pristup .....	12
3.2.5 Kontinuirana poboljšanja.....	14
3.3 ISO 22000:2018 .....	15
3.3.1 Praćenje materijala i proizvoda .....	16
3.4 HACCP sustav .....	18
3.4.1 HACCP načela.....	18
<b>4. NASTANAK I RAZVOJ McDonald's RESTORANA</b> .....	21
4.1 Povijest McDonald'sa.....	21
4.2 Razvijanje McDonald'sa u prepoznatljiv brend .....	24
4.3 McDonald's danas .....	25

4.3.1 McDonald's u Hrvatskoj .....	26
<b>5. UPRAVLJANJE KVALITETOM I SIGURNOSĆU HRANOM U McDonald's RESTORANIMA .....</b>	<b>29</b>
5.1 Norme i posebni tehnički standardi u McDonald'su .....	29
5.2 Procesni pristup u McDonald'su.....	33
5.3 Orijentiranost na potrošača.....	37
5.4 Odnosi s dobavljačima .....	39
5.5 Kontinuirano unaprjeđenje procesa.....	40
5.5.1 Izrada gotovih proizvoda u kuhinji temeljena na sustavu kontinuiranog poboljšanja .....	40
5.5.2 Uključivanje i motivacija zaposlenika.....	42
5.6 Drive-thru .....	43
5.6.1 HOLD .....	44
5.6.2 Unaprjeđenje kvalitete usluge na drive-thru liniji .....	45
5.7 HACCP u restoranu McDonald's .....	49
5.7.1 Nadzor temperature u rashladnim uređajima.....	49
5.7.2 Temperature zamrzivača.....	51
5.7.3 Grill za pečenje.....	51
5.7.4 Dobro definirani postupci pripreme proizvoda i termičke obrade .....	52
5.8 Troškovi (ne)kvalitete i troškovi za kvalitetu .....	55
5.8.1 Troškovi koji nastaju prilikom izrade gotovih proizvoda i pružanja usluge u restoranu i na drive liniji.....	55
5.8.2 Troškovi nekvalitetne izvedbe.....	56
5.8.3 Troškovi za kvalitetu .....	56
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>58</b>
POPIS LITERATURE.....	59
POPIS ILUSTRACIJA .....	61



# 1. UVOD

## 1.1 Predmet i cilj rada

Predmet ovog završnog rada je teoretski pregled upravljanja kvalitetom i sigurnošću hranom u uslužnom sektoru, a cilj rada je na praktičnom primjeru restorana McDonald's dati glavne smjernice oko provođenja istoga. Cilj rada je predstaviti restoran McDonald's kao glavnog lidera u uslužnom sektoru s uspješnom primjenom integriranog sustava upravljanja kvalitetom i sigurnošću hranom.

## 1.2 Izvori podataka i metode prikupljanja

Za izradu ovog završnog rada korištena je relevantna stručna i znanstvena literatura, internetske stranice, znanstveni članci te časopisi relevantni s obzirom na temu završnog rada. Primijenjeno je i prikupljanje podataka iz informacijskog sustava poduzeća uz odobrenje odgovornih osoba, a sekundarni podaci prikupljeni su metodom istraživanja za stolom. Prikupljeni podaci obrađeni su znanstvenim metodama analize, sinteze, dedukcije, indukcije, deskripcije te metodom komparacije.

## 1.3 Struktura rada

Rad se sastoji od šest glavnih poglavlja koja su sadržajno povezana u jednu cjelinu. Prvi dio ovog rada odnosi se na uvod u kojemu su detaljno objašnjeni predmet i cilj rada, izvori podataka i metode prikupljanja te struktura rada. Drugo poglavlje rada odnosi se na pojmovno određenje kvalitete u kojemu je definirana kvaliteta zajedno s prikazom kvalitete usluga u restoranu. Integrirani sustavi upravljanja kvalitetom sadržaj su trećeg poglavlje ovog rada gdje se glavni naglasak stavlja na obradu standarda ISO 22000:2018, ISO 9001:2015 i HACCP sustava. Četvrto poglavlje rada odnosi se na nastanak i razvoj McDonald's restorana. Peti dio rada označava aplikativni primjer rada na poduzeću McDonald's u kojemu je prikazano upravljanje kvalitetom i sigurnošću hranom u McDonald's restoranima u Hrvatskoj. Šesto poglavlje odnosi se na zaključak u kojemu se nalazi kratki osvrt na cijeli rad te na samom kraju nalaze se popisi literature i ilustracija.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE KVALITETE

### 2.1 Definiranje kvalitete

Pojam kvalitete može se promatrati s gledišta potrošača te s gledišta proizvođača. Kvaliteta s gledišta potrošača predstavlja vrijednost i korisnost te se nalazi u uskoj povezanosti s cijenom. Kvaliteta s gledišta proizvođača označava oblikovanje i izradu proizvoda s ciljem zadovoljenja potreba potrošača odnosno konzumenata.<sup>1</sup>

Kvaliteta se definira i kao pokazatelj ili mjera iznosa uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge u društvenom procesu razmjene te sukladno tome označava transformaciju u robu na promatranom tržištu.<sup>2</sup> Također, kvaliteta označava zadovoljavanje ili nadmašivanje potreba kupaca ili potrošača te se može povezati s vrijednošću koju kupac dobiva korištenjem usluge ili kupnjom proizvoda. Svaki potrošač će definirati kvalitetu u odnosu na svoje potrebe zajedno s vlastitim preferencijama i željama.<sup>3</sup>

Najjednostavnije, kvaliteta se može definirati kao skup svih karakteristika i značajki proizvoda ili usluge koji se odnose na zadovoljavanje i ispunjavanje potrošačevih želja i potreba. Dakle, kvaliteta je ono što kupac misli o vrijednosti utrošenog rada i vremena proizvođača. Kvaliteta se odnosi na skup aktivnosti i akcija čiji krajnji rezultat vodi k realizaciji očekivanja potrošača. Suštinski rečeno, kvaliteta je kad nam se iznova vraća kupac, a ne proizvod.<sup>4</sup>

Službena definicija kvalitete dana je normom ISO 9000:2000 te glasi da je kvaliteta „stupanj do kojeg stupanj svojstvenih karakteristika udovoljava zahtjevima“. Sukladno definiciji, pojam kvalitete može se koristiti sa sljedećim atributima:<sup>5</sup>

- Nedovoljna kvaliteta
- Dobra kvaliteta
- Izvrsna kvaliteta.

---

<sup>1</sup> Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 41

<sup>2</sup> Ibidem., str. 42

<sup>3</sup> Ibidem., str. 43

<sup>4</sup> Šiško Kuliš, M., Grubišić, D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2010., str. 10

<sup>5</sup> Lazibat, T.: op.cit., str. 42

## 2.2 Kvaliteta usluge u uslužnom sektoru

Usluga je skup radnji pojedinca ili grupe usmjerene ka zadovoljenju nečijih potreba. Pri tome može, ali i ne moraju biti upotrijebljeni materijalni resursi. Kvalitetna usluga u turizmu i ugostiteljstvu jest ona koja ostavlja osjećaj zadovoljstva i želju za ponovnim dolaskom. Upravljanje takvom kvalitetom znači dugoročnu usmjerenost na cilj i ljude koji to zadovoljstvo omogućuju. Iako su gosti jedini istinski evaluatori kvalitete usluge, oni koji isporučuju kvalitetu moraju imati jedinstvenu sliku što je to kvalitetna usluga i kako je isporučiti gostima. Kvaliteta usluge može se definirati kao rezultat usporedbe očekivanja i dobivenog – percipiranog u trenutku pružanja usluge.

Razlikujemo tri karakteristike usluga u uslužnom sektoru:<sup>6</sup>

- Neopipljivost
- Heterogenost
- Neodvojivost.

Usluge su neopipljive jer su to performansi, nisu objekti te se većina usluga ne može prebrojati ili unaprijed izmjeriti. Upravo zbog neopipljivosti usluga, poduzeću može biti teško razumjeti način na koji potrošači percipiraju i doživljavaju njihove usluge te ih i ocjenjuju.

Druga karakteristika usluga je njihova heterogenost, posebno usluge poduzeća s velikim brojem radnika. Izvedba usluga često varira od proizvođača do proizvođača, od potrošača do potrošača. Dosljednost ponašanja uslužnog osoblja je neujednačena jer ono što poduzeće namjerava isporučiti može se potpuno razlikovati od onoga što kupac primi.

Treća karakteristika usluga je neodvojivost usluga, odnosno potrošnja i proizvodnja mnogih usluga je neodvojiva. Na primjer, uslužna tvrtka može imati manju upravnu kontrolu kvalitete usluga u kojima je sudjelovanje potrošača intenzivno jer klijent utječe na proces. U tim slučajevima potrošačev utjecaj može postati nepogodan za kvalitetu performansi usluga.<sup>7</sup>

Kvaliteta usluga predstavlja različitu stvar za različite ljude u različito vrijeme i u različitim prilikama. Nadalje, kvaliteta usluga može se definirati kao primaran element konkurentnosti i

---

<sup>6</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L.: A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 1985., str. 42

<sup>7</sup> *Ibidem.*, str.43

ključ za unaprjeđivanje profitabilnosti, a istovremeno djeluje pozitivno na troškove poslovanja, odnosno troškovi promatranog poduzeća se smanjuju.<sup>8</sup>

Najjednostavnija i najčešće korištena definicija kvalitete usluga predstavlja kvalitetu usluga kao jaz između očekivanja klijenta i njihovih percepcija. Dakle, kvaliteta usluge će se percipirati kao zadovoljavajuća ako su ispunjena očekivanja potrošača. Vrijedi i obrnuto, kvaliteta usluge će se smatrati nezadovoljavajućom ukoliko korisnik nije zadovoljan pruženom uslugom.<sup>9</sup>

*Grafikon 1 Tri vrste kvalitete usluga*



*Izvor: samostalna obrada autorice prema: Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L.: A conceptual model od service quality and its implications for future research, Journal of Marketing, 1985., str. 43.*

Grafikon 1 prikazuje tri vrste kvalitete usluga, odnosno fizičku kvalitetu, korporativnu kvalitetu i interaktivnu kvalitetu. Kvaliteta usluge proizvodi se u interakciji između kupaca i elemenata u uslužnoj organizaciji. Fizička kvaliteta uključuje fizičke aspekte usluge, na primjer opremu ili zgradu, a korporativna kvaliteta sastoji se od imidža i profila poduzeća. Interaktivna kvaliteta proizlazi iz interakcije između kontaktnog osoblja i kupaca kao i između kupaca i drugih

<sup>8</sup> Marković, S.: op. cit., str. 52

<sup>9</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L.: A conceptual model od service quality and its implications for future research, Journal of Marketing, 1985., str. 41

kupaca. Dakle, oni razlikuju kvalitetu povezanu s procesom pružanja usluga i kvalitetu povezanu s ishodom usluge.<sup>10</sup>

Nadalje, postoje dvije podvrste kvalitete usluge; tehnička kvaliteta i funkcionalna kvaliteta. Tehnička kvaliteta uključuje ono što kupac zapravo prima kao uslugu dok funkcionalna kvaliteta uključuje način na koji se usluga isporučuje.<sup>11</sup>

Kvaliteta se može predočiti kroz višedimenzionalne modele. Avedis Donabedian razlikuje tri dimenzije kvalitete usluge:<sup>12</sup>

- Struktura
- Proces
- Rezultat.

Struktura se sastoji od tehničke opreme te fizičkog i organizacijskog okruženja. Proces kvalitete predstavlja sve aktivnosti koje su poduzete tijekom pružanja određene usluge u promatranom objektu, a rezultat označava razinu pružene usluge.

Nadalje, autori Meyer i Mattmüller zaključuju da se kvaliteta usluge može promatrati kroz četiri specifične dimenzije. Riječ je o kvaliteti potencijala pružatelja usluga, kvaliteti potencijala potrošača, kvaliteti procesa te kvaliteti rezultata. Gore navedene specifične dimenzije imaju mogućnost zasebnog utjecaja na percepciju kupaca o onome što je i kako percipirano u odnosu na tehničku i funkcionalnu dimenziju kvalitete.<sup>13</sup>

Kvaliteta usluge je način razmišljanja o iznalaženju pravog načina kako zadovoljiti specifične zahtjeve i potrebe potrošača s ciljem stvaranja pozitivnog stava potrošača o pruženoj usluzi. Dakle, kupac je taj koji određuje kvalitetu, a sukladno tome nužno je stalno ulaganje u promicanje kvalitete usluga kako bi se ispunila očekivanja kupaca na tržištu.

### **2.3 Zadovoljstvo gosta**

Danas se glavni naglasak stavlja na gosta i na njegove želje i potrebe budući da je gost u položaju da bira ugostiteljski objekt, odnosno restoran prema vlastitim preferencijama i

---

<sup>10</sup> Ibidem., str. 44

<sup>11</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L.: op. cit., str. 44

<sup>12</sup> Donabedian A.: Explorations in Quality Assessment and Monitoring, MI: Health Administration Press, Ann Arbor, 1980., str 29

<sup>13</sup> Meyer, A., Mattmüller, R.: Qualität von Dienstleistungen Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells, Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 1987., str. 187-195

sklonostima. Dakle, glavni cilj mu je izabrati restoran koji će u potpunosti zadovoljiti njegova očekivanja i upravo iz tog razloga ugostiteljski objekti moraju biti dobro poznati sa zahtjevima potrošača na tržištu kako bi na njemu i opstali u odnosu na konkurentska poduzeća iz iste branše. Briga o gostu predstavlja temelj poslovne uspješnosti poduzeća u uslužnom sektoru. U sektoru ugostiteljstva briga i zadovoljstvo gosta je najvažnija sastavnica profesionalnih aktivnosti svih djelatnika koji su uključeni u proces proizvodnje i pružanja pratećih usluga.<sup>14</sup>

Ugostiteljski objekt, odnosno restoran će se nalaziti izvan kontrole vlastitog poslovanja u sljedećim slučajevima:<sup>15</sup>

- Ukoliko promatrani restoran nije upoznat s preferencijama i potrebama svojih gostiju
- Ukoliko promatrani restoran ne zna razloge dolaska svojih gostiju u restoran
- Ukoliko nemaju dovoljno razvijene i definirane interne procese prilagođene gostima
- Ukoliko učestalo i pravovremeno ne unaprjeđuju vlastite procese unutar organizacije
- Ukoliko svi djelatnici ne doprinose aktivnostima organizacije u kojoj rade.

Razlikuje se nekoliko elemenata koji imaju vrlo izražen utjecaj kod postizanja kvalitete usluga i zadovoljstva gostiju u restoranu. Riječ je o kvaliteti hrane, fizičkim uvjetima, ugođaju te kvaliteti dobivenih usluga tijekom konzumacije naručenog jela. Upravo iz tog razloga gosti percipiraju sljedeće tri vrste kvalitete:<sup>16</sup>

- Tehnička kvaliteta
- Funkcionalna kvaliteta
- Emocionalna kvaliteta.

Tehnička kvaliteta predstavlja materijalnu kvalitetu koja označava temelj za ostvarivanje daljnjih usluga. Za primjer se može navesti prostor i uređenje istog u promatranom restoranu. Funkcionalna kvaliteta označava proces isporuke usluge od prvog kontakta u ugostiteljskom objektu, a emocionalna kvaliteta definira se kao osjećaj gosta prilikom boravka u restoranu zajedno s osjećajem povjerenja i lojalnosti prema promatranom ugostiteljskom objektu. Ova vrsta kvalitete se također može protumačiti i kao dodatna vrsta kvalitete s obzirom da ju gost nesvjesno očekuje.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Ministarstvo turizma, [www.mint.gov.hr](http://www.mint.gov.hr) (18.11.2021.)

<sup>15</sup> Laškarin, M.: Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2018., str. 80

<sup>16</sup> Laškarin, M: Menadžment zadovoljstva gosta u hotelijerstvu primjenom programa loyalty, doktorski rad, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2015., str. 224

<sup>17</sup> Ibidem, str. 225

Proizvod kojeg proizvodi ugostiteljski objekt je najtočniji prikaz svih funkcija materijalnih i nematerijalnih usluga, a način na koji će gost protumačiti i procijeniti njegovu kvalitetu ovisi o svakom zasebnom segmentu u odnosu na njegovu cijenu.

Prema Marković, S. razlikujemo nekoliko čimbenika koji utječu na kvalitetu usluga u restoranu i zadovoljenje potreba i želja gostiju:<sup>18</sup>

- Hrana u restoranu – okus, prezentacija, tekstura, svježina, zdravstvena ispravnost svih namirnica, boja, miris, veličina porcije, nutritivna vrijednost, odnosno kalorije. Također, u uskoj povezanosti s kvalitetom hrane jesu: prezentacija jela, brzina posluživanja, tip kuhinje te raznolikost i izbor prilikom odabira jela na jelovniku
- Ambijent i ugođaj u restoranu – uređenje, rasvjeta, čistoća, dekor, temperatura i slično
- Ljudski faktor – ljudski rad, brzina, uljudnost, izgled osoblja
- Fizičko okruženje restorana – u uskoj je povezanosti s kvalitetom usluge u restoranu, a samim time i ponovno vraćanje i potrošnju u istom
- Zaposlenici u restoranu – o njihovim sposobnostima i stručnosti ovisi kvaliteta pruženih usluga u ugostiteljskom objektu
- Cijena – cijena sa sobom nosi „privlačenje“ ili „odbijanje“. Cijena se smatra indikatorom kvalitete u restoranu budući da gost smatra da cijena mora biti odraz kvalitete određene stavke na jelovniku.

---

<sup>18</sup> Marković, S: Kvantitativna analiza emocionalnog doživljaja gostiju u restoranima Opatijske rivijere, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2020., str. 3

### 3. INTEGRIRANI SUSTAVI UPRAVLJANJA KVALITETOM

Veliki broj organizacija koje kvalitetno upravljaju poslovnim procesima često imaju potrebu za povezivanjem sustava upravljanja kvalitetom u jedan jedinstven sustav kako bi lakše i jednostavnije upravljale. Integrirani sustav upravljanja znači objediniti sustave i pratiti poslovne procese na pregledan način koji će korisnicima vizualizirati način upravljanja i zajedničke točke unutar organizacije. Temeljna norma sustava upravljanja organizacijom je norma za sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001, a na nju se nadograđuju ostale norme koje posjeduje organizacija shodno svojim potrebama, u ovom slučaju riječ je o (HRN EN 9001:2015 i HRN EN 22000:2018). Svaka pojedinačna norma sustava upravljanja predstavlja jedan dio upravljanja organizacijom. Njihovim udruživanjem i kombiniranjem, omogućuje se poboljšanje cjelokupnog sustava upravljanja kvalitetom i sigurnošću hranom. Integrirani sustava upravljanja kvalitetom treba omogućiti sinergijsko povezivanje svih komponenti poslovanja u jedan jedinstveni sustav s ciljem omogućavanja ispunjavanja svoje svrhe i misije.<sup>19</sup>

#### 3.1 HRN EN ISO 9001:2015 Sustav upravljanja kvalitetom

HRN EN ISO 9001:2015 Sustav upravljanja kvalitetom definira se kao standard čiji se glavni zadatak odnosi na utvrđivanje zahtjeva za sustav upravljanja kvalitetom i to u onom slučaju kada organizacija treba pokazati svoju sposobnost pružanja određenog proizvoda ili usluga koji će zadovoljiti potrošačeve želje i potrebe. Također, koristi se i kada određena organizacija ima za cilj povećati zadovoljstvo korisnika kroz učinkovitu primjenu sustava za upravljanje kvalitetom, a da je u skladu sa zakonskim zahtjevima. Sukladno tome, svi zahtjevi koji se odnose na standard HRN EN ISO 9001:2015 mogu se primijeniti na bilo koju organizaciju bez obzira na njezine karakteristike kao što su veličina, vrsta proizvoda koje proizvodi ili usluga koje pruža.<sup>20</sup>

Zahtjevi postavljeni unutar standarda ISO 9001:2015 su fleksibilni za sve vrste organizacija, a zahvaljujući tome unutar standarda se specificiraju zahtjevi za planiranje, rad, implementaciju, pregled, praćenje, održavanje i kontinuirano poboljšanje dokumentacijskog sustava upravljanja kvalitetom. Važno je napomenuti i da se klauzule standarda ISO 9001:2015 odnose na ljude i

---

<sup>19</sup> Vsite, [www.vsite.hr](http://www.vsite.hr) (08.05.2022.)

<sup>20</sup> Iso standardi, [www.iso.org](http://www.iso.org) (08.05.2022.)



ljudski potencijal, infrastrukturu, okruženje za rad procesa, praćenje i mjerenje raspoloživih resursa te organizacijsko znanje i sposobnosti.<sup>21</sup>

Načela standarda ISO 9001:2015 odnose se na:<sup>22</sup>

- Zadovoljstvo korisnika
- Upravljanje učinkom
- Upravljanje informacijama
- Napredak i daljnji razvoj organizacije.

### **3.2 Načela upravljanja kvalitetom**

Prema normi ISO 9000:2015 razlikuje se sedam načela upravljanja kvalitetom, a to su: usmjerenost na kupca, vodstvo, uključivanje zaposlenika, procesni pristup, kontinuirana poboljšanja, donošenje odluka zasnovanih na činjenicama te obostrano korisni odnosi s dobavljačima.<sup>23</sup>

#### **3.2.1 Usmjerenost na kupca**

Prvo načelo upravljanja kvalitetom je usmjerenost na kupca odnosno klijenta,. Ovo načelo zasnovano je na pretpostavci da svaka organizacija, bez obzira na djelatnost ima svog klijenta. Kako bi sama organizacija bila uspješna i kako bi ostvarivala pozitivne poslovne rezultate potrebno je zadovoljiti zahtjeve, potrebe i očekivanja kupca. Dakle, potrošač je u središtu, a organizaciju pokreću svi elementi koji se nalaze u uskoj povezanosti s kupcem. Sukladno tome, spomenuti elementi moraju se transformirati u odgovarajući interni zahtjev organizacije.<sup>24</sup>

Za aktivno upravljanje odnosima s kupcima nužno je razumjeti sadašnje i buduće potrebe očekivanja kupaca, organizacija treba postaviti ciljeve vezane za zadovoljenje potreba klijenata kao i pravodobno uspostaviti komunikaciju s potrebama i očekivanjima potrošača te mjeriti i pratiti zadovoljstvo potrošača.<sup>25</sup>

---

<sup>21</sup> Ibidem.

<sup>22</sup> Ibidem.

<sup>23</sup> Vsite, [www.vsite.hr](http://www.vsite.hr) (21.09.2021.)

<sup>24</sup> Šiško Kuliš, M., Grubišić, D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2010., str. 82

<sup>25</sup> Vsite, [www.vsite.hr](http://www.vsite.hr) (21.09.2021.)

Nadalje, načelo usmjerenosti na klijente odnosi se na tri primarna zadatka:<sup>26</sup>

- Poboljšanje odnosa s potrošačima
- Zadržavanje postojećih potrošača
- Osvajanje i privlačenje što je moguće većeg broja potrošača.

Opstanak pojedinih tvrtki ovisi o zadovoljstvu kupaca njihovim proizvodima ili korisnicima njihovih usluga. Upravo iz tog razloga poduzeća ulažu napore kako bi se uvažile i ispunile njihove sadašnje i buduće potrebe i očekivanja. Dakle, glavni naglasak ovog načela je orijentiranost organizacije prema kupcima.<sup>27</sup>

Ključni benefiti načela usmjerenosti na potrošače ogledaju se kroz povećavanje prihoda i povećanja tržišnog udjela kroz osvajanje tržišta, kroz poboljšavanje korištenja organizacijskih potencijala zajedno s unaprjeđivanjem korisničke privrženosti.

Ukoliko se promatrana organizacija pridržava spomenutog načela usmjerenosti na klijenta doći će do boljeg razumijevanja njihovih potreba, osiguranja povezanosti ciljeva organizacije s očekivanjima klijenta, mjerenja zadovoljstva potrošača te poduzimanja djelotvornih aktivnosti na temelju ostvarenih rezultata. Nadalje, doći će do osiguranja odmjerenog pristupa između zadovoljenja potreba kupaca i drugih zainteresiranih strana.<sup>28</sup>

### **3.2.2 Vodstvo**

Načelo vodstva, odnosno liderstva nužno je za implementaciju sustava za upravljanje kvalitetom. Menadžeri promoviraju upravljanje kvalitetom kroz ciljeve kvalitete te kroz poslovne ciljeve na svim razinama u organizaciji.<sup>29</sup>

Menadžeri su dužni stvoriti unutarnje okruženje u organizaciji u kojem se zaposlenici uključuju u ostvarivanju željenih ciljeva iste. Dakle, suština liderstva ogleda se u stalnom unaprjeđivanju učinaka organizacije te u brizi o svim interesnim skupinama.<sup>30</sup>

---

<sup>26</sup> Šiško Kuliš, M., Grubišić, D.: op.cit., str. 82

<sup>27</sup> Šiško Kuliš, M., Grubišić, D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2010., str. 83

<sup>28</sup> Ibidem., str. 84.

<sup>29</sup> Alphacapitalis, [www.alphacapitalis.com](http://www.alphacapitalis.com) (21.09.2021.)

<sup>30</sup> Šiško Kuliš, M., Grubišić, D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2010., str. 85

Prema Šiško Kuliš i Grubišić, ključni benefiti ovog načela jesu sljedeći:<sup>31</sup>

- Motivirani zaposlenici prilikom ostvarivanja ciljeva same organizacije
- Procjena, udruživanje i uspostavljanje ciljeva na jednak način
- Minimiziranje nerazumijevanja između pojedinih razina unutar organizacijskog sustava.

Važnost načela liderstva može se spoznati kroz shvaćanje potreba svih interesnih strana, kroz uspostavljanje jasne vizije organizacije u bližoj i daljoj budućnosti, kroz postavljanje ciljeva izazovnog karaktera te kroz pridržavanje i uspostavljanje etičkih načela unutar organizacije zajedno s povjerenjem između svih zaposlenih. Također, vrlo bitna stavka je i obrazovanje zaposlenika zajedno s profesionalnim usavršavanjem kao i poticanjem ljudskog djelovanja u svim područjima rada.<sup>32</sup>

### 3.2.3 Uključivanje zaposlenika

U mnogim poduzećima zaposlenici se smatraju najvrjednijim resursima, posebno u organizacijama čija se primarna djelatnost odnosi na ugostiteljstvo i usluživanje ljudi. Neophodno je da zaposlenici moraju biti stručni u poslu koji obavljaju kao i odgovorni uz slobodu odlučivanja. Zaposlenici moraju biti lojalni ciljevima organizacije kako bi se povećala produktivnost, a samim time i pridonijelo uspjehu same tvrtke.<sup>33</sup>

Kako bi tvrtka povećala vrijednost za kupce norma HRN ENE ISO 9001:2015 zahtjeva zadovoljenje potreba potrošača zajedno s neprestanim unaprjeđivanjem procesa i proizvoda u organizaciji.<sup>34</sup> Dakle, vrlo je važno posvetiti se provođenju kvalitete u istoj mjeri u svim organizacijskim jedinicama u poduzeću. Kroz uključivanje zaposlenika, povećava se kvaliteta vlastitih proizvoda i usluga. Ključne koristi uključivanja zaposlenika za unaprjeđenje ciljeva tvrtke ogledaju se u povećanju njihove motivacije i posvećenosti prilikom izvršavanja radnih zadataka. Zatim, zaposlenici postaju pouzdani prilikom obavljanja zadanih poslova gdje se glavna korist smatra povećanje inovativnosti i kreativnosti pojedinca.<sup>35</sup>

---

<sup>31</sup> Ibidem., str 86

<sup>32</sup> Ibidem., str 85

<sup>33</sup> Alphacapitalis, [www.alphacapitalis.com](http://www.alphacapitalis.com) (21.09.2021.)

<sup>34</sup> Skoko, H.: Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2000., str. 86

<sup>35</sup> Šiško Kuliš, M., Grubišić, D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2010., str. 86

Uključivanje zaposlenika u dostizanje zadanih ciljeva organizacije sa sobom nosi određene pozitivne rezultate, a oni su sljedeći:<sup>36</sup>

- Povećanje kvalitete proizvoda i usluga u poduzeću
- Shvaćanje važnosti sudjelovanja zaposlenika u radu organizacije i obavljanju radnih zadataka od strane menadžera
- Uključeni zaposlenici prepoznaju važnost vlastitih aktivnosti u radu
- Zaposlenici postaju odgovorni
- Zaposlenici su željni znanja i napredovanja, a sukladno tome javlja se i potreba za daljnjim usavršavanjem i obrazovanjem
- Zaposlenici stječu vrijedno iskustvo i postaju otvoreni za raspravu o eventualnim problemima u organizaciji te postaju sposobni i kompetentni prilikom iznalaženja mogućih rješenja za iste.

### **3.2.4 Procesni pristup**

Procesni pristup definira se kao sustavni pristup upravljanja kvalitetom koji potiče organizacije da detaljno analiziraju zahtjeve potrošača te da neprestano utvrđuju procese prilikom stvaranja prihvatljivog proizvoda, odnosno usluge s ciljem postizanja konkurentnosti na tržištu kroz zadovoljenje specifičnih želja i zahtjeva kupaca.<sup>37</sup> Dakle, određena organizacija može opstati na tržištu i steći konkurentsku prednost u odnosu na druge tvrtke iste branše ponudom jeftinijih i kvalitetnijih proizvoda ili usluga što će postići kroz efikasne i inovativne poslovne procese.<sup>38</sup>

Prema normi ISO 9000 razlikujemo sljedeće vrste procesa:<sup>39</sup>

- Procesni upravljanja
- Ključni procesi
- Procesni podrške.

Procesni upravljanja podrazumijevaju strateške i operativne procese. Ključni procesi obuhvaćaju materijalne, odnosno nematerijalne procese u kojima se dodaje vrijednost za potrošača, a procesni podrške nalaze se kod upravljanja kvalitetom, upravljanja okolišem, nabavljanju i ostalom.

---

<sup>36</sup> Ibidem, str. 86

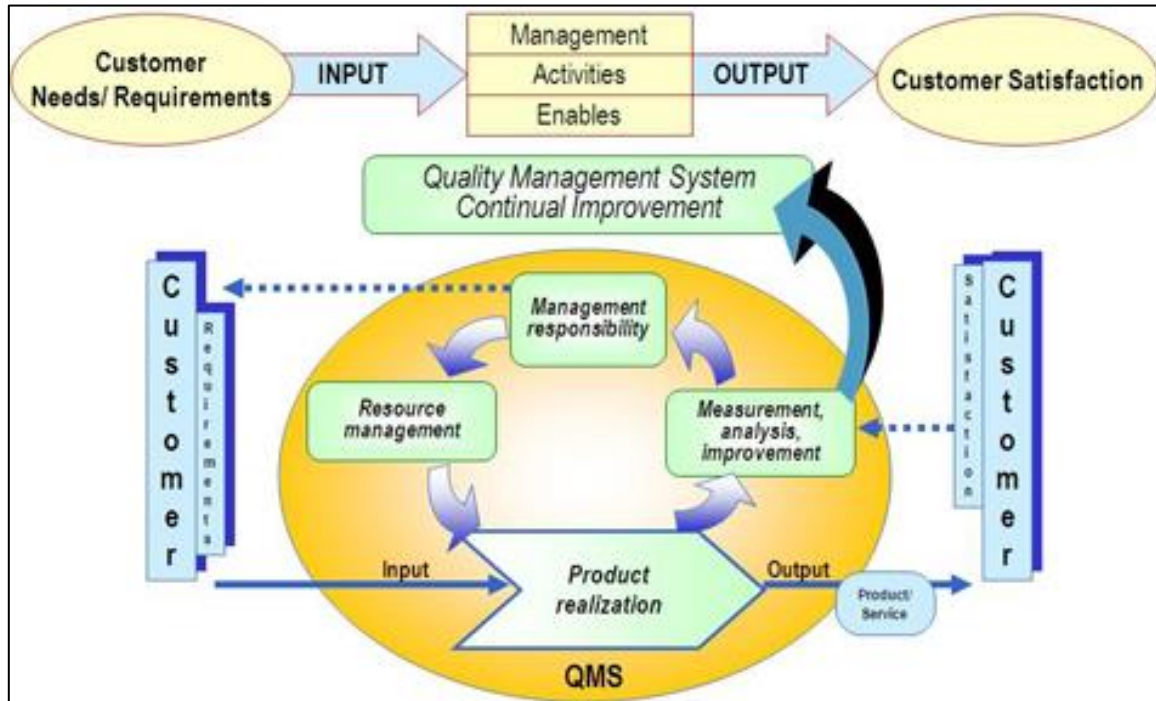
<sup>37</sup> Svijet kvalitete, [www.svijet-kvalitete.com](http://www.svijet-kvalitete.com) (23.09.2021.)

<sup>38</sup> Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 117

<sup>39</sup> Oslić, I.: Kvaliteta i poslovna izvrsnost, M. E. P. Consult, Zagreb, 2008., str. 74

Najjednostavnije rečeno, poslovni proces je skup međusobno povezanih aktivnosti potaknutih određenim događajem koji se smatra ulazom, pri čemu se ostvaruje određeni rezultat, odnosno izlaz za konzumenta.<sup>40</sup>

*Slika 1 Shema poslovnog pristupa*



*Izvor: Svijet kvalitete, www.svijet-kvalitete.com (24.09.2021.)*

Slika 1 prikazuje shemu procesnog pristupa koja je nastala prema definiciji iste. Dakle, na grafikonu je vidljivo da svaki proces ima određeni slijed radnih aktivnosti s obzirom na vrijeme i mjesto provođenja. Također, svaki poslovni proces ima jasno naznačen početak i kraj zajedno s unaprijed definiranim inputima i outputima.<sup>41</sup> Nakon što se jasno odredi ulaz, određuju se nužne radnje i resursi koji su potrebni za uspješno provođenje procesa i ostvarenje pozitivnog rezultata. Procesi su obavezno dokumentirani, a uprava poduzeća utvrđuje prihvatljive procese za djelotvornu komunikaciju između organizacije i kupaca.<sup>42</sup>

Glavne karakteristike elemenata poslovnog procesa su mjerljivost rezultata, interni ili eksterni resursi, početak koji označava interni ili eksterni događaj te kontrola koja obuhvaća upravljanje sustavom. Dakle, svi modeli upravljanja kvalitetom su povezani kroz procesni pristup. Nadalje, ukoliko poduzeće želi uspješnu provedbu i realizaciju kvalitete poslovnih procesa poboljšanje

<sup>40</sup> Šiško Kuliš M., Grubišić D.: op. cit., str. 87

<sup>41</sup> Ibidem., str. 88

<sup>42</sup> Svijet kvalitete, www.svijet-kvalitete.com (24.09.2021.)

treba provoditi prema projektu, potrebno je održavati dobru komunikaciju među svim odjelima u poduzeću kao i voditi brigu o utrošku vremena potrebnog za poboljšanje kvalitete procesa. Isto tako, vrlo je važno angažirati educirane stručnjake ukoliko se pojave određeni problemi prilikom provođenja procesa. Kako bi rezultati bili na zavidnoj razini, potrebno je uključiti sve djelatnike u provođenje poslovnog procesa. Također, potrebna je i komunikacija s drugim organizacijama s ciljem razmjene iskustva. Ključni čimbenik prilikom provođenja poslovnog procesa u poduzeću je uključenost i sudjelovanje menadžmenta koji je zadužen za ukazivanje potreba i prednosti poboljšanja kvalitete samog procesa.<sup>43</sup>

Ključni benefiti za uspješno korištenje i primjenu poslovnog pristupa ogledaju se kroz niže troškove, bolje iskorištavanje raspoloživih resursa organizacije, pozitivne financijske rezultate, bolju procjenu rizika, poboljšanu analizu primarnih aktivnosti te kroz napredovanje cjelokupnog poduzeća.<sup>44</sup>

### **3.2.5 Kontinuirana poboljšanja**

Kontinuirano ili neprekidno poboljšanje kao jedan od načela upravljanja kvalitetom je princip kojeg je nužno primijeniti na sve elemente organizacije s ciljem ispunjenja zahtjeva potrošača. Dakle, načelo poboljšanja potrebno je primijeniti na poslovne procese i sustave upravljanja samim poduzećem kako bi se unaprijedila politika kvalitete te politika upravljanja sigurnošću hranom zajedno s ostalim politikama koje se odnose na promatrano poduzeće. Uspješna implementacija ovog načela dokazat će se kroz mjerenje stupnja učinkovitosti, odnosno kroz stvaranje informacijskih sustava menadžmenta kroz kvalitetu, opseg i dinamiku osiguranja neprekidnog poboljšanja. Sukladno tome, nužno je korištenje modela bilance postignuća – BSC, pomoću kojeg se planiraju i usmjeravaju postupci i provedene aktivnosti. BSC model kao jedna od suvremenih metoda upravljanja troškovima obuhvaća financijski perspektivu poduzeća, troškove kvalitete, troškove upravljanja okolišem, dojam koji se ostavio kod potrošača, perspektivu unutarnjem poslovnog procesa kao i broj zaposlenika u poduzeću.<sup>45</sup>

Vrlo je važno neprekidno usavršavanje radnih procesa unutar organizacije zbog nastalih varijacija specifičnih želja i potreba konzumenata, pojačane konkurencije na tržištu, raspoloživosti resursima zajedno s optimizacijom i uspješnim upravljanjem troškovima. Dakle, ovaj princip zahtjeva rad, vrijeme i česta ulaganja. Ključni benefiti ovog načela ogledaju se kroz napredak performansi unutar poduzeća, povezivanje aktivnosti i radnih procesa na svim

---

<sup>43</sup> Šiško Kuliš, M., Grubišić, D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2010., str. 89

<sup>44</sup> Ibidem., str 90

<sup>45</sup> Drljača, M.: Principi upravljanja kvalitetom u primjeni, Infomart, Zagreb, 2005., str. 3

razinama te stvaranje brze reakcije na potencijalne prilike koje se javljaju na tržištu. Zatim, uspješno pridržavanje principa kontinuiranog unaprjeđivanja poduzeću će omogućiti raspolaganje većim broj obrazovanih djelatnika i educiranih stručnjaka, određivanje kompleksnijih i profitabilnijih ciljeva i njihovo uspješno ostvarenje te prepoznavanje i potvrđivanje poboljšanja u poduzeću.<sup>46</sup>

### 3.3 ISO 22000:2018

HRN EN ISO 22000:2018 Sustav upravljanja sigurnošću hranom standard prvenstveno je nastao radi razvijanja globalnog prehrambenog tržišta gdje se naglasak stavlja na sigurnost hrane. Kupci, odnosno konzumenti hrane i proizvođači hrane od svojih dobavljača očekuju zdravstvenu ispravnost kroz svježe, kvalitetne, zdrave i sigurne sastojke. Dakle, implementacija standarda ISO 22000:2018 u sustav pruža kontrolu sposobnosti potencijalnih opasnosti u prehrambenom lancu te omogućuje zdravstvenu ispravnost proizvoda koji su proizvedeni u kontroliranim i sigurnim uvjetima te plasirani na ciljano tržište.<sup>47</sup>

Danas standard ISO 22000:2018 koristi više od 32 000 organizacija širom svijeta.<sup>48</sup>

Glavni elementi standarda ISO 22000:2018 jesu sljedeći:<sup>49</sup>

- Planiranje promjena i programa
- Kontrola opasnosti
- Kontrola nadziranja i mjerenje
- Kontrola proizvoda i procesa neusklađenosti.

Organizacije trebaju planirati, provoditi i kontrolirati svoje poslovanje, uključujući i procese vanjskih suradnika uspostavljanjem operativnih kriterija i provedbu kontrole procesa u skladu s njima. Organizacije su dužne čuvati dokumentirane podatke u mjeri u kojoj je potrebno imati povjerenja da će procesi biti provedeni prema planu. Dakle, stručnjaci za sigurnost hrane mogu pomoći organizaciji na način da jasno definiraju stupanj kontrole potrebne za interne i eksterne procese. Također, oni mogu pomoći oko uspostavljanja povezanih operativnih kriterija,

---

<sup>46</sup> Šiško Kuliš, M., Grubišić, D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2010., str. 96

<sup>47</sup> Top Consult Grupa, [www.top-consult-grupa.hr](http://www.top-consult-grupa.hr) (27.09.2021.)

<sup>48</sup> Ibidem.

<sup>49</sup> ISO 22000:2018 Report, Leading Quality for 100 years, 2018., str. 9

savjetima o učincima planiranih promjena te mogu analizirati posljedice neplaniranih promjena.<sup>50</sup>

### **3.3.1 Praćenje materijala i proizvoda**

Praćenje materijala i proizvoda kroz prehrambeni lanac je uspostavljena značajka sustava upravljanja sigurnošću hrane. Kada govorimo o praćenju materijala i proizvoda tada dolazi do sljedećih radnji:<sup>51</sup>

- Praćenje sastojaka i međuproizvoda do kraja proizvodnje
- Uspostava procesa prerade
- Distribucija krajnjih gotovih proizvoda
- Uspostava usklađenosti s krajnjim proizvodima
- Provođenje i rješavanje zakonskih zahtjeva.

Kako bi sustav praćenja materijala i proizvoda bio učinkovit potrebno je čuvanje i održavanje dokumentacije do roka trajanja proizvoda. Kad se govori o provjeri i testiranju učinkovitosti praćenja, tada se očekuje da će inputi za izlazne proizvode biti usklađeni. Stručnjaci za sigurnost hrane daju praktične savjete za rješavanje praćenja velike količine materijala u kojem god obliku postojali, na primjer tekućine, krute tvari i ostalo. Također, stručnjaci za sigurnost hrane postavljaju i održavaju nove režime provjere i ispitivanja koja su potrebna za dokazivanje učinkovitosti praćenja.

#### ***3.3.1.1 Specifični zahtjevi za sigurnost hrane***

Kod standarda ISO 22000:2018 dolazi do preispitivanja formulacije samog standarda kako bi se postavljeni zahtjevi lakše prihvatili, a samim time i uspješno implementirali u određeni ugostiteljski objekt.

Prednosti uspješne implementacije standarda ISO 22000:2018 jesu sljedeće:<sup>52</sup>

- Smanjenje troškova za poduzeće
- Smanjenje incidenata povezanih sa sigurnošću i ispravnošću hrane
- Uska povezanost i usklađenost s načelima HACCP-a
- Kontinuirano unaprjeđivanje proizvoda i procesa u organizaciji

---

<sup>50</sup> Ibidem, str. 42

<sup>51</sup> Ibidem, str. 44

<sup>52</sup> Top Consult Grupa, [www.top-consult-grupa.hr](http://www.top-consult-grupa.hr) (31.10.2021.)



- Optimizacija resursa
- Bolje upravljanje cjelokupnom organizacijom
- Uspostava dobrih odnosa s potrošačima, a samim time i stvaranje lojalnih gostiju
- Osvajanje tržišta
- Stvaranje konkurentne prednosti.

Specifični zahtjevi za sigurnost hrane odnose se na kontrolu opasnosti, spremnost na hitne slučajeve i brzu reakciju na iste, stalno ažuriranje informacija zajedno s planom kontrole, provjeru vezanu za eventualne opasnosti te kontrolu proizvoda i procesa nesukladnosti.<sup>53</sup>

Zahtjevi se odnose na primjerenu dokumentaciju, analizu opasnosti, osiguranje resursa od strane uprave te kategorizaciju kontrolnih mjera.

Dakle, organizacija je dužna ispuniti zahtjeve norme kod kojih je prethodno definirano područje primjene sustava upravljanja sigurnošću hrane. Sukladno tome, nezaobilazna je dokumentacija koja u sebi mora sadržavati izjavu o politici sigurnosti hrane, dokumentirane postupke i sve potrebne spise. Spomenutu dokumentaciju mora dokumentirati uprava te ujedno i dokazati da je opredijeljena za razvoj i implementaciju sustava upravljanja sigurnošću hrane. Uprava je također dužna pratiti i ocjenjivati svoj sustav upravljanja te sukladno tome u njoj mora biti obuhvaćena procjena mogućnosti kod ostvarenja sigurnosti hrane.

Analiza eventualnih opasnosti jedan je od ključnih zahtjeva koji mora biti zadovoljen prilikom uspostave sustava upravljanja sigurnošću hrane te ga kao takvog provodi tim za sigurnost hrane. Dakle, dolazi do provjere procjene opasnosti radi određivanja važnosti opasnosti gdje sve potencijalne opasnosti za sigurnost hrane moraju biti evidentirane. Kada su potencijalne opasnosti za sigurnost hrane detaljno analizirane, dolazi do određivanja kombinacije kontrolnih mjera za koje se smatra da će biti najučinkovitije prilikom rješavanja nastalih problema, odnosno opasnosti.

Sljedeći zahtjev koji mora biti ispunjen odnosi se na osiguranje odgovarajućih i potrebnih resursa u promatranoj organizaciji u uslužnom sektoru kako bi proces proizvodnje i pripreme hrane i gotovih proizvoda protekao bez poteškoća, a ujedno se postiže primjena i održavanje sustava upravljanja za sigurnošću hrane. Kako bi zahtjev bio ispunjen, organizacije je dužna uspostaviti, primijeniti i održavati preduvjetne programe koji moraju biti prilagođeni organizaciji i njezinim potrebama zajedno s njihovom implementacijom u cijeli operativni

---

<sup>53</sup> ISO 22000:2018 Report, Leading Quality for 100 years, 2018., str. 7

sustav same organizacije. Također, u dokumentacijama je detaljno objašnjen i razrađen način upravljanja radnjama uključenim u preduvjetne programe.

Izabrane djelotvorne kontrolne mjere od strane tima za sigurnost hrane moraju biti kategorizirane prema upravljanju putem HACCP plana. Prije same primjene kontrolnih mjera, organizacija mora biti sigurna da su izabrane kontrolne mjere odgovarajuće te da će djelovati na opasnosti koje bi mogle imati negativni utjecaj na sigurnost hrane u uslužnom sektoru.<sup>54</sup>

### **3.4 HACCP sustav**

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point), u prijevodu analiza opasnosti i kontrola kritičnih točaka je preventivni sustav koji identificira moguće opasnosti (biološke, kemijske, fizičke) koje mogu utjecati na zdravstvenu ispravnost hrane i utvrđuje mjere za kontrolu opasnosti s ciljem osiguranja zdravstveno ispravne hrane, te se njime garantira proizvodnja sigurnih odnosno zdravstveno ispravnih namirnica. Cilj je sustava zaštita zdravlja potrošača.<sup>55</sup>

Obveza primjene HACCP sustava u Hrvatskoj određena je Zakonom o hrani kojim se određuje obveza uspostavljanja i provođenja redovite kontrole higijenskih uvjeta proizvodnje za subjekte u proizvodnji hrane, provedbom preventivnog postupka samokontrole, razvijenog u skladu s načelima sustava analize opasnosti i kritičnih kontrolnih točaka.<sup>56</sup>

Sustav počiva na preduvjetima - dobroj proizvodnji i dobroj higijenskoj praksi, a uspješnost provedbe HACCP-a ovisi o stupnju primjene ovih dvaju principa i o uključenosti i predanosti uprave i zaposlenika.<sup>57</sup>

Jedan od najznačajnijih aspekata u proizvodnji i distribuciji hrane svakako je njezina kvaliteta i sigurnost. Obaveza svakog proizvođača je da na tržištu pruži kvalitetnu hranu sa određenim nutritivnim svojstvima i organoleptičkim osobinama, ali istovremeno i higijenski ispravnu, sigurnu hranu, čime će povoljno utjecati na zdravlja potrošača.<sup>58</sup>

#### **3.4.1 HACCP načela**

HACCP obuhvaća 7 načela koji su prikazani u grafikonu 2. Ključno je držati se HACCP načela kako bi hrana i konačni proizvodi bili zdravstveno ispravni i sigurni za konzumenta.

---

<sup>54</sup> Top Consult Grupa, [www.top-consult-grupa.hr](http://www.top-consult-grupa.hr) (31.10.2021.)

<sup>55</sup> Narodne novine, [www.narodne-novine.nm.hr](http://www.narodne-novine.nm.hr) (18.11.2021.)

<sup>56</sup> Ibidem

<sup>57</sup> Ibidem

<sup>58</sup> Ibidem

Grafikon 2 HACCP načela



*Izvor: samostalna obrada autora prema: Narodne novine, [www.narodne-novine.nn.hr](http://www.narodne-novine.nn.hr)  
(11.04.2021.)*

Analiza opasnosti → označava moguće opasnosti povezane s hranom kao i načine kojima su ove opasnosti identificirane. Opasnosti mogu biti biološke (djelovanje mikroorganizama), kemijske (toksini) ili fizikalne (komadi metala, krhotine stakla itd.)

Određivanje kritičnih kontrolnih točaka → u proizvodnom procesu postoje točke od polazne sirovine, kroz proizvodni proces pa sve do faze isporuke krajnjem kupcu pri kojima se moguća opasnost može kontrolirati odnosno eliminirati. Primjeri takvih kontrolnih točaka su kuhanje, hlađenje, pakiranje i detekcija metala.

Uspostavljanje zaštitnih mjera s kritičnim granicama za svaku kontrolnu točku → za kuhanu hranu kao kritičnu točku može se uspostaviti minimalna temperatura kuhanja i vrijeme potrebno za eliminaciju štetnih mikroorganizama, ovisno o vrsti mikroorganizama i zahtjevima struke u tom pogledu.

Uspostavljanje postupaka praćenja kritičnih kontrolnih točaka → te postupke mogu sačinjavati npr. (prilikom kuhanja) određivanje načina i osobe koja bi trebala pratiti temperaturu kuhanja.

Uspostavljanje korektivnih radnji koje trebaju biti poduzete kada je praćenje pokazalo da kritične točke nisu osigurane na adekvatan način → ponovna obrada ili odlaganje hrane ako nije uspostavljena zadana minimalna temperatura.

Uspostavljanje postupaka kojim se potvrđuje da sustav ispravno funkcionira → postupci kojima potvrđujemo korektnost metode. Kao primjer navodi se vrijeme ispitivanja rada uređaja i instaliranje mjerača temperature sa povratnom spregom koji zapisuje podatke koji potvrđuju da uređaj za kuhanje ispravno funkcionira..

Uspostavljanje učinkovitog vođenja evidencije prema dokumentima HACCP sustava → ovaj korak uključuje uspostavu zapisa o opasnosti i metodama za njihovu kontrolu, praćenje sigurnosnih zahtjeva i poduzete radnje kako bi se ispravili mogući nastali problemi. Svaki od ovih principa mora biti temeljen na pouzdanim znanstvenim tvrdnjama, npr. na temelju objavljenih pravovremenih mikrobioloških studija ili činjenice o temperaturnim čimbenicima neophodnim za kontroliranje patogena prenosivih hranom.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Ibidem.

## 4. NASTANAK I RAZVOJ McDonald's RESTORANA

McDonald's je američka multinacionalna tvrtka brze hrane koja je rasprostranjena širom svijeta te ukupno zapošljava oko 1,9 milijuna ljudi, a na dnevnoj bazi opslužuje preko 69 milijuna gostiju u više od 100 zemalja.

### 4.1 Povijest McDonald'sa

Priča ove svjetski poznate kompanije brze hrane započinje u 30-im godinama 20. stoljeća, odnosno u vrijeme pojave prvih fast food restorana u Sjedinjenim Američkim Državama. Braća Richard i Maurice McDonald zainteresirali su se za ideju otvaranja takvog tipa restorana koji je u to vrijeme bio vrlo popularan u Americi. Uskoro braća McDonald otvaraju restoran za vozače na raskrižju ulica Hollywooda pod imenom „Porosyachka parking“. Ime restorana povezano je sa svinjetinom (engl. pork) jer su se u restoranu posluživali samo sendviči sa svinjetinom. Također, u Porosyachka parking restoranu vozači su imali mogućnost preuzimanja svoje narudžbe iz vlastitih vozila što se smatra prvom verzijom danas popularnog drive-thru prolaza.<sup>60</sup> Braća McDonald nisu se zadovoljili malim restoranom „Porosyachka parking“ te su ga ubrzo zatvorili i otvorili novi restoran u San Bernardinu.

*Slika 2 Prvi McDonald's restoran u San Bernardinu*



*Izvor: BinarOption, [www.binaroption.hr](http://www.binaroption.hr) (16.02.2022.)*

Slika 2 prikazuje prvi McDonald's restoran čija je izgradnja započela 1940. godine. Restoran u San Bernardinu smatra se prvim u lancu McDonald's restorana.

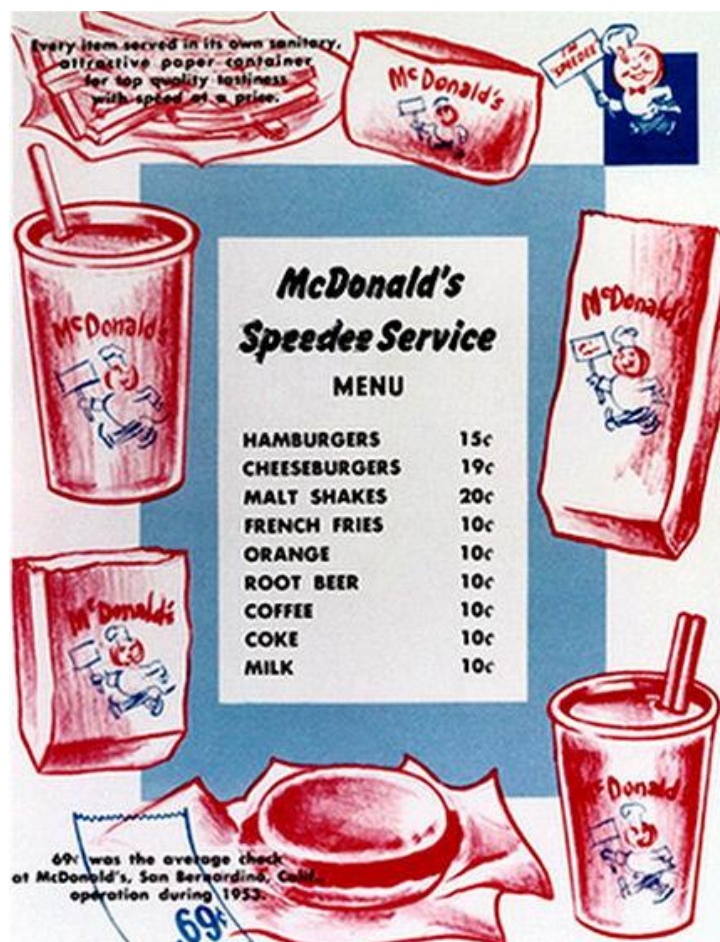
---

<sup>60</sup> BinarOption, [www.binaroption.hr](http://www.binaroption.hr) (14.02.2022.)

Prvi McDonald's restoran bio je sagrađen u obliku osmerokuta, a novitet koji se pojavio u njemu bili su iznimno veliki prozori koji su gostima omogućavali uvid u cjelokupan proces pripremanja hrane što je za restorane 40-ih godina prošlog stoljeća u Americi bilo nespecifično.

Slika 3 prikazuje prvobitan i originalan jelovnik McDonald's restorana sastojao se od 25 stavki što je ubrzo promijenjeno jer su braća McDonald smatrala kako će se rad restorana i vrijeme usluge ubrzati ukoliko se u restoranu poslužuje manji izbor proizvoda. Upravo iz tog razloga na jelovniku se nalazilo samo 9 proizvoda, odnosno hamburgeri, cheeseburgeri, pomfrit, milkshakeovi, sok od naranče, pivo, kava, Coca Cola te mlijeko.<sup>61</sup>

*Slika 3 Originalan McDonald's jelovnik iz 40-ih godina prošlog stoljeća*



*Izvor: Irish Sun, [www.irishsun.com](http://www.irishsun.com) (16.02.2022.)*

Jedan od benefita jednostavnog jelovnika od 9 proizvoda bio je smanjen broj zaposlenika u restoranu, a samim time došlo je i do redukcije troškova za zaposlenike. Također, McDonald's restoran nije imao klasično posuđe kao što je bilo uobičajeno za restorane već je koristio

<sup>61</sup> Ibidem.



papirnato posuđe za jednokratnu uporabu. Nadalje, nekoliko godina kasnije braća McDonald odlučuje uvesti sustav samoposluživanja gdje nestaje potreba za konobarima u restoranu. Popularnost McDonald's restorana započinje 1945. godine gdje unatoč razvijenim lancima restorana brze prehrane u Americi, McDonald's ostvaruje posjećenost na 300 ljudi dnevno, a sukladno tome dolazi i do povećanja prihoda od prodaje gdje je godišnji promet iznosio i do 200 000 dolara. Sukladno tome, braća McDonald odlučuje se na ulaganje u tehnologiju gdje je kuhinja restorana dobila novu opremu od nehrđajućeg čelika, a svaki zaposlenik u kuhinji obavljao je prethodno definirane zadatke koji se odnose na pečenje mesa, slaganje sendviča, vođenje brige o zalihama hrane u kuhinji i ostalo. Dobra organizacija i podjela poslova u restoranu zaslužni su za brzu pripremu hrane, a samim time i brzu uslugu. Također, braća McDonald nastavljaju s drive-in sistemom rada kod kojeg kupci prikupljaju plaćenu narudžbu iz svog automobila. Za braću McDonald, drive-in format pokazao se vrlo profitabilnim zbog niskih troškova održavanja.<sup>62</sup>

Braća McDonald postaju popularna u cijeloj Kaliforniji te su zaslužni za stvaranje prepoznatljivog imidža restorana zajedno s osmišljavanjem prepoznatljivih zlatnih lukova brenda „McDonald's“ što je prikazano na slici 4.

*Slika 4 Prepoznatljivi zlatni lukovi restorana*



*Izvor: Pinterest, [www.pinterest.com](http://www.pinterest.com) (16.02.2022.)*

---

<sup>62</sup> Ibidem.

## 4.2 Razvijanje McDonald'sa u prepoznatljiv brend

Godine 1954. dolazi do važnih promjena u poslovanju restorana. Naime, trgovački putnik Ray Kroc stigao je u San Bernardino te je bio vrlo iznenađen cijenama u McDonald'su iz razloga što su cijene bile dva puta niže od ostalih restorana u branši brze hrane. Nedugo zatim, Ray Kroc i braća McDonald došli su do ideje stvaranje mreže restorana diljem Sjedinjenih Američkih Država.

Braća McDonald dala su Krocu pravo na prodaju franšiza. Godine 1955. Ray Kroc stvorio je tvrtku „McDonald's System Inc.“, a nekoliko godina kasnije tvrtka mijenja naziv u „McDonald's Corporation“. Franšiza se pokazala vrlo uspješnim rješenjem razvijanja lanca brze hrane te je nakon samo 4 godine poslovanja franšizna mreža obuhvaćala ukupno 228 restorana u Sjedinjenim Američkim Državama. Godine 1961. Ray Kroc otkupljuje prava od braće McDonald te postaje jedinim vlasnikom carstva brze hrane.

Kao jedini vlasnik McDonald'sa Ray Kroc započinje s repliciranjem restorana, odnosno započinje sa stvaranjem iste razine usluge i proizvodnje u svim McDonald's restoranima. Dakle, cheeseburgeri koji su se prodavali u Americi identični su kao i cheeseburgeri koji se prodaju u ostalim državama. McDonald's se zadržao unutar granica SAD-a sve do 1967. godine kada se počeo širiti na strana tržišta uz ideologiju „KKCh i DK sustav“- kultura, kvaliteta, čistoća i pristupačnost.<sup>63</sup>

Tablica 1 prikazuje povijest McDonald'sa gdje su navedeni najvažniji događaji bitni za razvoj lanca brze prehrane, od osnivanja prvog restorana pa sve do ekspanzije McDonald'sa na inozemna tržišta.

*Tablica 1 Povijest McDonald's restorana kroz godine*

GODINA	DOGAĐAJ
1940.	Osnivanje prvog McDonald's restorana u San Bernardinu
1948.	Obnavljanje prvog restorana te udvostručenje dobiti
1961.	Ray Kroc postaje jedinim vlasnikom McDonald'sa gdje je cijena transakcije iznosila 2,7 milijuna američkih dolara
1965.	U Americi je ukupno otvoreno 700 McDonald's restorana
1966.	Značajan rast McDonald'sovih dionica na njujorškoj burzi
1967.	Osvajanje svjetskog tržišta otvaranjem restorana u Kanadi

<sup>63</sup> Ibidem.



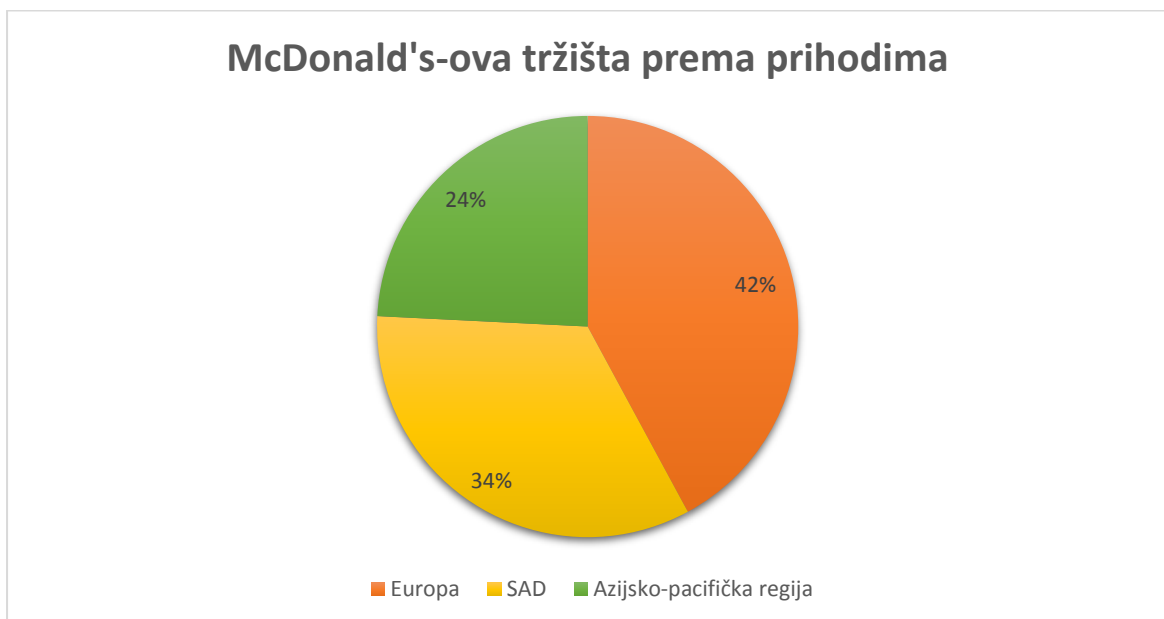
<b>1971.</b>	Otvaranje restorana u Australiji, Japanu, Njemačkoj, Velikoj Britaniji i Francuskoj
<b>1990.</b>	Otvaranje McDonal'sa u Rusiji, točnije u Moskvi
<b>1993.</b>	Otvaranje restorana u Tel-Avivu gdje dolazi do mijenjanja sastava proizvoda zbog vjerskih obilježja Izraelaca
<b>1997.</b>	McDonal'sovo tržište sastoji se od 108 država
<b>2010.</b>	Kapitalizacija McDonald'sa iznosi 64,2 milijarde američkih dolara
<b>2017.</b>	Tržišna vrijednost McDonal'sa iznosi 136, 93 milijarde američkih dolara

*Izvor: samostalna obrada autorice prema BinarOption, www.binaroption.hr (23.02.2022.)*

### 4.3 McDonald's danas

McDonald's je trenutno rasprostranjen širom svijeta te su njegovi restorani otvoreni u više od 100 zemalja s ukupnim brojem od 36 000 restorana što ga čini jednim od većih fast food lanaca u svijetu, a smatra se najvećim lance brze prehrane po ostvarenom prihodu. McDonald's je kroz godine ulagao u kvalitetu i modernizaciju restorana kako bi širokim spektrom kvalitetnih proizvoda i brzom uslugom privukli što veći broj konzumenata.

*Grafikon 3 McDonald's-ova tržišta na temelju ostvarenih prihoda*



*Izvor: samostalna obrada autorice prema Efferit, www.efferit.hr (23.02.2022.)*

Grafikon 3 prikazuje McDonald's-ova tržišta na temelju ostvarenih prihoda. Najveći udio ostvarenih prihoda korporaciji donose europske zemlje te na njih otpada 40% udjela. Drugo najvažnije tržište kompanije McDonald's jesu Sjedinjene Američke Države na koje odlazi 32% ukupnog udjela u prihodima. Također, 23% McDonald's-ovog prihoda osiguravaju zemlje azijsko-pacifičke regije. Sjedinjene Američke Države imaju najviše otvorenih McDonald's restorana, a nakon njih slijede Japan i Kina, a ostale vodeće zemlje po broju restorana jesu Njemačka, Francuska, Kanada, Ujedinjeno Kraljevstvo od kojih sve imaju više od tisuću prodajnih mjesta. McDonald's se smatra simbolom globalizacije, a sukladno tome pojavio se i izraz „McDonaldization“.<sup>64</sup>

#### 4.3.1 McDonald's u Hrvatskoj

Prvi McDonald's-ov restoran u Hrvatskoj otvoren je 1996. godine u Jurišićevoj ulici u Zagrebu gdje je svatko htio probati popularni McDonald's-ov sendvič Big Mac.

*Tablica 2 Kronologija otvaranja McDonald's restorana u Hrvatskoj*

GODINA	OTVARANJE RESTORANA
1996.	Zagreb
1997.	Rijeka
1998.	Split, Osijek, Karlovac i Velika Gorica
1999.	Varaždin i Pula
2009.	Otvaranje prvog McCafe-a u Zagrebu
2010.	Šibenik
2011.	Sisak
2015.	Zadar
2017.	Slavonski Brod
2019.	Poreč
2020.	Vukova Gorica
2021.	Bjelovar, Rovinj

*Izvor: samostalna obrada autorice prema: McDonald's, [www.mcdonalds.hr](http://www.mcdonalds.hr) (23.02.2022.)*

<sup>64</sup> History Hub, [www.history-hub.com](http://www.history-hub.com) (23.02.2022.)

Na tablici 2 nalazi se kronološki slijed otvaranja McDonald's restorana u Republici Hrvatskoj od 1996. godine pa do 2021. godine. Kao što se može zaključiti, ekspanzija McDonald's restorana raste iz godine u godinu te slijedi otvaranje još novih McDonald's restorana na hrvatskom tržištu.<sup>65</sup> Danas McDonald's ima 38 otvorenih restorana u Hrvatskoj te zapošljava više od 2000 zadovoljnih djelatnika.

Koncept „Experience of the future“ zaslužan je za modernizaciju McDonald'sa u Hrvatskoj. Glavni i ključni projekti ovog koncepta bili su otvaranje McCafea 2009. godine te uvođenje doručka u McDonald's restorane 2015. godine. Također, važni projekti su postavljanje samoposlužnih kioska za naručivanje hrane i plaćanje narudžbe te osmišljavanje i lansiranje McDonald's aplikacije 2017. godine.<sup>66</sup>

Na slici 5 nalazi se članak iz novina napisan na temu otvaranja prvog hrvatskog McDonald's restorana 1996. godine u Zagrebu gdje su hrvati čekali u redu kako bi kupili sendviče.

Slika 5 Članak iz novina na temu otvaranja prvog hrvatskog McDonald's restorana



Izvor: Večernji list, www.vecernji.hr (23.02.2022)

<sup>65</sup> McDonald's, www.mcdonalds.hr (23.02.2022.)

<sup>66</sup> Večernji list, www.vecernji.hr (23.02.2022.)

Standardna ponuda McDonald's restorana u Republici Hrvatskoj sastoji se od:<sup>67</sup>

- McMenu-a – sastoji se od sendviča po izboru ili chicken nuggetsa, pomfrita ili vrtne salate te pića po izboru konzumenta. Svaki McDonald's-ov McMenu se može dodatno prilagoditi kako bi zadovoljio preferencije gosta
- Happy Meala – obrok namijenjen djeci gdje se u ponudi nalazi sendvič po izboru, piće, pomfrit ili vrtna salata te igračka
- Doručka – uključuje palačinke, sendviče s jajima, kroasane i tosteve, a također se gostima u ponudi nudi i doručak DUO gdje se uz odabrani sendvič dobije i kava ili piće po izboru
- Burgera, nuggetsa i chicken stripsa
- Salata – obična vrtna salata ili salata s piletinom
- Wrapova– velike ili male tortilje
- Deserata i voća– sladoledi, krafne, palačinke, shakeovi, pite i jabuka
- Pića – gazirana i negazirana pića
- Kave i toplih napitaka.

---

<sup>67</sup> McDonald's, [www.mcdonalds.hr](http://www.mcdonalds.hr) (23.02.2022.)

## **5. UPRAVLJANJE KVALITETOM I SIGURNOŠĆU HRANOM U McDonald's RESTORANIMA**

Tvrtka McDonald's nastoji uskladiti svoju misiju i viziju kako bi odgovorila na zahtjeve globalne okoline u industriji brze prehrane. Misija McDonald's restorana glasi: „Biti omiljeno mjesto i način jela i pića naših kupaca“. Iz misije je jasno vidljivo kako se glavni naglasak stavlja na potrošača, a sama tvrtka McDonald's kroz implementaciju sustava za kvalitetu opravdava istu. Vizija tvrtke McDonald's glasi: „Brzo kretanje s ciljem ostvarenja profitabilnog rasta i još bolji McDonald's koji svakodnevno opslužuje sve više kupaca“. Kroz spomenutu viziju, McDonald's nastoji proširiti poslovanje kroz otvaranje novih restorana te na taj način ostvariti profit.

### **5.1 Norme i posebni tehnički standardi u McDonald'su**

U McDonald's restoranima uspješno je implementirano uz zakonsku regulativu niz međunarodnih normi i posebnih tehničkih standarda kojima se osigurava vrhunska kvaliteta i sigurnost isporučene hrane, kao i zadovoljstvo zaposlenika.

Norme i posebni tehnički standardi za upravljanje kvalitetom definira se kao skup pravila i vrijednosti koje se koriste kao osnova za postizanje visoke kvalitete u promatranom poduzeću. U McDonald'su se naglasak stavlja na kvalitetu proizvoda i usluga kao i na primjenu različitih metoda i postupaka za ostvarenje ciljeva.

Nastoji se kupcima pružiti hrana visoke kvalitete s ujednačenim metodama pripreme. Riječ je o normama ISO 9001:2015, ISO 22000:2018 te HACCP sustavu koji su obavezni. McDonald's mora uspostaviti proizvodnju i pružanje usluga pod nadziranim uvjetima koja uključuje provedbe raznih aktivnosti kod puštanja proizvoda u promet, primjenjivanje mjera radi sprječavanja ljudskih grešaka te za zadovoljenje kriterija za nadzor nad procesima, zadovoljstvo kupca, stupanj ispunjenosti ciljeva kvalitete, praćenje i mjerenje rezultata, prilike za poboljšanje i ostalo.<sup>68</sup>

McDonald's posjeduje i sljedeće certifikate koji su zakonski obavezni:<sup>69</sup>

- BRC
- IFS
- SQF

---

<sup>68</sup> Ibidem.

<sup>69</sup> McDonald's, [www.mcdonalds-procurement.bravosolution.com](http://www.mcdonalds-procurement.bravosolution.com) (06.05.2022.)

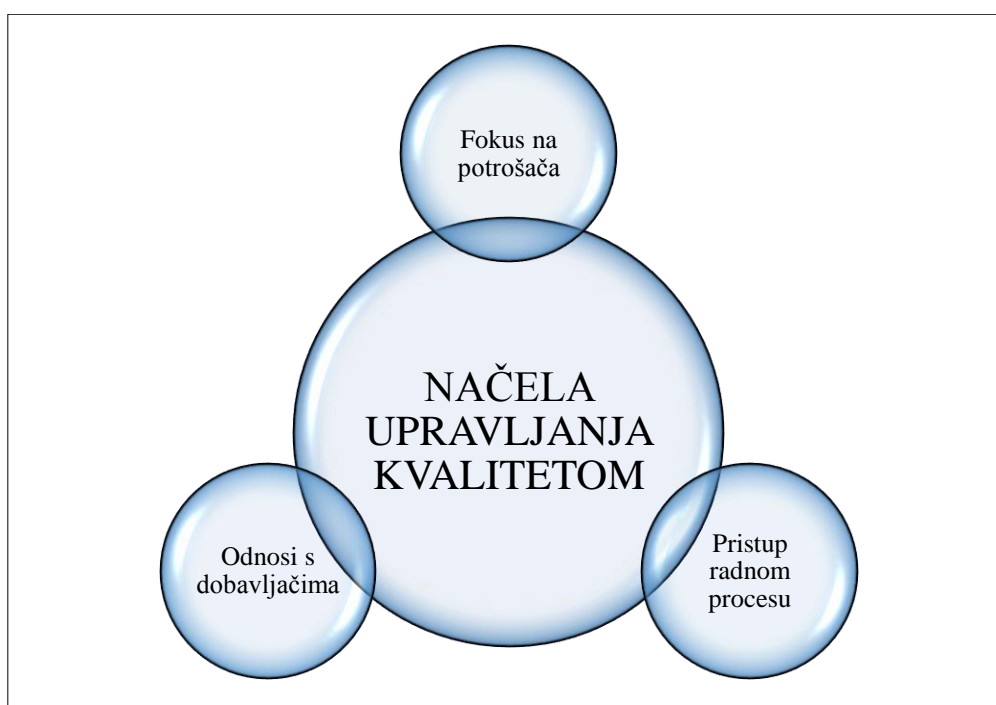
- FSSC 22000.

BRC certifikat za sigurnost hrane definira se kao alat za proizvođače koji svojim kupcima dokazuje da mogu lako sudjelovati u njihovim programima sigurnosti hrane.<sup>70</sup>

IFS certifikat odnosi se na prehrambene i neprehrambene standarde koji pokrivaju procese duž opskrbnog lanca s glavnim ciljem ispunjenja novih standarda kvalitete., a SQF certifikat odnosi se na procjenu rizika te kulturu sigurnosti hrane zajedno s odobrenim programima za dobavljače.<sup>71</sup>

FSSC 2200 certificira sustave sigurnosti hrane u prehrambenom lancu koji prerađuju ili stvaraju proizvode životinjskog porijekla, kvarljive proizvode od povrća, proizvode s dugim rokom trajanja i ostalo. FSSC 2200 baziran je na već postojećim standardima za certifikaciju iz ISO 22000.

*Grafikon 4 Načela upravljanja kvalitetom unutar McDonald'sa*



*Izvor: samostalna obrada autorice prema internim dokumentima tvrtke McDonald's*

Grafikon 4 prikazuje načela upravljanja kvalitetom gdje se glavni naglasak stavlja na potrošače, dobavljače i radni proces s glavnim ciljem postizanja stopostotnog zadovoljstva gosta zajedno sa stvaranjem kvalitetnih i sigurnih proizvoda.

<sup>70</sup> Sertifikasyon, www.sertifikasyon.net (06.05.2022.)

<sup>71</sup> Ibidem.

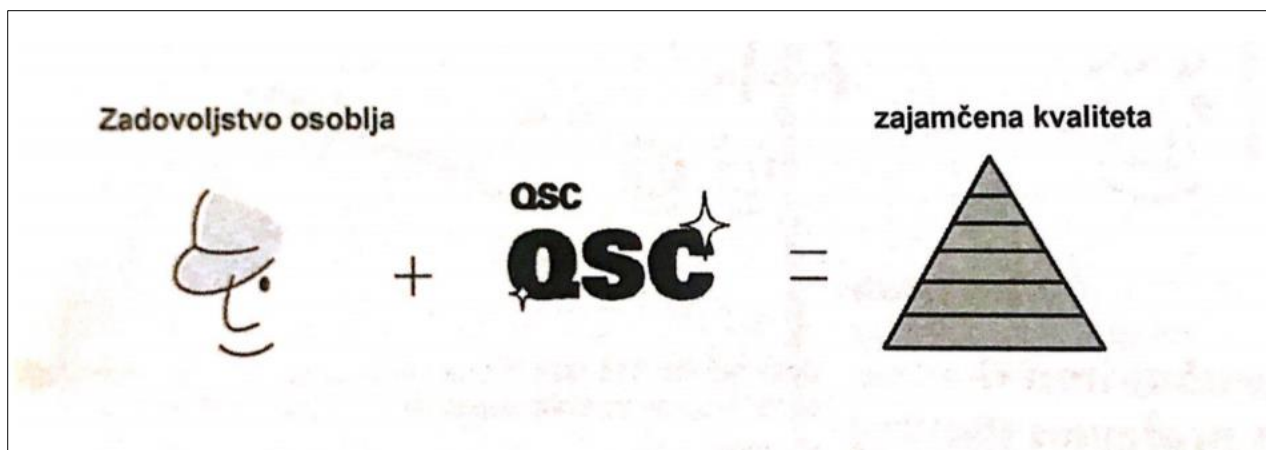
Zajamčenu kvalitetu proizvoda i usluga McDonald's postiže u svim restoranima gdje su ključna dva sljedeća faktora:<sup>72</sup>

- *Osoblje* – kako bi isporučili zajamčenu kvalitetu proizvoda ili usluge osoblje se treba osjećati dobro u radnoj okolini, biti pravilno educirano za određenu poziciju ili stanicu na kojoj radi te raditi u ugodnoj radnoj atmosferi. Da bi se postigao osjećaj dobrodošlice kod kupaca, osoblje treba zračiti pozitivnim stavovima, samopouzdanjem, učiti nove vještine na radnim stanicama te se osjećati kao dio tima
- *QSC (kvaliteta, usluga i čistoća)* – Ogroman udio zajamčene kvalitete proizvoda ogleda se u isporuci hrane izvrsnog okusa kupcima.

Na slici 6 nalaze se ključni elementi koji direktno utječu na kvalitetu:<sup>73</sup>

1. Kvaliteta (Quality) - sastoji se od isporuke svježe i vruće hrane pravovremeno
2. Usluga (Service) - predstavlja odnos radnika prema kupcima gdje se prema svakom kupcu treba odnositi kao prema cijenjenom gostu te mu pružiti potrebnu pažnju
3. Čistoća (Cleanliness) - odnosi se na radni okoliš koji u svakom trenutku mora biti besprijevano čist.

*Slika 6 Čimbenici koji utječu na kvalitetu*



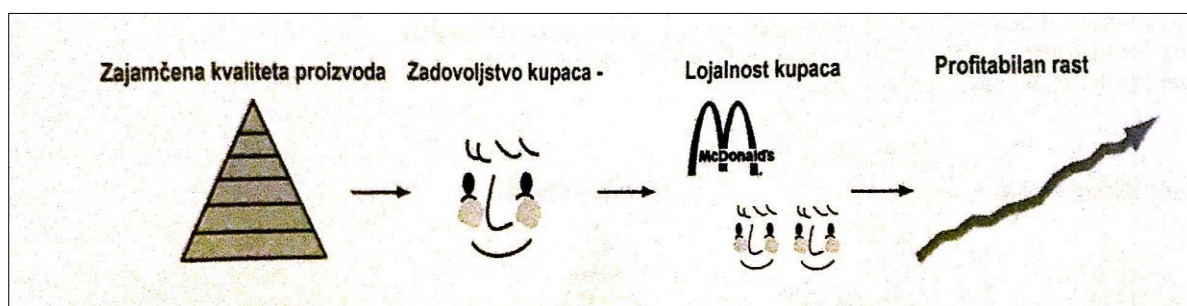
*Izvor: Crew Trainer Workbook McDonald's*

<sup>72</sup> Crew Trainer Workbook McDonald's

<sup>73</sup> Ibidem.

Važan čimbenik koji utječe na kvalitetu samog brenda McDonald's je osmijeh djelatnika koji upućuje gostu. Tada i kupci odlaze iz restorana s osmijehom, češće se vraćaju te govore svojim prijateljima da su zadovoljni pruženom uslugom. Kada se zadovolje kupci kvalitetom proizvoda i usluge istovremeno tada se stvaraju gosti koji su lojalni upravo McDonald'su unatoč velikoj konkurenciji na tržištu. Lojalni kupci pomažu povećanju prodaje restorana, a sukladno tome i povećanju profita, proizvodnosti te ekonomičnosti.

*Slika 7 Utjecaji na ostvarenje profita McDonald's restorana*



*Izvor: Priručnik za operativne procedure McDonald's*

Slika 7 prikazuje utjecaje na ostvarenje profita McDonald's restorana među kojima se nalazi zajamčena kvaliteta proizvoda, zadovoljstvo kupca, lojalnost kupca te profitabilan rast. McDonald's je brend čija je kvaliteta proizvoda i usluga prepoznata u cijelom svijetu. Sukladno tome, McDonald's tim koristi najkvalitetnije proizvode na tržištu i pažljivo razvijene radne postupke. Proizvodi se ne smiju posluživati ako ne zadovoljavaju propisane standarde. U suprotnom se treba odmah obavijestiti menadžera u restoranu. Svaka sirovina ili proizvod ima svoj primarni, sekundarni, tercijarni i kvartarni rok trajanja. Prilikom označavanja rokova radnici McDonald'sa koriste se sustavom naljepnica, vremenskih kartica i timera. Obavezno je označavanje svih rokova.<sup>74</sup>

<sup>74</sup> Priručnik za operativne procedure McDonald's



## 5.2 Procesni pristup u McDonald'su

Pristup radnom procesu ogleda se u promatranju ulaza poduzeća kroz sirovine i aktivnosti koje vode do stvaranja proizvoda, odnosno pretvaranje inputa u outpute. McDonald's je poduzeće koje često poboljšava svoje radne procese kroz upravljanje i kontroliranje postupaka unutar organizacije. McDonald's nastoji učvrstiti svoj položaj na tržištu te se sukladno tome mora uključiti u aktivnosti koje će pridonijeti održivosti.

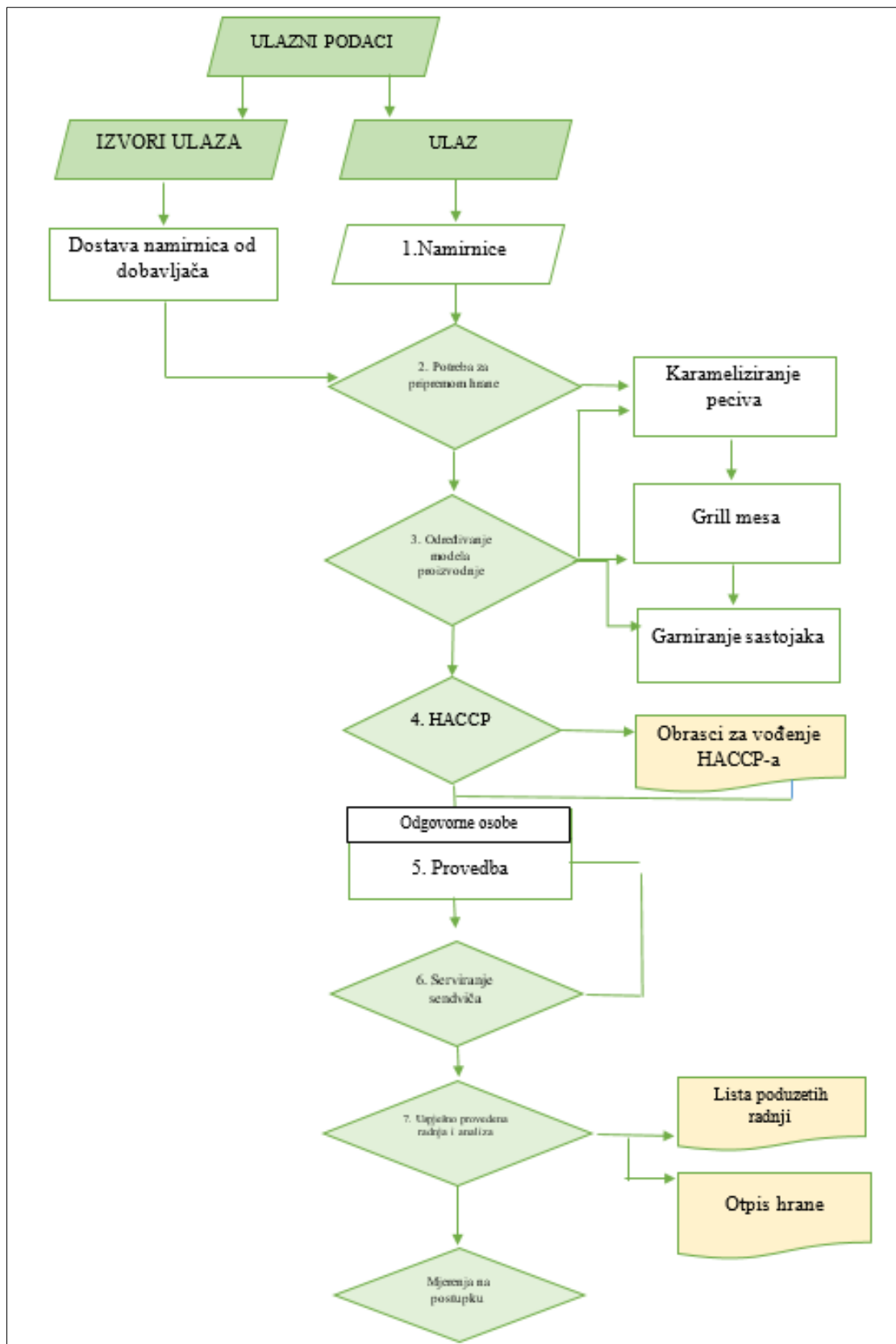
Razlikuju se četiri modela proizvodnje:<sup>75</sup>

1. Model proizvodnje „Po pozivu“ – koristi se u razdoblju jako niskog prometa gdje se proizvodi prema potrebi. Kod ovog modela potreban je jedan radnik koji radi na tosteru, garniranju i grillu.
2. Model proizvodnje „Pull Lay“ – koristi se u razdoblju niskog prometa gdje su potrebna dva radnika koji proizvode u intervalima (jedan na tosteru i garniranju, a drugi na grillu)
3. Model proizvodnje „Bun Lay“ – koristi se u razdoblju srednjeg prometa gdje su potrebna tri djelatnika (jedan na tosteru, drugi na garniru i treći na grillu)
4. Model proizvodnje „Continuous“ - koji je ujedno i najzahtjevniji model – koristi se u razdoblju visokog prometa. Ovo se smatra najkompliciranijim modelom jer je potrebno osigurati dovoljnu količinu gotovih proizvoda pa je iz tog razloga potrebno četiri djelatnika na jednoj liniji gdje je jedan od njih na tosteru, drugi na garniru, treći na grillu, a četvrti služi kao koordinator grilla. Kod ovog modela je prisutan ubrzani interval pripreme proizvoda.

---

<sup>75</sup> Crew Trainer Workbook McDonald's

Slika 8 Prikaz procesnog pristupa u McDonald's restoranu



Izvor: samostalna obrada autorice prema internim dokumentima restorana McDonald's

Na slici 8 prikazan je proces pripremanja hrane. Kod predstavljanja procesnog pristupa restorana McDonald's prikazani su ulazni i izlazni podaci, osobe koje su ovlaštene i zadužene za proces pripremanja hrane te su objašnjeni procesni koraci.

Kao izvor ulaza predstavljeni su dobavljači koji preko dostavne službe dovoze namirnice koje su tehnički i zdravstveno ispravne do McDonald'sa. McDonald's-ov sustav funkcionira tako da dobavljači pravovremeno isporučuju sigurne i visoko kvalitetne namirnice koje zadovoljavaju McDonald's-ove zahtjeve i standarde koje imaju ključnu ulogu za uspjeh organizacije. Dobavljači su dužni kontinuirano održavati sustave upravljanja sigurnošću i kvalitetom hrane.

Kao ulaz su predstavljene namirnice koje su potrebne za izradu McDonald's-ovog proizvoda. Jedna od prvih odluka koja se javlja jest odluka za pripremanjem hrane. Hrana se priprema isključivo prema narudžbi kako bi se krajnjem potrošaču, odnosno gostu isporučili svježi proizvodi iz razloga da se osigura kvaliteta proizvoda koju čini nekoliko komponenti; svježina, ukus, temperatura sendviča.

Kao treća sastavnica ovog procesa je određivanje modela proizvodnje iz razloga što se u svakom trenutku gostu moraju osigurati topli sendviči pa je potrebna kontrola proizvodnje. Koristeći modele proizvodnje osigurava se bolja koordinacija djelatnika u kuhinji, efikasnost i kvaliteta proizvoda. Rezultat toga je veći broj pripremljenih sendviča i svježi proizvodi u svakom trenutku.

Vrlo je važno provesti HACCP prije puštanja hrane u promet. HACCP se provodi kako bi namirnice koje služe za izradu gotovih proizvoda bile tehnički i zdravstveno ispravne te sigurne za krajnjeg potrošača.<sup>76</sup>

Izrada gotovih proizvoda funkcionira na sljedeći način:<sup>77</sup>

- Karameliziranje peciva – peciva se karameliziraju zbog hrskavog zagriža, odnosno kako bi se spriječio prodor umaka kroz pecivo te radi povećanja temperature sendviča.
- Grill mesa – na grillu se mora osigurati dovoljna količina pečenog mesa kako bi se na vrijeme izradio naručeni sendvič. Nakon što je meso pečeno sprema se u posebne toplinski izolirane ladice kako ne bi izgubio svoju temperaturu i svježinu.
- Graniranje sendviča – slaganje sastojaka po točno određenom redoslijedu.

---

<sup>76</sup> Crew Trainer Workbook McDonald's

<sup>77</sup> Ibidem.

Nakon što je sendvič pripremljen i spreman za gosta, djelatnici na servisu slože narudžbu te ju isporuče gostu što je brže moguće. Vremensko čekanje na narudžbu, kompletna narudžba, svježina proizvoda su najvažniji elementi koji utječu na kvalitetu. Ukoliko je kvaliteta na nivou, tada će i gost biti zadovoljan.

Sljedeći postupak odnosi se na uspješno provedenu radnju i analizu provedenih aktivnosti kada je ostvareno zadovoljstvo ili nezadovoljstvo kupca. Sukladno tome radi voditelj smjene izrađuje listu poduzetih radnji i listu namirnice koja ide na otpis. U otpis idu one namirnice koje su pale na pod, oni sendviči koji su se slučajno napravili, hrana kojoj je istekao rok trajanja, meso koje nije dovoljno ili je previše pečeno iz razloga što se nije peklo na dobrom modu, ako hrana ima čudan miris, ako se ne potroši za vrijeme radnog vremena i ostalo.

Sljedeći postupak odnosi se na mjerenja učinkovitosti odnosno efektivnosti i mjerenja djelatnosti. Efektivnost se odnosi na postizanju ciljanog vremena pripreme sendviča i izdavanja narudžbi na drive linijama i u restoranu krajnjem potrošaču. Ciljano vrijeme je izrade sendviča je 35 do 50 sekundi, a vrijeme izdavanja gostu je 180 sekundi. Efikasnost se odnosi na djelatnost poslovanja, odnosno sposobnost ostvarivanja rezultata i ciljeva poslovanja. Konkretno, u McDonald'su se to odnosi da svaki kupac dobije svoju narudžbu u što kraćem vremenskom roku i po postavljenim standardima. Cilj je postići zadovoljstvo korisnika. McDonald's se vodi motom „Brzi i uslužni.“<sup>78</sup>

U procesu pripremanje hrane imamo nekoliko odgovornih osoba:<sup>79</sup>

- Voditelji smjena – odgovoran je za provođenje HACCP sustava, mjerenje efektivnost i efikasnosti, sastavljanja liste za otpis te regulaciju liste poduzetih radnji
- Crew treneri –zaduženi su za kontroliranje količina namirnica u pomoćnim freezerima i coolerima, kontroliraju rokove na namirnicama, nadgledaju rad ostalih djelatnika u kuhinji, a u slučaju požara odnosno evakuacije zaduženi su usmjeriti ljude prema zbornom mjestu i ugasiti sve aparate u kuhinji
- Crew djelatnici i studenti – zaduženi su za pripremanje sendviča u kuhinji i njihovu isporuku krajnjem potrošaču.

---

<sup>78</sup> Interni dokumenti restorana McDonald's

<sup>79</sup> Ibidem.

### 5.3 Orijentiranost na potrošača

Potrošač igra veoma bitnu ulogu kod uspostavljanja kvalitete u samom McDonald'su jer je on ključan za opstanak same organizacije. Važno je zadovoljiti želje i potrebe kupaca kao i praćenje odnosa marke McDonald's s potrošačima. McDonald's svoje goste stavlja u središte, te ne nastoji samo zadovoljiti njihova očekivanja, već ih nastoji i premašiti.

McDonald's-ove strategije prilikom uspostave kvalitete jesu:<sup>80</sup>

- **Zdravlje potrošača** – upravo iz ovog razloga McDonald's poslužuje hranu i pića najviše kvalitete koja je tehnički i zdravstveno ispravna. Hrana je uvijek svježija jer se proizvodi rade po narudžbi. Važno je napomenuti da se jedna od strategija odnosi na kvalitetu mesa. McDonald's koristi najkvalitetnije meso prilikom izrade svojih proizvoda. Sukladno tome, dobavljači isto tako moraju zadovoljiti visoke standarde kvalitete
  - Pileći proizvodi napravljeni su isključivo od pilećih prsa, dok su pljeskavice za sendviče izrađene od 100%-tne govedine. Meso je začinjeno s malo soli i papra te u sebi ne sadrži dodatne konzervanse, aditive ili boje
  - Za izradu sladoleda, shakea, sira i kave potrebno je mlijeko. McDonald's koristi mlijeko krava koje nisu tretirane umjetnim hormonima
  - Upotreba cjelovite kave u zrnju osigurava bolju kvalitetu i okus cijelog asortimana kava koje se nude u restoranu (kava s mlijekom, crna kava, caffè latte, cool kava, cappuccino, ledena kava, itd.)
  
- **Prehrambeni doprinosi** – Članovi uprave i menadžmenta McDonald'sa fokusiraju se na uspostavljanje prehrambenih doprinosa za njihove proizvode koji se trenutno nalaze u ponudi.
  - Kalorijski unos je vrlo važan čimbenik kod postizanja kvalitete. Poznato je da su McDonald's-ovi proizvodi visoko kalorični stoga je uprava odlučila uvesti zdrave proizvode poput salata kojih je nekoliko vrsta (caesar salata s grillanom piletinom, vrtna salata... ) Također, prilikom izbora pića u meniju, gostima je ponuđeno da umjesto standardnih gaziranih sokova mogu odabrati običnu ili mineralnu vodu kao i vrtnu salatu umjesto pomfrita. Kod „happy meala“ za

---

<sup>80</sup> McDonald's, [www.mcdonalds.hr](http://www.mcdonalds.hr) (08.05.2022.)

djecu ponuđeno je da se umjesto pomfrita gosti mogu odlučiti za vrtnu salatu ili jabuku, kao i za piće kod kojeg mogu odabrati običnu vodu ili mlijeko umjesto coca-cole ili nekog drugog gaziranog pića. Na taj način McDonald's nastoji kupcima osigurati potrebne hranjive tvari, proteine i vitamine kako bi poticali potrošače na vođenje zdravog i uravnoteženog načina života. Dakle, „McDonald's“ prilagođava svoje poslovanje aktualnim trendovima koristeći najnovija znanstvena i tehnološka dostignuća

- **Ekološka osviještenost** – vrlo je važan faktor prilikom postizanja zavidne kvalitete. Na taj način organizacija privlači ekološki osviještene kupce te ostavlja dobar dojam kod njih. Ekološka osviještenost McDonald'sa ogleda se u:
  - Korištenju papira ili kartona za izradu ambalaža i kutija za sendviče i čaše
  - Odvajanju otpada na miješani otpad, papir ili plastiku za recikliranje
  - Ozelenjavanje restorana
  - Zelena tranzicija, održivo i društveno odgovorno poslovanje.

Hrana je najvažniji faktor kod kojeg se ogleda kvaliteta samog McDonald'sa. Iz tog razloga se ona proizvodi na visokim standardima. McDonald's poslužuje hranu koja je visoke kvalitete, koja udovoljava standardima i normama sigurnosti hrane te koja potrošačima nudi izbor. Dakle, McDonald's potiče na raznovrsnost svojih proizvoda koristeći norme i zahtjeve normi u procesu pripremanja i posluživanja hrane.

Ponuda McDonald's-ovih restorana nije ista u svim restoranima u svijetu. To ovisi u zemlji, regiji, religiji ili običajima. Za primjer možemo uzeti McDonald's-ove restorane u Indiji gdje se ne prodaju sendviči od govedine (Big Mac, hamburger, cheeseburger, itd.) zbog prisutnosti hinduizma.<sup>81</sup>

- McDonald's nastoji svojim kupcima ponuditi uvijek svježije i aktualne proizvode. Također, svaka dva mjeseca u ponudu uvode nove promo proizvode kako bi obogatili svoj jelovnik te privukli potrošače.

Za primjer se mogu uzeti McDonald's-ove pite. U ponudi su uvijek dvije vrste pite; standardna pita koja je uvijek u ponudi je pita od jabuke, a druga promo pita koja ovisi o sezonskom

---

<sup>81</sup> McDonald's, [www.mcdonalds.hr](http://www.mcdonalds.hr) (12.7.2022.)

karakteru se mijenja svaka dva mjeseca (npr. pita od višnje, pita od krem sira i borovnice, kakao pita s malinom, itd.

#### **5.4 Odnosi s dobavljačima**

Dobavljači su zaslužni za isporuku svježih namirnica kako bi se proizveli svježi i kvalitetni proizvodi. McDonald's-ov sustav funkcionira tako da dobavljači pravovremeno isporučuju sigurne i visoko kvalitetne namirnice koje zadovoljavaju McDonald's-ove zahtjeve i standarde koje imaju ključnu ulogu za uspjeh organizacije. Iz tog razloga McDonald's je osmislio inicijativu za unaprjeđivanje svog sustava upravljanja kvalitetom dobavljača.

McDonald's prema normi ISO 9001:2015 primjenjuje sljedeće smjernice:<sup>82</sup>

- Poboljšani učinak poduzeća
- Razumijevanje i postizanje ciljeva i vrijednosti
- Upravljanje rizicima koji su povezani s kvalitetom
- Dobri odnosi s dobavljačima kako bi se osigurao dobar protok robe
- Sustav sigurnosti hrane

McDonald's od svojih dobavljača očekuje da implementiraju, održavaju i kontinuirano ažuriraju sustave upravljanja sigurnošću i kvalitetom hrane. Učinkovitost spomenutih sustava treba se prikazati u dokumentiranim procesima, nadzornim mjerama i revizijama. Dokumentacija o sustavima za sigurnost hrane i upravljanja kvalitetom mora se pohranjivati i pratiti promjene u postupcima. Uprava dobavljača mora biti educirana i dovoljno obučena kako bi upravljali postupcima regulatorne inspekcije.

McDonald's njeguje odnos između njega i njegovih dobavljača što pomaže u poboljšanju kvalitete i njegove opskrbe. Dobavljači moraju proći obuku i primjenjivati higijensku praksu kod svojih zaposlenika.

Kao jedna od obaveznih komponenti sustava za upravljanje kvalitetom je HACCP. Dakle, HACCP se mora primjenjivati i kod dobavljača kao i kod izrade samih proizvoda u McDonald's restoranima.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Ibidem.

<sup>83</sup> Ibidem.

McDonald's Hrvatska u velikoj mjeri koristi lokalne domaće tvrtke za isporuku potrebnih namirnica za izradu gotovih proizvoda. Ukupni udio domaćih dobavljača u hrvatskim McDonald's restoranima iznosi 10 do 15%.

S ciljem ostvarivanja sigurne, zdravstveno ispravne i kvalitetne hrane tvrtka McDonald's zajedno s dobavljačima mora temeljiti svoje poslovanje prema uspostavljenim integriranim sustavima upravljanja kvalitetom među kojima se nalaze ISO 22000:2018, ISO 9001:2015 te HACCP sustav. Također, kod zdravstvene ispravnosti proizvoda važno je pratiti i sljedeće certifikate koji se odnose na sigurnost hrane: BRC, IFS, SQF te FSSC 22000.

## **5.5 Kontinuirano unaprjeđenje procesa**

Kontinuirano unaprjeđenje procesa predstavlja poboljšanje poslovnih i proizvodnih procesa gdje se fokus stavlja na unaprjeđenje i uklanjanja smetnji u radnim procesima. Kao primarni cilj unaprjeđenja procesa u McDonald's restoranima izdvaja se osiguranje visokog stupnja zadovoljstva krajnjih konzumenata njihovih proizvoda i usluge.<sup>84</sup>

Tvrtka McDonald's kroz implementaciju sustava kontinuiranog poboljšanja ostvaruje sljedeće:<sup>85</sup>

- Smanjenje troškova
- Smanjenje rizika u poslovanju
- Povećanje produktivnosti zaposlenika
- Transparentnost u poslovanju
- Povećanje motivacije zaposlenika
- Stopostotno zadovoljstvo krajnjih potrošača.

### **5.5.1 Izrada gotovih proizvoda u kuhinji temeljena na sustavu kontinuiranog poboljšanja**

Prilikom izrade gotovog proizvoda, odnosno sendviča u kuhinji, moraju se poštivati određeni standardi kako bi proizvod bio kvalitetan i spreman za krajnjeg potrošača.

---

<sup>84</sup> Cronata, [www.cronata.hr](http://www.cronata.hr) (09.07.2022.)

<sup>85</sup> Interni dokumenti tvrtke McDonald's



Izrada sendviča započinje s tostiranjem peciva gdje se željeni rezultat i izgled peciva odnosi na svježe i vruće pecivo, a to se postiže na sljedeći način:<sup>86</sup>

- Poštivanjem primarnih i sekundarnih rokova trajanja
- Vođenjem evidencije o potrebnoj količini odmrznutih peciva
- Osiguravanjem optimalne unutarnje temperature peciva
- Poštivanjem procedura tostiranja peciva.

Standardi za kvalitetu proizvoda s grilla odnose se na postizanje cilja od 100% zadovoljnih gostiju, a to će se postići ispunjavanjem kriterija za zdravstvenu ispravnost i kriterija za kvalitetu. Dakle, kvaliteta McDonald's odrezaka prati se kroz okus, sočnost, izgled, toplinu te vlagu. Obavezno je prije mjerenja mesa dezinficirati iglu pirometra, a kontrola unutarnjih temperatura mesa mora se provoditi tri puta dnevno.

Isto tako, svaki sastojak koji se koristi prilikom izrade gotovog sendviča ima propisano vrijeme za temperiranje na sobnoj temperaturi, npr. sir, svježi luk, batavia salata, iceberg salata, kiseli krastavci i ostalo.

Osim sendviča, u sklopu kuhinje se priprema i jedan od najprodavanijih McDonald's proizvoda. Riječ je o poznatim hrskavim krumpirićima. McDonad's-ov pomfrit reže se iz najkvalitetnijih cijelih krumpira posebne duguljaste sorte Russet i Inovator Russet koji su uzgojeni samo za potrebe McDonald'sa. McDonald's pomfrit stekao je svjetsku popularnost zbog korištenja sirovina vrlo visoke kvalitete te zbog visokog standarda pripreme. Dvije su bitne komponente savršeno pečenog krumpira; hrskavost i zlatna boja. Hrskavost se postiže rezanjem dugačkih krumpira na tanke komade, a zlatna boja dobiva se prženjem u 100% biljnom ulju suncokreta i uljane repice vrhunske kvalitete.<sup>87</sup>

Svakom gostu treba se isporučiti pomfrit koji udovoljava sljedećim kriterijima:<sup>88</sup>

- Vruć
- Posoljen
- Dobro napunjen u kutiju ili vrećicu.

Na kvalitetu McDonald's pomfrita utječu sljedeći elementi:<sup>89</sup>

---

<sup>86</sup> Ibidem.

<sup>87</sup> McDonald's, [www.mcdonalds.hr](http://www.mcdonalds.hr) (23.3.2022.)

<sup>88</sup> McDonald's Crew Trainer Workbook

<sup>89</sup> McDonald's priručnik za operativne procedure

- Ulje – obavezna provjera filtracije ulja
- Vrijeme pečenja pomfrita – pomfrit se peče točno 3 minute
- Vremenski period – pomfrit ne smije stajati duže od 7 minuta, nakon toga se baca i otpisuje
- Soljenje – pomfrit se ne smije soliti više od 3 puta.

Kako bi se postigla kvaliteta ovog proizvoda, tim koji priprema hranu i tim koji poslužuje hranu moraju raditi zajedno na funkcionalan način kako bi postigli konačni željeni rezultat i proizvod vrhunske kvalitete.

### 5.5.2 Uključivanje i motivacija zaposlenika

Ključne smjernice za upravljanje ljudskim potencijalima u McDonald's restoranima jesu:<sup>90</sup>

- Motiviranost zaposlenika
- Karijerno napredovanje kroz edukacije
- Stvaranje pozitivnog radnog okruženja
- Dobri međuljudski odnosi između nadređenih i podređenih
- Zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom.

Radnici u McDonald's restoranima koji su disciplinirani, motivirani i predani poslu redovno se šalju daljnju obuku gdje iz običnog radnika u restoranu mogu napredovati u crew trenera. Iskustvo u poslu zajedno s gore navedenim osobinama mogu radniku omogućiti napredovanje u voditelja smjene, prvog asistenta te drugog asistenta.

Sustav nagrađivanja u McDonald's restoranima uključuje:<sup>91</sup>

- Stimulacije na plaću – na mjesečnoj bazi
- Božićnice, darovi za svetog Nikolu i slično
- Nagrada za djelatnika mjeseca
- Nagrada za djelatnika godine
- Stipendije redovitim studentima – studenti se imaju pravo prijaviti na natječaj za dodjeljivanje stipendije gdje je potrebno osmisliti način unaprjeđivanja samog poslovanja te svoju ideju predstaviti članovima uprave
- Plaćeno sudjelovanje u McDonald's reklami.

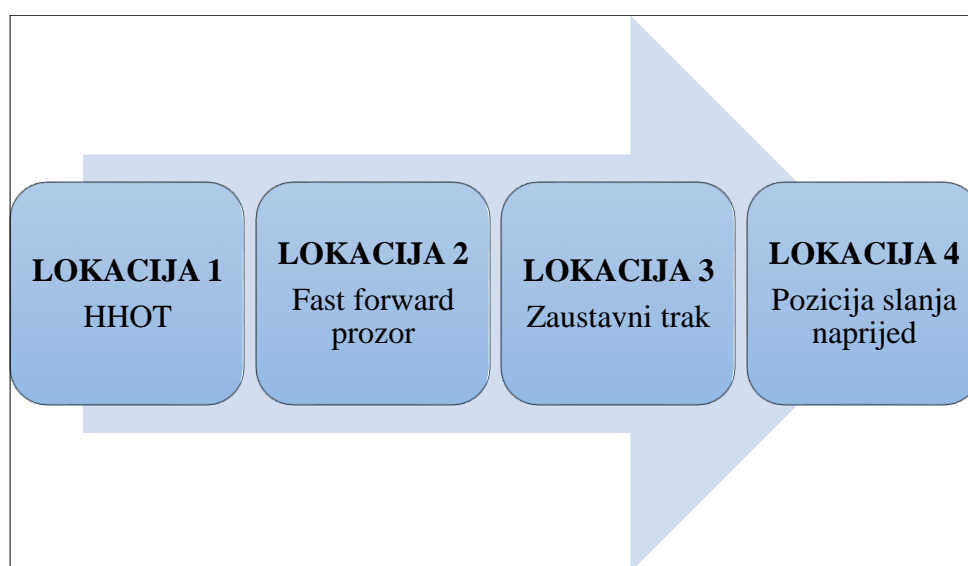
<sup>90</sup> McDonald's, [www.mcdonalds.hr](http://www.mcdonalds.hr) (12.7.2022.)

<sup>91</sup> Interni dokumenti tvrtke McDonald's

## 5.6 Drive-thru

Drive-thru je od velikog značaja za ostvarivanje profita cijelog restorana. Više od polovice kupaca na dnevnoj bazi prolaze kroz drive-thru te upravo na njemu odluče naručiti i pokupiti svoju narudžbu iz automobila. Upravo iz tog razloga proizvodi moraju biti uvijek svježi i vrući te se hrana mora dobiti u roku od 210 sekundi. Točnije, od dolaska gosta na drive liniju do njegovog odlaska s preuzetom narudžbom. Ovisno o dobu dana i prometu, odabire se kombinacija broja djelatnika i tehnologije koji daju najbolje rezultate i protočnost gostiju na drive liniji.<sup>92</sup>

*Grafikon 5 Stanice na drive liniji*



*Izvor: samostalna obrada autorice prema McDonald's priručniku za operativne procedure*

Grafikon 5 prikazuje stanice na drive liniji koja se sastoji od četiri stanice:<sup>93</sup>

- HHOT – naručivanje od strane gosta i primanje njegove narudžbe na tablet uređaj te slanje iste u drive-thru sustav naručivanja do krajnje naplate
- Prvi prozor – naplata narudžbe te upućivanje gosta prema drugom prozoru
- Drugi prozor – direktno preuzimanje gotove narudžbe ukoliko je ista spremna unutar 15 sekundi od dolaska gosta na drugi prozor
- HOLD – slanje gosta na predviđeno parkirno mjesto na drive liniji ukoliko se jedna ili više stavki cjelokupne narudžbe mora čekati duže od 15 sekundi uz objašnjenje razloga čekanja gostu.

<sup>92</sup> Ibidem.

<sup>93</sup> Ibidem.

Ključni pokazatelji kvalitete poslovnog procesa kod drive-thru usluge:<sup>94</sup>

- Vremensko čekanje na narudžbu
- Točnost prilikom izdavanja narudžbi
- Brzina izdavanja narudžbi
- Ljubaznost djelatnika prema potrošaču i njihova stručnost.

### 5.6.1 HOLD

Kao što je već ranije rečeno, drive-thru je ključna stavka uspješnog poslovanja samog restorana. Povećanjem raznovrsnosti i kompleksnosti menija i narudžbi zajedno sa dodavanjem dodatnih proizvoda u narudžbu, restorani će morati slati goste koji čekaju svoju narudžbu naprijed na parkirno mjesto odnosno na takozvani HOLD. Glavna prednost slanja automobila naprijed je mogućnost daljnjeg posluživanja drugih gostiju na drugom prozoru i izdavanje njihovih narudžbi koje su manje kompleksne ili su odmah spremne za krajnju isporuku konzumentu. HOLD omogućava protočnost drive thru linije, a sukladno tome ostvaruje se rast posluženih automobila. Najveća korist slanja naprijed ogleda se u vremenima velikih gužvi gdje ostali automobili dobiju svoju narudžbu u kratkom roku što ima značajan utjecaj na kvalitetu pružene usluge, ali i kvalitetu proizvoda koji je zadržao svoju toplinu i svježinu.

Kada je narudžba za gosta na HOLDU spremna, za to određena osoba odnosi spremnu narudžbu gostu. Prilikom isporuke narudžbe gostu, glavni cilj je stvoriti „golden moment“, odnosno zlatni trenutak čija se glavna važnost ogleda u povećanju zadovoljstva gosta. Djelatnik koju nosi i predaje gotovu narudžbu gostu treba biti dobro raspoložen i nasmiješen te svjestan toga da je gost čekao određeno vrijeme na svoju narudžbu.

*Tablica 3 Standardizirana vremena na drive liniji*

VRIJEME	RADNJA
<b>90 sekundi</b>	Mjeri se od onog trenutka kad djelatnik pozdravi gosta pa dok gost ne dobije svoju narudžbu zajedno s pozdravom, zahvalom i osmjehom
	Mjeri se od trenutka kada se gostu kaže ukupan iznos njegove narudžbe pa do

<sup>94</sup> Ibidem.

<b>45 sekundi</b>	trenutka kada je gostu uručena njegova narudžba
<b>10 sekundi</b>	Pozdrav gostu uz osmijeh
<b>25 sekundi</b>	Preuzimanje narudžbe
<b>15 sekundi</b>	Naplaćivanje
<b>25 sekundi</b>	Sakupljanje narudžbe
<b>15 sekundi</b>	Prezentacija narudžbe gostu kako bi se još jednom provjerila točnost narudžbe

*Izvor: samostalna obrada autorice prema internim dokumentima tvrtke McDonald's*

Tablica 3 prikazuje standardizirana vremena na drive liniji koja su identična u svim restoranima. Važnost standardizacije vremena ogleda se u postizanju zlatnog trenutka kako bi se poboljšala kvaliteta cjelokupnog doživljaja na drive liniji za krajnjeg potrošača. Glavni elementi pomoću kojih se postiže vrhunska kvaliteta proizvoda i usluge jesu: brzina, točnost, efikasnost i ljubaznost.

### **5.6.2 Unaprjeđenje kvalitete usluge na drive-thru liniji**

Djelatnici koji primaju narudžbu od gosta preko slušalica ili direktno na HHOT-U mogu poboljšati kvalitetu usluge tako što će se poslužiti sugestivnom prodajom. Dakle, ako gost na primjer želi kupiti Big Mac i pomfrit, tada će mu djelatnik na prvom prozoru ili HHOT-U ponuditi cijeli Big Mac meni koji uključuje piće od 0,5 litre, a razlika u cijeni je u svega 2 kune. Gost će tada biti zadovoljan i osjećat će se važno i posebno, a djelatnik na prozoru je uspio prodati više te je na taj način uspio povećati ukupnu prodaju restorana za taj dan.

Najnoviji sustav za praćenje produktivnosti i kvalitete same drive-thru usluge je sustav koji povezuje sve McDonald's restorane u Hrvatskoj koji imaju drive prolaz. Riječ je o sustavu koji mjeri vrijeme na svim drive-stanicama, od HHOTA pa sve do HOLDA putem senzora koji kontroliraju i prate automobile. Sustav uspoređuje sve restorane te izrađuje listu prema ostvarenim vremenima svakih 15 minuta. Sustav budi u radnicima „natjecateljski duh“ te oni nastoje biti što bolji, brži i efikasniji. Sukladno tome, smanjuje se vrijeme čekanja i isporuke hrane što znatno utječe na kvalitetu drive-thru usluge. Sustav se zove McDonald's leaderboard.

#### **5.6.2.1 McDonald's drive-thru leaderboard**

McDonald's drive-thru ploča služi za poboljšanje kvalitete usluge na drive liniji zajedno s poboljšanjem performansi protočnosti automobila na liniji te poboljšanje prihoda u cijelom restoranu. Drive-thru ploča kompatibilna je sa ZOOM timer sustavom te uspoređuje i rangira

ključne pokazatelje uspješnosti svakog McDonald's restorana u Republici Hrvatskoj koji posjeduje drive liniju stvarajući prijateljsko natjecanje koji motivira zaposlenike da poboljšaju kvalitetu pružene usluge i brzinu, a sukladnom tome i poboljšaju svoje rangiranje na tablici.

Osnovni ciljevi uvođenja drive-thru ploče u McDonald's restoranima jesu:<sup>95</sup>

- Poboljšanje brzine usluge
- Poboljšanje kvalitete usluge
- Povećanje produktivnosti osoblja
- Poboljšanje korisničke usluge
- Povećanje prihoda od drive linije u ukupnim приходima restorana.

McDonald's drive thru leaderboard omogućava brzo i jednostavno uspoređivanje svih pokazatelja uspješnosti promatranog restorana sa ostalim McDonald's restoranima.

Trenutna tablica, odnosno ljestvica uspješnosti pokazuje i uspoređuje sljedeće:<sup>96</sup>

- Broj opsluženih automobila na drive liniji po satu
- Prosječnu brzinu usluge po satu
- Prosječne pokazatelje za određeni dan
- Postotak postignutog cilja.

Prilagodljivi zaslon ZOOM nadzorne ploče na drive liniji pomaže osoblju restorana da u realnom vremenu pregledaju vrijeme servisiranja zajedno s ključnim pokazateljima izvedbe (brzina, prosječno vrijeme opsluživanja automobila na holdu, broj automobila i ostalo). Na taj način upravitelji mogu pratiti i kontrolirati kvalitetu usluge, broj automobila u određenom satu i danu, tempo usluge te vrlo lako mogu identificirati i riješiti eventualne probleme s glavnim ciljem održavanja vrhunske usluge.<sup>97</sup>

Također, upravitelji su dužni napraviti analizu cjelokupne operacije u stvarnom vremenu s prilagodljivim izvješćima specifičnim za promatrani dan.

---

<sup>95</sup> HME, [www.hme.com](http://www.hme.com) (31.3.2022.)

<sup>96</sup> Ibidem.

<sup>97</sup> Ibidem.

Slika 9 HME nadzorna ploča na drive liniji

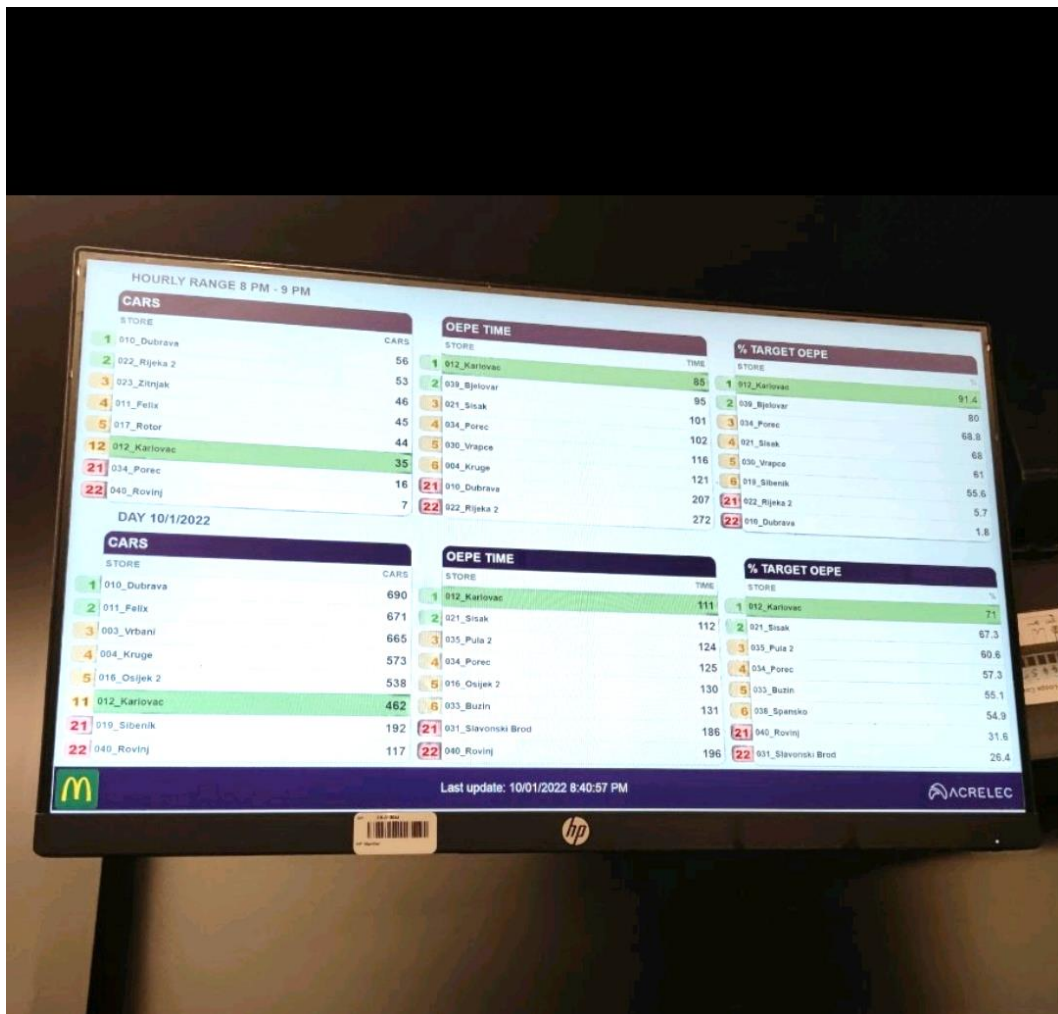


Izvor: HME, [www.hme.com](http://www.hme.com) (31.03.2022.)

Slika 9 prikazuje nadzornu ploču na drive liniji gdje se pomoću senzora prate svi automobili na liniji, od vremena njihova dolaska na stup za naručivanje pa sve do krajnjeg izdavanja narudžbe i njegovog odlaska s drive linije. HME sustav koristi se s bojama kako bi signalizirao uspješnost i brzinu na liniji. Konkretno, na ovoj slici prikazan je ukupni performans zaposlenika na liniji od 67% koji je napisan žutom bojom. Dakle, žuta boja označava da ima još mjesta za napredak i poboljšanje.

Također, automobili na HOLDU prikazani su u crvenoj i žutoj boji, što znači da su već trebali dobiti svoju narudžbu te da se osoblje mora požuriti kako bi povećao zadovoljstvo gosta. Na liniji se u isto vrijeme nalaze još tri automobila koji su prikazani u zelenoj boji što znači da je usluga prilikom naručivanja i naplate brza i kvalitetna.

Slika 10 McDonald's leaderboard tablica uspješnosti



Izvor: samostalna obrada autorice

Slika 10 prikazuje McDonald's drive-thru tablicu rangiranja gdje je sustav analizirao sve podatke uspješnosti te izradio dvije tablice ukupnih performansa koji direktno utječu na kvalitetu. Konkretno, prva tablica odnosi se na broj automobila u zadnjih sat vremena, a tablica ispod odnosi se na broj automobila kroz cijeli dan.

Druga tablica predstavlja brzinu usluge u zadnjih sat vremena i kroz cijeli dan, a zadnja tablica odnosi se na ukupni postotak svih zadanih performansa te koji je restoran najbliži stopostotnom uspjehu.



## **5.7 HACCP u restoranu McDonald's**

Jedna od važnih komponenti pripremanja hrane u McDonald's restoranu je obavezno provođenje HACCP sustava. HACCP se provodi kako bi namirnice koje služe za izradu gotovih proizvoda bile tehnički i zdravstveni ispravne te sigurne za krajnjeg potrošača. Rezultati HACCP mjerenja moraju se upisati u obrasce koji su predviđeni za vođenje HACCP-a te su propisani svim ugostiteljskim objektima koji poslužuju hranu. McDonald's ima digitalni HACCP gdje se bluetoothom podaci iz pirometra unose u tablet. Osim mesa, prate se temperature glavnih freezera i coolera, salatnog frižidera, pomoćnih freezera te se oglašavaju alarmi ukoliko je temperatura previsoka ili preniska. Datumi ulaska namirnica i potrošnje istih se prate u McDonald's restoranima. Dakle, McDonald's se vodi politikom FIFO, odnosno, „first in, first out“. One namirnice koje su stigle prve te na sebi imaju kraći rok uporabe moraju se prve potrošiti.

### **5.7.1 Nadzor temperature u rashladnim uređajima**

Kritična kontrolna točka 1 odnosi se na temperaturu dostavljenih i transferiranih proizvoda. Kritični limiti sastoje se od duboko zamrznutih i rashlađenih proizvoda. Duboko zamrznuti proizvodi unutar dostavnog vozila moraju biti na temperaturi jednakoj ili nižoj od -18 °C. Izvan dostavnog vozila za vrijeme istovara temperatura mora biti jednaka ili niža od -15 °C, a unutar restoranskog zamrzivača na kraju dostave također mora biti jednaka ili niža od -15 °C.

Pod rashlađenim proizvodima podrazumijevaju se pasterizirani mliječni proizvodi i gotovi proizvodi koji su spremni za konzumaciju ako im je temperatura jednaka ili niža od 4.0 °C. Prerađeno povrće mora biti na temperaturi jednakoj ili nižoj od 7 °C.<sup>98</sup>

#### **5.7.1.1. Metode nadgledanja**

Potrebno je koristiti kalibrirani ručni digitalni termometar i sanitiziranu sondu za mjerenje temperature proizvoda dok se proizvod nalazi u dostavnom vozilu.

- Primjer kod zamrznutih proizvoda: sterilnu sondu direktno ubosti u proizvod na način da se sonda postavi između odrezaka. Ako se sonda ili igla ubada kroz vanjsko pakiranje i/ili kutiju, nakon mjerenja rupu je potrebno označiti i staviti potpis te proizvod ide odmah u upotrebu.

---

<sup>98</sup> Priručnik za vođenje HACCP sustava McDonald's restorana

- Primjer kod rashlađenih proizvoda: sondu je potrebno postaviti između unutarnjih pakiranja sira, preljeva ili salate.

Temperaturu je potrebno provjeravati prilikom svake dostave, a odgovorna osoba je voditelj smjene ili menadžer na preuzimanju dostave.

#### **5.7.1.2 Korektivne mjere**

Voditelj smjene odgovoran je za praćenje KKT-a kao i za pravilno evidentiranje i pravovremeno poduzimanje korektivnih mjera. Odgovornost voditelja smjene je da obavijesti upravitelja restorana usmeno i pisano ukoliko se pojavi problem u restoranu, kao i o privremenim korektivnim mjerama koje su poduzete. Dužnost upravitelja je dokumentiranje vremenskog rasporeda korektivnih mjera zajedno s njihovim provođenjem.

Prilikom odbijanja prijema robe voditelj mora sastaviti reklamacijski zapisnik kojeg potpisuju on i vozač dobavljača. Zapisnik se sastavlja u dva primjerka od kojih jedan zadržava restoran, a drugi dobiva vozač dobavljača zajedno s proizvodima. Kopiju zapisnika je nužno u najkraćem mogućem roku proslijediti QA odjelu. Uvjetno preuzimanje provodi se uz zapisnik o stanju robe potpisan od strane vozača dobavljača i McDonald'sa, i to pod uvjetom da se zamjena ne može obaviti pravovremeno. Za korištenje takvih namirnica treba dobiti suglasnost voditelja QA odjela.

#### **5.7.1.3 Evidencija podataka**

Voditelj smjene dužan je evidentirati podatke u sljedeće elemente:<sup>99</sup>

- Dostavnica ispunjena i potpisana od strane vozača dostavljača i McDonald'sa
- Evidentirane temperaturne vrijednost u DLPIN (dnevna lista provjere ispravnosti namirnica)
- Operations and Training Manual – priručnik
- HACCP distributivnog centra
- QIP (Quality Inspection Program)
- DQMP (Distribution Quality Management Program)
- Product MRA (Product microbiological assessments)
- Zakonska regulativa.

---

<sup>99</sup> Ibidem.

Metode verifikacije jesu sljedeće:<sup>100</sup>

- ROIP (Restaurant Operations Improvement Process)
- Provjere sigurnosti namirnica u restoranu (Food Safety Audits).

### **5.7.2 Temperature zamrzivača**

Kritična kontrolna točka 2 u McDonald'su odnosi se na temperature zamrzivača zajedno s temperaturama priručnih zamrzivača odnosno opreme koja radi kontinuirano i opreme koja radi tijekom dana. Rok upotrebe proizvoda uskladištenih u priručnim zamrzivačima je određen sekundarnim rokom upotrebe (SRU).<sup>101</sup>

Prilikom otvaranja i zatvaranja restorana potrebno je evidentirati temperaturu zraka tako što će se izmjeriti dezinficiranom sondom i ispravnim pirometrom. U slučaju držanja sirovog mesa u grill zamrzivačima sa sekundarnim rokom upotrebe od 2 sata potrebno je promatrati da li proizvod ima znakove dehidracije. Ukoliko promatrani proizvod pokazuje znakove dehidracije potrebno ga je izdvojiti i ne puštati dalje u upotrebu.

Učestalost primjene metode je kontinuirano tijekom cijelog dana, odnosno kod otvaranja restorana, promjene smjene te kod zatvaranja istog svaki dan te svaki puta kada se uzima meso iz grill zamrzivača.

Metode verifikacije odnose se na:<sup>102</sup>

- GROIP (Global Restaurant Operations Improvement Process)
- Provjere sigurnosti namirnica u restoranu (Food Safety Audits).

### **5.7.3 Grill za pečenje**

Kritična kontrolna točka 3 odnosi se na grill. Kritični limiti odnose se na to da ne smije biti nedovoljno pečenih proizvoda. Dakle, meso i jaja se moraju peći na temperaturi od minimalno 70 °C. Također, kritični limit odnosi se na sprječavanje križne kontaminacije od sirovog mesa i ljuske jajeta na pribor i gotove proizvode.

---

<sup>100</sup> Ibidem.

<sup>101</sup> Ibidem.

<sup>102</sup> Ibidem.

### **5.7.3.1 Postupak**

Potrebno je podesiti i provjeriti podešenost grilla te vizualno kontrolirati izgled pečenog mesa i pečenih jaja. Iz tog razloga nužno je pregledati temperaturu ploča za pečenje, razmak ploča (Gap setting) te vremenski relej (Timer). Pri radu sa sirovim mesom i jajima u ljusci potrebno je koristiti rukavice za jednokratnu upotrebu.

Učestalost metode nadgledanja:<sup>103</sup>

- Kod otvaranja restorana
- Kontrola izgleda pečenog mesa prilikom svakog pečenja – ne smije biti crveno
- Kod svake runde pečenja.

### **5.7.3.2 Evidencija podataka**

Voditelj smjene dužan je unositi podatke i napraviti provjeru sljedećeg:<sup>104</sup>

- DLPIN (Dnevna lista provjere ispravnosti namirnica)
- Dostupnost evidencije DLPIN-a
- Pravilna procedura korištenja jednokratnih rukavica za grill
- NABIT Bundle (Nuts and Bolts Integration Team).

Metode verifikacije:<sup>105</sup>

- GROIP
- Provjera unutarnjih temperature proizvoda (Beef Integrity)
- Food Safety Audits.

## **5.7.4 Dobro definirani postupci pripreme proizvoda i termičke obrade**

McDonald's ulaže velike napore kako bi gostima uvijek pružili sigurno okruženje te sigurnu i kvalitetnu hranu koja se zdravstveno ispravna. U nastavku slijedi prikaz dobro definiranih postupaka pripreme proizvoda na primjeru friteza i combo uređaja.

### **5.7.4.1 Friteza**

Ovaj dio HACCP sustava odnosi se na proizvode koji nisu prethodno termički obrađeni. Kritični limiti odnose se na pileće i riblje proizvode i na njihovo prženje. Pileći proizvodi moraju biti prženi na temperaturi minimalno 74 °C, a riblji proizvodi na minimalno 71 °C.

---

<sup>103</sup> Ibidem.

<sup>104</sup> Ibidem.

<sup>105</sup> Ibidem.

Odgovarajuće prženje uključuje:<sup>106</sup>

- Odgovarajuću unutarnju temperaturu proizvoda
- Odgovarajuće vrijeme prženja
- Odgovarajuću temperaturu ulja
- Odgovarajuće vrijeme obnove temperature.

Također je važno spriječiti križnu kontaminaciju od sirovog mesa na pribor i gotove proizvode.

#### **5.7.4.1.1 Postupak**

Potrebno je provjeriti podešenost friteze te vizualno kontrolirati izgled prženih proizvoda.

Iz tog razloga potrebno je provjeriti sljedeće:<sup>107</sup>

- Nivo ulja
- Vrijeme prženja za odgovarajući proizvod
- Temperaturu ulja za odgovarajući proizvod
- Ispravno vrijeme obnove temperature.

Učestalost nadgledanja je tijekom cijelog dana, što znači kod svake runde pečenja.

#### **5.7.4.1.2 Korektivne mjere**

Procedure koje se odnose na korektivne mjere:<sup>108</sup>

- Dodati ulje
- Podesiti tajmer
- Podesiti temperaturu ulja
- Resetirati vrijeme obnove temperature, u suprotnom je potrebno kontaktirati servisera.

Potrebno je izmjeriti temperaturu gotovih proizvoda. Ako temperature nije zadovoljavajuća, proizvod se baca, a sukladno tome evidentira se u DLPIN.

#### **5.7.4.2 Combo uređaji**

Combo uređaji se odnose na shake i sundae uređaje s termičkom obradom (HT).

---

<sup>106</sup> Priručnik za vođenje HACCP sustava McDonald's restorana

<sup>107</sup> Ibidem.

<sup>108</sup> Ibidem.

Kritični limiti:<sup>109</sup>

- Pasterizacija pripravka svakih 24 sata (66.5 °C kroz 30 minuta)
- Održavati rashladnu temperaturu sladoled/shake pripravka (mlijeka) od 0.1 do 4.0 °C.
- Opran i sanitiziran
- Svi dijelovi u dobrom stanju bez oštećenja
- Čistoća i dezinfekcija linija za sirupe – vizualna provjera svakih 3 dana.

#### 5.7.4.2.1 Procedure

Procedure pravilnog održavanja combo uređaja:<sup>110</sup>

- Isprazniti uređaj
- Temeljito očistiti i sanitizirati
- Napuniti spremnike
- Provjeriti da li je započeo proces pasterizacije
- Ako nije, potrebno je pozvati servis i ručno očistiti i sanitizirati uređaj svaki dan dok proces pasterizacije ne postane ispravan
- Potvrditi gubitak temperature mjerenjem temperature zraka ručnim pirometrom
- Provjeriti temperaturu mlijeka
- Obavijestiti QA
- Pozvati servis ako je temperature 4.0 predugo vremena
- Mlijeko koje je problematično te ne zadovoljava norme potrebno je izdvojiti
- Pozvati distributivni centar da preuzme i/ili zamijeni proizvod.

Metode verifikacije jesu sljedeće:<sup>111</sup>

- ROIP (Restaurant Operations Improvement Process)
- Food Safety Audits
- Kontrola evidencija HACCP-a
- Mikrobiološka kontrola.

---

<sup>109</sup> Ibidem.

<sup>110</sup> Ibidem.

<sup>111</sup> Ibidem.

## **5.8 Troškovi (ne)kvalitete i troškovi za kvalitetu**

Troškovi kvalitete su oni troškovi koji nastaju pri osiguravanju zadovoljavajuće kvalitete i zadobivanja povjerenja u nju kao i gubici koji se trpe ukoliko ona iz nekih razloga nije postignuta. Troškovi kvalitete mogu biti opasni ako su to skriveni troškovi, nevidljivi troškovi, troškovi zbog kontrole, zbog propusta kontrole, troškovi zbog ne kvalitete i ostalo. Troškovi kvalitete nastaju prilikom osiguravanja zahtjeva kvalitete, a također nastaju i kao i gubici koji se trpe kad zadovoljavajuća kvaliteta nije postignuta.<sup>112</sup>

Na konkretnom primjeru iz prakse, troškovi za kvalitetu prikazani su na McDonald's pomfritu i drive-thru usluzi. Ključni pokazatelji McDonald's poslovnog procesa za pomfrit jesu: slanost, temperatura ulja te vrijeme pečenja istog, a ključni pokazatelji poslovnog procesa kod drive-thru usluge jesu: vremensko čekanje na narudžbu, točnost prilikom izdavanja narudžbi te brzina izdavanja narudžbi.

### **5.8.1 Troškovi koji nastaju prilikom izrade gotovih proizvoda i pružanja usluge u restoranu i na drive liniji**

- Troškovi angažiranje radne snage – jedan od troškova koji nastaje prilikom izrade proizvoda jest zapošljavanje radnika u restoranu. Dakle, tu se vežu troškovi na mjesečnoj bazi gdje se glavni naglasak stavlja na plaće zaposlenika
- Troškovi edukacije zaposlenika – edukacija zaposlenika je ključni faktor prilikom izrade proizvoda. Potrebno je radnike upoznati s HACCP sustavom kako bi se potrošaču isporučio ispravan proizvod. Također, potrebno je educirati radnike u noćnoj smjeni kako na pravilan način izvući ulje budući da su temperatura i kvaliteta ulja jedni od ključnih pokazatelja poslovnog procesa za pržene proizvode iz friteza

Isto tako, potrebno je daljnje slanje radnika na usavršavanje za trenera osoblja, odnosno crew trenera. Vrlo je važno imati dovoljno trenera osoblja u restoranu kako bi mogli naučiti nove radnike

- Troškovi dostave namirnica u restoran – krumpir i meso se u smrznutom obliku od farmi do restorana isporučuje preko dostave. Prilikom dostave nastaju troškovi za plaćanje i angažiranje tvrtke za prijevoz i uslugu dostavljanja proizvoda u restoran.

---

<sup>112</sup> Lazibat, T., Matić, B.: Troškovi kvalitete kao čimbenik povećanja konkurentnosti na domaćem i svjetskom tržištu, Zagreb, 2000.

### 5.8.2 Troškovi nekvalitetne izvedbe

Za primjer troška nekvalitetne izvedbe može se uzeti preslani pomfrit ili pomfrit koji uopće nije dovoljno posoljen što će rezultirati nekvalitetnim proizvodom. Prema regulativi, pomfrit se ne smije soliti više od 3 puta. Sukladno tome, ako je pomfrit soljen više od 3 puta on će biti preslan te gost neće biti zadovoljan njegovom kvalitetom. Također, može se dogoditi situacija kada pomfrit nije dovoljno ili je previše pečen. Pomfrit se treba peći točno 3 minute. Sve ono što je izvan ovog vremenskog okvira smatrat će se nekvalitetnim proizvodom budući da neće biti u skladu s McDonald's regulativom. Ukoliko gost dobije takav pomfrit te se dođe žaliti, restoran će mu besplatno dati drugi pomfrit koji zadovoljava traženu kvalitetu. To se može smatrati jednim od troškova nekvalitetne izvedbe. Dakle, restoran je izdao dvije porcije pomfrita za cijenu jedne porcije.

Također za drugi primjer može se uzeti usluga na drive liniji. Ukoliko gost na drive liniji dobije krivu narudžbu ili mu je narudžba nepotpuna te ukoliko je dugo čekao na narudžbu dobit će sladoled, pitu ili shake u znak isprike. Dakle, to je jedan od troškova nekvalitetne izvedbe zaposlenika gdje se sladoled u vrijednosti od 10 kuna pokloni gostu kako bi se popravio njegov dojam.

Najvažniji troškovi koji se mogu javiti kod nekvalitetne izvedbe (bilo da je riječ o pomfritu ili drive-thru usluzi) jesu:<sup>113</sup>

- Gubitak potrošačevog povjerenja
- Odlazak konkurentu (KFC, Burger King, Ali Kebaba...)
- Negativne recenzije na internetu
- Širenje lošeg glasa prijateljima i obitelji o restoranu
- Gubitak lojalnih gostiju.

### 5.8.3 Troškovi za kvalitetu

Najčešće se javljaju:<sup>114</sup>

- Troškovi planiranja kvalitete – McDonald's ima sustav za kvalitetu koji prati proizvod od same proizvodnje, dostave u restoran pa sve do isporuke krajnjem korisniku.

---

<sup>113</sup> Ibidem.

<sup>114</sup> Ibidem.



Zahtjeva niz aktivnosti i postupaka kojim se provjeravaju temperature, valjanost mesa, itd.

- Troškovi preispitivanja novog proizvoda – uključuje niz aktivnosti kojima McDonald's-ov tim nastoji osigurati kvalitetu novog proizvoda. Za primjer se može uzeti promocijski sladoled Peanut Butter (sladoled s maslacem od kikirikija) čiji su sastojci sladoled od vanilije, preljev slana karamela te komadići kikirikija. Aktivnosti uprave i stručnog tima usmjerene su na preispitivanje karakteristika novog preljeva (na kojim temperaturama može stajati, koliko vruća smije biti voda kod njegovog zagrijavanja, koliko preljeva ide na 100 grama sladoleda kako bi se dobio optimalni okus i slično.)
- Troškovi kontrole procesa – odnose se na HACCP sustav i mjerenja koja se u McDonald's-u provode tri puta dnevno.

McDonald's ima sustav koji prati kvalitetu proizvoda od njegovog nastanka u procesu proizvodnje pa sve do njegove isporuke krajnjem korisniku. Svaki proizvod u McDonald's-mora proći kroz određene propisane kontrole kako bi se utvrdila njegova ispravnost i valjanost

## 6. ZAKLJUČAK

Upravljanje kvalitetom zajedno s implementacijom sustava i pratećih metoda ima veliki značaj u uspješnom vođenju poduzeća u ugostiteljskom sektoru. Kao lider lanca brze prehrane ističe se korporacija McDonald's koja uspješno primjenjuje sustave za upravljanje kvalitetom što zahtjeva dobru koordinaciju zaposlenika, praćenje higijenskih standarda, zadovoljenje kriterija zdravstvene ispravnosti te kriterija kvalitete prilikom izrade gotovih proizvoda. Konkretno, tvrtka McDonald's svoj koncept kvalitete razvija na temelju vrhunskog menadžmenta, kvalitete vlastitih proizvoda, kontinuiranog usavršavanja zaposlenika, fokusa na potrošača zajedno s unaprjeđivanjem procesnog pristupa u samom restoranu.

Nadalje, važno je napomenuti da se kvaliteta iz dana u dan mijenja te joj se treba dodatno prilagođavati jer sve potječe od onoga što konzument želi, traži i očekuje od određenog proizvoda ili usluge.

Pružanje kvalitetnih proizvoda i usluga u ugostiteljskom sektoru ključno je za održavanje restorana na tržištu, za njihovo daljnje konkuriranje na tržištu, ekspanziju i osvajanje tržišta, povećanje ukupnog prihoda restorana kao i zadovoljstva krajnjih potrošača. Ulaganjem u kvalitetu, ugostiteljski objekt istovremeno ulaže u svoj razvoj jer će sukladno tome rasti i broj zadovoljnih potrošača.

Kvaliteta je ključni parametar koji razlikuje odabrano poduzeće od konkurenata. Tvrtka McDonald's smatra se vodećom korporacijom u branši restorana brze prehrane jer krajnjim potrošačima isporučuje proizvode vrhunske kvalitete. Glavni cilj je osigurati stopostotno zadovoljstvo gosta, a pravilno upravljanje kvalitetom dovodi do premašivanja očekivanja potrošača, a ujedno dovodi do lojalnosti gostiju i napretka tvrtke.

## POPIS LITERATURE

### Stručna literatura:

1. Buble, M. i suradnici: Strateški menadžment, Sinergija d.o.o. Zagreb, 2005.
2. Buttle, F.: SERVQUAL: review, critique, research agenda, European Journal of Marketing, 1996.
3. Donabedian, A.: Explorations in Quality Assessment and Monitoring, MI: Health Administration Press, Ann Arbor, 1980.
4. Drljača, M.: Principi upravljanja kvalitetom u primjeni, Infomart, Zagreb, 2005.
5. Ha, J., Jang, S.: The effects of dinning atmospherics on behavioral intentions through quality perception, Journal of Services Marketing, 2012.
6. Kondić, Ž.: Kvaliteta i ISO 9000 – primjena, Varteks tiskara, Varaždin, 2007.
7. Ladhari, R.: A review of twenty years of SERVQUAL research, 2000.
8. Laškarin, M.: Menadžment zadovoljstva gosta u hotelijerstvu primjenom programa loyalty, doktorski rad, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2015.
9. Laškarin, M.: Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2018.
10. Lazibat, T., Matić, B.: Troškovi kvalitete kao čimbenik povećanja konkurentnosti na domaćem i svjetskom tržištu, Zagreb, 2000.
11. Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009.
12. Marković, S.: Kvaliteta usluga u hotelskoj industriji – koncept i mjerenje, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2011.
13. Marković, S.: Kvantitativna analiza emocionalnog doživljaja gostiju u restoranima Opatijske rivijere, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2020.
14. Meyer, A., Mattmuller, R.: Qualitat von Dienstleistungen Entwurf eines praxisorientieren Qualitätsmodells, Marketing Zeitschrift fur Forschung und Praxis, 1987.
15. Oliver, R. L.: A cognitive model of the antecedents and cosequences of the satisfactions decisions, Journal of marketing research, 1980.
16. Oslić, I.: Kvaliteta i poslovna izvrsnost, M. E. P. Consult, Zagreb, 2008.

17. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L.: A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 1985.
18. Skoko, H.: *Upravljanje kvalitetom*, Sinergija, Zagreb, 2000.
19. Šiško Kuliš, M., Grubišić, D.: *Upravljanje kvalitetom*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2010.

Internetske stranice:

1. Alphacapitalis, [www.alphacapitalis.com](http://www.alphacapitalis.com) (21.09.2021.)
2. BinarOption, [www.binaroption.hr](http://www.binaroption.hr) (14.02.2022.)
3. History Hub, [www.history-hub.com](http://www.history-hub.com) (23.02.2022.)
4. HME, [www.hme.com](http://www.hme.com) (31.02.2022.)
5. Hrvatska obrtnička komora, [www.hok.hr](http://www.hok.hr) (18.11.2021.)
6. Jutarnji list, [www.jutarnji.hr](http://www.jutarnji.hr) (24.02.2022.)
7. McDonald's, [www.mcdonalds.hr](http://www.mcdonalds.hr) (23.02.2022.)
8. Ministarstvo turizma, [www.mint.gov.hr](http://www.mint.gov.hr) (18.11.2021.)
9. Narodne novine, [www.narodne-novine.nn.hr](http://www.narodne-novine.nn.hr) (18.11.2021.)
10. Proprium, [www.proprium.hr](http://www.proprium.hr) (20.09.2021.)
11. Svijet kvalitete, [www.svijet-kvalitete.com](http://www.svijet-kvalitete.com) (23.09.2021.)
12. Top Consult Grupa, [www.top-consult-grupa.hr](http://www.top-consult-grupa.hr) (27.09.2021.)
13. Večernji list, [www.vecernji.hr](http://www.vecernji.hr) (23.02.2022.)
14. Vsite, [www.vsite.hr](http://www.vsite.hr) (21.09.2021.)

## POPIS ILUSTRACIJA

### Slike:

Slika 1 Shema poslovnog pristupa.....	13
Slika 2 Prvi McDonald's restoran u San Bernardinu .....	21
Slika 3 Originalan McDonald's jelovnik iz 40-ih godina prošlog stoljeća .....	22
Slika 4 Prepoznatljivi zlatni lukovi restorana .....	23
Slika 5 Članak iz novina na temu otvaranja prvog hrvatskog McDonald's restorana .....	27
Slika 6 Čimbenici koji utječu na kvalitetu .....	31
Slika 7 Utjecaji na ostvarenje profita McDonald's restorana.....	32
Slika 8 Prikaz procesnog pristupa u McDonald's restoranu .....	34
Slika 9 HME nadzorna ploča na drive liniji.....	47
Slika 10 McDonald's leaderboard tablica uspješnosti.....	48

### Tablice:

Tablica 1 Povijest McDonald's restorana kroz godine.....	24
Tablica 2 Kronologija otvaranja McDonald's restorana u Hrvatskoj .....	26
Tablica 3 Standardizirana vremena na drive liniji .....	44

### Grafikoni:

Grafikon 1 Tri vrste kvalitete usluga .....	4
Grafikon 2 HACCP načela.....	19
Grafikon 3 McDonald's-ova tržišta na temelju ostvarenih prihoda .....	25
Grafikon 4 Načela upravljanja kvalitetom unutar McDonald'sa .....	30
Grafikon 5 Stanice na drive liniji.....	43