

**Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci**

katedra sociologie a andragogiky

**Pavla Korvasová**

**Školský management**

**MARKETINGOVÝ PLÁN ŠKOLNÍ JÍDELNY**

Marketing plan of the school canteen

Bakalářská práce

**Vedoucí práce: Jiří Grenar, PaedDr.**

**Olomouc 2013**

## **PROHLÁŠENÍ**

**Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem při jejím zpracování použila.**

**Ve Starém Městě 15. 3. 2013**

.....

**Děkuji touto cestou panu Jiřímu Grenarovi, PaedDr. za odborné vedení, podněty, cenné rady a připomínky, které mi poskytl v průběhu zpracování bakalářské práce.**

**Pavla Korvasová**

## OBSAH

ÚVOD.....	3
1 Metodologie bakalářské práce.....	4
I Teoretická část .....	5
2. Definice marketingu a jeho odlišnosti ve stravovacích službách .....	5
3. Marketingové řízení.....	7
3.1 Marketingové plánování.....	8
3.1.1 Situační analýza .....	9
3.1.2 Stanovení marketingových cílů a strategií .....	16
3.1.3 Sestavení marketingového plánu a programů .....	18
3.2 Marketingová realizace .....	19
3.3 Marketingová kontrola.....	21
4. Marketingové šetření.....	23
4.1 Dotazník .....	24
5. Školní stravování.....	26
5.1 Legislativní vymezení pojmů ve školním stravování .....	26
5.2 Rozsah služeb školního stravování.....	26
5.3 Organizace školního stravování.....	28
5.4 Kontrolní činnost ve školním stravování.....	29
5.5 Hygienické předpisy ve školním stravování.....	29
5.6 Systém kritických bodů ve školním stravování .....	30
II PRAKTICKÁ ČÁST .....	32
6. Analýza školní jídelny – výdejny gymnázia .....	32
6.1. Úvod .....	32
6.2 Situační analýza .....	32
6.2.1 Vývoj počtu vydaných obědů ve školní jídelně – výdejně.....	32
6.2.2 Analýza služby a poskytovatele služby .....	33
6.2.3 Analýza poptávky – zákazníků .....	35
6.2.3.1 Popis dotazníkového šetření.....	35
6.2.3.2 Metodologie průzkumu.....	35

6.2.3.3 Plán dotazníkového šetření.....	36
6.2.3.4 Realizace dotazníkového šetření .....	36
6.2.4 Analýza konkurence .....	51
6.2.5 Analýza dodavatelů .....	52
6.2.6 Analýza vnějšího prostředí .....	53
7 Marketingový plán .....	54
7.1 Popis současné situace na základě provedených marketingových analýz .....	54
7.2 Marketingový cíl.....	56
7.3 Návrh marketingové strategie .....	57
ZÁVĚR.....	61
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	62
SEZNAM TABULEK .....	64
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	65
SEZNAM ZKRATEK.....	66
SEZNAM PŘÍLOH.....	67

## ÚVOD

Marketingové řízení by mělo být nedílnou součástí řízení každé organizace, společně s vizí, kam bude vývoj organizace směřovat. Aby mohl být celý marketingový proces úspěšný, je třeba provést důkladnou analýzu, marketingové plánování a následnou implementaci stanovených plánů a úkolů.

Práce je rozdělena do dvou částí, části teoretické a části praktické. Teoretická část se zabývá nejen marketingem obecně, ale i marketingem ve stravovacích službách a marketingovým řízením. Významnou část práce tvoří kapitoly, které se zabývají legislativním vymezením, organizací, rozsahem služeb a hygienickými předpisy školního stravování.

Praktická část analyzuje školní jídelnu – výdejnu gymnázia, především poskytovanou službu (obědy), zákazníky (strávčíky), konkurenci, dodavatele a vnější prostředí. Důležitou součástí práce je rozsáhlé dotazníkové šetření, které zjišťuje potřeby, požadavky a názory strávčíků – studentů gymnázia.

Pro svou závěrečnou práci jsem si vybrala téma týkající stravování, protože pracuji jako vedoucí školní jídelny – výdejny a denně řeším kvalitu vydávaných obědů, spokojenost strávčíků, vliv konkurence a dodavatelské vztahy.

Cílem práce je navržení marketingového plánu, který povede ke zlepšení úrovně stravování ve školní jídelně – výdejně.

## 1 Metodologie bakalářské práce

Metodologie závěrečné práce vychází především z analýzy dokumentů, z analýzy marketingového prostředí a průzkumu trhu formou dotazníkového šetření.

Analýza dokumentu je důležitou metodou výzkumu, kterou používáme, pokud jsou k dispozici podklady v písemné podobě vhodné pro analýzu. Jedná se o získávání informací z písemných záznamů. (Poláchová Vašátková, 2010, s. 21)

K analýze marketingového prostředí byly použity marketingové analýzy jednotlivých prvků. Pro rozbor služby – výdej obědů byla použita metoda BCG, vnitřní prostředí školní jídelny – výdejny bylo analyzováno metodou 7S, přehled konkurenčního okolí uvádí analýza konkurenčního prostředí dle Portera. K analýze vnějšího prostředí školní jídelny – výdejny byla zvolena analýza PEST a jako komplexní analýza byla uplatněna SWOT analýza.

Dotazníkové šetření je realizováno formou dotazníku, který je souborem pečlivě připravených a formulovaných otázek. Seřazení otázek je dáno určitými pravidly, odpovědi oslovených respondentů jsou písemné. Dotazník umožňuje v poměrně krátkém časovém úseku získat informace od velkého počtu dotazovaných najednou. (Vašátková, 2006, s. 56)

Dotazník byl předložen strážníkům školní jídelny – výdejny prostřednictvím webových stránek gymnázia. Studentům byly zpřístupněny na hodinách ICT dva dotazníky, jeden pro strážníky školní jídelny a druhý dotazník pro studenty, kteří se ve školní jídelně nestravují. Stěžejními otázkami v dotazníku číslo 1 pro stravující se respondenty jsou především otázky číslo 4 a 5 (spokojenost s kvalitou polévek a hlavních jídel), dále otázky číslo 9 a 10 (zda je vyhovující čas ke konzumaci obědu a doba čekání na výdej obědu) a vlastní připomínky a návrhy studentů v otázce číslo 11. V dotazníku číslo 2 oslovení respondenti uváděli, proč se ve školní jídelně nestravují.

## I Teoretická část

### 2. Definice marketingu a jeho odlišnosti ve stravovacích službách

Podstatu marketingu vymezuje celá řada definic, které se odlišují podle osobního pojetí jednotlivých autorů. Dle publikace Mag Consulting (2007, s. 5):

*„Marketing je plynulý proces probíhající v dílčích krocích, prostřednictvím něhož management v odvětví ubytovacích a stravovacích zařízeních plánuje, zkoumá, naplňuje, kontroluje a vyhodnocuje činnosti navržené k zajištění jak zákaznických potřeb a skrytých přání, tak i cílů své vlastní organizace. K dosažení největší účinnosti vyžaduje marketing úsilí každého jednotlivce a jeho účinnost se dále může zvýšit či snížit činnostmi dalších komplementárních organizací“.*

*„Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními“.* (Kotler, 2001, s. 24)

*„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace“.* (Světlík, 2005, s. 10)

Marketing ve stravovacích zařízeních má několik odlišností. Stravovacím zařízením rozumíme stravovací služby, které vyrábějí, připravují a rozvážejí pokrmy, za účelem jejich podávání ve školních jídelnách, při stravování zaměstnanců a provozování hostinské činnosti. Podle Kotlera (2007, s. 710) je služba *„jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví“*.

Mezi obecná specifika, která ovlivňují marketing ve stravovacích službách patří:

- Nehmotný charakter služeb – zákazník nemá možnost pořádně je zhodnotit a prozkoumat před koupí. Z toho vyplývá marketingový problém, jak prezentovat přednosti služby zákazníkovi.
- Charakter výroby (místní a časová vázanost služeb) – jde o nedělitelnost výroby a spotřeby, spotřeba služeb probíhá na teritoriu výrobce.
- Pomíjivost služeb – služby trvají krátkou dobu, nelze je skladovat, pokud nejsou spotřebovány, jsou nenávratně ztraceny.
- Distribuční cesty – služby nelze nijak distribuovat ani skladovat, jediný způsob distribuce je přímý prodej zákazníkovi.
- Podmíněnost nákladů – výše nákladů je přímo i nepřímo ovlivněna počtem obslužených zákazníků, existuje zde různá výše fixních, tedy na výkonu nezávislých



nákladů a výše variabilních nákladů rostoucích se zvyšujícím se počtem obslužených zákazníků.

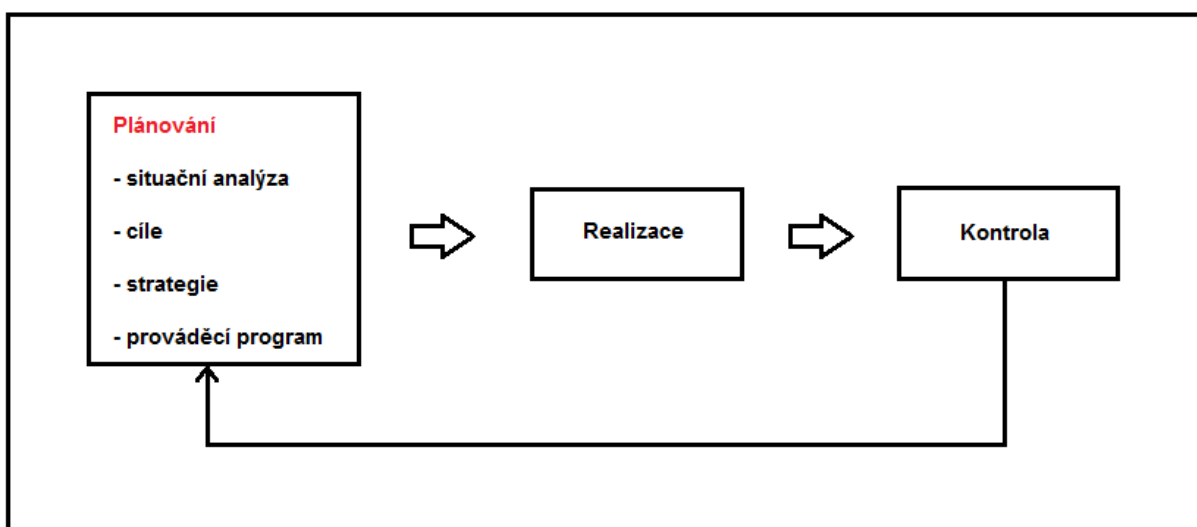
- Vázanost služeb na jejich poskytovatele – různorodost předpokládá různé varianty a absenci standardu stejnorodosti poskytování služeb, proto je kontrola kvality hlavním úkolem managementu.

Při přípravě marketingových programů musí firma zohlednit pět základních charakteristik služeb:

- Nehmotnost služeb – nelze je před zakoupením prohlédnout, ochutnat, poslechnout nebo se jich dotknout.
- Neoddělitelnost služeb – nelze je oddělit od jejich poskytovatelů, ať už jsou to lidé nebo stroje.
- Proměnlivost služeb – jejich kvalita závisí na tom, kým, kdy, kde a jak jsou poskytovány.
- Pomíjivost služeb – nelze je uskladnit pro jejich pozdější prodej nebo použití.
- Absence vlastnictví – službu nelze vlastnit, spotřebitel má často ke službě přístup po omezenou dobu. (srov. Publikace Mag Consulting, 2007, Kotler, 2007)

### 3. Marketingové řízení

Marketingové řízení je proces zaměřený na získávání cílových trhů. Pro uplatnění marketingového řízení je nutné předem znát cíle a poslání organizace, mít určitou vizi, kam bude její vývoj směřovat. Aby mohl být celý marketingový proces úspěšný, je třeba, aby všichni pracovníci znali cestu předpokládaného vývoje organizace. Hlavním účelem marketingového řízení je dospět k součinnosti všech složek organizace. Celý proces marketingového řízení má tři fáze, jedná se o plánování, realizaci a kontrolu. Marketingové řízení by mělo být nedílnou součástí řízení každé organizace, znamená analýzu, plánování, implementaci a kontrolu programů. (srov. Publikace Mag Consulting, 2007, Foret, 2012)str.18 a str.21



Obrázek 1- Proces marketingového řízení (Zdroj: Jakubíková, 2008)

PLÁNOVACÍ ETAPA	
marketingová situační analýza	kde jsme se nacházeli kde se nacházíme kam můžeme na základě současných plánů dospět (odhad budoucího vývoje)
stanovení marketingových cílů	kam se chceme skutečně dostat
formulování marketingových strategií	jak (jakým způsobem) dosáhneme stanovených cílů jak (jakým způsobem) budeme konkurovat s výrobky na trzích
sestavování marketingového plánu	jak postupovat při sestavování písemného dokumentu – marketingového plánu – který je určujícím nástrojem pro řízení marketingového úsilí podniku v časovém období (alokace zdrojů, cílové úkoly, strategické nasměrování, realizační projekty, časové harmonogramy, rozpočet)
SESTAVENÝ PLÁN	
REALIZAČNÍ ETAPA	
vlastní realizace plánu	přeměnit úkoly plánu ve skutečné výrobky a služby
vytvoření marketingové organizace	volit typ organizační struktury pro realizační proces
SKUTEČNĚ DOSAŽENÉ VÝSLEDKY	
KONTROLNÍ ETAPA	

Obrázek 2 – Proces marketingového řízení (Boučková, 2003, s. 16)

### 3.1 Marketingové plánování

Marketingové plánování se stalo osou marketingového systému řízení, je součástí strategického plánování organizace. „Marketingové plánování je systematické prosazování tržních a podnikových úkolů, odvozené od základních podnikových a marketingových cílů. Představuje podstatnou část podnikového plánování. Je třeba rozlišovat strategické a operativní plánování“. (Jakubíková, 2008, s. 62) První částí marketingového řízení je marketingové plánování, které se dělí dle Publikace Mag Consulting, 2007 na tři základní kroky:

3.1.1 situační analýza,

3.1.2 stanovení marketingových cílů a strategií,

3.1.3 stanovení marketingového plánu a programů.

### 3.1.1 Situační analýza

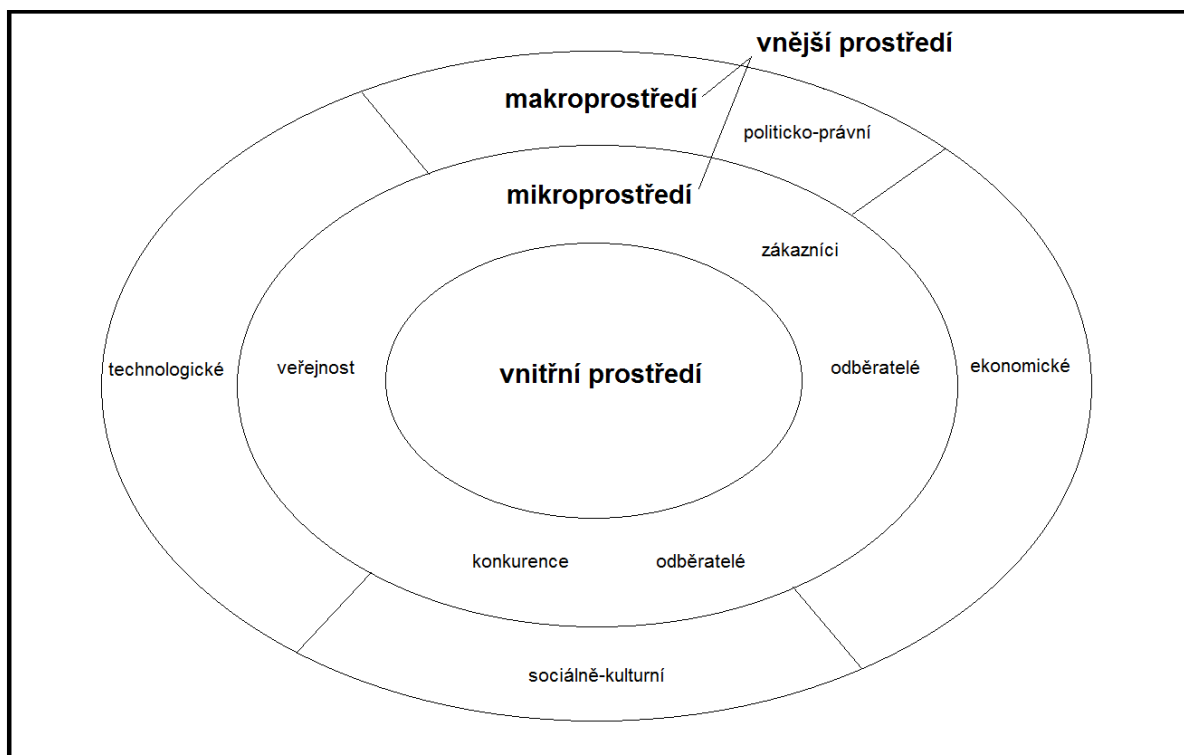
Situační analýza zkoumá situaci organizace ve třech časových horizontech, zabývá se minulostí a současností a snaží se odhalovat budoucnost. Analýza dosavadního a současného stavu organizace, zahrnuje:

- analýzu trhu (celkový vývoj, vývoj dle segmentů, požadavky zákazníků)
- analýzu prodeje (dle teritorií, dle výrobků)
- analýzu konkurence (snaha identifikovat a charakterizovat konkurenci).

Metodami jsou pozorování, studie propagačních materiálů, internetových stránek, návštěvy různých výstav. (Publikace Mag Consulting, 2007, s. 18)

Podle Jakubíkové (2008, s. 79) „*marketingová situační analýza zkoumá prostředí firmy, segmenty trhu, konkurenci, odhad budoucí poptávky a prodejů*“ a je prvním krokem přípravy strategického marketingového plánu. Lze ji rozdělit do tří částí:

- a) **Informační část** – zde dochází ke sběru dat a jejich hodnocení
  - hodnocení vnějších faktorů – vnějšího prostředí organizace (makroprostředí a mikroprostředí)
  - hodnocení vnitřních faktorů – vnitřního prostředí organizace
  - matici konkurenčního profilu
- b) **Porovnávací část** – generuje možné strategie při využití některé z těchto metod:
  - SWOT analýzy
  - matice SPACE
  - matice BCG
  - interní – externí matice
- c) **Rozhodovací část** – v ní se objektivně hodnotí zvažované strategie (Jakubíková, 2008, s. 79)



**Obrázek 3 – Vnější a vnitřní prostředí (Zdroj: Jakubíková, 2008)**

ad a) Pro identifikaci příležitostí a rizik **vnějšího prostředí – makroprostředí organizace**, která podnik sám neovlivní a nemůže je kontrolovat, je možné použít PEST analýzy. PEST analýza představuje analýzu:

- politicko-právních faktorů (zákony, předpisy, nařízení a normy – legislativa, která reguluje podnikání, zdanění, ochranu spotřebitelů, pracovní právo),
- ekonomických faktorů (makroekonomické ukazatele ekonomiky – HDP, ekonomický růst, výdaje vlády, monetární politika, inflace, zdanění, ekonomické faktory ovlivňující kupní sílu obyvatelstva – příjmy, výdaje, úspory),
- sociálních faktorů (rozdělení příjmů, pracovní mobilita, postoj k práci, vzdělání, volný čas, regionální rozdíly, zahrnují se zde i demografické faktory – věk, pohlaví, velikost rodiny),
- kulturních faktorů – spadají do sociálních faktorů, ale mohou být uváděny samostatně (základní hodnoty společnosti, postoje, záliby, chování zákazníků),
- technologických faktorů (výdaje vlády na výzkum a vývoj, zlepšování technologií, objevy, patenty, spotřeba energie a náklady na energii, internet a komunikace).

V poslední době se používá i rozšířená analýza PESTEL, kde jsou začleněny ekologické vlivy, které ovlivňují organizace, které používají přírodní zdroje jako vstupy. (Foret, 2012, s. 47, Blažková, 2007, s. 69, Jakubíková, 2008, s. 83)

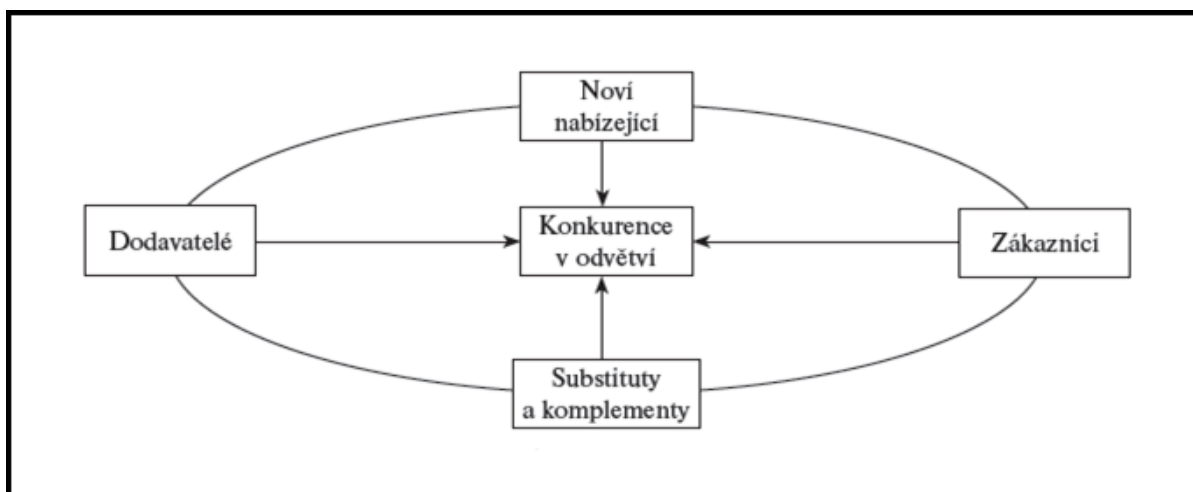
**Mikroprostředí** tvoří nejbližší okolí organizace a ona sama je jeho základním prvkem. Vlivy mikroprostředí může organizace určitým způsobem využít a bezprostředně ovlivňují základní cíle organizace uspokojit potřeby a přání určitého okruhu zákazníků efektivním způsobem. (Boučková a kol., 2003, s. 82, Světlík, 2005, s. 25)

Hlavními faktory mikroprostředí jsou:

- **Zákazníci**, kteří produkty kupují, patří mezi nejdůležitější faktory. Zejména sem patří drobní spotřebitelé (jednotlivci a domácnosti), organizace (průmyslový trh) nebo vlády (státní zakázky).
- **Dodavatelé** zajišťují všechno potřebné k činnosti organizace (suroviny, energie, služby apod.). Podstatné je dodržování kvality dodávek, dodacích termínů a lhůt, objemu dodávek a dohodnutých cen.
- **Marketingoví zprostředkovatelé** jsou zvláštní kategorií dodavatelů. Jsou to např. obchodní a finanční zprostředkovatelé, skladovací a přepravní firmy nebo agentury marketingových služeb.
- **Veřejnost** řadíme k nejdůležitějším skupinám, jejíž síla se všeobecně podceňuje. Patří sem hromadné sdělovací prostředky, neziskové organizace, zájmové a nátlakové skupiny a zejména místní obyvatelé.
- **Konkurenty** jsou všechny subjekty, které na trhu nabízejí stejné, podobné nebo substituční produkty. (Foret, 2012, s. 46)

Pro analýzu vnějšího mikroprostředí lze použít **Porterův model** pěti konkurenčních sil, který umožňuje pochopit a popsat podstatu konkurenčního prostředí jednotlivého odvětví. Vzniká tak základna pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody organizace. Pět konkurenčních sil ovlivňuje specificky intenzitu konkurence uvnitř určitého prostředí:

- nově vstupující konkurenti (jejich vstup je závislý na atraktivitě odvětví),
- konkurenční síly vznikající ze strany dodavatelů a odběratelů (intenzitu konkurence v daném odvětví ovlivňuje koncentrace dodavatelско-odběratelských trhů),
- substituční a komplementární produkty (představují vyšší intenzitu konkurence, sledovaného odvětví)
- konkurence uvnitř odvětví (ovlivňuje ji řada faktorů, nejpodstatnější je počet konkurujících si subjektů). (Cimbálníková, 2012, s. 42)

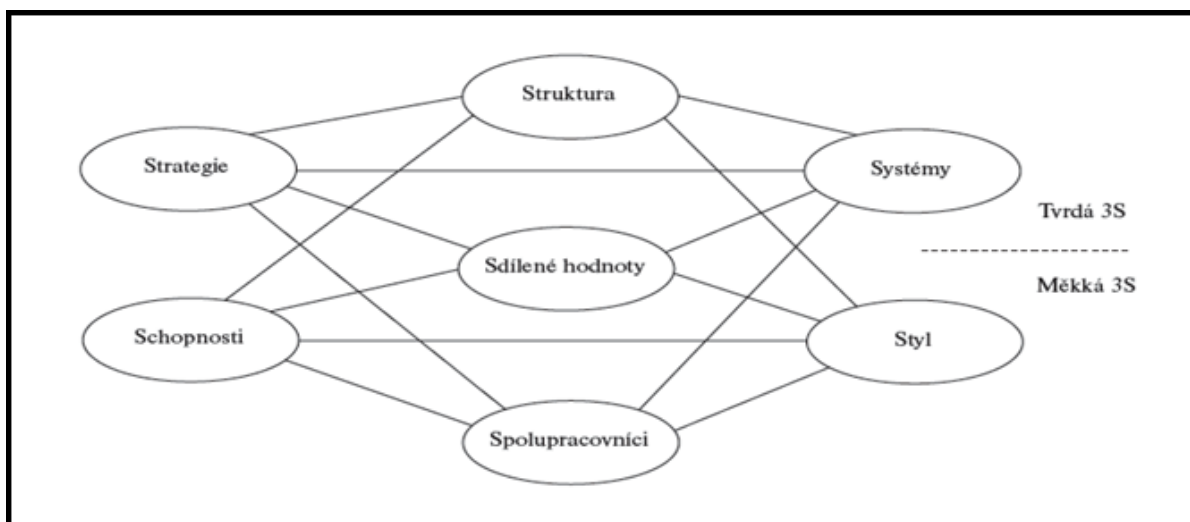


Obrázek 4 – Strukturální analýza konkurenčního prostředí (Zdroj: Cimbálníková, 2012)

**Vnitřní prostředí** organizace tvoří zdroje (materiálové, finanční a lidské): management a jeho zaměstnanci (jejich kvalita), organizační struktura, kultura organizace, vztahy mezi zaměstnanci, etika, prostředí. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být organizací přímo řízeny a manažery ovlivňovány. (Jakubíková, 2008, s. 88)

K zhodnocení vnitřního prostředí organizace lze použít **model 7S**, který analyzuje v celistvosti, vzájemných vztazích a souvislostech strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další faktory. Těchto sedm základních faktorů, které se vzájemně ovlivňují a podmiňují, rozhoduje o úspěšnosti přijaté strategie:

- strategie – způsob, jakým organizace dosahuje vize, strategických cílů a jak reaguje na příležitosti či hrozby v daném oboru,
- struktura – jaká je organizační struktura, způsob delegování úkolů, komunikace a týmová práce, spolupráce, přenos informací, kontrola,
- systémy řízení – prostředky, postupy a systémy k řízení výroby, dopravy, kontroly, informací,
- styl manažerské práce – vyjadřuje styl vedení, řešení konfliktů,
- spolupracovníci – lidské zdroje organizace, jejich vztahy, chování, funkce, motivace, odměňování,
- schopnosti – co organizace dělá nejlépe, schopnosti a kompetence uvnitř organizace,
- sdílené hodnoty –základní hodnoty, ideje a principy respektované, jak pracovníky, tak i veřejností.(Cimbálníková, 2012, s. 63)

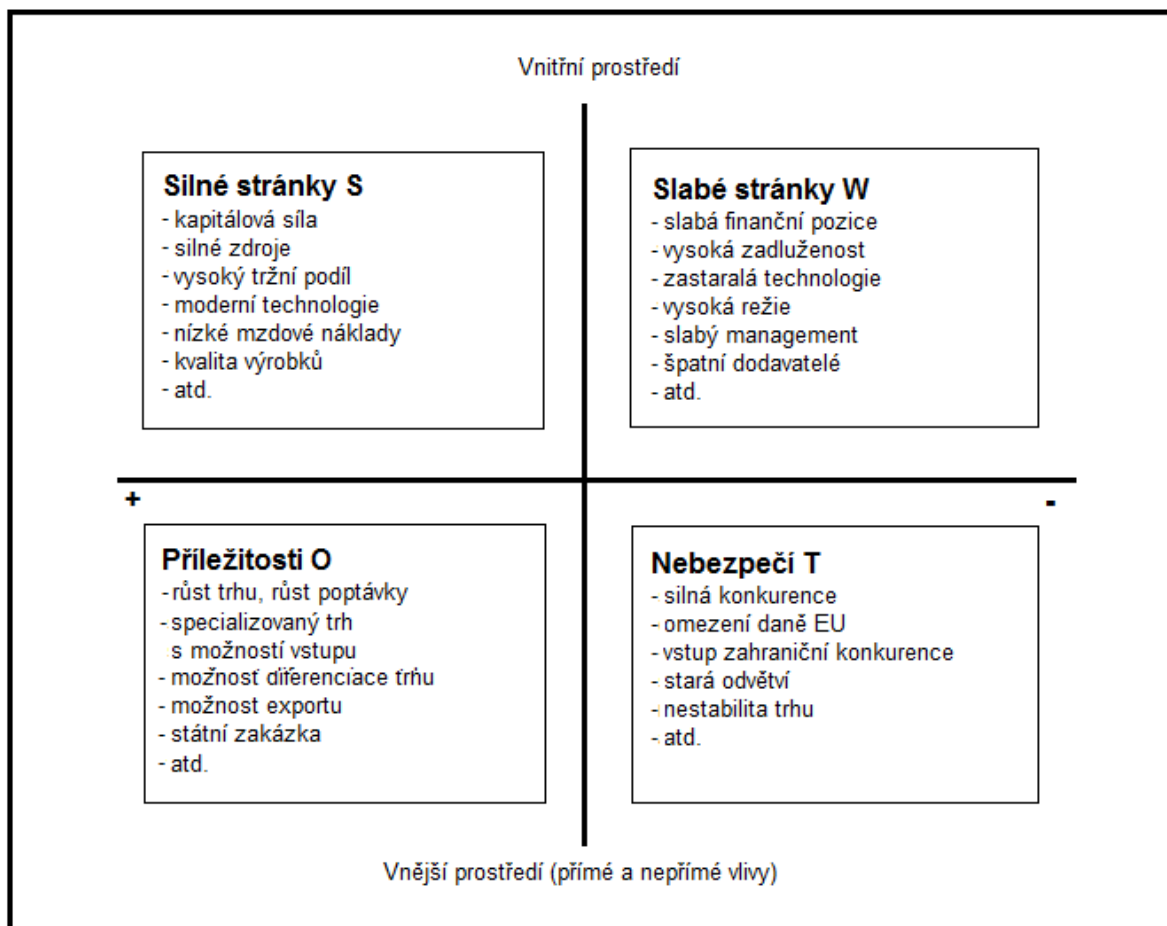


Obrázek 5 – Model 7S (Zdroj: Cimbálníková, 2012)

ad b) Data shromážděná jak z vnějšího, tak z vnitřního prostředí je nutné analyzovat, utřídit a interpretovat pro praktické využití. K interpretaci dat využívají organizace nejčastěji **analýzu SWOT**, jejím cílem je „*identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí*“. (Jakubíková, 2008, s. 103)

SWOT analýza se sestává z analýzy **SW silných a slabých stránek organizace**, která se týká vnitřního prostředí organizace (cíle, systémy, zdroje organizace, materiální prostředí, organizační kultura, kvalita managementu aj.). **Silné stránky** organizace (z angličtiny **strenghts**) jsou pozitivní vnitřní podmínky umožňující získat organizaci konkurenční výhodu, **slabé stránky** organizace (z angličtiny **weaknesses**) jsou nedostatky uvnitř organizace, které mohou vést k snížení její výkonnosti. Po analýze vnitřního prostředí následuje analýza **OT příležitostí a hrozeb** přicházejících z vnějšího prostředí organizace, a to jak z makroprostředí (zde působí faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i z mikroprostředí organizace (cíle, systémy, zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, organizační struktura aj.). **Příležitosti** vnějšího prostředí (z angličtiny **opportunities**) jsou současné nebo budoucí podmínky vnějšího prostředí příznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. **Hrozby** vnějšího prostředí (z angličtiny **threats**) jsou budoucí podmínky vnějšího prostředí nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. (Jakubíková, 2008, s. 103, Cimbálníková, 2012, s. 64)





**Obrázek 6 – Příklad analýzy SWOT (Zdroj: Cimbálníková, 2012)**

Zobrazením reálného stavu nebo žádoucí koncepce podnikání, které organizace dosahuje při úspěšném naplňování cílů a strategií, je **portfolio**. Účelné uplatnění portfolia předpokládá stanovení strategických podnikatelských jednotek (SPJ, SBU – strategic business unit), které jsou ve většině případů totožné s organizační strukturou organizace např. divize, závody, provozy, skupiny produktů nebo jednotlivé produkty. (Jakubíková, 2008, s. 105)

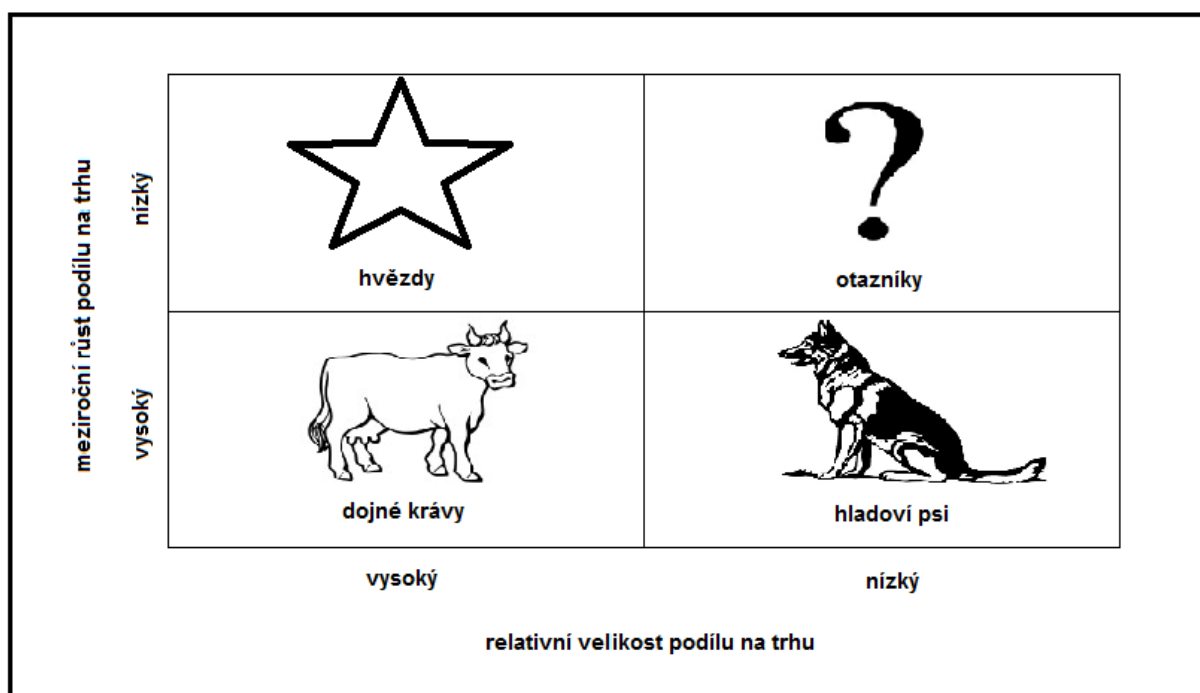
Analýza podnikatelského portfolia zkoumá postavení výrobku nebo výrobních řad, v prostoru organizace porovnává jejich budoucí šance a pozice navzájem. Umožňuje managementu firmy jednotlivé podnikatelské aktivity identifikovat a vyhodnocovat. (srov. Boučková, 2003, s. 21, Kotler, Armstrong, 2004, s. 89)

Mezi neznámější a nejvíce používané modifikace portfolio analýzy patří **metoda BCG**. Tato metoda hodnotí jednotky SBU podle matice, která zobrazuje závislost mezi podílem na trhu a jeho vývojem nebo růstem. Na svislé ose je vyjádřen meziroční růst SBU na trhu a na horizontální ose relativní velikost tohoto podílu v daném období. Atraktivitu a rychlost růstu meziročního prodeje výrobků nebo služeb SBU sledujeme na svislé ose a na horizontální ose sledujeme postavení SBU na tomto trhu. Rozdělením matice na čtyři kvadranty, BCG

předpokládá, že každá SBU nalezne místo v jednom z nich. Kvadranty mají svá specifická jména, a to:

- **Hvězdy** jsou takové SBU/produkty jejichž podíl na trhu roste a je vysoký. Mají předpoklad dalšího růstu a v budoucnu se mohou stát zajímavým produktem s vysokými zisky. Pro udržení tempa růstu tržního podílu je často nutná podpora finančními prostředky.
- **Dojné krávy** jsou takové SBU/produkty, jejichž podíl na trhu je stagnující a podíl výrobků nebo služeb je vysoký. Jsou typické tím, že generují více peněžních prostředků, než samy spotřebují. Jimi vytvořené finanční přebytky jsou nezbytné pro ostatní SBU, zejména pro rozvoj „hvězd“ a „otazníků“.
- **Otazníky** jsou takové SBU/produkty, jejichž podíl na trhu rychle roste, ale zatím je malý. Vyžadují značné zdroje pro udržení či zvýšení tohoto podílu. Pro management organizace znamenají „otazníky“ dilema, protože mohou být v budoucnu ztrátové, ale i vysoce ziskové.
- **Hladoví psi** jsou takové SBU, jejichž podíl na trhu je nízký a roste pomalu. Vykazují zisk, ale veškeré tyto prostředky musí být zpětně investovány do jejich tržního podílu. Pro organizaci nejsou perspektivní, při tvorbě strategie je nutno zvážit utlumení či eliminaci aktivit této SBU.

Analýza BCG pomáhá určit roli, kterou budou hrát její SBU v budoucím vývoji. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 90, Jakubíková, 2008, s. 107)



Obrázek 7 – Matice BCG (Kotler, Armstrong, 2004)

### 3.1.2 Stanovení marketingových cílů a strategií

Všechny **marketingové cíle** vychází z cílů organizace na základě provedené situační analýzy. Vyjadřují konkrétní marketingové úkoly, které byly stanoveny pro přesně vymezené časové období. Marketingové cíle neobsahují pokyny ani instrukce k jejich dosažení, týkají se pouze výrobků, služeb a trhů existujících nebo nových. (Boučková a kol., 2003, Publikace Mag Consulting, 2007)

Marketingové cíle musí být definovány podle stanovených pravidel, musí být:

- přesně vymezené pro určitý časový horizont
- měřitelné v čase
- reálné
- vzájemně sladěné
- hierarchicky uspořádané (Publikace Mag Consulting, 2007, s. 21)

Marketingové cíle jsou uvedeny v marketingovém plánu konkrétními číselnými údaji, jimiž jsou vyjádřeny budoucí výkony. Odpovídají na otázky:

- co, o který hmotný užitek se jedná
- kolik kusů, metrů, korun atd.
- pro koho, pro které trhy nebo tržní segmenty
- kdy, časové období (Boučková a kol., 2003, s. 18)

Formulování **marketingových strategií** se provádí po stanovení marketingových cílů – k jejich dosažení – při respektování strategického směru organizace. Marketingové strategie představují způsob, jakým budou stanovené cíle dosaženy a který vede ke splnění marketingových a tím i podnikových cílů. (Boučková a kol., 2003, s. 18, Majaro, 1996, s. 224).

Před výběrem vhodných strategií by měla organizace zvolit trhy, tzv. cílové trhy. Proces výběru cílových trhů tvoří tři základní kroky:

- segmentace trhu (rozdělení trhu na relativně homogenní skupiny spotřebitelů s cílem vyhovět každé z nich),
- výběr cílových tržních segmentů (hodnocení atraktivity jednotlivých tržních segmentů a výběr segmentu pro investování),
- vymezení pozice produktu (jaké postavení zaujímá produkt v myslích zákazníků ve srovnání s konkurenčními produkty). (Jakubíková, 2008, s.131)

Po výběru trhu následuje formulování marketingových strategií. Foret (2012, s. 29) uvádí, že každá organizace je do značné míry jedinečná svým posláním, vizí, cíli a měla by mít svoji

- strategie minimálních nákladů (organizace usiluje o co nejnižší náklady ve výrobě i distribuci, tím je schopna nabízet své produkty za nižší ceny než její konkurenti),
- strategie diferenciacce produktu (organizace se soustředí na dosažení co nejlepšího produktu), marketingovou strategií. Z toho plyne, že marketingových strategií existuje nespočetně mnoho, k základním a nejrozšířenějším patří:
- strategie tržní orientace (organizace se zaměřuje na jeden či více menších segmentů na trhu, snaží se ve svém cílovém segmentu získat vedoucí postavení).

Strategie jsou vyhodnocovány podle jejich efektivnosti (strategie je schopna dosáhnout stanoveného cíle) a podle jejich spolehlivosti (strategie je schopna dosáhnout stanoveného cíle i přes působení vlivů prostředí). U marketingových strategií se posuzuje:

- jejich prospěšnost (jak posuzovaná strategie pomáhá dosažení cílů, jak je v souladu se záměry managementu, jaké bude vyžadovat finanční prostředky, jaká přijatelná míra rizika je se strategií spojena),
- proveditelnost,
- komerční životaschopnost (zda bude dosažen zisk, který strategie požaduje, jak ovlivní strategie cash-flow, zda bude strategie účinná při působení konkurence).

Pro realizaci strategií musí organizace vypracovat podpůrné programy a učinit základní rozhodnutí o marketingových výdajích, o jejich rozdělení pro dosažení marketingových cílů. (Jakubíková, 2008, s. 141)

### **Marketingový mix**

Po zvolení celkové marketingové strategie začíná organizace s plánováním jednotlivých složek marketingového mixu, začíná vyvíjet aktivity ovlivňující potřeby a přání zákazníků. Marketingový mix vytváří společně s výběrem tržních segmentů a cílových trhů marketingovou strategií organizace. (srov. Kotler, Armstrong, 2004, s.105, Světlík, 2005, s. 100, Jakubíková, 2008, s. 146)

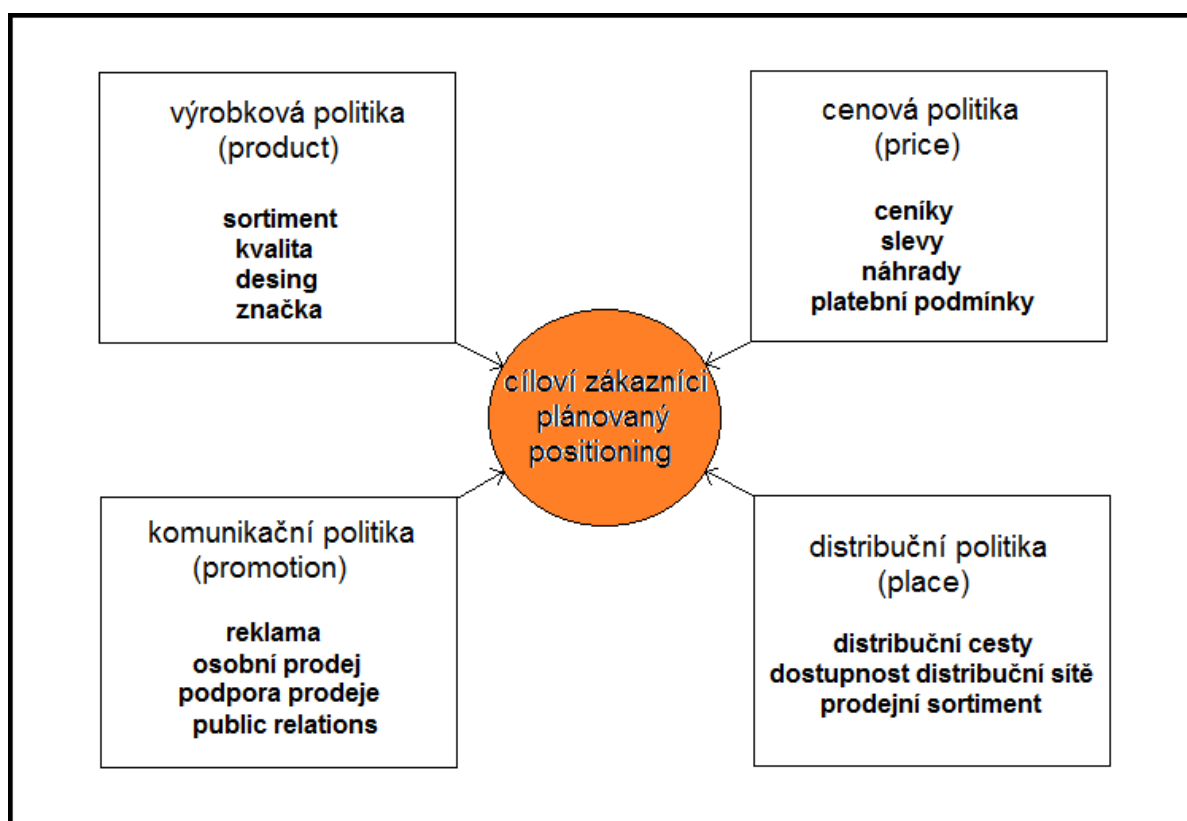
Podle Kotlera a Armstronga (2004, s. 105) je „*marketingový mix soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu*“.

Marketingový mix je tvořen čtyřmi prvky tzv. **4P**:

- **výrobek** (product) – výrobky a návazné služby, které organizace nabízí na cílovém trhu,
- **cena** (price) – suma peněz, kterou musí zákazník vynaložit, aby výrobek získal,

- **distribuce** (place) – veškeré aktivity, směřující k tomu, aby se výrobek stal pro cílové zákazníky dostupným,
- **marketingová komunikace** (promotion) – veškeré aktivity směřující k tomu, aby se zákazník seznámil s výrobkem a aby si jej zakoupil. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 107)

V oblasti služeb je marketingový mix autory rozšiřován o další prvky, a to: lidé (people), balíky služeb (packaging), tvorba programů (programming) a spolupráce (partnership). U služeb je použití těchto prvků důležité z důvodu, že na jejich tvorbě převládá vysoký podíl lidské práce a také je mnoho služeb nabízeno v určitém komplexu, nikoli samostatně. (Jakubíková, 2008, s. 146)



Obrázek 8 – 4P marketingového mixu (Zdroj: Kotler, Armstrong, 2004)

### 3.1.3 Sestavení marketingového plánu a programů

Marketingový plán musí být jasný, výstižný a měl by vycházet z poznání skutečností, založených na předchozím výzkumu a analýze, musí být podrobně zpracován a musí identifikovat úkoly – osoby zodpovědné za jednotlivé úkoly a prostředky k jejich splnění. Marketingový plán musí být sladěn tak, aby všechny činnosti probíhaly v logickém a požadovaném sledu, musí určit potřebné zdroje ke splnění jednotlivých kroků, musí být flexibilní, reagovat na nepředvídané události. V neposlední řadě musí být marketingový plán kontrolovatelný, obsahovat měřitelné cíle, kontrolní nástroje, odpovědné osoby a musí být

vnitřně soudržný, aby spojeným působením jednotlivých komponent plánu bylo dosaženo větší účinnosti. (Publikace Mag Consulting, 2007, s. 27)

Tento písemný doklad musí obsahovat následující body:

- marketingové cíle a strategie,
- závěry SWOT analýzy,
- klíčové předpoklady pro budoucí rozvoj,
- prováděcí (operativní) programy, které stanoví, kdo, co, kdy bude dělat, kdo nese odpovědnost, harmonogram úkolů,
- jasně uvedené používané nástroje a zdroje působení na trhu,
- finanční rozpočet plánovaných akcí – čerpání prostředků a harmonogram.

Proces vytváření marketingového plánu lze rozdělit do tří následujících fází, fáze analytické, strategické a operativní.

V analytické fázi je nutno získat pro popis současné situace informace o společnosti, např. jaký je vhodný přístup pro jednotlivé cílové skupiny, zda uspokojuje požadavky cílové skupiny, růst zisku, zvýšený podíl na trhu, prodejní cena, čistý zisk, postavení na trhu z hlediska kvality. Dále jsou to informace o hostech – např. objem poptávky, povaha poptávky, popis cílových skupin, které služby poptávají, očekávání cílových skupin a informace o konkurentech, např. jaká je jejich strategie, výše obratu, prodejní ceny, čistý zisk, postavení na trhu z hlediska kvality. Druhou částí analytické fáze je určení možností a hrozeb, silných a slabých stránek organizace a strategií, které je nutno vybrat. Data získaná v první části jsou shrnuta do SWOT analýzy, která se člení na analýzu vnějších faktorů (příležitosti a hrozby) a analýzu vnitřních faktorů (silné a slabé stránky). Silné stránky jsou v podstatě konkurenční výhodou, která existuje uvnitř firmy, mohou to být personální nebo manažerské schopnosti, image značky, výhodné dodavatelsko-odběratelské vztahy. Slabé stránky jsou konkurenční nevýhodou, která je identifikována uvnitř firmy. Může to být nedostatek personálních a manažerských schopností, image, zdrojů, postavení na trhu, dodavatelsko-odběratelské vztahy.

### **3.2 Marketingová realizace**

Realizační etapa znamená co nejefektivnější způsob uvedení marketingové strategie do každodenní praxe. Zatímco marketingové plánování určuje, co a proč se má vykonat, implementace určuje, kdo, kde, kdy a jak naplánované činnosti udělá. (Boučková a kol., 2003, s. 26, Kotler, Armstrong, 2004, s. 111)

Úspěšná marketingová realizace závisí na organizační struktuře organizace, na tom, jak dalece se podaří v organizaci využít lidské zdroje, na podobě rozhodovacího

procesu organizace, na motivování pracovníků a na firemní kultuře. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 111)

Pro uvádění marketingových zásad do každodenního života musí organizace vzít v úvahu:

- celkové organizační uspořádání organizace,
- velikost organizace,
- příslušnost k odvětví nebo k oboru,
- dlouhodobé cíle organizace,
- postavení marketingových funkcí a případné marketingové priority podniku,
- obsluhovanou zákaznickou základnu, její velikost a rozmístění,
- charakter spotřeby dodávaných výrobků nebo poskytovaných služeb. (Boučková a kol., 2003, s. 27)

Pro vlastní provádění marketingových plánů jsou využívány nejrůznější formy organizačního uspořádání. Existují čtyři základní typy organizačních struktur, v konkrétních podmínkách dochází k jejich kombinování nebo vytváření dalších typů.

#### 1. Organizace podle hlavních funkcí

je založena na integraci stejných marketingových činností do jednoho celku, např. pracovníci, kteří se zabývají prodejem, vývojem nových výrobků nebo distribučními cestami. Tyto celky mají svého manažera, který je podřízen marketingovému řediteli. Struktura se stává nevýhodou, jestliže existuje větší počet výrobků nebo služeb, výhodná je pro svou jednoduchost a jasné vymezení odpovědností.

#### 2. Organizace podle výrobků (značek)

se využívá především u organizací s rozsáhlými výrobními programy. Pro jednotlivé skupiny výrobků je ustaven manažer, který odpovídá za aktivity vztahující se k příslušným výrobkům. Výhodami jsou vysoká znalost problematiky a rychlé reakce na problémy na trhu. Nevýhodou je malá pravomoc pro efektivní plnění úkolů a úzká znalost problematiky vztahující se k určitému výrobku.

#### 3. Organizace podle trhů (segmentů trhu)

se svými výrobky snaží uspokojit zákazníky na různých trzích. Důležitým momentem je zde segmentace trhu. Výhodou je specializace na různé skupiny konkrétních zákazníků a trhů, nevýhodou se může stát velké množství těchto skupin a trhů.

#### 4. Organizace podle teritorií (zeměpisných oblastí)

je vhodná pro organizace, které prodávají své výrobky v zeměpisně rozlehlých oblastech, případně v řadě zemí. Výhodou je dobrá znalost zákazníků, nevýhodou může být příliš velký vliv prodejců na rozhodování oproti ostatním organizačním funkcím. (Boučková a kol., 2003, s. 28)

### 3.3 Marketingová kontrola

Kontrolní etapa je třetí závěrečnou částí procesu marketingového řízení. Zjišťuje, zda používané strategie představují nejlepší možnosti pro dosažení stanovených cílů organizace. Marketingová kontrola je proces vyhodnocování dosažených výsledků při realizaci marketingových strategií a plánů. Zajištění plánovaných cílů umožní případná úprava marketingové strategie. (srov. Boučková a kol., 2003, s. 29, Kotler, Armstrong, 2004, s. 113)

Na prvním místě je nutné provést kontrolu výchozích předpokladů, zda:

- zvolený směr postupu je správný a výchozí strategické hypotézy jsou platné,
- marketingové úsilí směřuje k řešení zásadních problémů,
- prováděné činnosti a postupy, které byly použity, jsou vhodné.

Na druhém místě se zaměřuje na skutečnou realizaci úkolů stanovených plánem, zda:

- jsou měřené a monitorované výsledky, kterých bylo dosaženo, porovnávány se standardy stanovenými marketingovým plánem,
- je dosažená výkonnost v souladu se stanovenými cíli nebo je vyšší či nižší,
- jsou používané strategie vhodné,
- je potřebná jejich úprava či přizpůsobení,
- je nutná změna strategií, pokud se neosvědčily. (Boučková a kol., 2003, s. 29)

Kontrola skutečné výkonnosti je porovnáním plánovaných standardů – předpokládaných výsledků s aktuálními výsledky dosaženými v realizační etapě. V případě, že došlo k odchylkám mezi skutečnými výsledky a cíli stanovenými plánem, dochází k jejich identifikaci a zjištění jejich příčin. Výsledkem kontroly jsou korekce jak v realizační, tak i plánovací etapě, případně v obou fázích. Pro hodnocení výkonnosti marketingového úsilí se používá řada postupů, mezi základní patří:

- analýza prodeje,
- analýza nákladů,
- analýza ziskovosti. (Boučková a kol., 2003, s. 30)

Dalším nástrojem kontroly je marketingový audit, který se provádí u všech marketingových činnostech, nezaměřuje se pouze na určité problémy. Marketingový audit umožňuje



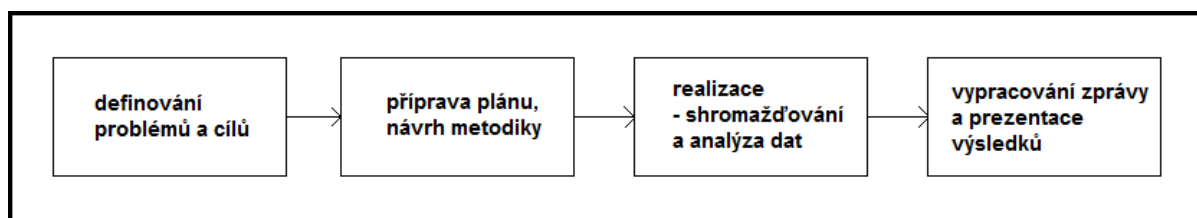
*„systematické, nezávislé, jasné a pravidelné hodnocení firemního prostředí, strategií a aktivit. Cílem je určit jak problémové oblasti, tak příležitosti a navrhnout opatření, která by vedla ke zvýšení marketingové výkonnosti firmy“.* (Kotler, Armstrong, 2004, s. 113)

#### 4. Marketingové šetření

Marketingová oddělení často potřebují, kromě informací o konkurenci a o akcích v rámci marketingového prostředí, studie určitých situací. V takových případech není schopno marketingové vyhledávání potřebné informace poskytnout, proto je nutné provést marketingové šetření „*Marketingový výzkum je systematické plánování, shromažďování, analýza a vyhodnocování informací potřebných pro účinné řešení konkrétních marketingových problémů*“. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 227)

*Jakoubková (2003, s. 51) prezentuje marketingové šetření takto: „Jedná se o sběr, analýzu a zobecnění informací o trhu produktů (výrobků, služeb, idejí) sloužících k marketingovému rozhodování.“*

Proces marketingového šetření můžeme rozčlenit do čtyř základních kroků znázorněných v následujícím obrázku.



**Obrázek 9 – Fáze marketingového výzkumu (Zdroj: Kotler, Armstrong, 2004)**

**Prvním krokem** je definice problému a cíl plánu šetření. Správné definování problému, na který se má marketingové šetření použít, zabrání zbytečně vynaloženým finančním prostředkům. Pro definování problému je nutné stanovit cíl, který může být:

- **extrapolativní** (shromáždění předběžných informací potřebných k definování problému a odhadu hypotéz),
- **deskriptivní** (odborný popis marketingových problémů nebo situace na trhu, např. postoje spotřebitelů, demografické faktory),
- **kauzální** (otestování hypotéz o příčinných a následných vztazích).

**Druhým krokem** je příprava plánu šetření, který stanoví, jaké informace budou požadovány, jak budou získávány a prezentovány. Pro dosažení cílů výzkumu musí plán podávat přehled zdrojů šetření, detailní popis specifických postupů, metod kontaktu, sestavení výběrových souborů a instrumenty. Největším problémem u marketingového šetření je výběr správného vzorku dotazovaných, tak aby vyjadřoval potřebné charakteristiky populace. Dále je to správná velikost vzorku respondentů, tak aby jejich počet zajistil spolehlivé informace. Plán šetření by měl být předkládán jako písemný návrh a měl by obsahovat náklady na realizaci

šetření, požadavky na řešení konkrétních problémů a cíle šetření. (Armstrong, 2004, s. 229, Moudrý, 2008, s.65)

**Třetím krokem** je samotná realizace plánu šetření, je to proces shromažďování zpracování a analýzy informací. Mohou to být informace:

- jak **primární** (shromažďují se a zpracovávají k danému cíli), tak **sekundární** (byly sebrány a zpracovány s jiným cílem),
- **interní** (organizace) a **externí**,
- **vyčerpávající** (jev je podchycen ve svém celku, např. získání údajů ze všech jednotek) a **výběrové** (údaje byly získány výběrovým šetřením). (Boučková, 2003, s. 61, Kotler, Armstrong, 2004, s. 228)

Závěrečným **čtvrtým krokem** je zpracování výsledků vycházejících z marketingového šetření, formulování závěrů a předložení závěrečné zprávy. Je nutné, aby byly výsledky šetření přesně a správně formulovány a objektivně přijaty. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 239, Moudrý, 2008, s. 66, Boučková, 2003, s. 61)

#### 4.1 Dotazník

Dotazník patří mezi nejrozšířenější techniky marketingového šetření k získávání potřebných informací, cílem je získat názory a fakta od respondentů. Je písemnou formou komunikace, buď může mít klasickou papírovou podobu, nebo může být v elektronické podobě. Dotazník může být respondentům zasílán poštou, e-mailem nebo předán osobně. Výhodou dotazníku je možnost získání velkého množství informací, nevýhodou nízká návratnost dotazníků, nejistota, zda dotazovaný osobně odpověděl na uvedené otázky. Před tvorbou dotazníku by měl být stanoven srozumitelný a zjištělný cíl, kterého má být dosaženo. Je také vhodné předběžné ověření dotazníku na menším počtu osob. Při samotné tvorbě dotazníku je nutné se zaměřit na to, aby byl přehledný, srozumitelný, jednoduchý na vyplňování, stylisticky a gramaticky správně sestavený a v neposlední řadě musí respondenta motivovat k jeho vyplnění. V úvodu dotazníku by mělo být oslovení a žádost o jeho vyplnění, sdělení o jeho smyslu a významu, pokyny k jeho vyplnění a přibližná délka potřebná k vyplňování. Velmi důležitá je skladba a pořadí otázek v dotazníku, v první části by měly být uvedeny zajímavé otázky, v prostřední části otázky, jejichž vyplnění vyžaduje větší soustředění respondenta, a na závěr by se měly objevovat otázky méně důležité. Při tvorbě dotazníku je možno použít následující typy otázek:

- **uzavřené** (obsahují všechny varianty odpovědí):
  - **dichotomické** (odpovědi ano, ne),
  - **trichotomické** (odpovědi ano, ne, nevím),
  - **škálové** (stupnice odpovědí – klasifikační, významové, grafické),

- **výběrové** (možnost výběru jedné z nabízených možností),
- **výčtové** (možnost výběru několika z nabízených možností),
- **otevřené** (dotazovanému se nenabízejí možnosti odpovědí, na otázky odpovídá vlastními slovy):
  - **volné** (dotazovaný má volnost pro svou odpověď),
  - **dokončení věty,**
  - **dokončení příběhu,**
  - **dokončení obrázku,**
- **všeobecné** (jsou potřebné pro zpracování a vyhodnocení dotazníku, věk, pohlaví, vzdělání dotazovaného).(Moudrý, 2008, s. 70)

Závěr dotazníku by mělo tvořit poděkování dotazovanému za čas strávený vyplňováním dotazníku.

## 5. Školní stravování

V naší zemi poskytuje školní a závodní stravování více než 10 500 jídelen. Jejich služeb využívá převážná část žáků a studentů i mnoho dospělých strávníků. Protože se jedná o velké množství porcí, jde o poměrně rizikovou výrobu, každá chyba tu může způsobit značné finanční újmy i škody na zdraví. Úkolem současného moderního školního stravování je zabezpečení stravy pro co největší počet žáků a studentů v souladu se současnými výživovými trendy a s dodržováním pitného režimu. Současně by měla školní jídelna být pro žáky a studenty, rodiče i školu informačním a výchovným centrem zdravé výživy. (Jídelny. cz, 2004, s. 9, Štoček, Forman, Hradilíková, Maršík, 2012, s. 18)

### 5.1 Legislativní vymezení pojmů ve školním stravování

Školní stravování je upraveno zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, kde se podle § 119 uskutečňuje stravování dětí, žáků a studentů v době jejich pobytu ve škole, ve školském zařízení podle § 117 odst. 1. písm. b) (školská výchovná a ubytovací zařízení zajišťují dětem žákům a studentům podle účelu, k němuž byla zřízena, celodenní výchovu, ubytování a stravování) Nově může školní jídelna poskytovat školní stravování i o prázdninách, v tomto případě se nejedná o dotovanou stravu.

Školský zákon ukládá právnické osobě, která vykonává činnost školy, povinnost zajistit školní stravování pro své děti, žáky a studenty. Ředitel školy a školského zařízení odpovídá za poskytování školního stravování a může ho zabezpečit buď zařízením školního stravování (podle § 119 školského zákona) nebo jinou osobou poskytující stravovací služby (podle § 122 odst. 4 školského zákona a podle § 23 a § 24 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví).

Zařízení školního stravování mohou také zajišťovat stravování zaměstnanců škol a školských zařízení a stravovací služby i pro další osoby, a to za úplatu. Jejich stravování musí být výslovně uvedeno jako předmět činnosti např. v zakládací listině, zřizovací listině, zakládací nebo společenské smlouvě. (§ 119, školský zákon, Štoček, Forman, Hradilíková, Maršík, 2012, s. 13)

### 5.2 Rozsah služeb školního stravování

Školní stravování je možno rozdělit na tři typy, v nichž je uskutečňováno:

- školní jídelna (sama připravuje i vydává jídla, může připravovat i jídla pro výdejnu),
- školní jídelna – vývařovna (připravuje jídla pro výdejnu),

- školní jídelna – výdejna (vydává jídla připravená jiným provozovatelem stravovacích služeb, vždy musí být pouze jeden dodavatel). (§ 3 vyhlášky č. 107/2005 Sb., o školním stravování)

Rozsah služeb školního stravování můžeme rozčlenit na:

- hlavní jídla – oběd (polévka nebo předkrm, hlavní chod, nápoj, případně salát, dezert, ovoce), večeře (hlavní chod, nápoj, případně salát, dezert, ovoce),
- doplňková jídla (snídaně, přesnídávka, svačina a druhá večeře).

Strávníkovi může být poskytnuto každé z těchto jídel pouze jednou denně. (§ 4 vyhlášky č. 107/2005 Sb., o školním stravování)

Podle § 122 školského zákona se školní stravování řídí výživovými normami, které jsou stanoveny prováděcím právním předpisem – vyhláškou č. 107/2005 Sb., o školním stravování ve znění pozdějších předpisů. Tato vyhláška definuje školní stravování jako stravovací službu, která je dětem (předškolní vzdělávání), žákům (základní a střední vzdělávání) a studentům (vyšší odborné vzdělávání) poskytována v rámci hmotného zabezpečení podle § 122 školského zákona. V příloze jedna a dva této vyhlášky jsou limitující ustanovení:

- **výživové normy** pro školní stravování tzv. spotřební koš, zde jsou strávnicki rozděleni do skupin podle věku 3 – 6 let, 7 – 10 let, 11 – 14 let a 15 – 18 let na dobu školního roku, ve kterém dosahují příslušného věku, výživové normy jsou uvedeny v gramech na strávnicka a den pro jednotlivé věkové skupiny u deseti druhů potravin, povolená tolerance u jednotlivých potravin je + – 25%, tzn. měsíční spotřeba potravin musí činit minimálně 75% a maximálně 125%, pouze u tuků je maximální měsíční spotřeba 100%,
- **rozpětí finančních limitů** stanoví pro výše uvedené věkové skupiny rozpětí ceny jednotlivých jídel. Finanční limity na nákup potravin například jednoho obědu činí u věkové skupiny strávnicků do šesti let Kč 14,- až – 25,-, u skupiny 7 – 10 let Kč 17,- až 32,50, u skupiny 11 – 14 let Kč 19,- až 34,50 a u skupiny strávnicků 15 a více let Kč 20,- až 37,-.

Do věkových skupin jsou děti zařazovány na základě vyhlášky 107/2005 Sb., o školním stravování na dobu školního roku, ve kterém dosahují příslušného věku. (Štoček, Forman, Hradilíková, Maršík, 2012, s. 6)

Tabulka 1 – Výživové normy pro školní stravování (Zdroj: příloha č. 1 k vyhlášce 107/2005 Sb.)

Průměrná měsíční spotřeba vybraných druhů potravin na strážníka a den v gramech, uvedeno v hodnotách "jak nakoupeno".										
Věková skupina strážníků, hlavní a doplňková jídla										
	Maso	Ryby	Mléko	Mléčné	Tuky volné	Cukr volný	Zelenina	Ovoce	Brambory	Luštěniny
3 – 6 r. přesnídávka, oběd, svačina	55	10	300	31	17	20	110	110	90	10
7 – 10 r. oběd	64	10	55	19	12	13	85	65	140	10
11 – 14 r. oběd	70	10	70	17	15	16	90	80	160	10
15 – 18 r. oběd	75	10	100	9	17	16	100	90	170	10
celodenní stravování										
3 – 6 r.	114	20	450	60	25	40	190	180	150	15
7 – 10 r.	149	30	150	70	35	55	215	170	300	30
11 – 14 r.	159	30	300	85	36	65	215	210	350	30
15 – 18 r.	163	20	300	85	35	50	250	240	300	20

### 5.3 Organizace školního stravování

První možností je, že se školní stravování provádí u zařízení školního stravování a je upraveno **vnitřním řádem** podle § 30 školského zákona, který vydává ředitel školského zařízení a seznamuje s ním zaměstnance a žáky školy. Vnitřní řád stanovuje vnitřní režim a provoz školského zařízení, zajištění podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví a podmínky zacházení s majetkem. Ředitel školského zařízení odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve školském zařízení. (§ 164, školského zákona) Podmínky a organizaci provozu školského zařízení stanovuje ředitel školy v **provozním řádu**, v němž jsou řešena právní východiska, provozní doba, způsob přihlašování a odhlašování stravy, identifikace strážníků, úhrada stravného, sazby stravného. (§ 165 školského zákona)

Druhou možností je, že se organizace školního stravování provádí u provozovatele stravovacích služeb, v případech, kdy tyto služby není možné zajistit v zařízeních školního stravování. **Podmínky stravování** jsou upraveny § 2 vyhlášky 107/2005Sb., o školním stravování. Smlouva mezi školou a provozovatelem stravovacích služeb o zajištění stravování musí obsahovat vymezení rozsahu poskytovaných služeb, při zachování plnění výživových norem, výši finančních normativů, organizaci provozu nebo přepravy jídel, způsob zabezpečení dohledu nad nezletilými strážníky. (§ 122 odst. 4 zákona 561/2004 Sb.)

#### 5.4 Kontrolní činnost ve školním stravování

Školní jídelny mají podobu samostatného právního subjektu nebo jsou součástí příspěvkové organizace. Hospodaří s penězi, které dostávají od kraje a jiných subjektů. Do školních jídelen dochází kontrola ze tří institucí: ze strany zřizovatele, z České školní inspekce a krajských hygienických stanic. Uvedené organizace mají právo provádět jak finanční kontrolu (zde sledují způsob hospodaření s přidělenými finančními prostředky), tak kontrolu hygienickou (zda strava dětí odpovídá hygienickým předpisům). (Gleichová, 2009)

Hlavními oblastmi kontroly školního stravování jsou:

- kontrola plnění výživových norem (sledování průměrné měsíční spotřeby potravin ve spojitosti s věkovými skupinami strávníků a podávanými pokrmy),
- kontrola stanovení finančních limitů a nákup potravin (ověření, zda byly finanční limity stanoveny s ohledem na správné zařazení strávníků do věkových skupin a zda jsou čerpány tyto finanční limity ve prospěch strávníků),
- kontrola podmínek, za kterých školní stravování probíhá (funkčnost řádu školní jídelny, informovanost strávníků),
- kontrola rozsahu poskytovaných služeb (kontrola strávníkům poskytnutých jídel v závislosti na délce pobytu ve škole či školském zařízení),
- kontrola provozování doplňkové činnosti.

Kontrolu hygieny ve školních jídelnách provádějí orgány zajišťující státní správu v ochraně veřejného zdraví – krajské hygienické stanice, které zřizuje § 78 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví. Oprávnění a povinnosti zaměstnanců krajských hygienických stanic a kontrolovaných školních jídelen stanovuje § 88 výše uvedeného zákona. (Štoček, Forman, Hradilíková, Maršík, 2012, s. 10)

#### 5.5 Hygienické předpisy ve školním stravování

Rámcové požadavky na hygienu ve školních jídelnách stanovují platné vnitrostátní a evropské předpisy. Stravovací služby jsou označeny za činnosti epidemiologicky závažné, proto všichni pracovníci ve stravovacích službách, kteří jsou v přímém kontaktu s potravinami, pokrmy, zařízením či náčiním, jsou podle § 19 zákona 258/2000Sb. o ochraně veřejného zdraví povinni vlastnit zdravotní průkaz a mít znalosti, které jsou nutné k ochraně veřejného zdraví. Mezi tyto znalosti podle přílohy č. 3 k vyhlášce 490/2000 Sb. patří:

- a) požadavky na zdravotní stav osob vykonávajících příslušnou činnost,
- b) zásady osobní hygieny,



c) zásady hygienicky nezávadného čištění a dezinfekce, technologie výroby, hygienicky nezávadný způsob přepravy, skladování a uvádění do oběhu epidemiologicky rizikových výrobků,

d) alimentární nákazy a otravy z potravin,

e) speciální hygienická problematika podle příslušné pracovní činnosti.

Rozsah uvedených znalostí je oprávněna kontrolovat při výkonu státního zdravotního dozoru příslušná krajská hygienická stanice.

Zásady osobní a provozní hygieny školního stravování upravuje vyhláška č. 602/2006 Sb., kterou se mění vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných. Dodržování osobní a provozní hygieny popisuje § 50 a § 49 výše uvedené vyhlášky. Zaměstnanci jsou podle § 50 povinni pečovat o tělesnou čistotu, mýt si ruce při každém znečištění, nosit čisté ochranné prostředky aj. Podle § 49 je nutné udržovat sanitární a pomocná zařízení v čistotě, skladovat produkty a potraviny stanoveným způsobem, nekouřit v prostorách, kde se manipuluje s potravinami a produkty, aj. (Gleichová, 2009, Štoček, Forman, Hradilíková, Maršík, 2012, s.129)

## **5.6 Systém kritických bodů ve školním stravování**

je často nazýván HACCP z anglického Hazard Analysis and Critical Control, vznikl v Americe a měl sloužit k zajištění bezpečnosti a kvality potravin pro kosmonauty. Je to systém velmi náročných hygienických a výrobních postupů, v souladu s našimi i evropskými předpisy. Tvorba a zavádění HACCP se přímo váže článkem 5 nařízení ES č. 852/2004, o hygieně potravin, dále jsou kritické body popsány v § 24 odst. 1 písm. c) zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a v § 38 vyhlášky 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných. (Výživa a potraviny, 2008, Štoček, Forman, Hradilíková, Maršík, 2012, s. 128)

HACCP znamená v českém překladu Analýza nebezpečí pomocí kritických a kontrolních bodů. Jedná se o zmapování jednotlivých činností při výrobě jídel a stanovení těch činností, které jsou nejvíce rizikové. Nebezpečím se může stát biologický, chemický nebo fyzikální činitel v potravine, který může mít vliv na její nezávadnost a tím může ohrozit spotřebitele. Je velmi důležité analyzovat tato nebezpečí a stanovit pravidla ovládacích opatření, jak nebezpečím předcházet.

Mezi důležité pojmy v systému kritických bodů patří například:

Kontrolní bod – jakýkoli krok procesu, jímž mohou být biologické, chemické nebo fyzikální faktory řízeny.

Kritický bod – úsek nebo činnost při výrobě nebo uvádění potravin do oběhu, kde vzniká největší riziko porušení zdravotní nezávadnosti. Tyto činnosti musí být písemně zaznamenávány.

Ovládací opatření v systému kritických a kontrolních bodů – činnost, která předchází nebo vylučuje nebezpečí, která ohrožují zdravotní nezávadnost pokrmů a potravin.

Ověřovací postupy v systému kritických a kontrolních bodů – posuzují dodržování a funkčnost systému HACCP. (Gleichová, 2009, Vyzivapol.cz, 2009)

## II PRAKTICKÁ ČÁST

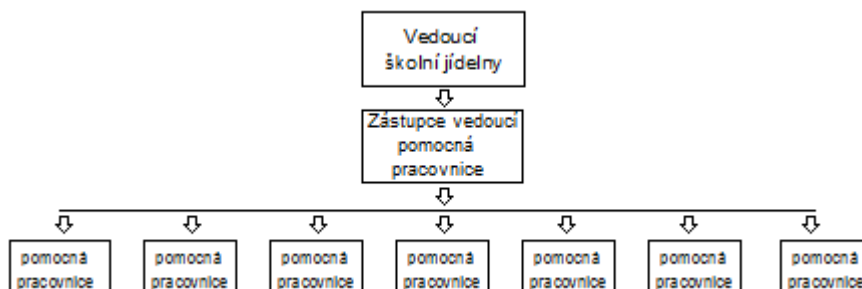
### 6. Analýza školní jídelny – výdejny gymnázia

#### 6.1. Úvod

Gymnázium bylo založeno v roce 1884, má bohatou historii prvního českého gymnázia na Slovácku, studovaly zde slavné osobnosti českých dějin, např. B. Beneš. Buchlovan, Zdeněk Chalabala, František Kožík či Dana Zátoková.

Posláním školy je dát žákovi pevné základy v celé šíři vzdělávacích oblastí a rozvinout jeho individuální schopnosti k úspěšnému studiu na vysokých školách. Gymnázium je příspěvková organizace, jejím zřizovatelem je kraj. Pedagogický sbor školy má 75 členů, zajišťuje 100% aprobovanost výuky. (organizační struktura školy viz přílohy)

Ve školní jídelně – výdejně gymnázia bylo v loňském školním roce 2011/2012 vydáno 124 311 obědů. Výdejna zajišťuje výdej stravy od externího dodavatele pro 788 strážníků s devíti zaměstnanci. Organizační struktura školní jídelny je tvořena vedoucí, její zástupkyní a pomocnými pracovníci.



Obrázek 10 – Organizační struktura školní jídelny – výdejny

Náklady a výnosy školní jídelny – výdejny se v letech 2010 – 2012 udržují na stejné úrovni.

Tabulka 2 – Náklady, výnosy a hospodářský výsledek školní jídelny – výdejny

Rok	Výnosy	Náklady	Hospodářský výsledek
2009	3 784 199,-	3 729 789,-	54 410,-
2010	3 837 747,-	3 796 936,-	40 811,-
2011	3 713 870,-	3 706 853,-	7 017,-

#### 6.2 Situační analýza

##### 6.2.1 Vývoj počtu vydaných obědů ve školní jídelně – výdejně

V počtu vydaných obědů v posledních letech nedochází k zásadním změnám – viz tabulka 3 – Vývoj počtu vydaných obědů ve školní jídelně – výdejně.

**Tabulka 3 – Vývoj počtu vydaných obědů ve školní jídelně – výdejně**

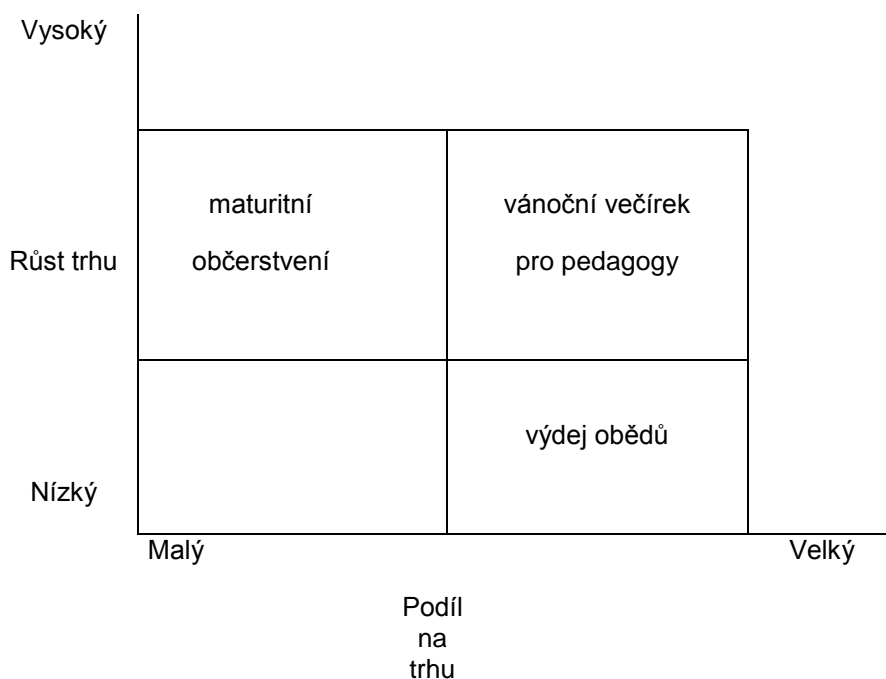
Rok	Počet obědů
2009	127 881
2010	131 275
2011	129 321
2012	124 311
2013	130 000 (odhadované počty)

**6.2.2 Analýza služby a poskytovatele služby**

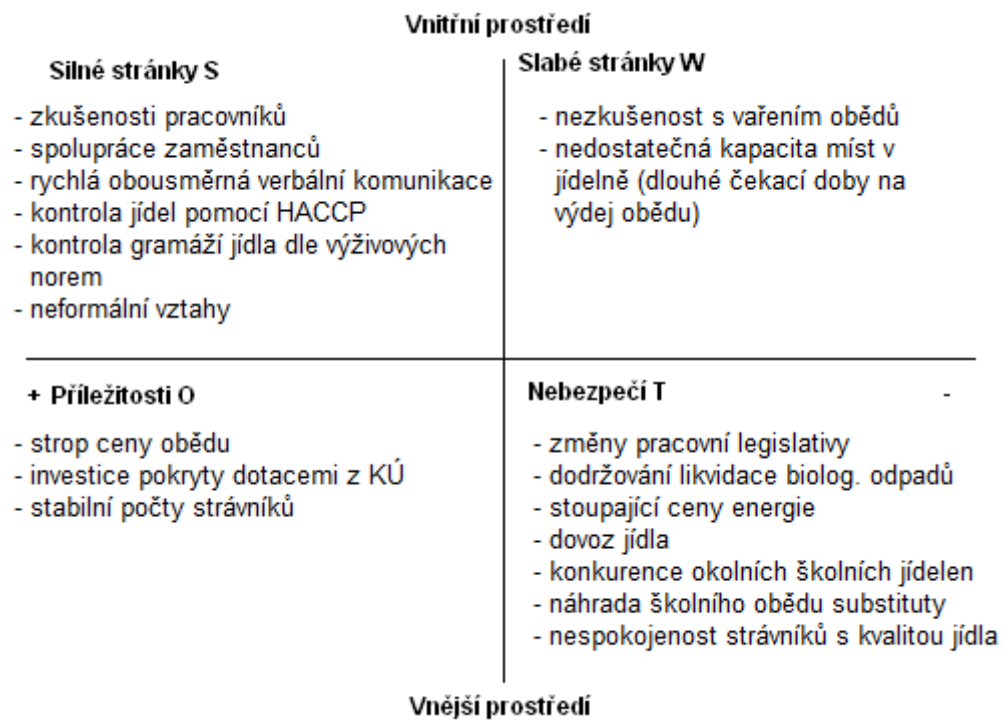
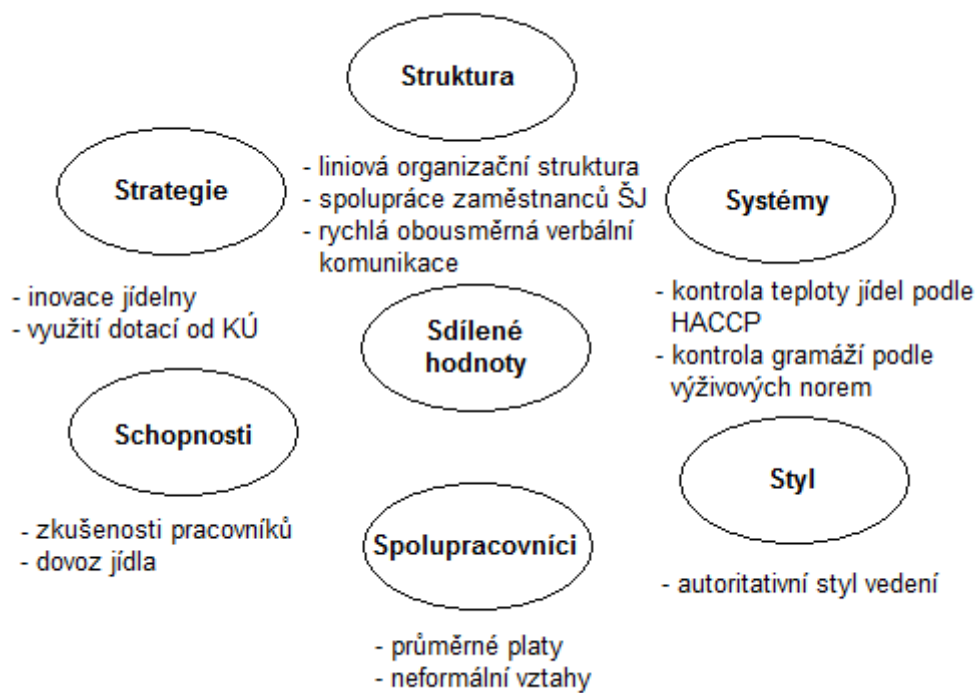
Poskytovatelem služby je školní jídelna – výdejna, která realizuje službu zákazníkům – výdej obědů skládajících se z polévky nebo předkrmu, hlavního chodu, nápoje a případně doplňku (salát, dezert, ovoce), podle vyhlášky č. 107/2005 Sb., o školním stravování.

Výdej obědů je analyzován metodou BCG analýzy (viz obrázek 11 – BCG analýza – školní jídelny – výdejny), metodou 7S (viz obrázek 12 – Analýza 7S – vnitřního prostředí – školní jídelny – výdejny) a SWOT analýzou (viz obrázek 13 – SWOT analýza – školní jídelny – výdejny).

Na základě SWOT analýzy mezi silné stránky patří zkušenosti pracovníků především v oblasti aplikace systému HACCP, kontroly gramáží jídla a dodržování výživových norem. Je nutné zaměřit se na zjištěné slabé stránky – dlouhé čekací doby na výdej obědu, které souvisí s nedostatečnou kapacitou jídelny. Rizikem se jeví zejména konkurence okolních školních jídelen a možnost náhrady školního obědu substituty, což souvisí s nespokojeností strávníků s kvalitou jídla.

**Obrázek 14 – BCG analýza – školní jídelny – výdejny**

Obrázek 15 – Analýza 7S – vnitřního prostředí – školní jídelny – výdejny



Obrázek 16 – SWOT analýza – školní jídelny – výdejny

### **6.2.3 Analýza poptávky – zákazníků**

Poptávku tvoří strávníci školní jídelny – výdejny. K analýze požadavků strávníků bylo realizováno dotazníkové šetření.

#### **6.2.3.1 Popis dotazníkového šetření**

Pro zjištění potřebných informací bylo zvoleno dotazníkové šetření. Studentům gymnázia byly dotazníky (viz příloha č. 1 – Dotazník pro strávníky školní jídelny a příloha č. 2 – Dotazník pro nestrávníky školní jídelny) předloženy prostřednictvím webových stránek na hodinách ICT. Jeden dotazník vyplňovali studenti stravující se ve školní jídelně, druhý dotazník byl určen pro ty, kteří se ve školní jídelně nestravují.

Výsledky dotazníkového šetření by měly podpořit snahu vedení gymnázia o výstavbu nové školní jídelny s kuchyní.

#### **6.2.3.2 Metodologie průzkumu**

Byla zvolena marketingová technika – průzkum trhu formou dotazníkového šetření, protože tímto způsobem můžeme získat velké množství informací. Z důvodu rozdělení studentů na dvě skupiny – zákazníky a potenciální zákazníky (v jídelně se nestravují) byly vytvořeny dva dotazníky. Jeden dotazník vyplňovali studenti stravující se ve školní jídelně, ve druhém dotazníku studenti uváděli, z jakého důvodu se ve školní jídelně nestravují.

Při tvorbě dotazníků byl kladen důraz na přehlednost, srozumitelnost a jednoduchost vyplňování. V úvodu dotazníků byli respondenti osloveni a požádáni o jeho vyplnění, byl sdělen smysl dotazníků a pokyny k jeho vyplnění. Poděkování za čas strávený při vyplňování bylo uvedeno na začátku dotazníku. Otázky byly koncipovány dle zásad logiky a se snahou nerozptylovat pozornost dotazovaných.

V dotazníku pro strávníky byly v první části uvedeny zajímavé otázky, v prostřední a závěrečné části otázky, jejichž vyplnění vyžaduje větší soustředění respondenta. Byly použity otázky uzavřené a v závěrečné otázce forma otevřené odpovědi, kdy se respondent mohl vlastními slovy vyjádřit.

Dotazník pro potenciální zákazníky, tj. studenty, kteří se v jídelně nestravují, tvoří jedna otázka – uzavřená výčtová s možností otevřené odpovědi.

Z důvodu nízké finanční náročnosti, rychlosti a jednoduchosti zpracování byl zvolen sběr dat online dotazováním – prostřednictvím dotazníků na webových stránkách školy.

Riziko nízké návratnosti dotazníků bylo odstraněno vyplněním dotazníků v hodinách ICT v učebnách výpočetní techniky.

Motivací k vyplnění dotazníků studenty bylo zlepšení úrovně stravování ve školní jídelně.

### 6.2.3.3 Plán dotazníkového šetření

- Konkretizace obsahu výzkumného šetření, sestavení dotazníku, určení skupin respondentů – říjen 2012.
- Oponentura, zapracování připomínek – říjen 2012.
- Sběr dat – říjen, listopad 2012.
- Analýza dat – listopad 2012.
- Zpracování výsledků šetření – listopad 2012.
- Interpretace výsledků šetření – prosinec 2012.

### 6.2.3.4 Realizace dotazníkového šetření

Byl vytvořen program na zadání a vyhodnocení otázek dotazníků a umístěn na webové stránky školy. Online dotazník byl předložen respondentům – studentům gymnázia, strážníkům (zákazníkům) i těm studentům, kteří se ve školní jídelně gymnázia nestravují, v hodinách ICT. Studenti byli vyučujícím upozorněni na nutnost vyplnění dotazníků a byli motivováni tím, že výsledky dotazníkového šetření zvýší úroveň stravování ve školní jídelně – výdejně.

Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 587 studentů, kteří jsou strážníky školní jídelny, a 77 studentů, kteří se ve školní jídelně nestravují. Znamená to, že z celkového počtu 969 studentů gymnázia se zúčastnilo dotazníkového šetření téměř 70% studentů. Všichni studenti, kteří byli přítomni v hodinách ICT, dotazník vyplnili, tedy návratnost dotazníků byla 100%.

**Tabulka 4- Souhrnná datová tabulka (absolutní četnosti)**

	rozhodně					celkem
	ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	nevím	
<b>otázka 1</b>	71	292	130	74	20	587
<b>otázka 2</b>	140	246	122	62	17	587
<b>otázka 3</b>	62	176	147	138	64	587
<b>otázka 4</b>	39	97	159	163	129	587
<b>otázka 5</b>	48	169	209	148	13	587
<b>otázka 6</b>	59	260	159	74	35	587
<b>otázka 7</b>	130	257	101	85	14	587
<b>otázka 8</b>	109	247	131	82	18	587
<b>otázka 9</b>	138	157	135	145	12	587
<b>otázka 10</b>	29	104	181	249	24	587

Tabulka 5 – Souhrnná datová tabulka (relativní četnosti)

	rozhodně					celkem
	ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	nevím	
<b>otázka 1</b>	12%	50%	22%	13%	3%	100%
<b>otázka 2</b>	24%	42%	21%	10%	3%	100%
<b>otázka 3</b>	11%	30%	25%	24%	10%	100%
<b>otázka 4</b>	7%	16%	27%	28%	22%	100%
<b>otázka 5</b>	8%	29%	36%	25%	2%	100%
<b>otázka 6</b>	10%	44%	27%	13%	6%	100%
<b>otázka 7</b>	22%	44%	17%	15%	2%	100%
<b>otázka 8</b>	19%	42%	22%	14%	3%	100%
<b>otázka 9</b>	24%	26%	23%	25%	2%	100%
<b>otázka 10</b>	5%	18%	31%	42%	4%	100%

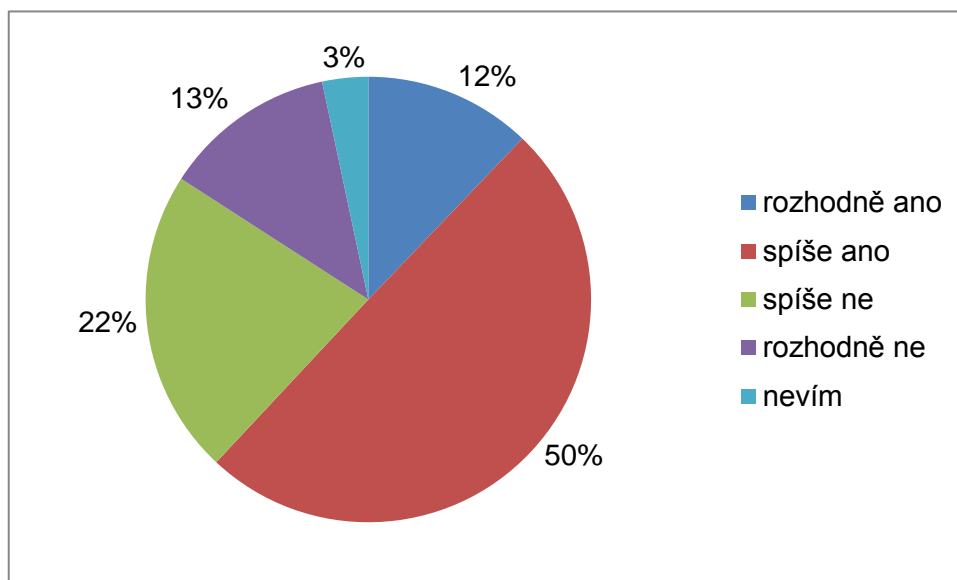


**DOTAZNÍK č. 1**

**Odovědi strážníků, kteří navštěvují školní jídelnu – výdejnu:**

**Otázka číslo 1: Prostředí školní jídelny považují za kulturní, vhodné pro stravování****Tabulka 6 – Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 1**

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	nevím	celkem
<b>absolutní četnosti</b>	71	292	130	74	20	587
<b>relativní četnosti</b>	12%	50%	22%	13%	3%	100%

**Obrázek 17 – Prostředí školní jídelny považují za kulturní, vhodné pro stravování**

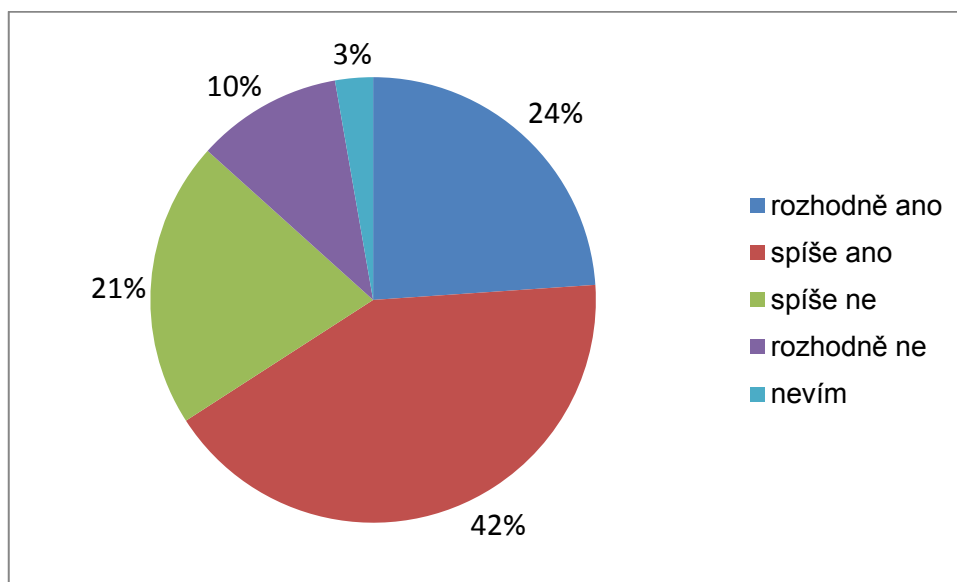
Kulturnost prostředí stávající školní jídelny – výdejny považuje 50% studentů za kulturní s výhradami, jen 12% strážníků je spokojeno bez výhrad. Ke zlepšení kultury stravování přispělo vybavení jídelny novými moderními stoly se židlemi a novou barevnou výmalbou jídelny. K dispozici jsou na stolech slánky a misky s papírky, do kterých mohou studenti odložit před jídlem žvýkačky. Zbývajících 38 % strážníků nebylo s kulturností školní jídelny a její vhodností pro stravování spokojeno částečně, úplně nebo se nedokázalo k tomuto problému vyjádřit. Prostory školní jídelny – výdejny byly umístěny před 40 lety do budovy, která nebyla k tomuto účelu vybudována, a proto je pro školní stravování nevyhovující. Jak zázemí výdejny, tak i prostory samotné jídelny jsou obtížně větratelné a nedostatečně

velké, proto tedy u této otázky poměrně velké procento respondentů vyjádřilo svou nespokojenost.

### Otázka číslo 2: S možností výběru ze dvou jídel denně jsem spokojen(a)

Tabulka 7 – Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 2

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	nevím	celkem
absolutní četnosti	140	246	122	62	17	587
relativní četnosti	24%	42%	21%	10%	3%	100%



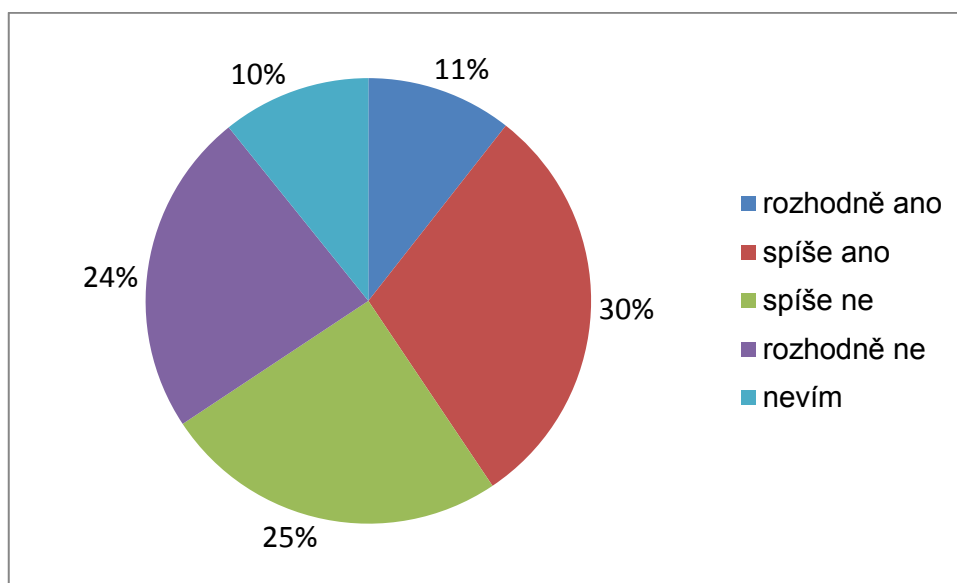
Obrázek 18 – S možností výběru ze dvou jídel denně jsem spokojen(a)

Pro 66% odpovídajících respondentů je možnost výběru ze dvou jídel denně vyhovující, nespokojenost vyjádřilo ve svých odpovědích 31% respondentů, 3% strážníků se k této otázce nedokázala vyjádřit. V současné době se stává možnost vybírat si ze dvou obědů denně jakýmsi standardem a to hlavně u větších školních jídelen. Toto zkvalitnění školního stravování zároveň přináší problémy při dodržování výživových norem, tzv. spotřebního koše, které stanovuje § 122 odst. 1 školského zákona (zákon č. 561/2004 Sb.) spolu s prováděcím právním předpisem – vyhláškou 107/2005 Sb., o školním stravování. Strážníci mohou svým výběrem ovlivnit stanovenou skladbu jídel a často dochází k nedodržení některých položek stanovených spotřebním košem.

### Otázka číslo 3: Myslíte si, že cena oběda je odpovídající

Tabulka 8 – Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 3

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	nevím	celkem
absolutní četnosti	62	176	147	138	64	587
relativní četnosti	11%	30%	25%	24%	10%	100%



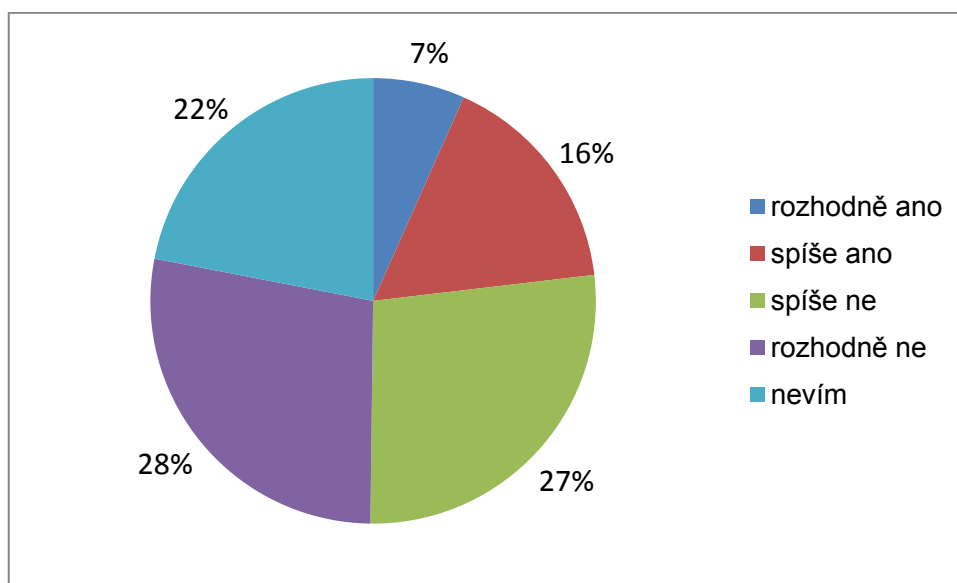
Obrázek 19 – Myslíte si, že cena obědu je odpovídající

Spíše ano a rozhodně ano odpovědělo na otázku, zda je cena obědu odpovídající 41% respondentů. Zbývajícím 49% respondentů cena obědu nevyhovuje a 10% respondentů se k této problematice nedokázalo vyjádřit. Změny cen obědů však nejsou příliš reálné, protože cena obědu pro strávnicka musí být stanovena v rozpětí finančních limitů u jednotlivých věkových skupin, které ukládá § 122 odst. 1 školského zákona (zákon č. 561/2004 Sb.) spolu s prováděcím právním předpisem – vyhláškou 107/2005 Sb., o školním stravování v příloze číslo 2. V současnosti je ve školní jídelně – výdejně stanovena cena obědu částkou Kč 29,- pro strávnicky nižšího gymnázia a Kč 31,- pro strávnicky vyššího gymnázia.

#### Otázka číslo 4: Obrázek 4 – S kvalitou polévek jsem spokojen(a)

Tabulka 9 – Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 4

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	nevím	celkem
<b>absolutní četnosti</b>	39	97	159	163	129	587
<b>relativní četnosti</b>	7%	16%	27%	28%	22%	100%



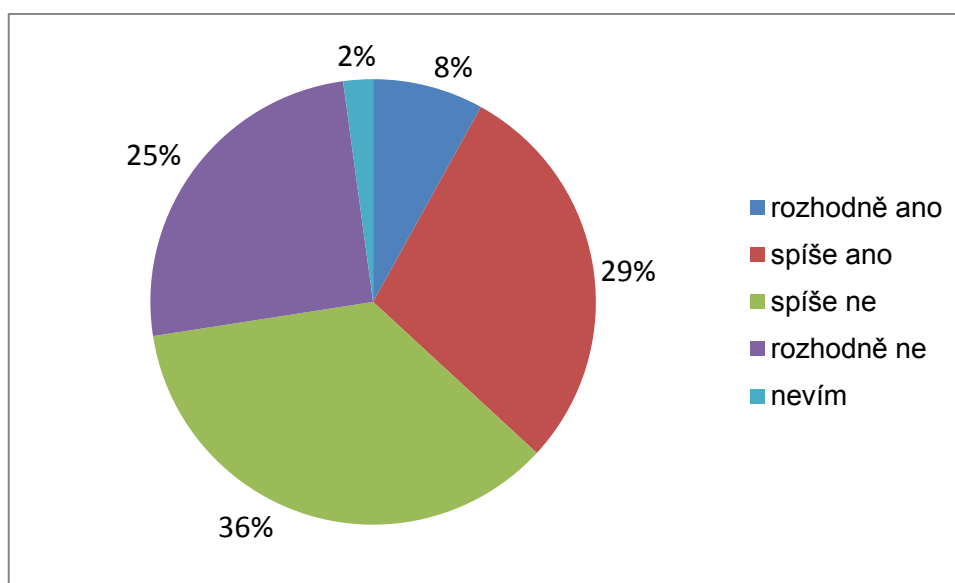
Obrázek 20 – S kvalitou polévek jsem spokojen(a)

S kvalitou polévek je spokojeno nebo spíše spokojeno 23% dotazovaných strážníků. Částečnou nebo úplnou nespokojenost s kvalitou polévek vyjádřilo 55% strážníků. Kvalita polévek je výrazně ovlivněna převozem od výrobce. Hotová polévka je ve stanovené teplotě uzavírána do přepravních gastronádob, kde může působením času docházet ke změnám chuti – zvýšené slanosti působením ochucovadel, případně rozvaření zavářek. Hlavním důvodem, proč se k této otázce nevyjádřilo 22% strážníků, je, že polévky vůbec nekonzumují.

### Otázka číslo 5: S kvalitou hlavních jídel jsem spokojen(a)

Tabulka 10 – Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 5

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	nevím	celkem
<b>absolutní četnosti</b>	48	169	209	148	13	587
<b>relativní četnosti</b>	8%	29%	36%	25%	2%	100%



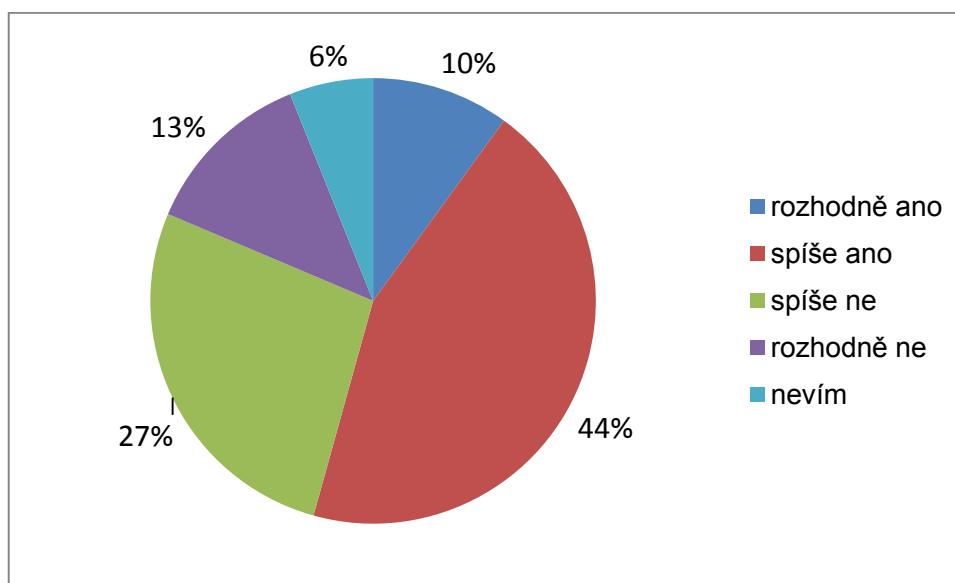
Obrázek 21 – S kvalitou hlavních jídel jsem spokojen(a)

Úplnou nebo částečnou spokojenost s kvalitou hlavních jídel vyjádřilo 37% dotazovaných strážníků, částečně nebo úplně nespokojeno bylo s kvalitou hlavních jídel 61% strážníků, nevyjádřila se 2% strážníků. Stejně tak jako u polévek je kvalita hlavních jídel výrazně ovlivněna převozem od výrobce. Uzavřením jídla do převozních gastronádob a případné dohřívání před výdejem zhoršuje jeho kvalitu.

### Otázka číslo 6: Jsem spokojen(a) s týdenní skladbou jídelníčku

Tabulka 11 – Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 6

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	nevím	celkem
<b>absolutní četnosti</b>	59	260	159	74	35	587
<b>relativní četnosti</b>	10%	44%	27%	13%	6%	100%

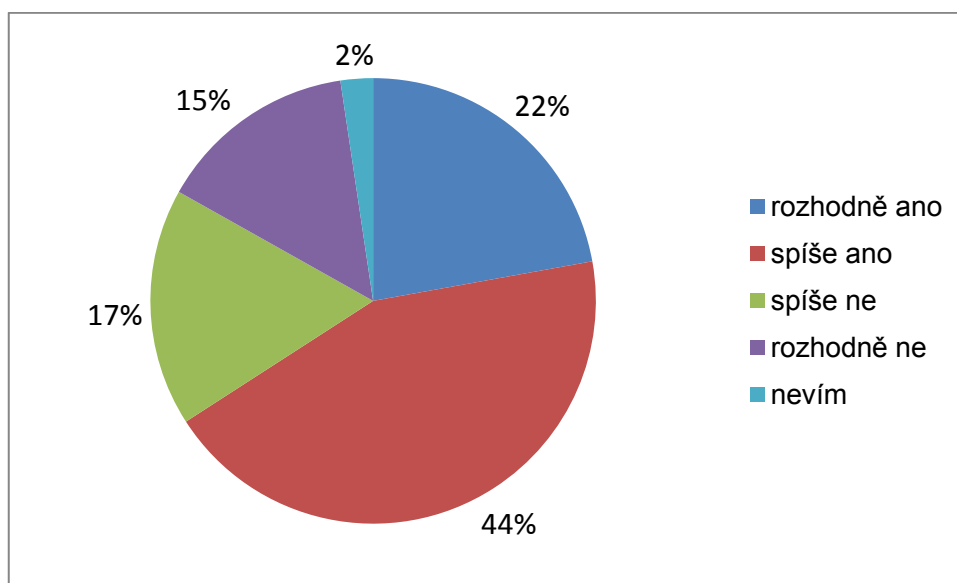


Obrázek 22 – Jsem spokojen(a) s týdenní skladbou jídelníčku

Nadpoloviční většina dotazovaných strážníků – 54% vyjádřila s týdenní skladbou jídelníčku spokojenost. Vyjma 6% strážníků, kteří na tuto otázku neodpověděli, 40% dotazovaných strážníků týdenní skladba jídelníčku částečně nebo úplně nevyhovuje. Zamezení subjektivního přístupu při tvorbě jídelníčků a dodržování výživových norem ve školním stravování stanovuje § 122 odst. 1 školského zákona (zákon č. 561/2004 Sb.) spolu s prováděcím právním předpisem – vyhláškou 107/2005 Sb., o školním stravování. Tato vyhláška ve své příloze číslo 1 ustanovuje výživové normy pro školní stravování, kde jsou strážníci rozděleni do skupin podle věku, u kterých je stanovena spotřeba jednotlivých druhů potravin, která musí být dodržena v rámci jednoho měsíce.

**Otázka číslo 7: Jsem spokojen(a) s velikostí porcí****Tabulka 12 – Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 7**

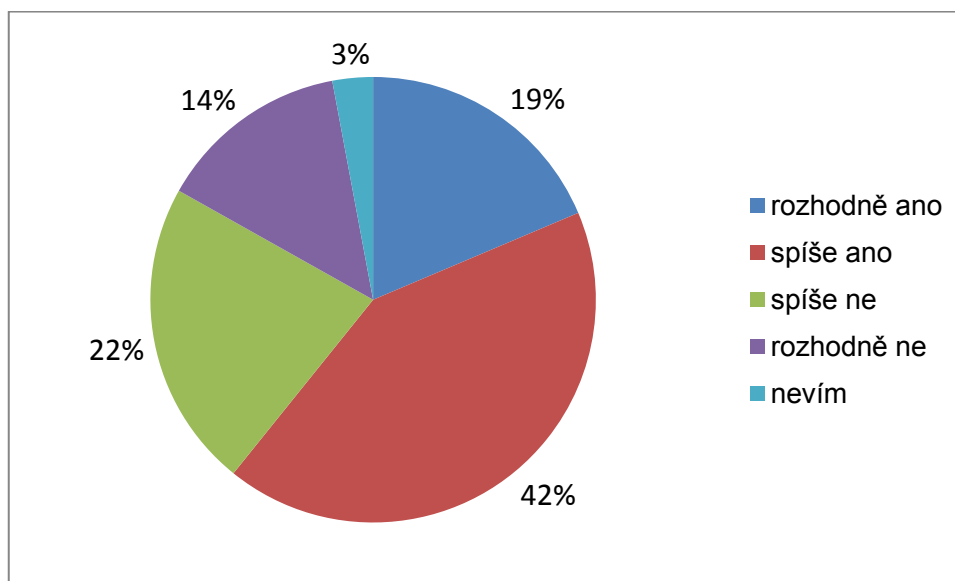
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	nevím	celkem
<b>absolutní četnosti</b>	130	257	101	85	14	587
<b>relativní četnosti</b>	22%	44%	17%	15%	2%	100%

**Obrázek 23 – Jsem spokojen(a) s velikostí porcí**

S velikostí porcí jídla podávaných ve školní jídelně vyjádřila svou úplnou nebo částečnou spokojenost nadpoloviční většina – 66% dotazovaných strávníků. Nespokojeno úplně či částečně bylo 32% respondentů. Velikost porcí jídla ve školním stravování vyplývá z výživových norem, přílohy č. 1 vyhlášky č. 107/2005 Sb., o školním stravování, která je prováděcím právním předpisem školského zákona (č. 561/2004 Sb., § 122 odst. 1). Zde jsou strávníci rozděleni podle věku do skupin, u kterých je stanoveno množství spotřebovávaných druhů potravin, které musí být měsíčně dodrženo.

**Otázka číslo 8: Jsem spokojen(a) s teplotou jídla****Tabulka 13 – Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 8**

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	nevím	celkem
<b>absolutní četnosti</b>	109	247	131	82	18	587
<b>relativní četnosti</b>	19%	42%	22%	14%	3%	100%

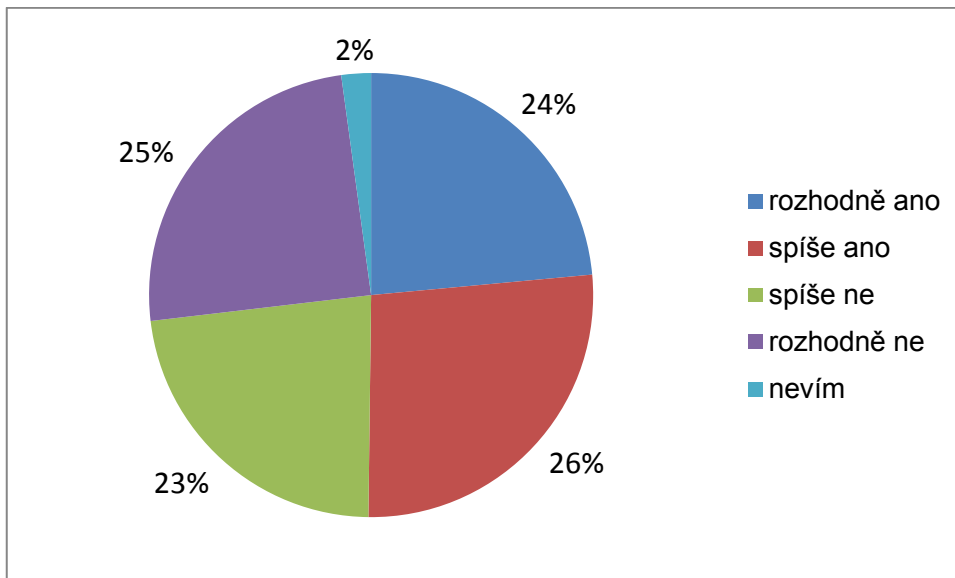
**Obrázek 24 – Jsem spokojen(a) s teplotou jídla**

S teplotou jídel je spokojeno částečně nebo úplně 61% dotazovaných, úplnou nebo částečnou nespokojenost vyjádřilo 36% strávníků, 3% nedokázala na tuto otázku odpovědět. Teploty jídla jsou ve školní jídelně – výdejně pravidelně kontrolovány měřením v průběhu výdeje stravy. Teplota každého pokrmu vydávaného ke spotřebě je ustanovena jako kritický bod (který je písemně zaznamenáván) podle systému kritických bodů tzv. HACCP (§ 24 odst. 1 písm. c) zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a § 38 vyhlášky č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby). Teploty pokrmů určených ke spotřebě stanovuje v § 25 vyhláška 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby.



**Otázka číslo 9: Čas určený ke konzumaci obědu je pro mě vyhovující****Tabulka 14 – Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 9**

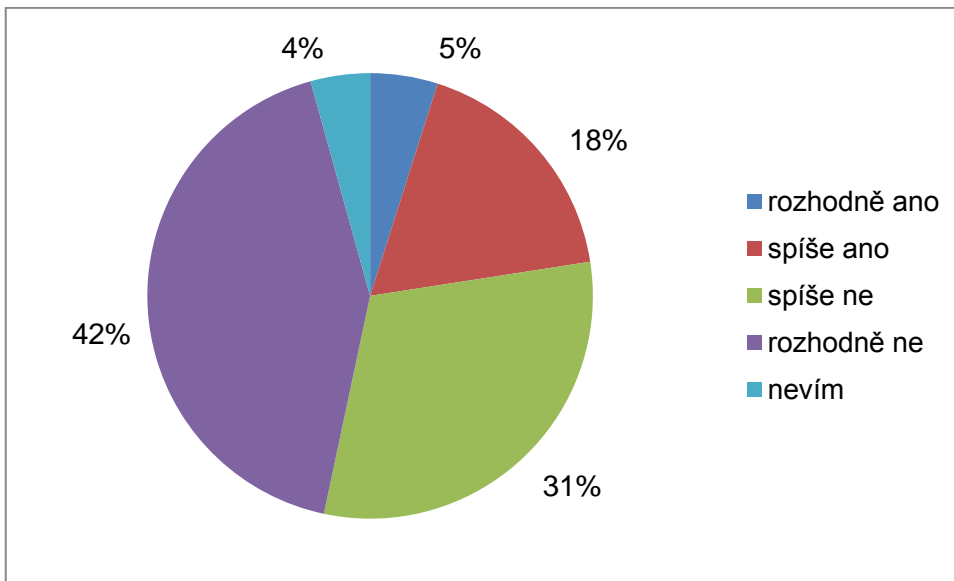
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	nevím	celkem
<b>absolutní četnosti</b>	138	157	135	145	12	587
<b>relativní četnosti</b>	24%	26%	23%	25%	2%	100%

**Obrázek 25 – Čas určený ke konzumaci obědu je pro mě vyhovující**

Čas určený ke konzumaci obědu vyhovuje nebo téměř vyhovuje 50% respondentů, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili, zbylých 48% je spíše nebo úplně nespokojeno s časem určeným ke konzumování obědu, 2% respondentů se k této otázce nevyjádřila. Výdej obědů ve školní jídelně – výdejně limituje počet míst k sezení (120) a rozdělení do tří, početně různě velkých výdejových skupin. Počty studentů v jednotlivých skupinách jsou rozdílné, v první a třetí skupině jsou počty strážníků nižší, tedy i čas určený pro konzumaci obědu je delší. U druhé skupiny s nejvyšším počtem studentů se doba určená ke konzumaci obědu pro jednotlivé strážníky podstatně snižuje, což často způsobuje stresové situace jak pro strážníky, tak i pro personál jídelny. Z toho vyplývá i výsledek odpovědí na tuto otázku, který dělí respondenty v odpovědích na polovinu záporných a polovinu kladných odpovědí.

**Otázka číslo 10: Doba čekání na výdej je pro mě vyhovující****Tabulka 15 – Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 10**

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	nevím	celkem
<b>absolutní četnosti</b>	29	104	181	249	24	587
<b>relativní četnosti</b>	5%	18%	31%	42%	4%	100%

**Obrázek 26 – Doba čekání na výdej obědu je pro mě vyhovující**

S dobou čekání na výdej obědu je spokojeno pouze 5% strážníků, spíše spokojeno 18% strážníků, zbývající 73% strážníků vyjadřuje ve svých odpovědích úplnou nebo částečnou nespokojenost, 4% strážníků se k otázce nedokázala vyjádřit. Velikost jídelny (108 míst k sezení) a přes 200 – 260 (počet strážníků závisí na rozvrhu daného dne, počtu objednaných obědů atd.) studentů připadajících na jednu výdejovou skupinu způsobuje dlouhé čekací doby na výdej obědů.

## Otázka číslo 11: Vlastní připomínky a návrhy pro zlepšení stávajících služeb školní jídelny – výdejny

### Komentáře strážníků

- Prosím vás, začněte tam vařit, ne to jen dovážet a ohřívat.
- Zvětšit kapacitu jídelny a princip výběru jídla, jídla zde by se měla změnit. Díky.
- Čekání na obědy je někdy hrozné, pokud je tam naše třída dříve než ostatní, je to ok.
- Už se těším na to, že bude na gymnáziu vlastní kuchyně.
- Sladká jídla celkem ujdou.
- Již se těším na novou jídelnu a doufám, že se kvalita jídla zlepší.
- Buď dřívější výdej, nebo rychleji vydávat oběd.
- Pokud nedojdeme na oběd alespoň 5 minut před zvoněním, čekáme tak 10 min ve frontě.
- Výběr z více jídel. Nižší doba vydávání. Více stolů (příliš dlouhé čekání před jídelnou, málo místa).
- Výběr z více jídel, více sladkých jídel.
- Přijde mi, že je podáváno k jídlu málo zeleniny, ovoce. Další, co mi přijde, jsou ubíjející nekonečné řady na oběd. Začít vařit u nás na gymnáziu, jídlo by mělo být připravováno zde, zbourat jídelnu, postavit kuchyň.
- Jak kdy mi jídlo chutná.
- Pokračujte, vaříte skvěle.
- Pestřejší jídelníček, nepřesolená jídla by to potřebovalo.
- Více kompotů.
- Zrychlit výdej obědů.
- Zkrácení čekací doby.
- Zrychlit výdeje obědů.
- Výborné mrkvové saláty a občasně jogurty, nechutnají mi brambory.
- Chtělo by to změnit složení skupin.
- Málo času, horké jídlo, dlouhé fronty.
- Jídelna je malá a vadí mi předbíhání.
- Co se týče času na obědy, půl hodiny by bylo dostačující, pokud by se nemusely stát tak dlouhé fronty. Brambory jsou strašné. Často se mi stává, že je výběr buď ze dvou dobrých jídel, nebo ze dvou nedobrych.
- Více ovoce a zeleniny, pokud by to šlo. Vzpomínáme na primu, kdy ještě dávali pudink.
- O frontách ani nemluvíme. Rozhodně bych uvítal novou jídelnu, aby se úroveň alespoň rovnala průměrným stravovacím zařízením. Myslím, že jídla jsou vybírána dobře, jídelníček je vyvážený. Problém však je, že názvy jídel zní lahodně, ale to, co

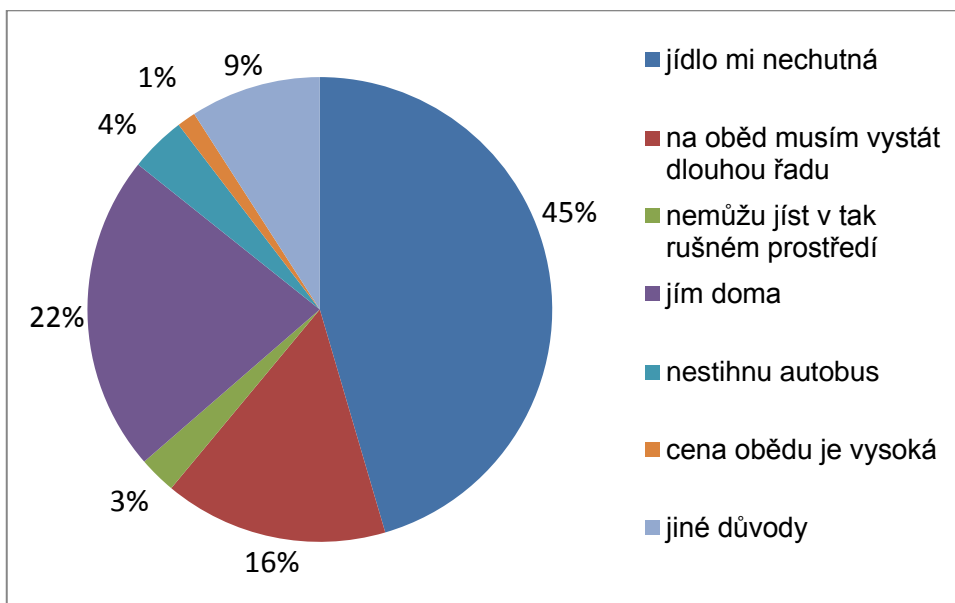
dostaneme na talíři, zcela zklame. Uvítal bych, kdyby se zlepšila kvalita jídla i za cenu vyšší ceny.

- Nejvíce bych vytkl absenci kuchyně, neboť jídlo dovážené nikdy nemůže být chutné. Velmi bych ocenil možnost si přidat tak jako na základce, neboť porce pro mne není dostačující. Ale abych jen kritizoval, musím uznat, že jsem plně spokojen s rozmanitostí výběru jídel. Mile rád si připlatím za kvalitní jídlo.
- Ohřívání jídla nic moc. Vlastní kuchyň by byla lepší.
- Chtělo by to vlastní kuchyni, rozhodně ne dovážené jídlo, které mi nechutná.
- Připlatil bych si za lepší jídlo.
- Nechutná mi jiné maso než kuřecí.
- Většinou nelibové maso.
- Myslím si, že nejsem sám, kdo by si raději výrazně připlatil za lepší jídla.
- Tak asi by to chtělo určitě vlastní vývařovnu, domnívám se, že když jsou jídla dovážena, velmi to snižuje kvalitu jídla. Také je všeobecně známo, že spousta lidí na škole je s kvalitou jídla nespokojena.

V komentářích strážníků převažuje nespokojenost s kvalitou stravy. Sníženou kvalitou obědů spojují strážníci převážně s převozem stravy od externího dodavatele. Největší nespokojenost vyjadřují studenti ve svých komentářích k délce doby čekání na oběd. Jako řešení dané situace se v komentářích objevují návrhy na výstavbu nové jídelny s kuchyní.

**DOTAZNÍK č. 2****Odovědi studentů, kteří se ve školní jídelně – výdejně nestravují****Otázka: Ve školní jídelně se nestravuji, protože:**

- jídlo mi nechutná
- na oběd musím vystát dlouhou řadu
- nemůžu jíst v tak rušném prostředí
- jím doma
- nestihnu autobus
- cena obědu je vysoká
- jiné důvody

**Obrázek 27 – Ve školní jídelně se nestravuji protože...**

Tabulka 16 – Datová tabulka četností

	<b>absolutní četnosti</b>	<b>relativní četnosti</b>
<b>jídlo mi nechutná</b>	35	45%
<b>na oběd musím vystát řadu</b>	12	16%
<b>nemůžu jíst v takovém ruchu</b>	2	3%
<b>jím doma</b>	17	22%
<b>nestihnu autobus</b>	3	4%
<b>cena obědu je vysoká</b>	1	1%
<b>jiné důvody</b>	7	9%
<b>celkem</b>	77	100%

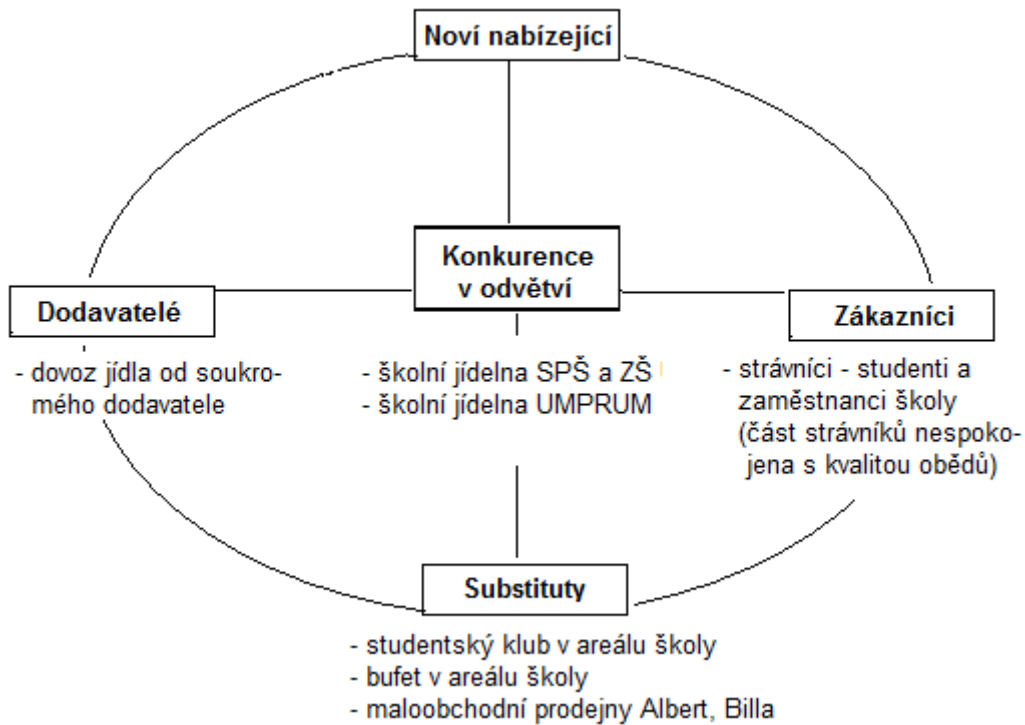
Nejčastějším důvodem, proč se studenti nestravují ve školní jídelně – výdejně, je, že jim jídlo nechutná, tento důvod uvedlo 45% respondentů. Druhým důvodem nestravování se ve školní jídelně, který v odpovědi označilo 22% respondentů, je, že se studenti stravují doma, 16% respondentů nechodí na obědy, protože musí vystát dlouhou řadu, a zbytek dotazovaných (celkem 17%) se dělí o důvody, že nemohou jíst v tak rušném prostředí, nestihnou autobus, nevyhovuje jim výše ceny obědu a nebo mají jiné důvody, proč se nestravovat.

#### **6.2.4 Analýza konkurence**

Za konkurenci školní jídelny – výdejny lze považovat školní jídelnu uměleckoprůmyslové školy vzdálenou 300 metrů a školní jídelnu střední průmyslové a zdravotní školy vzdálenou 500 metrů. Podrobná analýza konkurence z hlediska ceny obědu, výběru obědu, způsobu úhrady a objednávání obědu, identifikace strávníků a kultury stravování je přehledně zpracována v příloze č 4 – Analýza konkurence školní jídelny – výdejny.

Možnost substitučního stravování nabízí Studentský klub gymnázia v areálu školy, jedná se o teplé polotovary. Rychlé chlazené, případně teplého občerstvení, nabízí bufet v areálu školy. Ve vzdálenosti 30 m od gymnázia nabízí maloobchodní prodejny Albert a Billa rychlé chlazené, případně teplé občerstvení.

Přehled konkurenčního okolí je uveden v analýze konkurenčního prostředí dle Porterů.



**Obrázek 28 – Porterova analýza konkurenčního prostředí školní jídelny – výdejny**

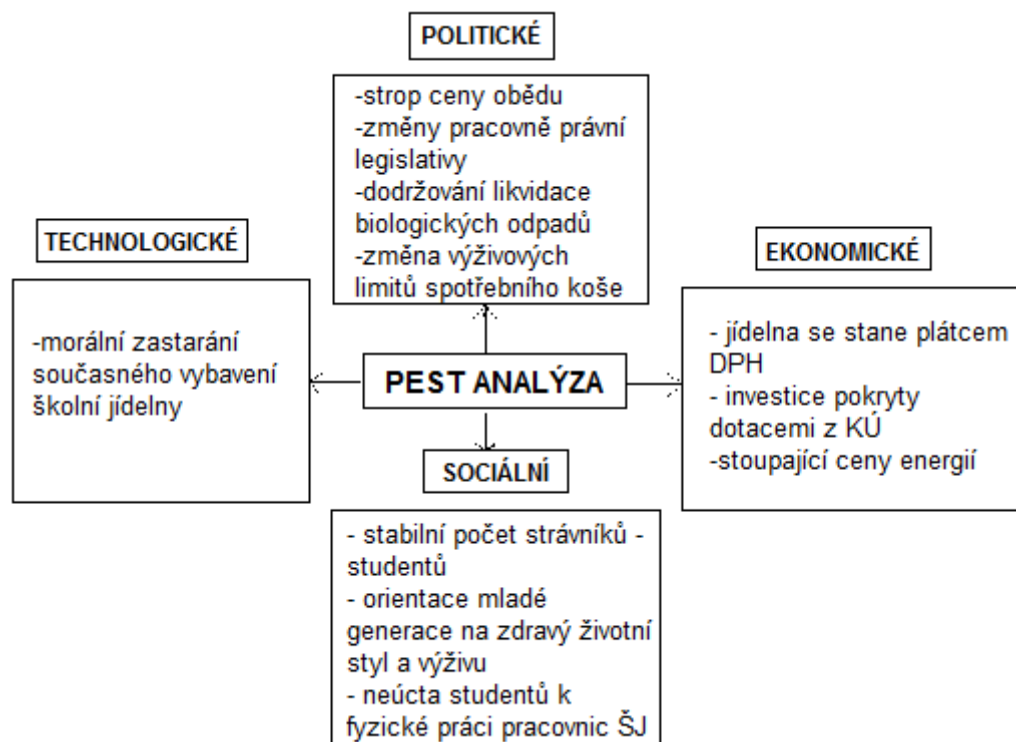
### 6.2.5 Analýza dodavatelů

Nejvýznamnějším dodavatelem školní jídelny výdejny je firma Gastronomické služby, která je externím dodavatelem obědů. Dalšími významnými dodavateli jsou:

- Marta Vybíralová, zprostředkování služeb – školení v otázkách hygieny
- firma Bonno s.r.o. – dodavatel ochranných oděvů a obuvi
- firma – Obzor výrobní družstvo – dodávající čisticí a desinfekční prostředky
- firma SEVEZA s.r.o. – opravárenská firma gastronomických zařízení

### 6.2.6 Analýza vnějšího prostředí

K analýze vnějšího prostředí školní jídelny – výdejny byly zvolena analýza PEST.



Obrázek 29 – PEST analýza – vnějšího prostředí školní jídelny – výdejny



## 7 Marketingový plán

### 7.1 Popis současné situace na základě provedených marketingových analýz

#### Služba – výdej obědů

Školní jídelna – výdejna realizuje službu zákazníkům skládající se z polévky nebo předkrmu, hlavního chodu, nápoje a případně doplňku (salát, dezert ovoce). Školní jídelna a výdej obědů byl analyzován metodou BCG analýzy, metodou 7S a SWOT analýzou. Na základě těchto analýz bylo zjištěno, že výdej obědů je zásadní službou a jiné služby jsou nevýznamné. Mezi silné stránky školní jídelny – výdejny patří zkušenosti pracovníků především v oblasti aplikace systému HACCP, kontroly gramáže jídla a dodržování výživových norem. Je nutné se zaměřit na zjištěné slabé stránky – dlouhé čekací doby na výdej obědu, které souvisí s nedostatečnou kapacitou jídelny. Rizikem se jeví zejména konkurence okolních školních jídelen a možnost náhrady školního obědu substituty, což souvisí s nespokojeností strávníků s kvalitou jídla. V počtu vydaných obědů v posledních letech nedochází k zásadním změnám, pohybuje se kolem 125 000 – 130 000 vydaných obědů ročně.

#### Zákazníci – strávníci školní jídelny – výdejny

K analýze požadavků strávníků bylo realizováno dotazníkové šetření. Strávníkům – studentům gymnázia byly předloženy dva dotazníky prostřednictvím webových stránek. Jeden dotazník vyplňovali studenti stravující se ve školní jídelně, druhý dotazník byl určen pro ty, kteří se ve školní jídelně nestravují. Riziko nízké návratnosti dotazníků bylo odstraněno vyplněním dotazníků v hodinách ICT v učebnách výpočetní techniky. Motivací k vyplnění dotazníků studenty bylo zlepšení úrovně stravování ve školní jídelně.

Sběr dat proběhl v říjnu a listopadu 2012, analýza dat a zpracování výsledků šetření v listopadu 2012, interpretace výsledků šetření v prosinci 2012. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 587 studentů, kteří jsou strávníky školní jídelny a 77 studentů, kteří se ve školní jídelně nestravují. Znamená to, že se z celkového počtu 969 studentů gymnázia zúčastnilo dotazníkového šetření téměř 70% studentů. Všichni studenti, kteří byli přítomni v hodinách ICT, dotazník vyplnili, tedy návratnost dotazníků byla 100%.

Studenti, kteří se stravují ve školní jídelně – výdejně, vyjádřili v dotazníku číslo 1 více než v polovině odpovědí svoji spokojenost s kulturností prostředí školní jídelny – výdejny. Opakem byly odpovědi studentů na otázku o kvalitě hlavních jídel a polévek, s níž nebylo spokojeno více než 50 % respondentů. Také v dotazníku číslo 2, v němž odpovídali studenti, kteří se nestravují ve školní jídelně – výdejně, se stala kvalita hlavních jídel a polévek společně s nevyhovující chutí jídla hlavním důvodem nestravování. Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že s dobou čekání na výdej obědu je nespokojeno 73% respondentů,

a k délce čekání na oběd se často záporně vyjadřovali studenti i v komentářích otázky číslo 11 (vlastní připomínky a návrhy pro zlepšení stávajících služeb školní jídelny – výdejny), také v dotazníku číslo 2 označili studenti dlouhé čekání na výdej obědu jako důvod, proč se nestravují, a to ve 22% odpovědí. S velikostí porcí obědu jsou spokojeni téměř  $\frac{3}{4}$  dotazovaných strávníků, nadpoloviční spokojenost byla zaznamenána u odpovědí týkajících se skladby jídelniček a teplot vydávaných pokrmů.

Poznatky získané tímto šetřením jsou významným faktorem ke zkvalitnění stravování ve školní jídelně – výdejně. Výsledky obou dotazníků, především odpovědi stravujících se respondentů na otázky číslo 4 a 5 (spokojenost s kvalitou polévek a hlavních jídel), dále otázky číslo 9 a 10 (zda je vyhovující čas ke konzumaci obědu a doba čekání na výdej obědu) a vlastní připomínky a návrhy studentů v otázce číslo 11 posilují argumenty k zásadním změnám v oblasti stravování na gymnáziu. Kvalitu polévek a hlavních jídel výrazně ovlivňuje převoz od výrobce. Hotová jídla jsou ve stanovené teplotě uzavírána do přepravních gastronádob, kde může působením času docházet ke změnám chuti – zvýšené slanosti působením ochucovadel, případně rozvaření.

Kapacita jídelny gymnázia je 108 míst k sezení. V jedné výdejové skupině přichází k obědu 200 – 260 strávníků, což závisí na rozvrhu daného dne, počtu objednaných obědů atd. Nedostatečný prostor způsobuje dlouhé čekací doby na výdej obědů a stresové situace pro žáky a zaměstnance.

#### Konkurence

Za konkurenci školní jídelny – výdejny lze považovat školní jídelnu uměleckoprůmyslové školy vzdálenou 300 metrů a školní jídelnu střední průmyslové a zdravotní školy vzdálenou 500 metrů. Z podrobné analýzy konkurence z hlediska ceny obědu, výběru obědu, způsobu úhrady a objednávání obědu, identifikace strávníků a kultury stravování, která je přehledně zpracována v příloze (viz příloha č 4 – Analýza konkurence školní jídelny – výdejny) a z Porterovy analýzy konkurenčního prostředí školní jídelny – výdejny vyplývá, že cena obědu by byla u konkurence o 13% – 15% nižší. Naše vyšší cena je způsobena nárůstem nákladů v souvislosti s dovozem obědů od externího dodavatele a další nutnou manipulací. Jeden z konkurentů neumožňuje internetové objednávání ani odhlašování obědů. Z hlediska kultury stravování má naše jídelna nové moderní vybavení, ale v nevyhovujících prostorech. První konkurent před čtyřmi lety jídelnu zrekonstruoval, druhý konkurent má zastaralé, ale vyhovující zařízení jídelny. Na základě subjektivního hodnocení je kvalita jídla podávaného na gymnáziu snížena převozem od externího dodavatele, ve srovnání s konkurenty, kteří připravují stravu ve vlastních kuchyních. U obou konkurentů je kvalita jídla na dobré až velmi dobré úrovni.

Možnost substitučního stravování poskytují tři subjekty – Studentský klub gymnázia v areálu školy – nabídka teplých polotovarů, bufet v areálu školy – nabídka rychlého chlazeného, případně teplého občerstvení a maloobchodní prodejny Albert a Billa ve vzdálenosti 30 m - nabídka rychlého chlazeného, případně teplého občerstvení.

#### Dodavatelé

Nejvýznamnějším dodavatelem je firma Gastronomické služby, která připravuje a dováží obědy do naší jídelny – výdejny. V případě výstavby nové jídelny by dodavatelsko-odběratelské vztahy s touto firmou byly přerušeny. Museli bychom tedy navázat vztahy s novými obchodní partnery – dodavateli potravin, což zvýší administrativní náročnost a vyvolá potřebu nárůstu počtu zaměstnanců.

Spolupráce se stávajícími dodavateli např. dodavateli ochranných oděvů a obuvi, čistících a desinfekčních prostředků bude pokračovat.

#### Vnější prostředí

Z PEST analýzy vnějšího prostředí pro školní jídelnu – výdejnu vyplývá, že z hlediska technologického a technického dochází k morálnímu zastarání současného vybavení školní jídelny – výdejny (především mycí zařízení a obslužné stoly) a chátrání budovy vlivem vlhkosti a nedostatečného větrání (nefunkční okna a absence klimatizačního zařízení). Zázemí výdejny má havarijní rozvody vody, nedostačující rozvody elektrické energie a poškozené podlahové krytiny s vysokým rizikem úrazu personálu. Budova není zateplena, výkon topení v zimních měsících nedostačuje tepelnému komfortu stravujících i zaměstnanců.

Z pohledu ekonomického prostředí se současná ekonomika země nachází ve fázi krize. Je tedy důležité zdůraznit, že na jedné straně je nutné si udržet zákazníky – strážníky, na druhé straně musíme zvažovat investici z hlediska disponibilních zdrojů.

Z hlediska sociálního prostředí je gymnázium v rámci regionu chápáno veřejností jako prestižní škola, tedy riziko nezájmu potenciálních studentů (strážníků) ani vlivem klesající demografické křivky nehrozí. Přičemž rodičovská veřejnost předpokládá, že kvalitní a pestré stravování splňující výživové normy je běžnou součástí školního systému.

## 7.2 Marketingový cíl

Marketingovým cílem je zlepšení úrovně stravování ve školní jídelně – výdejně.

### 7.3 Návrh marketingové strategie

V souladu s provedenými analýzami a stanoveným marketingovým cílem je navržen investiční záměr – stavba nové školní jídelny a kuchyně.

#### Investiční záměr

**1. Název akce:** stavba stravovacího objektu

**2. Subjekty pověřené výkonem činností investora:** gymnázium – ředitel školy

**3. Investor:** kraj

**4. Schvalující organizace:** kraj

**5. Místo plnění akce:** parcela číslo 272/6 v katastrálním území:

<b>6. Termíny realizace akce:</b> zahájení akce	12/2013
ukončení akce	06/2014

**7. Členění akce:** Akce je členěna do následujících částí a stavebních objektů včetně časového plnění:

SO 01	Stavba	12/2013 – 04/2014
SO 02	Přípojka kanalizace	12/2013 – 04/2014
SO 03	Oplocení	04/2014 – 05/2014
SO 04	Zpevněné plochy	04/2014 – 05/2014
SO 05	Terénní a sadové úpravy	04/2014 – 05/2014
PS 01	Vzduchotechnika	05/2014 – 06/2014
PS 02	Gastrotechnologie	05/2014 – 06/2014
PS 03	Interiér	05/2014 – 06/2014

Nákresy jídelny a kuchyně jsou uvedeny v příloze č. 5 – Plán technologie kuchyně a příloze č. 6 – Plán stravovacího objektu.

**8. Celkové náklady akce včetně DPH: 42 500 tis. Kč**

z toho:

investiční: přípravné a projektové práce	18 700 tis. Kč
stavební část	23 200 tis. Kč
neinvestiční: dodávka interiéru	600 tis. Kč

**9. Způsob stanovení finančních nákladů akce:**

Celkové náklady akce jsou stanoveny na základě objemové studie zpracované v 12/2012, propočet byl stanoven na základě metodiky ÚRS Praha, a. s. – rozpočtové ukazatele 2012.

Zhotovitel rozpočtové studie firma Archico.

Ceny projekčních prací byly stanoveny na základě Honorářového řádu sazebníku Unika. Při propočtu investičních nákladů se uplatňoval zákon č. 235/2004 Sb. O dani z přidané hodnoty u výstavby po 1. 1. 2008, ve znění pozdějších předpisů.

**10. Zdroje financování akce:**

Zdroj (v tis. Kč)	v letech		
	2013	2014	celkem
<b>zdroje financování</b>			
Provozní náklady p. o.	0	600	600
Rozpočet – dotace investiční	793	23707	24500
Rozpočet – vlastní výdaj	17400	0	17400
<b>Celkem zdroje financování</b>	<b>18193</b>	<b>24307</b>	<b>42500</b>

**11. Rozpis nákladů akce:**

Struktura nákladů a zdrojů financování akce			
Název akce: Gymnázium – stavba objektu			
údaje v tis. Kč (vč. DPH)			
Název rozpočtového ukazatele	Plánované plnění		Celkem
ROZPIS NÁKLADŮ AKCE	2013	2014	
Náklady inženýrské činnosti	0	218	218
Náklady projektové dokumentace	793	149	942
Jiné náklady přípravy a zabezpečení inv. akce	17400	140	17540
<b>Celkem náklady přípravy a zabezp. inv. akce</b>	<b>18193</b>	<b>507</b>	<b>18700</b>
Náklady stavební části		17737	17737
Náklady technologické části		5463	5463
Investiční náklady celkem	0	23200	23200

<b>Celkové investiční náklady</b>	<b>18193</b>	<b>23707</b>	<b>41900</b>
Náklady na stroje a zařízení		600	600
<b>Celkové neinvestiční náklady</b>	<b>0</b>	<b>600</b>	<b>600</b>
<b>CELKOVÉ NÁKLADY AKCE</b>	<b>18193</b>	<b>24307</b>	<b>42500</b>

**12. Ucelené části akce:** Akce bude realizována v jedné etapě.

**13. Kapacitní údaje:**

Zastavěná plocha: 923 m<sup>2</sup>

Užitná plocha: 1 176 m<sup>2</sup>

Obestavěný prostor: 4 183 m<sup>2</sup>

Nové prostory řeší zásadní problém školy posledního desetiletí. Objekt gymnaziálního areálu z roku 1982 v plošných rozměrech 200 m<sup>2</sup> s obestavěným prostorem 750 m<sup>3</sup> slouží doposud současně jako stravovací prostor pro studenty s kapacitou 108 míst, jídelna pro učitele 15 míst, výdejna stravy pro obě skupiny, skladovací a hygienické prostory a šatny pro deset pracovníků výdejny stravy většinou s polovičním úvazkem. V těchto hygienicky nedostatečných prostorách se dosud vydává téměř 800 jídel denně.

Nové prostory souvisle navazují na budovu gymnázia, ve druhém podlaží bude návaznost budov zajištěna pokračováním chodeb v obou sousedních budovách. Nové prostory budou funkčně a esteticky začleněny do areálu gymnázia, z hlediska kapacit budou splňovat všechny požadavky na moderní zabezpečení stravování školy s téměř tisícovkou žáků a stovkou zaměstnanců. Projekt do nové budovy umísťuje všechny potřebné součásti kuchyně a jídelny o kapacitě 800 jídel denně, pro studenty je připraveno 178 míst, pro zaměstnance 28 míst. Stávající výdejna stravy bude použita pro výuku výtvarné výchovy.

**14. Počet pracovních míst:**

Realizací se změní současný stav pracovníků výdejny stravy 5,5 na stav odpovídající normativnímu obsazení kuchyně a jídelny s kapacitou 800 jídel denně, tj. 10,6.

**15. Zdůvodnění akce**

Škola zabezpečuje podávání obědů pro 800 strávníků denně. Kapacita 123 míst na vydávání obědů přináší denně stresové situace plynoucí z nedostatečného prostoru a tím také z nehygienických podmínek pro stravování žáků i zaměstnanců. Velkým nedostatkem je nemožnost zavést ve stávajících podmínkách provoz kuchyně, dovážení stravy ve stávajícím množství je dlouhodobě neakceptovatelné. Z tohoto důvodu vykazuje stravovací

provoz gymnázia celou řadu problémů (kapacitní, provozní, hygienické). Po předešlém důkladném zhodnocení několika možných způsobů zajištění stravy byla k dalšímu rozpracování vybrána varianta nové školní kuchyně a jídelny.

Navrhované řešení řeší kuchyňský provoz a jídelnu (včetně provozního a technického zázemí). Celková kapacita kuchyně bude 800 jídel denně. Součástí tohoto investičního záměru jsou též úpravy objektu (zásobovací dvůr). Realizací záměru bude vytvořeno důstojné místo pro stravování studentů a učitelů, bude zajištěna potřebná kapacita výdeje stravy a hygiena dle současných norem.

## ZÁVĚR

Školní stravování je významným nástrojem výživové a potravinové politiky státu. V poslední době je mu věnována velká pozornost a kromě odborných zájmů se zde střetávají i různé životní filozofie nebo i ekonomické aspekty současnosti. V mnoha případech se stává školní stravování jedinou vyváženou formou stravování mládeže.

Rozbor legislativního vymezení školního stravování, jeho organizace, rozsah služeb, hygienické předpisy a kontrolní činnost je proveden v kapitole Školní stravování.

V souladu s cílem bakalářské práce Zlepšení úrovně stravování ve školní jídelně – výdejně byl vytvořen marketingový plán, jehož jednotlivé části byly konzultovány s vedením školy a zřizovatelem. Marketingový plán školního stravování na gymnáziu se skládá z popisu současné situace, marketingového cíle a návrhu marketingové strategie.

Popisovaná současná situace vychází z provedené situační analýzy služby – výdeje obědů, konkurence, dodavatelů, vnějšího prostředí a zákazníků – strávníků. Důležitou částí práce je dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 664 respondentů, kterým byly předloženy dva dotazníky prostřednictvím webových stránek. Jeden dotazník vyplňovali studenti stravující se ve školní jídelně, druhý dotazník byl určen pro ty, kteří se ve školní jídelně nestravují. Riziko nízké návratnosti dotazníků bylo odstraněno vyplněním dotazníků v hodinách ICT v učebnách výpočetní techniky. Všichni studenti, kteří byli přítomni, dotazník vyplnili, tedy návratnost dotazníků byla 100%. Motivací k vyplnění dotazníků studenty bylo zlepšení úrovně stravování ve školní jídelně.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že s dobou čekání na výdej obědu je nespokojeno 73% respondentů a k délce čekání na oběd se často záporně vyjadřovali studenti i v komentářích závěrečné otázky, kde vyjadřovali vlastní připomínky a návrhy pro zlepšení stávajících služeb školní jídelny – výdejny. Poznatky získané tímto šetřením jsou významným faktorem ke zkvalitnění stravování ve školní jídelně – výdejně a posilují argumenty k zásadním změnám v oblasti stravování na gymnáziu.

Marketingovým cílem marketingového plánu je zlepšení úrovně stravování ve školní jídelně – výdejně. Dílčí stavební úpravy a změny stávající školní jídelny – výdejny byly na základě konzultace s vedením školy nahrazeny komplexním řešením – návrhem investičního záměru na stavbu nové školní jídelny. Toto konkurenceschopné řešení s dlouhodobým dosahem by mělo vést ke zkvalitnění školního stravování, tak jak jej požadují stávající i potenciální strávníci.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Literatura

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, Jana. a kol., *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. 120 s. ISBN 978-80244-2963-2.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 3. vyd. Brno: Edika, 2012. 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRON. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 804 s. ISBN 80-247-0513-3.

MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 1996. 312 s. ISBN 80-7169-297-2.

MOUDRÝ, Marek. *Základy marketingu*. Kralice na Hané: Computer Media, 2008. 80 s. ISBN 978-80-7402-000-1.

*Marketing v ubytovacím a stravovacím zařízení*. Praha: MAG Consulting, 2007. 80 s. ISBN 80-86724-22-0.

POLÁCHOVÁ VAŠŤATKOVÁ Jana. *Vádemékum pedagogického výzkumu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. 53 s. ISBN 978-80-244-2630-3.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

VAŠŤATKOVÁ Jana. *Úvod do autoevaluace školy*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 188 s. ISBN 80-244-1422-8.

## Právní předpisy

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 258/200 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška č. 490/2000 Sb., o rozsahu znalostí a dalších podmínkách k získání odborné způsobilost, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška č. 602/2006 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, ve znění pozdějších předpisů

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004, o hygieně potravin

## Ostatní zdroje

GLEICHOVÁ, Petronila. *Stravování ve školních jídelnách*. Praha: Raabe, 2009. ISSN: 1803-8840

ŠTOČEK, M., L. FORMAN, A. HRADILÍKOVÁ a A. MARŠÍK. *Řízení školní jídelny a výdejny*. Nový Bydžov: a Tre, v.o.s., 2009. 142 s.

BUREŠ, Vladimír. *Jídelny.cz s. r. o. po dvou letech existence. Zpravodaj informačního portálu hromadného stravování* [online]. 2004, č. 2 [cit. 2012-12-17]. Dostupný z: [http://www.jidelny.cz/public/jidelny\\_2004\\_zpravodaj\\_2.pdf](http://www.jidelny.cz/public/jidelny_2004_zpravodaj_2.pdf)

*Společnost pro výživu* [online]. 2009, roč. 3 [cit. 2012-12-17]. Dostupný z: <http://www.vyzivaspol.cz/encyklopedie-vyzivy-h-hesla/haccp.html>

ŠULCOVÁ, Eva, STROSSEROVÁ, Alena. Školní stravování (historie a aktuálně). *Výživa a potravin*. 2008, roč. 63, č. 5, s. 68-71. ISSN 1211-846X.

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 – Výživové normy pro školní stravování (Zdroj: příloha č. 1 k vyhlášce 107/2005 Sb.) .....	28
Tabulka 2 – Náklady, výnosy a hospodářský výsledek školní jídelny – výdejny .....	32
Tabulka 3 – Vývoj počtu vydaných obědů ve školní jídelně – výdejně .....	33
Tabulka 4- Souhrnná datová tabulka (absolutní četnosti) .....	36
Tabulka 5 – Souhrnná datová tabulka (relativní četnosti) .....	37
Tabulka 6 – Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 1 .....	38
Tabulka 7 – Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 2 .....	39
Tabulka 8 – Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 3 .....	40
Tabulka 9 – Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 4 .....	41
Tabulka 10 – Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 5 .....	42
Tabulka 11 – Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 6 .....	43
Tabulka 12 – Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 7 .....	44
Tabulka 13 – Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 8 .....	45
Tabulka 14 – Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 9 .....	46
Tabulka 15 – Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 10 .....	47
Tabulka 16- Datová tabulka četností .....	51

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1- Proces marketingového řízení (Zdroj: Jakubíková, 2008).....	7
Obrázek 2 – Proces marketingového řízení (Boučková, 2003, s. 16) .....	8
Obrázek 3 – Vnější a vnitřní prostředí (Zdroj: Jakubíková, 2008) .....	10
Obrázek 4 – Strukturální analýza konkurenčního prostředí (Zdroj: Cimbálníková, 2012).....	12
Obrázek 5 – Model 7S (Zdroj: Cimbálníková, 2012) .....	13
Obrázek 6 – Příklad analýzy SWOT (Zdroj: Cimbálníková, 2012).....	14
Obrázek 7 – Matice BCG (Kotler, Armstrong, 2004) .....	15
Obrázek 8 – 4P marketingového mixu (Zdroj: Kotler, Armstrong, 2004) .....	18
Obrázek 9 – Fáze marketingového výzkumu (Zdroj: Kotler, Armstrong, 2004) .....	23
Obrázek 10 – Organizační struktura školní jídelny – výdejny.....	32
Obrázek 11 – BCG analýza – školní jídelny – výdejny.....	33
Obrázek 12 – Analýza 7S – vnitřního prostředí – školní jídelny – výdejny .....	34
Obrázek 13 – SWOT analýza – školní jídelny – výdejny.....	34
Obrázek 14 – Prostředí školní jídelny považuji za kulturní, vhodné pro stravování .....	38
Obrázek 15 – S možností výběru ze dvou jídel denně jsem spokojen(a).....	39
Obrázek 16 – Myslíte si, že cena obědu je odpovídající .....	40
Obrázek 17 – S kvalitou polévek jsem spokojen(a) .....	41
Obrázek 18 – S kvalitou hlavních jídel jsem spokojen(a).....	42
Obrázek 19 – Jsem spokojen(a) s týdenní skladbou jídelníčku .....	43
Obrázek 20 – Jsem spokojen(a) s velikostí porcí .....	44
Obrázek 21 – Jsem spokojen(a) s teplotou jídla .....	45
Obrázek 22 – Čas určený ke konzumaci obědu je pro mě vyhovující .....	46
Obrázek 23 – Doba čekání na výdej obědu je pro mě vyhovující.....	47
Obrázek 24 – Ve školní jídelně se nestravuji protože.....	50
Obrázek 25 – Porterova analýza konkurenčního prostředí školní jídelny – výdejny .....	52
Obrázek 26 – PEST analýza – vnějšího prostředí školní jídelny – výdejny .....	53

**SEZNAM ZKRATEK**

SBU, SPJ – strategic business unit, strategické podnikatelské jednotky

HACCP – systém kritických bodů (Hazard Analysis and Critical Control)

ES – Evropská společenství

ICT – informační komunikační technologie

UMPRUM – uměleckoprůmyslová škola

SPŠ a ZŠ – střední průmyslová škola zdravotní škola

**SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 – Dotazník pro strávnicky školní jídelny

Příloha č. 2 – Dotazník pro nestrávnicky školní jídelny

Příloha č. 3 – Organizační struktura gymnázia

Příloha č. 4 – Popis konkurence

Příloha č. 5 – Plán technologie kuchyně

Příloha č. 6 – Plán stravovacího objektu

## Příloha č. 1

## Dotazník pro strážníky školní jídelny

Milí studenti,

v souvislosti se stavbou nové školní jídelny zjišťuji Vaše názory a připomínky ke stravování. Děkuji za čas věnovaný vyplňování dotazníku.

Zvolenou odpověď označte, v poslední otázce doplňte komentář.

Vedoucí školní jídelny

Přihlášen uživatel:

**Prostředí školní jídelny považuji za kulturní, vhodné pro stravování**

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

**S možností výběru ze dvou jídel denně jsem spokojen(a)**

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

**Myslíte si, že cena oběda je odpovídající**

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

**S kvalitou polévek jsem spokojen(a)**

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

**S kvalitou hlavních jídel jsem spokojen(a)**

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

**Jsem spokojen(a) s týdenní skladbou jídelníčku**

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

**Jsem spokojen(a) s velikostí porcí**

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

**Jste spokojen(a) s teplotou jídla**



- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

**Čas určený ke konzumaci obědu je pro mě vyhovující**

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

**Doba čekání na výdej obědu je pro mě vyhovující**

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

**Vlastní připomínky a návrhy pro zlepšení stávajících služeb školní jídelny – výdejny**

Odeslat

## Příloha č. 2

## Dotazník pro nestrávnicky školní jídelny

Milí studenti,

v souvislosti se stavbou nové školní jídelny zjišťuji Vaše názory a připomínky ke stravování. Děkuji za čas věnovaný vyplňování dotazníku.

Zvolené odpovědi označte, případně doplňte komentář.

Vedoucí školní jídelny

**Ve školní jídelně se nestravuji, protože**

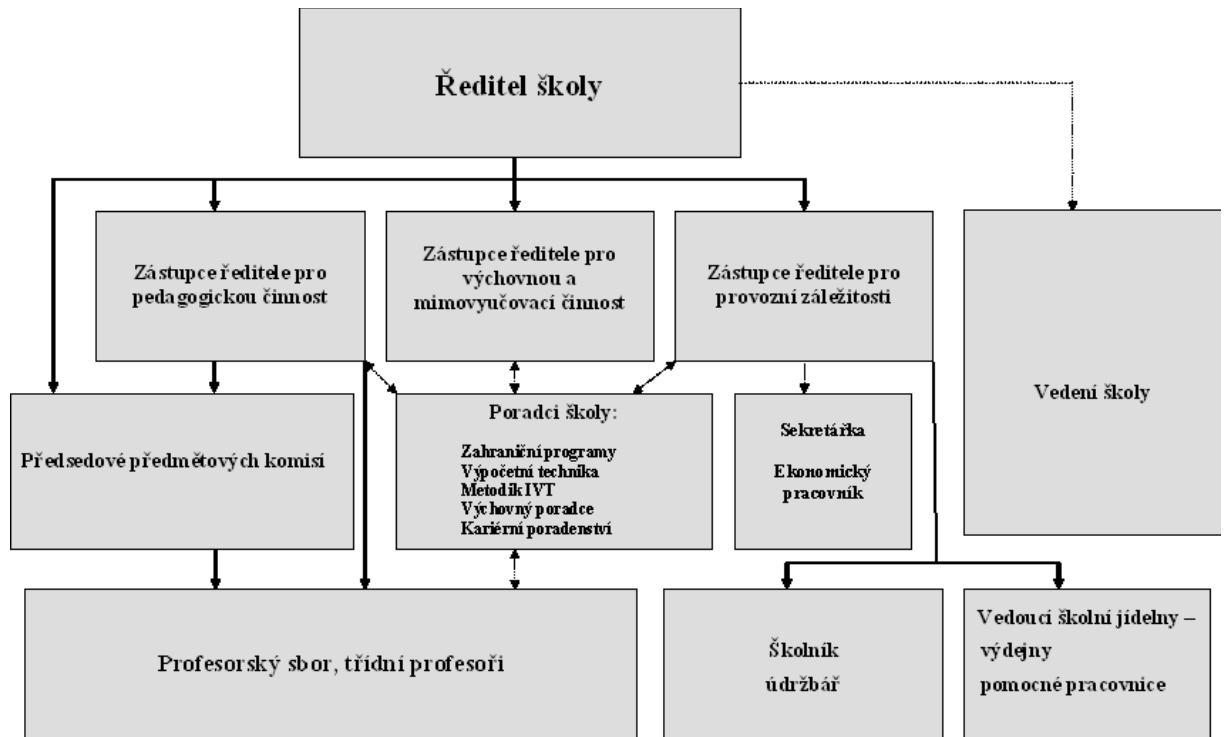
- jídlo mi nechutná
- na oběd musím vystát dlouhou řadu
- nemůžu jíst v tak rušném prostředí
- jím doma
- nestihnu autobus
- cena obědu je vysoká
- jiný důvod

Poznámka:

Odeslat

## Příloha č. 3

## Organizační struktura gymnázia



## Příloha č 4 – Analýza konkurence školní jídelny – výdejny

	<b>Gymnázium</b>	<b>SPŠ a ZŠ</b>	<b>UMPRUM</b>
<b>Ceny obědů:</b>			
pro studenty	Kč 29,-(NG),31,-(VG)	Kč 26,-	Kč 27,-
pro zaměstnance	Kč 21,-	Kč 26,-	Kč 13,-
pro cizí strážníky	Kč 50,-	Kč 62,-	Kč 47,-
<b>Výběr obědů</b>	ze dvou jídel každý den	ze dvou jídel každý den	pouze jedno jídlo
<b>Způsob identifikace strážníka ve ŠJ</b>	kreditní karty cena Kč 30,-	čipy cena Kč 150,-	stravenky
<b>Způsob objednávání stravy:</b>			
internetové	do 14.00 h předcházející den	do 13.30 h předcházející den	nemá tento způsob objednávání
zpráva mobilním telefonem	do 14.00 h předcházející den	nemá tento způsob objednávání	nemá tento způsob objednávání
objednávací terminál ve ŠJ	do 14.00 h předcházející den	do 13.30 h předcházející den	nemá tento způsob objednávání
telefonické	do 8 hodin ráno	do 8 hodin ráno	do 8 hodin ráno
u vedoucí ŠJ	do 8 hodin ráno	do 8 hodin ráno	do 8 hodin ráno
<b>Kvalita jídla</b> (subjektivní hodnocení)	kvalita je snížena převozem	kvalita je dobrá	kvalita je velmi dobrá
<b>Strážníci mohou dávat podněty ke kvalitě jídla:</b>			
přímo ve školní jídelně	vedoucí jídelny	vedoucí jídelny	hlavní kuchařce
zřízena internetová stránka	stížnosti prostřednictvím Facebook	není zřízena	není zřízena
<b>Kultura stravování ve ŠJ</b>	nevyhovující prostory nové zařízení	zrekonstruovaná moderní jídelna	zastaralé zařízení jídelny, ale vyhovující
<b>Způsob úhrady stravného</b>	po ukončení měsíce, bezhotovostní platby	nutnost zálohy předem, bezhotovostní platby	pouze hotovostní platby

Příloha č. 5 – Plán technologie kuchyně

