

Usporedba poslovnih strategija vodećih svjetskih i hrvatskih catering kompanija

Ramić, Dino

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **VERN University / Sveučilište VERN**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:146:828731>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-27**



Repository / Repozitorij:

[VERN' University Repository](#)



SVEUČILIŠTE VERN'

Zagreb

Studij Turizam

ZAVRŠNI RAD

**USPOREDBA POSLOVNIH STRATEGIJA VODEĆIH
SVJETSKIH I HRVATSKIH CATERING KOMPANIJA**

Dino Ramić

Zagreb, 2021.

SVEUČILIŠTE VERN'

Preddiplomski stručni studij

Studij Turizam

ZAVRŠNI RAD

**USPOREDBA POSLOVNIH STRATEGIJA VODEĆIH
SVJETSKIH I HRVATSKIH CATERING KOMPANIJA**

Mentor: doc. dr. sc. Davor Perkov, prof. v.š.

Student: Dino Ramić

Zagreb, siječanj 2021.

SADRŽAJ

SAŽETAK	I
1. UVOD	1
1.1. Cilj rada	1
1.2. Metode istraživanja	2
1.3. Struktura rada	2
2. CATERING OBJEKTI I USLUGE – POJAM I ZNAČENJE	3
2.1. Pojam, nastanak i razvoj	4
2.2. Vrste catering objekata	6
2.3. Vrste catering usluga	7
2.4. Tipovi cateringa	9
2.5. Catering industrija	11
2.6. Catering u Hrvatskoj	12
2.7. Adria Grupa d.o.o.	13
3. POSLOVNE STRATEGIJE VODEĆIH CATERING KOMPANIJA	16
3.1. Compass Group	18
3.2. Aramark	21
3.3. Sodexo	24
4. ZAKLJUČAK	28
POPIS LITERATURE	30
POPIS SLIKA I TABLICA	33

SAŽETAK

Catering je vrsta ugostiteljske usluge koja se brine za opskrbu i posluživanje hrane i pića gostima na različitim društvenim događajima i zabavama. Povijest cateringa seže još u Rimsko Carstvo, kada su se pojavile prve gostionice, do prvih pomoraca koji su zapošljavali ugostiteljske časnike kako bi im služili hranu i piće na brodu, do današnjih globalno razvijenih kompanija koje su usko povezane s hotelskom i turističkom industrijom. U ovome radu analizirane su poslovne strategije i načini poslovanja na primjeru velikih svjetskih catering kompanija.

Ključne riječi: catering, ugostiteljstvo, poslovne strategije, catering kompanije

ABSTRACT

Catering is type of hospitality service that cares for the supply and service of food and beverages to guests at various social events and parties. The history of catering dates back from the Roman Empire when the first inns appeared to the first sailors who have hired catering officers to serve them food and beverages on board, to today's globally developed companies, which are closely related to hotel and tourism industry. In this work were analyzed business strategy and ways of doing business on the example of world's largest catering companies.

Key words: catering, hospitality, business strategies, catering companies

1. UVOD

Catering je grana ugostiteljstva koja se bavi pružanjem ugostiteljske usluge, posluživanjem i pripremom hrane i pića izvan ili u ugostiteljskom objektu na različitim društvenim događanjima ili zabavama. Potreba za catering uslugama seže još u drevna vremena, u 4. st. prije Krista. U doba Rimskog Carstva postojale su brojne gostionice uz ceste namijenjene ponajprije vojnicima, a razvojem trgovine postale su dostupne i ostalom stanovništvu. Catering se odvijao i na trgovačkim brodovima koji su zapošljavali časnike koji su bili zaduženi za kupnju namirnica, pripremu i posluživanje hrane na brodu (Grünwald, 2004).

Razvojem i poboljšanjem prijevoza, tehničkim napretkom i inovacijama, povećanjem populacije, razvojem turizma i trgovine u turizmu te otvaranjem hotela dolazi do sve veće popularnosti ugostiteljstva što je uzrokovalo potrebu za catering kompanijama koje su s vremenom svojim pozicioniranjem i strategijama poslovanja došle do razine da jedna od najvećih svjetskih kompanija zapošljava čak 600 000¹ ljudi. Hrvatske catering kompanije počele su se razvijati u novije doba i to u većim gradskim sredinama. Kao djelatnost registrirali su ih obrtnici, hotelske i outsourcing grupacije ili su nastale izdvajanjem iz velikih sustava.

1.1. Cilj rada

Glavni cilj rada je analiza poslovnih strategija vodećih svjetskih i hrvatskih catering kompanija. Postavljeni su i sljedeći podciljevi:

- C1. Utvrditi i analizirati pojam i značenje cateringa i catering usluga.
- C2. Analizirati vrste catering usluga.
- C3. Opisati i predstaviti najveće svjetske catering kompanije.
- C4. Opisati i predstaviti hrvatske catering kompanije.
- C5. Predstaviti analizu i strategije poslovanja vodećih catering kompanija.

¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Compass_Group

1.2. Metode istraživanja

Ovaj rad temelji se na sekundarnom istraživanju što znači da je izrađen na temelju postojeće domaće i strane literature: knjiga, znanstvenih časopisa, publikacija, interneta itd. S obzirom na ciljeve, analiza i sinteza podataka istraživanja je opisna, a s obzirom na vrstu podataka, istraživanje je kvantitativno. Pri izradi završnog rada primijenjene su različite metode kako bi tema bila što kvalitetnije obrađena i prikazana: metoda deskripcije, metoda kompilacije, metoda komparacije, metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metoda klasifikacije i statistička metoda.

1.3. Struktura rada

Rad je podijeljen u pet poglavlja. U prvom poglavlju (*Uvod*) navedeni su ciljevi, metode istraživanja i struktura rada. U drugom poglavlju (*Catering objekti i usluge – pojam i značenje*) definira se pojam i značenje cateringa i catering usluga, opisuje se njegov nastanak, povijest i razvoj, kao i catering industrija u Hrvatskoj. U trećem poglavlju (*Vodeće svjetske catering kompanije*) opisuju se najveće catering kompanije, te se provodi analiza njihova poslovanja i poslovne strategije. U četvrtom poglavlju (*Zaključak*) donosi se pregled zaključaka izvedenih provođenjem ovoga istraživanja. Na kraju rada nalazi se popis literature i popis tablica i slika.

2. CATERING OBJEKTI I USLUGE – POJAM I ZNAČENJE

Catering je posao pružanja usluge prehrane na udaljenom mjestu ili objektima poput hotela, bolnice, puba, zrakoplova, kruzera, parka, mjesta za snimanje ili studija, mjesta za zabavu ili dvorana za velika događanja.

Prema Pravilniku o razvrstavanju i minimalnim uvjetima ugostiteljskih objekata (Narodne novine, 82/07): „Catering je ugostiteljski objekt u kojem se pripremaju jela, a mogu se pripremati slastice i napici, koji se dostavljaju ili dostavljaju i uslužuju na drugim mjestima kao što su: prijevozna sredstva, odgovarajuće prostorije za prehranu djelatnika pravnih i fizičkih osoba, stanovi i sl., te prostorije i prostori gdje su organizirane svadbe, prijemi, banketi i drugi slični događaji.“

Minimalni uvjeti koje catering objekt mora zadovoljavati kako bi mogao poslovati su: „Pripremnica obroka (catering) mora imati kuhinju i prostoriju za čuvanje hrane i pića, opremu potrebnu za dostavu i posluživanje jela i pića na mjestu dostave te odgovarajuća vlastita dostavna vozila koja udovoljavaju propisima o higijeni hrane, te osoblje za posluživanje na mjestu dostave“ (Narodne novine, 82/07).

Catering je priprema i posluživanje hrane i pića u ugostiteljskom objektu ili izvan ugostiteljskog objekta na društvenim događajima i zabavama (Meštrić i sur., 2007). Catering uključuje planiranje, organiziranje, kontroliranje i izvršavanje dogovorenih zadataka koji se međusobno nadopunjuju i zajedno klijentu pružaju gastronomski užitek za njegov novac.

Ovdje valja jasno istaknuti razlike između visokoprofesionalnog cateringa i banquetinga i onoga što je zakonom definirano kao „catering objekti“. Danas na tržištu zahvaljujući zakonskoj regulativi gotovo svaki restoran, pizzeria, buffet, zalogajnica, konoba i sl. u ponudi imaju i usluge cateringa kao usputnu djelatnost. Pred zakonom je gotovo isto radi li se o dostavi jedne pizze ili organizaciji domjenka za dvjesto osoba jer je zapravo i jedan i drugi poslovni subjekt registriran kao „catering objekt“. Takva zakonska regulativa omogućuje pojedincima zloupotrebu te ostavlja organizatore poslovnih i privatnih skupova nezaštićenima jer sami moraju procjenjivati i istraživati o kojem se stupnju kvalitete radi u pojedinim ugostiteljskim objektima. Za razliku od cateringa, hoteli su kategorizirani pa naručitelji već u startu znaju kvalitetu usluge koju mogu očekivati u hotelu s tri, četiri ili pet zvjezdica.

Catering se nekada smatrao luksuzom, a danas je neizostavan dio poslovne i privatne svakodnevnice, nešto bez čega je kvalitetan sastanak, prezentacija, team building, kongres ili neki drugi poslovni i privatni događaj postao nezamisliv (Bošnjak, 2013).

2.1. Pojam, nastanak i razvoj

Razvoj ugostiteljstva, a ujedno i cateringa počinje jačanjem trgovine, pa su se prvi ugostiteljski objekti koji su pružali uslugu pripremanja i posluživanja hrane pojavljuju u trgovačkim središtima te sajmištima. Catering datira od vremena pr. Kr. u Kini. U to vrijeme prisutan je i u Egiptu te u drevnoj Grčkoj, gdje su se hrana i piće služili u prvim gostionicama. Postojao je i u Rimskom Carstvu gdje je u tom obliku uglavnom bio namijenjen za vojnike, te kraljeve i plemiće. U početku catering je pozicioniran oko samostana i kršćanskih hodočašća u Europi do prisutnosti na brodovima gdje su pomorci zapošljavali časnike koji su bili zaduženi za pripremu i posluživanje hrane i pića. Nakon Francuske revolucije i nestankom aristokracije pojavljuju se prvi francuski restorani. Prvi catering događaj u Americi zabilježen je 1778. Godine na balu u Philadelphiji.²

Slika 2.1. Prvi catering događaj u Americi



Izvor: <https://medium.com/made-from-scratch-fine-catering/the-history-of-catering-in-the-united-states-b7a3c64184f4>

² <https://medium.com/made-from-scratch-fine-catering/the-history-of-catering-in-the-united-states-b7a3c64184f4>

U idućim godinama catering je postao izrazito respektabilan. Robert Bogle, organizator cateringa, catering je pretvorio u privredne aktivnosti, s mogućnošću personalizacije širokograspona usluga. Sredina 19. stoljeća obilježena je udruživanjem poslovnih pothvata, odnosno udruživanje i stvaranjem partnerskih odnosa restorana i catering kompanija.

U novije doba catering se snažno razvija u Americi. Za vrijeme Drugoga svjetskog rata catering kompanije su vojnike i građane opskrbljivale hranom. Šezdesetih godina prošlog stoljeća catering postaje normalan za većinu ljudi koji sve više jedu izvan svojeg doma. Domaćice koje su pripremale hranu za razne kućne zabave, rođendane i proslave shvaćaju da bi od toga mogle napraviti posao, pa osnivaju vlastite tvrtke za pripremu i dostavu hrane. I restorani se polako uključuju u catering, pa tako sve više restorana nudi catering usluge svojim gostima, pomažu u organiziranju događaja i s vremenom na sebe preuzimaju sve više odgovornosti i dužnosti.

Razvoj tehničkih inovacija, porast broja ljudi, snažan razvoj turizma i putovanja utjecali su na catering tako da je dobio na popularnosti te ima važnu ulogu u ekonomiji pojedine zemlje. Catering je svojom pojavom ostavio trag na moderno društvo i postao središnji dio većine događaja i zabava, bilo profesionalne, privatne, osobne ili poslovne prirode (O'Sheas Catering, 2017).

Catering industrija razvila se do te mjere da je danas jedna od najvažnijih elemenata u industriji putovanja i turizma. Catering je prisutan u restoranima, fast food lancima, ali i hotelima, zrakoplovima, vlakovima, bolnicama, školama te zatvorima. Catering industrija ima važnu ulogu u razvoju i promociji lokalnih i domaćih proizvoda i u promicanju kulture turizma destinacije pružanjem catering proizvoda i usluga turistima. Kao dio uslužne djelatnosti i industrije catering i ugostiteljstvo sa svojim su karakteristikama važan kotačić brenda za državu i regiju.

2.2. Vrste catering objekata

Posljednjih godina razvoj globalne catering industrije obilježava zamah i brzo širenje sa širokim izborom catering proizvoda i usluga. Postoje dvije glavne vrste catering objekta:

- osnovni ili trgovački objekti
- sekundarni ili netrgovački objekti.

Osnovni objekti

Osnovni catering objekt je objekt kojemu je glavni cilj zarada pružanjem uslugu pripreme i posluživanja hrane i pića. Osnovni objekti dijele se na:

- objekte koji pružaju uslugu smještaja i uslugu hrane i pića
- objekte koji pružaju samo uslugu hrane i pića.

Pod osnovne objekte spadaju:

- hoteli
- moteli
- odmarališta
- brodski kruzeri
- restorani, barovi
- fast food restorani
- pubovi.

Sekundarni objekti

Sekundarni objekti pružaju uslugu pripremanja i posluživanja hrane i pića kao dio nekoga drugog biznisa i njihov glavni cilj nije zarada nego pružanje socijalne usluge po prihvatljivim cijenama ili besplatno. Budući da su usluge u tim objektima u cijelosti ili djelomično subvencionirane, klijenti često nemaju izbora oko catering usluga, jer je za njih već određen budžet.

Pod sekundarne objekte spadaju:

- bolnice
- starački domovi
- zatvori
- vojarne
- studentski domovi
- vladine organizacije.

2.3. Vrste catering usluga

Neke catering usluge prilagođene su posebnim vrstama događaja, a druge nude širi raspon usluga kako bi osigurali da svaki zahtjev bude ispunjen. Takav pristup daje veći izazov i šire područje poslovnih mogućnosti catering ugostiteljima.

U catering usluge pripadaju (Strike, 2019):

- priprema i organizacija događaja
- priprema hrane i pića
- dostava hrane i pića te njihovo posluživanje
- pri završetku događaja čišćenje i pospremanje inventara.

Catering usluge prilagođavaju se potrebama i zahtjevima klijenta. Mogućnosti catering usluga su velike te ovise o zahtjevima gostiju i veličini događaja. Prema tome, catering usluga može biti posluživanje hrane i pića za petsto ljudi, a može biti i samo dostava gotovih obroka s hranom bez posluživanja. Kada se radi o većem događaju, catering kompanije šalju svoje kuhare, konobare i ostale zaposlenike na mjesto događaja. Kada se radi o manjoj obiteljskoj zabavi, često je dovoljna samo dostava hrane i pića bez usluge posluživanja.

Organizacija *Mad for Europe/ProWomen* u svojim prijedlozima i strategijama za ekološko ugostiteljstvo navodi sljedeće vrste cateringa (Eko ugostiteljstvo, *Mad for Europe/ProWomen*, 2015):

Pokretni catering

Pokretne catering usluge odnose se na catering koji se koristi kombijem ili kamp kućicom kako bi pružali usluge specifičnim područjima noseći sa sobom potrebnu hranu i opremu. Kako je mobilni catering limitiran na malen broj pruživih usluga, cijena pokretanja obrta i održavanja je također relativno niska.

Dostava

Ova vrsta catering usluge bavi se dostavom hrane mušteriji. Idealno je da u zamrzivaču drže zalihe već gotovih jela te da ih pripreme kad prime narudžbu. Ovaj catering može uslužiti i već gotove „party pladnjeve“ s kombinacijama hrane poput zalogajčića ili drugih, manjih jelovnika. Klijenti imaju izbor ovisno o veličini porcija svojih narudžba. Korisnici ovakve usluge su skupine ljudi tijekom praznika, proslava ili društvenih okupljanja te hrana može biti spremna i dostupna na poziv.

Door-to-door

„Door-to-door“ catering („od vrata do vrata“) je usluga kojom catering usluge pružaju velik broj kombinacija hrane preko izbora jelovnika, uz dostavu i usluživanje. Klijent može odbiti usluživanje i tako sam servirati hranu koju ugostitelj dostavi. Oprema za zagrijavanje hrane može se iznajmiti.

Catering na posebnim prigodama

Ova vrsta cateringa uključuje sve usluge potrebne za takve događaje. To znači da će se ugostitelj pobrinuti za prezentaciju hrane koja će istaknuti poseban jelovnik. Catering u posebnim prigodama može od ugostitelja zahtijevati da bude uključen u osnovnim aspektima planiranja događaja poput planiranja, dekoriranja te ostalih poslova koji idu uz organizaciju događaja.

Poslovni Catering

Usluga u poslovnom cateringu bavi se pružanjem jelovnika za poslovne sastanke, treninge te ostale poslovne funkcije. Ova vrsta cateringa ima visoku potražnju i mogućnosti.

Industrijski catering

Usluge u industrijskom cateringu uključuju usluživanje hrane većoj skupini ljudi, kao što aviokompanije, škole, bolnice i ostale institucije. Većina industrijskih catering ugostitelja ima godišnji ili polugodišnji ugovor. Ti ugovori pružaju dugoročan i stabilan rad obrta. Serviranje većinom nije potrebno jer se radi lokalno. Različite vrste catering usluga pomažu kako bi se različiti događaji učinili uspješnim i posebnim.

2.4. Tipovi cateringa

Dva glavna tipa catering usluge su *on-premises* (u prostoriji) i *off premises* (izvan prostora). Međusobno se razlikuju po načinu i mjestu odvijanja catering događaja. *Off premise* catering često zahtijeva proizvodnju hrane u glavnoj kuhinji kompanije te njezinu dostavu na lokaciju događaja gdje se dio ili cijela proizvodnja hrane dovršava.

On-premise catering

Ovaj tip cateringa ugostiteljske funkcije i usluge obavlja isključivo u vlastitom pogonu, tj. ugostitelj u hotelu ili restoranu priprema i uslužuje hranu i piće. Mnogi veliki restorani specijalizirali su svoje catering poslovanje tako što su svoje odvojene prostore za catering povezali s glavnom kuhinjom što im omogućuje nesmetan rad restorana, a i organizaciju privatnog događaja koji zahtijeva vlastitu uslugu i poseban jelovnik.

Off premise catering

Off premise catering je tip cateringa kod kojeg se hrana poslužuje i servira izvan objekta catering kompanije.³ Catering kompanija prevozi i dostavlja svu hranu, potreban asortiman i pribor te osoblje na lokaciju gdje se događaj održava. Potreban je specijalizirani prijevoz koji hranu održava hladnom ili toplom. Ovaj tip cateringa može značiti posluživanje kutija s hranom stotinama ljudi, pripremanje hrane na sportskom događaju ili glazbenom koncertu, ali i pripremu luksuznih događaja na privatnim jahtama.

³ <https://monalyssacatering.com/off-premise-catering-management/>

Off premise catering kompanije susreću se sa svim potrebama tržišta, od klijenata s niskim budžetom koji žele puno za malo novca do klijenata s neograničenim budžetom koji žele najvišu moguću razinu usluge. Kod ovakvog tipa catering usluge, kompanija ima samo jednu šansu za uspješno obaviti posao. Događaji kao vjenčanja ili promocije događaju se naime, samo jednom u životu, dok kod drugih događaja ima još prilika za popravak jer se održavaju gotovo svaki mjesec.

U svojoj knjizi *How to Manage a Successful Catering Business* Manfred Ketterer (1991) naveo je prednosti *off premise* catering poslovanja:

- avansni depoziti
- vrlo ograničen iznos potreban za osnivanje pothvata
- ograničen inventar
- troškovi koje je moguće dobro kontrolirati
- dodatni prihodi
- poslovanje prema ugovorima
- direktne isplate
- mogućnost predviđanja
- besplatan marketing, po principu prenošenja utisaka od uha do uha
- mogućnost izbora klijenata – selektivnost.

Catering je specifičan jer postoji put koji se mora proći od baznog mjesta pripreme hrane i smještaja gdje se radi do bliže ili udaljenije lokacije gdje se poslužuje. Zato svaki argumentiran i utemeljen prigovor klijenta mora biti korektivna mjera za sljedeći posao. Pritom uvijek valja uvoditi novu ponudu, mijenjati jelovnik, ponuditi inovativnu i kreativnu prezentaciju jela i pića. Catering kuće moraju imati sustav kontrole sigurnosti hrane. Prema zakonskoj regulativi HACCP je minimum i obvezan je za sve ugostiteljske objekte u Republici Hrvatskoj, dok je ISO 22000 maksimum i mogućnost bilo kakve zdravstvene neispravnosti svodi na nulu.

2.5. Catering industrija

Catering industrija obuhvaća ona mjesta, institucije i kompanije koje omogućuju serviranje obroka izvan kuće. Ova industrija uključuje restorane, školske i bolničke kantine catering postrojenja i mnoge druge oblike, uključujući i *on premises* i *off premises* catering. Catering je veoma raznolik segment industrije hrane. Postoje setovi pravila za sve tipove cateringa u okviru segmenta. Industrija hrane dijeli se na tri opća dijela:

- komercijalni segment
- nekomercijalni segment
- vojni segment.

Catering menadžment svoje poslovanje temelji na planiranju, organiziranju, kontroliranju i pružanju catering usluga. Svaka aktivnost utječe na pripremu i dostavu hrane, pića i pružanje povezanih usluga na kompetitivan, ali u isto vrijeme profitabilan način, uz dobre cijene. Ove aktivnosti koegzistiraju kako bi se susrele sa zamislama klijenata te ostavile dojam na klijente o vrijednosti koju dobivaju za svoj novac.

Međunarodna industrija hrane osigurava milijune obroka dnevno raznim vrstama aktivnosti. Hrana i piće podrazumijevaju izrazito širok spektar stilova i tipova kuhinje, tradicije itd. Catering spada u jedan od industrijskih sektora.

U sektoru turizma catering spada među najvažnije elemente. Uključuje restorane i outlete hrane, a može uključivati i pružanje usluga u hotelima i na zračnim linijama. Mnoge zemlje kreirale su i razvile svoje prepoznatljive catering brendove i događaje, poput Oktoberfesta u Njemačkoj, Pizzafest u Napulju i dr.

U posljednje vrijeme u catering industriji sve je više mogućnosti zapošljavanja i samozapošljavanja. Naime, razvojem globalnih trendova ubrzane koncentracije na proizvodnju, spremanje i konzumiranje zdrave hrane, otvorio se prostor za potpuno nov koncept te potpuno nov razvoj catering industrije. U tom smislu vidljiv je brz porast ovoga načina poslovanja te značajan utjecaj na ubrzan razvoj ekonomije i društva općenito.

Catering se smatra mogućnošću za ljude svih dobi da bez velikog investiranja i bez složenih profesionalnih kvalifikacija pokrenu vlastiti kreativni biznis, pogotovo uzevši u obzir činjenicu da su prisutne različite vrste kuhinje i stilova pružanja usluga. Samo u SAD-u je u 2018. godini bilo više od 13 milijuna zaposlenih u području posluživanja hrane. Usluge cateringa su različite kako u pogledu vrste pružanja usluge, tako i u pogledu tipa klijenata. Pružanje usluga kreće se od malih privatnih do velikih događanja koja zahtijevaju, uz hranu i

piće, isporuku stolnjaka, pribora te angažman osoblja i drugo. Catering može biti poslovni pothvat započet u kućnom okruženju, može biti mali biznis ili velika kompanija, dio hotela, restorana ili samostalan.

Catering industrija pretvorila se u globalnu „poslovnu silu“ s izravnim utjecajem na globalnu ekonomiju. Na globalnom tržištu u 2018. godini catering tržište je ostvarilo promet od više od 130 milijardi američkih dolara. Do 2024. godine predviđao se godišnji rast od 6 % (pandemija Covid-19 to je narušila!), odnosno dostizanje globalnih prihoda od 205 milijardi dolara. Rastu trendovi korištenja modernih tehnologija, poboljšanja iskustva potrošača, te smanjivanje vremena čekanja isporuke hrane općenito.⁴

2.6. Catering u Hrvatskoj

Iako na području Hrvatske nema velikih svjetskih kompanija iz područja usluga cateringa, ne može se zanemariti tržište catering usluga. Uz tradicionalne oblike cateringa, ukorijenjenih ponajprije u golem raspon turističkih usluga Hrvatske, potrebno je istaknuti trendove nastale u posljednje vrijeme koji se odnose na više čimbenika:

- novi i jedinstven pristup poduzetništvu u sektoru usluga, turizma, pa time i pružanja catering usluga na nove i kreativnije načine
- poticaj privatnog, a posebice ženskog poduzetništva
- rastući trendovi promoviranja zdrave hrane, organskog uzgoja i raw food trendovi.

Catering se u Hrvatskoj razvija u novije doba u većim gradskim sredinama. Kao djelatnost registrirali su je obrtnici, hotelske i outsourcing grupacije, ili su nastali izdvajanjem iz velikih sustava poput željezničkog ugostiteljstva koje su imale Hrvatske željeznice. Trendovi su se od 1990-ih mijenjali. U počecima je bilo dosta izazovno nabaviti opremu s kojom se moglo ići na teren, no kreativnost kuhara uvijek je postojala. Danas postoji mnogo catering kuća, no baviti se cateringom uvijek zahtijeva nešto novo, kreativno i neviđeno. Čak i u slučaju manjeg budžeta može se složiti nešto elegantno, ali ako catering kompanija ima otvorene ruke i veći budžet, može pokazati inovativnost i kreativnost svojega osoblja. Ni jedna ozbiljna catering kuća ne smije dopustiti ostvarivanje dobiti zbog smanjivanja normative.

⁴ Global catering services market stood at \$ 130 billion in 2018 and is projected to grow at a CAGR of more than 6% during the forecast period to cross \$ 205 billion by 2024 (2019). Dostupno na: <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-catering-services-market-stood-at--130-billion-in-2018-and-is-projected-to-grow-at-a-cagr-of-more-than-6-during-the-forecast-period-to-cross--205-billion-by-2024-300861976.html> (pristupljeno 11. 10. 2020.)

Najteže razdoblje u Hrvatskoj bilo je početkom recesije, potkraj 2009., koje je potrajalo do 2016. Određen broj catering kuća nije uspio preživjeti (čak ni pioniri ovoga biznisa kao npr. Banket i Party Time). Cijene usluga drastično su padale i postavljalo se pitanje isplati li se raditi po niskoj cijeni ako nema zarade ili je jednostavnije prestati s radom. Opstali su oni koji su puno radili i koji su uspjeli pronaći neke niše (Tatović, 2018). Godine 2017. tržište je doživjelo velik rast jer se ponovno otvorilo. Do 2020. Catering kao djelatnost uspješno se razvijao, no zbog pandemije Covid-19 sve se promijenilo i zastalo. Sada, u vrijeme pandemije, catering pristup pomaže ugostiteljima da opstanu i prežive novu globalnu krizu.

Neke od najpoznatijih tvrtki u catering sektoru u Hrvatskoj su:

- Catering Lisak
- Catering Favory
- Catering Team Majetić
- Zvona Catering
- Bimbo Catering
- Adria Catering
- Catering Kvatrić
- Adria Gastro.

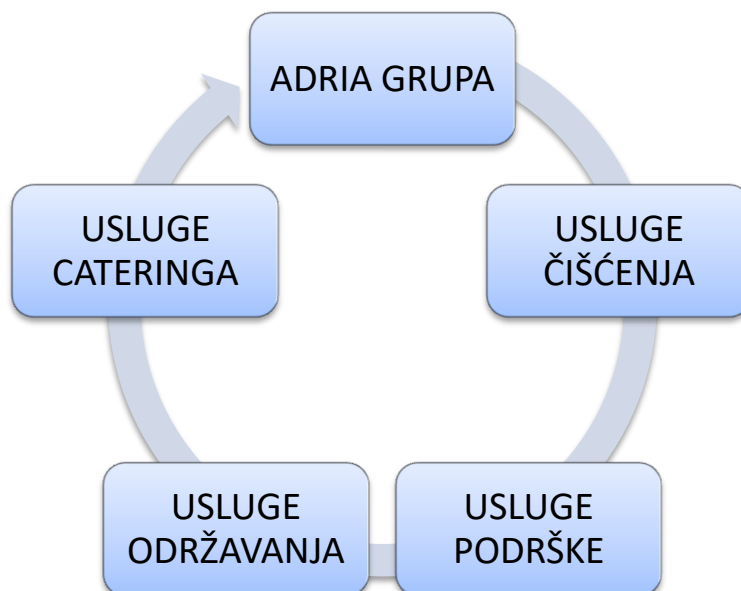
2.7. Adria Grupa d.o.o. Zagreb

Jedna od najpoznatijih a ujedno i najvećih catering tvrtki u Hrvatskoj je Adria Gastro sa sjedištem u Zagrebu. Adria Gastro je podružnica kompanije Adria Grupa d.o.o., kompanije nastale 1999. godine privatiziranjem dijela poslova jedne velike farmaceutske hrvatske kompanije. S godinama kompanija je širila svoje poslovanje pa je kupnjom ili osnivanjem stekla vlasništvo nad nekoliko tvrtki članica od kojih je jedna i Adria Gastro koja je danas jedna od vodećih catering kompanija u Hrvatskoj te pruža širok spektar svojih usluga. Svoj uspjeh temelje na kontinuiranom praćenju gastronomskih trendova te pripremi jela prema godišnjem dobu i sezonskoj ponudi namirnica. U posjedu su velikog voznog parka s najmodernijim vozilima s temperaturnim režimom kako bi svoje usluge mogli pružiti i u najudaljenijim mjestima Hrvatske.

Osim pokretnog cateringa, Adria Gastro posjeduje trideset pet restorana s više od tristo zaposlenika uglavnom zatvorenog tipa koji su smješteni u raznim poduzećima ili državnim objektima u kojima dnevno pripremaju i poslužuju više od pet tisuća obroka.⁵ Organiziraju i razne prigode poput vjenčanja, poslovnih ili privatnih događaja i proslava.

Adria Grupa d.o.o. je godinama razvijala svoje poslovanje pa je tako proširila svoje djelovanje i na druge usluge kao što je upravljanje objektima. Adria Grupa s digitalnim norveškim proizvođačem pametnih rješenja CAFM stvorila je inovativan program koji uključuje module potrebne za upravljanje operativnim postupcima usluga tehničkog, higijenskog i infrastrukturnog održavanja. Kompanija pruža i tehničke usluge pa tako nudi optimiziranje korištenja energije, upravljanje i održavanje zgrada i poduzeća te brine o svim tehničkim sustavima u svrhu smanjenja troškova i povećanja životnog ciklusa opreme. Adria Grupa pruža i usluge kompletnog čišćenja prostora tvrtke ili nekoga drugog objekta što uključuje unutarnja, vanjska i specijalna čišćenja. Jedna od usluga je i hortikultura u kojoj kompanija nudi potpunu uslugu uređenja i održavanja zelenih površina. Nude i razne samoposlužne aparate za prodaju i proizvodnju toplih napitaka, te obavljaju usluge iz područja zaštite na radu, zaštite od požara i zaštite okoliša.

Slika 2.7. Usluge Adria Grupa d.o.o.



⁵<https://adria-grupa.hr/gastro-i-catering/>

Izvor: <https://adria-grupa.hr/dodatne-usluge/>

Adria grupa u svojem poslovanju nudi širok spektar usluga koje čine Facility management. Uz catering usluge pružaju usluge čišćenja, tehničke usluge podrške te usluge upravljanja. Tehničke usluge odnose se na održavanje tehničkih sustava i upravljanja energijom. Usluge čišćenja temelje se na unutarnjem, vanjskom i specijalnom čišćenju uz individualan pristup i suvremene strojeve. Usluge upravljanja Adria grupa temelji na modernim sustavima i platformama koji korisnicima pružaju pravovremene informacije, transparentan uvid u aktivnosti i dodatno pouzdanje u kvalitetu pruženih usluga.

3. POSLOVNE STRATEGIJE VODEĆIH CATERING KOMPANIJA

Razlikuju se podaci o vrijednosnom obujmu globalnog catering tržišta. Prema Izvješću ugledne kuće za istraživanje tržišta „Research and Markets“ objavljenim pod nazivom „Global Catering Services Industry“ (2020), ukupno svjetsko catering tržište će do 2027. vrijediti 609 milijardi dolara.

Zbog krize uslijed pandemije, procijenjeno je se da će globalno tržište catering usluga 2020. godine iznositi 494,5 milijardi dolara i da će do 2027. dosegnuti revidiranu veličinu od 609 milijardi dolara (uz prosječni godišnji rast od 3 % u razdoblju 2020. – 2027).⁶ Američko catering tržište procjenjuje se na 133,6 milijardi dolara, dok se za Kinu predviđa rast od 5,6 % prosječno godišnje. Tržište catering usluga u SAD-u procjenjuje se na 133,6 milijardi dolara u 2020. godini. Kina kao drugo najveće gospodarstvo na svijetu dostići će predviđenu veličinu catering tržišta od 124,5 milijardi dolara do 2027. godine (godišnji rast od 5,6 % tijekom razdoblja 2020. – 2027.). U Europi se predviđa rast Njemačke od približno 1,5 % prosječno godišnje.

Rastuća potražnja kućanstava i tvrtki s visokim prihodima pomoći će globalnom tržištu usluga cateringa. Potrošači troše više novca na zabave i druge usluge cateringa, zajedno s popuštanjem korporativnih proračuna radi stvaranja veće korporativne dobiti. Globalno tržište catering usluga kategorizirano je na ugovorne i neugovorne catering usluge.

Segment ugovornih catering usluga zauzima najveći tržišni udio u 2018. godini i očekuje se da će dominirati i tijekom budućeg razdoblja.⁷ Stalno promjenjiva dinamika moderne radne snage i nezasitni apetit za različitim vrstama kuhinja neki su od glavnih čimbenika koji će pomoći vodećoj poziciji segmenta ugovornih ugostiteljskih usluga. Štoviše, segment ugovornih catering usluga vjerojatno će biti potaknut uvođenjem različitih ponuda, kao što su ograničene ponude jelovnika i promotivne ponude.⁸

Azijsko-pacifičko tržište dominiralo je globalnim tržištem catering usluga u 2018. godini, a slijedile su ga Sjeverna Amerika i Europa. Očekuje se da će azijsko-pacifička regija do 2024. zadržati svoj dominantni položaj na globalnom tržištu catering usluga. Kina, Indija, Japan,

⁶ Global Catering Services Industry 2020 to 2027 Market Trajectory & Analytics (2020). Dostupno na: <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-catering-services-industry-2020-to-2027---market-trajectory--analytics-301125509.html> (pristupljeno 11. 11. 2020.)

⁷ibidem

⁸ Global Catering Services Market By Type, By End User, By Region, Competition, Forecast & Opportunities, 2024 (2019). Dostupno na: https://www.reportlinker.com/p05778908/Global-Catering-Services-Market-By-Type-By-End-User-By-Region-Competition-Forecast-Opportunities.html?utm_source=PRN (pristupljeno 11. 12. 2020.)

Meksiko, Australija i Kanada vjerojatno će se pojaviti kao potencijalno tržište za rast cateringa u idućim godinama.

Sve veći broj spajanja i preuzimanja jedan je od glavnih trendova koji se uočavaju na globalnom tržištu catering usluga. Tržišni sudionici poduzimaju spajanja i pripajanja kako bi diversificirali svoj portfelj usluga, prodrli na nova tržišta, povećali svoj tržišni udio, smanjili financijske troškove i postigli ekonomiju razmjera.

Globalno tržište catering usluga konsolidirano je s nekoliko glavnih igrača koji čine većinski udio. Vodeći dobavljači ulažu u širenje svoje međunarodne prisutnosti i stvaraju snažnu percepciju o brendu svojih usluga. Najveći konkurenti na ovome tržištu su:⁹

- Compass Group PLC (Engleska)
- Aramark Corporation (SAD)
- Sodexo (Francuska)
- Elior Group (Francuska)
- DO & CO AG
- Gategroup
- Newrest Group Services SAS.

⁹ Ibid.

Tablica 3.1. Najveće catering kompanije po prihodu u 2019. godini u milijardama dolara

Compass Group	30,9
Sodexo	23,7
JLL	17,9
Aramark	16,2
ISS	11,8

Izvor: <https://www.beroeinc.com/blogs/the-top-5-catering-services-providers-ranked-by-revenue/>

Tablica pokazuje kako je vodeća catering kompanija po prihodu Compass Group s 30,9 milijardi dolara, slijedi je francuska kompanija Sodexo s 23,7 milijardi dolara prihoda. Treća po veličini prihoda je Jones Land LaSalle (JLL) sa 17,9 milijardi prihoda. Na predzadnjem mjestu nalazi se Aramark sa 16,2 milijarde, a na posljednjem mjestu po veličini prihoda danski ISS s 11,8 milijardi.

3.1. Compass Group

Compass Group treba izdvojiti kao najveću svjetsku catering kompaniju. Osnovana je 1941. godine, a potječe od kompanije koju je osnovao Jack Bateman pod nazivom Factory Canteens Limited (kasnije poznata kao Bateman catering). Godine 1967. i 1968. dolazi do spajanja dviju kompanija Bateman i Midland catering koji zajedno preuzimaju konglomerat Grand Metropolitan te se na početku nova kompanija naziva Grand Met Catering Services. Naposljetku 1987. postaje Compass Group kakvu posluje i danas.¹⁰

Moderan razvoj Compass Group kompanije počinje izlaskom na londonsku burzu takozvanu London Stock Exchange 1988. godine. Nakon toga Compass Group širi svoje poslovanje po svijetu preuzimanjem sve većeg dijela tržišta i otvaranjem svojih podružnica diljem svijeta. Kompanija 1996. godine u SAD-u otvara svoju podružnicu pod nazivom Eurest kako bi pružili catering usluge lokalnim, regionalnim i nacionalnim tvrtkama na poslovnom i industrijskom tržištu što je podrazumijevalo kantine za zaposlenike, trgovine, on-site catering i ostale usluge. Nakon SAD-a Compass Group širi se na područje Francuske gdje otvaraju podružnicu također pod nazivom Eurest.

¹⁰ <https://www.compass-group.com/en/who-we-are/our-history.html>

Slijedi formiranje kompanije u Južnoj Africi, pridruživanje udruge restorana iz SAD-a te na koncu 1999. godine formiranje podružnica u Brazilu i Australiji.¹¹

Početak 2000. godine Compass Group realizira spajanje s jednom od najjačih multimedijских tvrtki u Velikoj Britaniji po imenu Granada Group kojoj je uz medijske poslove, druga glavna poslovna snaga bio catering. Kako bi odvojili multimediju od cateringa zajedno stvaraju kompaniju pod nazivom Granada Compass. Jedna od podružnica Compass grupacije pod nazivom „ESS“ u istoj je godini postala glavni dobavljač hrane za UN. U idućim godinama Compass Group provela je još niz spajanja, preuzimanja te stvaranja novih podružnica: kupnja vrlo stabilne kompanije Morrison Management Specialists, preuzimanje podružnica u Japanu (Seiyo Foods) te Italiji (Onama Group).

U međuvremenu Compassova podružnica ESS je s vojskom SAD-a i Ministarstvom obrane Velike Britanije ugovorila pružanje usluga kompletne prehrane za vojne baze i kampove u pustinjama u Kuvajtu i Iraku od 2003. do 2006. godine. Do 2005. godine Compass Group je postala najveća catering kompanija na svijetu. Godine 2006. prodaju svoju tvrtku kći SSP Group koju su 1993. godine preuzeli za 72 milijuna funti. SSP Group bila je fokusirana na catering usluge na aerodromima, željezničkim postajama te autocestama. Prodana je švedskoj kompaniji za 1,82 milijarde funti. Nakon odlične prodaje Compass Group kompanija je krenula u daljnje širenje svojeg poslovanja pa tako preuzima tvrtke Kimco i Lackmans u SAD-u, Plural u Njemačkoj te nekoliko maloprodajnih mjesta u Velikoj Britaniji.¹²

Godine 2010. Compass Group je prvi put u svojoj povijesti dosegla profit od milijarde funti što je bio dovoljan pokazatelj kako kompanija ide u pravom smjeru. U sljedećih devet godina kompanija je napredovala na catering tržištu daljnjim ulaganjima. Promjenom načina poslovanja okreće se sve više održivom razvoju pa tako 2016. godine objavljuju kako će koristiti samo jaja iz slobodnog uzgoja tzv. *cage free eggs*.¹³

Danas Compass Group kompanija posluje u 45 zemalja i zapošljava više od 600 000 ljudi. Poslužuje više od 5,5 milijardi obroka godišnje na lokacijama koje uključuju urede, tvornice, škole, znanstvene ustanove, bolnice, velike sportske i kulturne događaje, zatvore, kampove i naftne platforme. Vlasnik je velikog broja podružnica te pruža usluge održavanja domova, bolnica, škola i upravljanja otpadom.¹⁴

¹¹ <https://www.compass-group.com/en/who-we-are/our-history.html>

¹² *ibidem*

¹³ <https://www.ciwf.org.uk/philip-lymbery/blog/2016/09/worlds-biggest-catering-company-going-cage-free>

¹⁴ <https://www.compass-group.co.uk/meet-the-family/>

Iz pokazatelja poslovanja kompanije Compass Group u tablici 3.2. vidljivo je kako je broj država u kojima kompanija posluje sve do 2019. godine stalan i kreće se oko 50 država, a u 2019. godini dolazi do osjetnijeg pada za pet država.

Tablica 3.2. Pokazatelji poslovanja Compass Group (2014. – 2019.)

Godina	Države u kojima posluje	Broj zaposlenika	Prihod u milijardama funti
2014.	>50	503,650	17,06
2015.	>50	515,864	17,84
2016.	>50	527,180	19,87
2017.	50	550,000	22,85
2018.	50	600,000	23,15
2019.	45	600,000	25,15

Izvor:<https://www.macrotrends.net/stocks/charts/CMPGY/compass-group/number-of-employees>https://www.compass-group.com/content/dam/compass-group/corporate/Investors/Annual-reports/CompassGroup_Annual%20Report2019.pdf.downloadasset.pdf

Pokazatelji govore da je prihod kompanije rastao svake godine, posljedicu čega je i povećanje broja zaposlenika. Unatoč prestanku poslovanja u pet država 2019., nije bilo pada prihoda, nego upravo suprotno. Očito kompanija zatvara podružnice u onim državama u kojima ne ostvaruje željeni profit.

Compass Group svoju strategiju poslovanja temelji na kvaliteti i raznolikosti usluga koje pruža, na obučenom i kompetentnom osoblju, održivom razvoju te konstantnom napredovanju. Usredotočeni su na tržište hrane u kojem vide svoju najveću prednost u odnosu na konkurente i svoju priliku za daljnje napredovanje i rast. Veliku pozornost posvećuju svojim zaposlenicima konstantnim prilikama za razvoj i usavršavanje. Kompanija je fokusirana na hranu, organski i održivi razvoj, praćenje prilika za nova povoljna preuzimanja ili udruživanja te na najbolju ponudu, kvalitetu i inovativnost usluga na tržištu.

Važno je napomenuti kako Compass Group razvija svoje strategije ovisno o prilikama i situacijama u svakoj državi u kojoj je prisutna. Posebno su usmjereni na inovacije u poslovanju s hranom kako bi pružili više raznolikosti te poboljšali svoje poslovanje.

Fokus kompanije je na generiranju učinkovitosti i optimizaciji opskrbnog lanca te na upravljanju troškovima hrane i rada što omogućuje ulaganje unutar tvrtke i poboljšavanje

uvjeta. Organski rast kompanije na koji je usredotočena pruža joj konkurentsku prednost kojom klijentima i potrošačima može pružiti najbolju vrijednost u smislu kvalitete i troškova. Cilj kompanije je angažirana, motivirana i visoko sposobna radna snaga kako bi napredovala u poslovanju i učinkovito upravljala poslovnim jedinicama.¹⁵

3.2. Aramark

Američka catering kompanija Aramark Corporation poznatija je kao Aramark. Svoje poslovanje započinje 1936. godine kada braća Davre i Henry Davidson otvaraju tvrtku Davidson Brothers koja je pružala usluge prodaje zaposlenicima tvornice u zrakoplovnoj industriji te postaje jedna od najvećih tvrtki u Kaliforniji. Godine 1959. braća Davidson udružuju se s Williamom Fishmanom koji je također imao prodavaonice kako bi proširili i ojačali svoje poslovanje. Zajednički osnivaju kompaniju pod imenom ARA (Automatic Retailers of America) koja u prvoj godini poslovanja ostvaruje zaradu od 24 milijuna dolara.

Novoosnovana tvrtka odmah se počinje širiti pa tako osnivaju ili se spajaju s više od sto pedeset manjih prodajnih tvrtki. Prva veća kupnja neke druge kompanije bila je 1961. godine kada ARA kompanija kupuje tvrtku Slater za 15 milijuna dolara. Tvrtka Slater u to je vrijeme bila najveća tvrtka za posluživanje hrane u SAD-u. Kupovina je ARA kompaniju učinila snažnom i raznolikom tvrtkom na području posluživanja hrane pa tako 1963. godine prvi put izlaze kao kompanija na burzu u New Yorku. Kompanija je nastavila rasti pa je 1968. godine došla nagrada u vidu ugovora o posluživanju hrane na Olimpijskim igrama u Mexicu.

Idućih se godina kompanija suočavala s nekoliko problema, ali je ipak uspješno nastavila svoju ekspanziju po svijetu te je 1972. godine akvizicijom kompanije Eurovend NV proširila svoje usluge pružanja hrane na tržište Ujedinjenog Kraljevstva, Francuske, Belgije i Njemačke. Isto tako 1976. godine dolaze na tržište Japana gdje ulaze i u profesionalnu industriju odjeće.¹⁶

Ranih 1990-ih ARA kompanija nastavila je svoje ulaganje pa se njezino poslovanje proširilo na Mađarsku, bivšu Čehoslovačku te na Južnu Koreju gdje u suradnji s kompanijom Daewoo osnivaju poduzeće ARAKOR koje postaje prvo veliko poduzeće za posluživanje hrane u zemlji. Svoje su poslovanje na postojećim tržištima u Europi i Japanu proširili i učvrstili.

¹⁵ <https://www.compass-group.com/en/who-we-are/strategy-and-business-model.html>

¹⁶ <https://www.aramark.com/about-us/history>

Nakon trideset šest godina rada, poslovanja, ulaganja i izrastanja u respektabilnu kompaniju, ARA mijenja svoje sadašnje ima – u ARAMARK odražavajući sve promjene koje je prošla.

Nakon promjene imena Aramark bilježi rast i uspjeh daljnjim ulaganjima i širenjem svojega poslovanja ugovaranjem novih poslova s velikim svjetskim tvrtkama i pridobivanjem novih kupaca i korisnika. U novom tisućljeću Aramark kompanija nastavlja sa svojom politikom širenja i ulaganja pa nastavlja tražiti strateška partnerstva. Godine 2004. stječe 90 % vlasništva nad irskom tvrtkom Cambpell Bewely Group. Svoj utjecaj u Irskoj nastavlja jačati 2009. kada preuzimaju tvrtku VERIS PLC za upravljanje objektima i imovinom. Godine 2011. Aramark kupuje tvrtku Filter Fresh specijaliziranu za kavu, te američku tvrtku Masterplan. Tako stječu primat za upravljanje kliničkom tehnologijom i održavanjem medicinske opreme.¹⁷

Treba spomenuti i humanitarnu stranu ove kompanije koja je pružala besplatne usluge prehrane i smještaja stradalima u uraganu Katrina 2005. godine, kao i dostavu hrane punih šezdeset osam dana zarobljenim rudarima 2011. godine u Čileu. Danas Aramark kompanija posluje u više od dvadeset¹⁸ država diljem svijeta pružajući usluge prehrane radnicima, učenicima, studentima, bolesnicima i sportašima, pružajući usluge održavanja objekata, usluge opskrbe poduzeća kako uniformama za zaposlenike tako i kompletnim programom nabave potrošnog materijala, pranja rublja i nabavom raznih potrepština za tvrtke.

U tablici 3.3. predstavljeni su pokazatelji poslovanja i kretanje broja zaposlenika.

Tablica 3.3. Prihod Aramarka u milijardama dolara

Godina	Prihod (u milijardama dolara)	Broj zaposlenika
2013.	13,9	272,200
2014.	14,8	269,500
2015.	14,3	266,000
2016.	14,4	267,000
2017.	14,6	261,000
2018.	15,7	275,000
2019.	16,2	284,150

Izvor: obrada autora prema <https://www.statista.com/>

¹⁷ Ibid.

¹⁸ <https://en.wikipedia.org/wiki/Aramark>

Iz navedenih podataka vidljivo je kako je prihod kompanije konstantno rastao tijekom godina osim malog pada 2015. godine. Broj zaposlenika je dosta promjenjiv tijekom godina, veći rast uočljiv je nakon 2017. godine, a najveći broj doseže u razdoblju najvećeg prihoda. Može se zaključiti kako povećani prihod potražuje i veći broj zaposlenih.

Strategija kompanije Aramark temelji se na obogaćivanju i olakšavanju života ljudi diljem svijeta širokim i kvalitetnim spektrom usluga. Aramark je profesionalna uslužna kompanija posvećena izvrsnosti te fokusirana na kompetentnost, predanost i kreativnost. Aramarkova poslovna definicija je razvijanje i održavanje vodećeg položaja na tržištu stalnim napretkom, usavršavanjem i pružanjem najkvalitetnije moguće usluge potrošačima. Strateški smjer Aramark kompanije je budućim akvizicijama dalje razvijati usluge. Aramark svoju strategiju gradi na dugoročnom povjerenju sa svojim kupcima i razvija svoje proizvode u skladu s potrebama kupaca. Važan dio strategije je i oslanjanje na Aramarkovu pouzdanu bazu dobavljača koja im pruža sigurnost u nabavi sirovina te na visoku razinu zadovoljstva kupaca koji svoje zadovoljstvo uslugama šire dalje na potencijalne korisnike. Snažan dio Aramarkove strategije je i odnos prema svojim zaposlenicima kojima putem sustava usavršavanja i nagrađivanja osiguravaju pristup profesionalnom razvoju i napretku unutar kompanije te zbog toga ima visokokvalificirane i motivirane zaposlenike koji su temelj uspjeha.

3.3. Sodexo

Francusku multinacionalnu kompaniju pod imenom Société d'Exploitation Hotelière, koja je posluživala hranu u restoranima, školama i bolnicama, osnovao je 1966. godine Pierre Bellon u Marseilleu. Nakon početne godine kompanija se počinje širiti Francuskom. Tako potpisuje prvi veliki ugovor o posluživanju i pripremi hrane s Francuskim institutom za istraživanje atomske energije tzv. CEA koji traje punih pedeset godina. Poslije toga kompanija potpisuje ugovor i s francuskom Svemirskom agencijom. Istodobno se širila i ostatkom svijeta, prvo u Belgiji, potom u Africi te na Bliskom istoku. Nakon izlaska na Parišku burzu kompanija se nastavlja širiti u Sjevernoj i Južnoj Americi, Japanu te Rusiji.

Kako je Eiffelov toranj 1987. godine slavio sto godina od izgradnje, Sodexo prepoznaje priliku te pokreće tzv. „pariške“ brodove koji su plovili rijekom Seine pružajući vrhunsku uslugu posluživanja hrane. Godinu kasnije kompanija sklapa povijesni ugovor za pripremu hrane za zimske Olimpijske igre u Calgaryju, a suradnja se nastavila i na OI u Barceloni i Londonu. Kompanija 1995. godine kupuje britansku tvrtku Gardner Merchant što joj omogućuje pružanje usluga na prestižnim mjestima kao što je Wimbledon (teniski turnir) Sydney Opera House te trkalište Royal Ascot.

Godine 1997. kompanija preuzima tvrtku Ogden Services te mijenja ime u Sodexho Alliance. Nakon promjene imena spaja svoje poslovanje s hotelskom grupacijom Marriott. Zajedno osnivaju tvrtku pod imenom Sodexho Marriott Services čime se profiliraju u tržišnog lidera u Sjevernoj Americi u pružanju usluga prehrane i upravljanja objektima.¹⁹

U novijoj povijesti Sodexho Alliance nastavlja svoj rast i razvoj. Godine 2002. potpisuju višegodišnji i višemilijunski ugovor s Američkom mornaricom za pružanje usluga hrane za sve vojne baze u SAD-u. U Velikoj Britaniji 2007. Sodexho Alliance pokreće svoj catering brend i svoje usluge pruža velikom broju znanstvenih ustanova, posebice osnovnim i srednjim školama.

Godine 2008. uprava kompanije odlučuje se za promjenu imena kompanije navodeći kako je tadašnji naziv Sodexho Alliance u nekim jezicima teško za izgovarati zbog spojenih slova x i h, pa odlučuju da se kompanija preimenuje u Sodexo – ime koje je ostalo do danas. Sodexo 2009. godine preuzima tvrtku Comfort Keepers te ulazi i na tržište pružanja skrbi i pružanja kućne njege starijim osobama. Sodexo uviđa priliku za uspjehom i u Brazilu, kupuje tvrtku VR i postaje lider na brazilskom tržištu kartičnog poslovanja i raznih bonova te vaučera. U

¹⁹ <https://www.sodexo.com/home/about-us/what-we-do/history.html>

Brazilu Sodexo 2011. godine kupuje tvrtku Puras do Brasil te time postaje vodeća tvrtka u pružanju usluga poduzećima u Brazilu. Iste godine Sodexo napreduje i na američkom tržištu sklapajući novi ugovor s Američkom vojskom na osam godina obvezujući se na pružanje usluga prehrane u 51.vojnoj bazi.

Sodexo danas posluje u šezdeset četiri države, pružajući svoje usluge za sto milijuna korisnika i zapošljava više od 470 tisuća ljudi.²⁰ Sodexo nudi širok raspon usluga od pripreme, posluživanja i dostave hrane, organiziranje vjenčanja, ekskluzivnih večera. Prisutni su u raznim ustanovama kao što su škole, bolnice, zatvori, aviokompanije. Pružaju usluge upravljanja objektima što uključuje, čišćenje, pranje i dostavu rublja, gospodarenje otpadom, osiguranje objekata, uređenje vrtova, dostava pošte, transporta putnika. Sodexo nudi i usluge za teže tehničke stvari: generalne popravke i servise, tehničko održavanje i povećanje učinkovitosti strojeva, upravljanje imovinom, upravljanje energijom i dugoročnom održivosti poduzeća, te na koncu usluge za upravljanje projektima.²¹ U tablici 3.4. prikazani su pokazatelji poslovanja kompanije Sodexo u razdoblju 2011. – 2019. godine.

Tablica 3.4. Broj tržišta, zaposlenika i korisnika kompanije Sodexo

Godina	Države u kojima posluje	Broj zaposlenika (u 000)	Broj korisnika (u milijunima)
2011.	83	391	72
2012.	83	421	73
2013.	82	427	73
2014.	81	419	74
2015.	80	420	75
2016.	80	425	75
2017.	80	427	100
2018.	72	460	100
2019.	67	470	100

Izvor: <https://www.sodexo.com/home/finance/presentations-and-publications/financial-results.html>

²⁰ https://www.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-global/files/PDF/Finance/20191121_Sodexo-Fiscal-2019-Universal-Registration-Document_EN.pdf

²¹ <https://www.sodexo.com/home/services.html>

Prema podacima iz tablice vidljivo je da kompanija Sodexo posljednjih devet godina bilježi rast u poslovanju. Posebno se to odnosi na broj korisnika koji od 2011. godine ima konstantan rast. Vidljivo je i da rast broja korisnika prati rast broja zaposlenih, pa tako u odnosu na 2011. godinu kompanija ima oko 20 % više zaposlenih. Isto tako vidljiv je podatak da se broj država u kojima kompanija posluje smanjuje posljednjih godina. Iz toga se može zaključiti da kompanija ima politiku zatvaranja poslovnica koje ne donose profit.

Tablica 3.5. Prihodi Sodexo kompanije (2014. – 2018.)

Godina	Prihod u milijardama eura
2014.	18,16
2015.	19,8
2016.	20,2
2017.	20,7
2018.	20,4
2019.	22

Izvor: <https://www.sodexo.com/home/finance/presentations-and-publications/financial-results.html>

Prema podacima u tablici 3.5., vidljivo je kako su prihodi kompanije Sodexo u stalnom porastu od 2014. godine, uz mali pad 2018. nakon čega slijedi značajniji porast prihoda 2019. što upućuje na stabilno poslovanje tvrtke. Strategija poslovanja kojom se Sodexo služi slična je Compass Group kompaniji, tj. kvaliteta i raznolikost pružanja usluga. Sodexo kao jedna od vodećih kompanija koja pruža prehrambene usluge je dobro pozicionirana kako bi iskoristila trend outsourcinga koji je u posljednje vrijeme zahvatio tržišta. Sodexo je svoju strategiju gradio i na uspješnom preuzimanju tržišta od manjih, lokalnih poduzeća koja nisu mogla odgovoriti na zahtjeve koji proizlaze iz globalnog poslovanja.

Sodexo ima izvrsno razrađenu strategiju potpisivanja integriranih ugovora. To ga je dodatno ojačalo i pozicioniralo na tržištu. Naime, kompanija je uz pružanje prehrambenih usluga u ugovore uključivala i varijacije svojih ostalih usluga (upravljanje i održavanje objekata). Integrirani ugovori su bolji i povoljniji zato što zbog složenosti traju dulje od osnovnih ugovora i zbog pružanja takozvanih spojenih usluga preuzima složeniju zadaću. Sodexo svoju

strategiju primjenjuje i na svoje zaposlenike koji su ključ razvoja svake kompanije. Sodexo pruža nova radna mjesta, nudeći zaposlenicima razna osposobljavanja i mogućnosti za napredovanjem unutar kompanije kako bi i u budućnosti imala visoko osposobljene i motivirane zaposlenike. Današnja strategija kompanije Sodexo je jednostavna, a glasi: zadržati postojeće klijente te pronaći nove segmentacijom tržišta, putem geografskog razvoja i proširenjem ponude u programu „Quality of Life Services“.²²

²²https://www.ccifrance-myanmar.org/sites/ccifrance-myanmar.org/files/presentation-pdf-file/sodexo_-_group-presentation-en-2017.pdf

4. ZAKLJUČAK

U okviru ovoga rada, koji se bavi usporedbom poslovnih strategija vodećih svjetskih i hrvatskih catering kompanija, pregledom literature o cateringu i o svjetskim catering kompanijama izdvojene su najuspješnije catering organizacije te je provedena analiza njihova poslovanja. Na temelju rezultata analize i istraživanja predstavljeno je poslovanje vodećih svjetskih catering kompanija: Compass group, Sodexo i Aramark.

Glavni cilj rada bio je analiza poslovnih strategija vodećih svjetskih i hrvatskih catering kompanija. Cilj rada postignut je definiranjem pojma cateringa kao ekonomske grane i analizom usluga koje pruža. Istraživanjem literature te postojećih internetskih izvora iscrpno su opisane i predstavljene tri strane catering kompanije i jedna domaća od osnutka do danas. Analizom dostupnih podataka predstavljeno je i poslovanje te su objašnjene strategije poslovanja kompanija.

Da bi se izdvojile najveće kompanije, trebalo je analizirati teorijske aspekte cateringa, zatim prisutnost različitih kompanija na globalnom tržištu, različitih u pogledu obujma djelovanja, načina djelovanja, karaktera poslovanja. Catering kao tržišna grana važna je kako u Hrvatskoj tako i u svijetu. Iako je postojao u Kini još u vrijeme prije Krista, catering kakav danas postoji nastaje u 19. stoljeća kada se pojavljuje kao ekonomska aktivnost. Catering je od svojih početaka imao snažan zamah, od pomoraca koji su na brodovima organizirali razne događaje do Drugoga svjetskog rata kada se catering počeo razvijati u Americi gdje su ljudi prepoznali prednosti i poslovne koristi od cateringa

Od cateringa u trgovačkim središtima i na brodovima do cateringa danas, prošlo je puno vremena i učinjeno je puno inovacija u smislu olakšavanja i unaprjeđenja poslovanja. Današnje vodeće svjetske catering kompanije su globalni giganti koji su svoje poslovanje godinama usavršavali i unaprjeđivali kako bi postigli primat na catering tržištu. Usporedo s uslugama prehrane razvijale su i ostale usluge potrebne tržištu pa tako danas nude desetke usluga poduzećima i klijentima. Catering industrija i catering poduzeća u Hrvatskoj baziraju se na usluge prehrane i ugostiteljstva i neusporediva su s velikim svjetskim kompanijama, osim kompanije Adria Group d.o.o koja je po svojem ustroju, načinu poslovanja i uslugama najslučnija spomenutim svjetskim kompanijama.

Može se zaključiti kako catering industrija pridonosi gospodarskom razvoju pojedine zemlje te je svojim razvojem postala jedan od najvažnijih elemenata u industriji putovanja i turizma. Catering industrija ima važnu ulogu u promicanju lokalnih i domaćih proizvoda, ali i u promicanju kulture turizma destinacije.

Svjetske catering kompanije pokazale su kako se strateškim odlukama, pravovremenim preuzimanjima drugih kompanija te konstantnim napretkom, inovativnošću i ulaganjem u zaposlenike mogu stvoriti globalne kompanije koje svojim radom, zalaganjem i vizionarstvom pridonose čitavoj zajednici.

POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Ketterer, M. (1991). *How to Manage a Successful Catering Business, Second Edition*. New Jersey: John Wiley & Son
2. Meštrić-Molnar, T., Marinjak, R., Mustać, M., Magaš, Z. i Lovrenčić, B. (2007). *Suvremeni trendovi u gastronomiji*. Zagreb: Agencija za strukovno obrazovanje Zagreb.
Dostupno na: http://arhivirano.cjelozivotno-ucenje.hr/www.asoo.hr/UserDocsImages/gastronomija_prijelom.pdf

Propisi:

1. Pravilnik o razvrstavanju i minimalnim uvjetima ugostiteljskih objekata iz skupina Restorani, Barovi, Catering objekti i Objekti jednostavnih usluga. *Narodne novine*, 82/2007. Dostupno na:
http://www.uoz.hr/pdf/pravilnik/PRAVILNIK_MTU_RESTORANI.pdf

Internetski izvori:

1. Adria grupa, gastro i catering (bez dat.). Dostupno na: <https://adria-grupa.hr/gastro-i-catering/> (preuzeto 1. 9. 2020.)
2. Aramark history (bez dat.) Dostupno na: <https://www.aramark.com/about-us/history> (preuzeto 26. 2. 2020.)
3. Aramark, Wikipedia (2020). Dostupno na: <https://en.wikipedia.org/wiki/Aramark> (preuzeto 26. 2. 2020.)
4. Bošnjak, M. (2013). Kako prepoznati visokoprofesionalni catering & banqueting?. Dostupno na: <https://www.poslovniturizam.com/savjeti/marko-bosnjak-kakoprepoznati-visokoprofesionalni-catering-banqueting/1172/> (preuzeto 26. 2. 2020.)
5. Compass Group, history (bez dat.). Dostupno na: <https://www.compass-group.com/en/who-we-are/our-history.html> (preuzeto 26. 2. 2020.)

6. Compass Group, services (bez dat.). Dostupno na: <https://www.compass-group.co.uk/meet-the-family/> (preuzeto 26. 2. 2020.)
7. Eko ugostiteljstvo, Mad for Europe (brošura, 2015). Dostupno na: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BcNNAqv8cpQJ:https://ka2prowomen.jimdofree.com/app/download/10694966521/6.ECO-CATERING_CRO.pdf%3Ft%3D1477559819+%&cd=6&hl=hr&ct=clnk&gl=hr (preuzeto 19. 2. 2020.)
8. Grunewald, T. (2004). History of the fine cooking and catering trade. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/291644541_History_of_the_fine_cooking_and_catering_trade (preuzeto 13. 2. 2020.)
9. History of catering (bez dat.) Dostupno na: <https://medium.com/made-from-scratch-fine-catering/the-history-of-catering-in-the-united-states-b7a3c64184f4> (preuzeto: 21. 2. 2020.)
10. Lymbery, P. (2016). World's biggest catering company going cage-free. Dostupno na: <https://www.ciwf.org.uk/philip-lymbery/blog/2016/09/worlds-biggest-catering-company-going-cage-free> (preuzeto 27. 2. 2020.)
11. Moro, M. (2020). Definition of catering services. Dostupno na: <https://bizfluent.com/about-6597461-definition-catering-service.html> (preuzeto 21. 2. 2020.)
12. Reportlinker (2019). Global catering market. Dostupno na: <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-catering-services-market-stood-at-130-billion-in-2018-and-is-projected-to-grow-at-a-cagr-of-more-than-6-during-the-forecast-period-to-cross-205-billion-by-2024-300861976.html> (preuzeto 27. 2. 2020.)
13. O'Sheas Catering (2017). The history of catering. Dostupno na: <https://www.osheascatering.com/blogs/o-sheas-catering-blog/167598-a-look-at-the-history-of-catering#.X8VF8chKiUk> (preuzeto 18. 2. 2020.)
14. Shirke, G. (2016). Types of catering establishment. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/types-catering-establishments> (preuzeto 22. 2. 2020.)

15. Sodexo fiscal report (2019). Dostupno na:
https://www.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-global/files/PDF/Finance/20191121_Sodexo-Fiscal-2019-Universal-Registration-Document_EN.pdf (preuzeto 27. 2. 2020.)
16. Sodexo history (bez dat.). Dostupno na: <https://www.sodexo.com/home/about-us/what-we-do/history.html> (preuzeto 27. 2. 2020.)
17. Sodexo services (bez dat.). Dostupno na:
<https://www.sodexo.com/home/services.html> (preuzeto 27. 2. 2020.)
18. Strike, A. (2019). What does full service catering include
Dostupno na: <https://celebrationsmenu.com/what-does-full-service-catering-include/> (preuzeto 19. 2. 2020.)
19. Tatovic, D. (2018). U cateringu opstaju samo oni koji puno rade i ulažu najveći trud. Dostupno na: <https://www.poslovniturizam.com/intervjui/u-catering-u-opstaju-samooni-koji-puno-rade-i-ulazu-najveci-trud/2670/> (preuzeto 20. 11. 2020.)
20. Web design, Wikipedia, Compass Group (bez dat.) Dostupno na:
https://en.wikipedia.org/wiki/Compass_Group (preuzeto 13. 2. 2020.)

POPIS SLIKA I TABLICA

Popis slika

Slika 2.1. Prvi catering događaj u Americi	4
Slika 2.7. Usluge koje pruža Adria Grupa d.o.o.	14

Popis tablica

Tablica 3.1. Catering kompanije po prihodu u 2019. godini u milijardama dolara	17
Tablica 3.2. Pokazatelji poslovanja kompanije Compass Group	19
Tablica 3.3. Prihod Aramarka u milijardama dolara	21
Tablica 3.4. Broj tržišta, zaposlenika i korisnika Sodexo	24
Tablica 3.5. Prihodi Sodexo kompanije (2014. – 2018.)	25