

# **Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.**

Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí

## **Nové trendy v závodním stravování v mezinárodní firmě Diplomová práce**

**Bc. Markéta MUSALOVÁ**

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.



Škoda Auto Vysoká škola

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Markéta Musalová**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí

Název tématu: **Nové trendy v závodním stravování v mezinárodní firmě**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podat přehled poznatků o aktuálních trendech v oblasti závodního stravování v domácích i zahraničních firmách. Praktickým cílem práce je provést ve vybrané mezinárodní organizaci průzkum spokojenosti zaměstnanců se situací v oblasti závodního stravování a porovnat stávající stav s přístupy používanými ve vybrané zahraniční společnosti. Na tomto základě budou navržena opatření zaměřená na zvýšení kvality a udržitelnosti závodního stravování v analyzované firmě.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce.
2. Závodní stravování jako součást řízení lidských zdrojů a péče o zaměstnance.
3. Nové domácí a zahraniční trendy v oblasti závodního stravování.
4. Charakteristika vybrané mezinárodní firmy a jejího přístupu k závodnímu stravování.
5. Empirický výzkum – analýza spokojenosti zaměstnanců vybrané mezinárodní organizace se závodním stravováním a benchmarking zaměřený na porovnání stávajícího stavu se situací ve vybrané zahraniční firmě.
6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení kvality a udržitelnosti závodního stravování v analyzované firmě.



Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. HAMPLOVÁ, Ludmila. *Veřejné zdravotnictví a výchova ke zdraví: pro zdravotnické obory*. Praha: Grada Publishing, 2019. 132 s.
2. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: Wolters Kluwer, 2021. 272 s. ISBN 978-80-7676-193-3.
3. MLEJNKOVÁ, Lena. *Stravovací služby*. Praha: Idea Servis, 2019. 167 s. ISBN 978-80-85970-88-3.
4. TAYLOR, Stephen; ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.
5. VÍTKOVÁ, Marcela. *Kvalitní stravování jako sociální služba*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. 160 s. ISBN 978-80-7041-464-4.

Datum zadání diplomové práce: leden 2023

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2024

L. S.

Elektronicky schváleno dne 20. 1. 2023

**Bc. Markéta Musalová**  
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 20. 1. 2023

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 20. 1. 2023

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 21. 1. 2023

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**  
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem Škoda Auto Vysoké školy o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 12. 12. 2023

Děkuji doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, časovou flexibilitu konzultací a poskytování cenných odborných rad.

## Obsah

Úvod .....	7
1 Závodní stravování jako součást řízení lidských zdrojů.....	9
1.1 Závodní stravování jako součást péče o zaměstnance .....	10
1.2 Závodní stravování jako součást odměňování.....	12
1.3 Vliv odborů na závodní stravování.....	16
2 Závodní stravování v České republice.....	17
2.1 Způsoby zajištění závodního stravování.....	21
2.2 Trendy v české gastronomii a závodním stravování.....	22
2.3 Legislativa závodního stravování v České republice z pohledu zaměstnavatele.....	26
2.4 Legislativa závodního stravování v České republice z pohledu provozovatele .....	28
3 Závodní stravování v Německu .....	31
3.1 Trendy v německé gastronomii.....	35
3.2 Legislativa závodního stravování v Německu.....	40
4 Představení vybrané mezinárodní společnosti a její přístup k závodnímu stravování.....	46
5 Empirický výzkum .....	51
5.1 Metody zkoumání.....	51
5.2 Sběr dat .....	53
5.3 Analýza dat a jejich vyhodnocení.....	55
5.4 Návrh opatření zaměřených na implementaci nových trendů v závodním stravování v mezinárodní firmě.....	98
Závěr .....	104
Seznam literatury .....	107
Seznam obrázků a tabulek.....	117
Seznam příloh .....	119

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

DIN Deutsche Industrie-Norm = německá nadnárodní norma

DPČ Dohoda o provedení činnosti

DPP Dohoda o provedení práce

JL Jídelní lístek

OKEČ Odvětvová klasifikace ekonomických činností

KPI Key performance indicator = Klíčové ukazatele výkonnosti

LMHV Lebensmittelhygiene-Verordnung = nařízení o hygieně potravin

LMIV Lebensmittelinformationsverordnung = nařízení o informacích  
o potravinách

THZ Technickohospodářský zaměstnanec

## Úvod

Diplomová práce se zaměřuje na nové trendy v oblasti závodního stravování v mezinárodní firmě. V jednadvacátém století se na témata týkající se stravování soustředí zájem jedinců hned z několika důvodů. Často se diskutuje o zdraví prospěšných a neprospěšných plodinách, o nových pokrmech, způsobech úpravy pokrmů či dokonce o ekologii, která se k tomuto tématu také bezesporu pojí. Bylo by však omylem se domnívat, že zmíněná témata nejsou přímo propojena s aktuálním děním v jednotlivých kulturách a organizacích. V průběhu let se však stravovací návyky a trendy ve stravování mění, proto se zdá být přínosné se jimi zabývat a poskytnout tak mezinárodní společnosti nový pohled na problematiku.

Motivace autorky k výběru zmíněného tématu je tříletá praxe na příslušném oddělení v mezinárodní firmě. Autorka tak může pomocí této práce předat získané poznatky, a navíc provést poptávaný průzkum pro oddělení, na kterém působí. Získané výstupy mohou být také důležitým benefitem pro spolupráci s dalšími firmami na mezinárodní úrovni.

Teoretickým cílem práce je podat přehled poznatků o aktuálních trendech v oblasti závodního stravování v domácích i zahraničních firmách. Praktickým cílem práce je provést ve vybrané mezinárodní organizaci průzkum spokojenosti zaměstnanců se situací v oblasti závodního stravování a porovnat stávající stav s přístupy používanými ve vybrané zahraniční společnosti.

Klíčový výstup diplomové práce představuje návrh opatření, který by měl vést ke zvýšení kvality a udržitelnosti nabízených služeb v oblasti závodního stravování u vybrané mezinárodní firmy.

Diplomová práce nejprve představuje teoretická východiska, která objasňují, jak je téma zasazeno do oboru. Dále je popsáno závodní stravování v České republice z pohledu obecného, nových trendů a legislativy. To samé je pak aplikováno i na část zabývající se Německem. Následně práce přechází k praktické části. V rámci empirického výzkumu autorka popisuje vybranou firmu, analyzuje dotazníkové šetření týkající se spokojenosti zákazníků se službami závodního stravování, provádí strukturované rozhovory na téma nových trendů v závodním stravování a uskutečňuje benchmark mezi českou a německou firmou. V závěru práce dochází

ke shrnutí výzkumných zjištění a k návrhu vhodných opatření oběma zmíněným firmám pro zkvalitnění služeb závodního stravování se zaměřením na nové trendy.

## **1 Závodní stravování jako součást řízení lidských zdrojů**

Hned v úvodu bude v rámci diplomové práce vymezeno, jakou součástí řízení lidských zdrojů tvoří právě problematika závodního stravování. To lze zařadit jednak do kategorie péče o zaměstnance, ale mimo jiné ho lze chápat i jako součást odměňování.

V první podkapitole je představeno závodní stravování jako součást péče o zaměstnance. Zaměstnavatelé si uvědomují, že právě zaměstnanci jsou ti, kteří jim poskytují značné konkurenční výhody a bez kterých by jejich organizace nedosahovala tak významných kvalit. Proto se zaměstnavatelé snaží zaměstnancům poskytovat náležitou péči, aby je ve své firmě dlouhodobě udrželi a motivovali je k vynikajícím pracovním výkonům, osobnímu i kariéernímu růstu a kreativitě. Kapitola 1.1 proto představí základní informace týkající se péče o pracovníky, následně bude péče o pracovníky rozřazena do skupin a bude zdůrazněno zařazení závodního stravování do tématu péče o zaměstnance (Koubek, 2007).

V druhé podkapitole bude představeno závodní stravování jako součást zaměstnaneckých benefitů, které tvoří nedílnou součást teorie řízení lidských zdrojů. Postupně dojde k vymezení úlohy zaměstnaneckých benefitů v rámci řízení lidských zdrojů a následně bude zařazeno závodní stravování do příslušné kategorie zaměstnaneckých výhod včetně jeho teoretické specifikace. Posléze bude zmíněn i vliv odborových organizací na závodní stravování

Na úvod je vhodné zmínit, že širokou veřejností je řízení lidských zdrojů vnímáno jako činnost, která je vykonávána personalisty, zejména se pak převážná většina předmětu zájmu soustřeďuje na nábor nových pracovníků. Málokdy je však tato problematika hodnocena komplexněji. Armstrong a Taylor (2015) definují řízení lidských zdrojů jako určitou komplexní a ucelenou formu přístupu k zaměstnávání, která se zejména soustřeďuje na rozvoj a uspokojování pracovníků v organizacích. Watson (2010) popisuje řízení lidských zdrojů jako určitý postoj manažerů, jejichž cílem je správné využití píle, předpokladů, schopností a stupně loajality jednotlivých lidí takovým způsobem, že jejich výkony organizaci i je samotné rozvíjí.



V rámci řízení lidských zdrojů lze dle Armstronga a Taylora (2020) odlišovat dva okruhy činností:

- transformační (či strategické),
- transakční.

Zatímco transformační činnosti jsou spojovány s efektivitou organizace a v rámci toho se snaží propojovat cíle organizace s cíli politiky lidských zdrojů, transakční činnosti se soustřeďují na zprostředkovávání personálních služeb. Do transakčních činností lze zařadit nábor zaměstnanců, jejich rozvoj, vzdělávání, odměňování, či zaměstnanecké vztahy (Armstrong a Taylor, 2015).

Závodní stravování lze v rámci výše uvedených charakteristik zařadit do transakčních činností a konkrétněji do oblasti odměňování. Tomu se bude blíže věnovat kapitola 1.2.

Větší společnosti také musí při rozhodování o implementaci nejrůznějších změn a nových procesů ve firmě zahrnovat do projednávání příslušnou odborovou organizaci, proto se třetí podkapitola bude zabývat vlivem odborů na závodní stravování (Armstrong a Taylor, 2020).

### **1.1 Závodní stravování jako součást péče o zaměstnance**

Zaměstnanci jsou nedílnou součástí každé společnosti, a právě jejich motivace, schopnosti, spokojenost a vztah k zaměstnavateli zásadně ovlivňují jejich pracovní výkon. Proto se zaměstnavatelé zabývají tím, aby byla zaměstnancům poskytována patřičná péče.

Každý z autorů zabývajících se péčí o zaměstnance ji definuje s drobnými odlišnostmi. Je však důležité zmínit, že je vždy potřeba nahlížet na péči o zaměstnance i z pohledu kulturních zvyklostí a tradic dané společnosti či země, ve které se daná organizace nachází. Další aspekt pak tvoří velkorysost zaměstnavatele. Někteří dodržují jen zákoně povinné náležitosti, jiní se pak snaží poskytnout svým zaměstnancům péči nad jejich rámec, aby si získali přízeň svých pracovníků a zajistili si tak i jejich loajalitu. Často je pak zmiňováno, že právě tyto benefity, které zaměstnavatelé svým zaměstnancům poskytují nad rámec povinností jsou tím

důvodem, proč se zaměstnanec rozhodne u nějaké firmy pracovat anebo ji naopak opustit (Podnikatel.cz, 2021).

Péči o zaměstnance lze dle Koubka (2007) členit do tří kategorií:

- povinná péče,
- smluvní péče,
- dobrovolná péče.

Povinná péče zahrnuje zákonné povinnosti zaměstnavatelů, nařízení, předpisy a další závazná ustanovení. Smluvní péče pak zahrnuje povinnosti vyplývající z uzavřených kolektivních smluv v rámci dané organizace. Oproti tomu dobrovolná péče o zaměstnance je odrazem úrovně personální politiky v organizaci, neboť se jedná o činnosti nad rámec povinných plnění ze strany zaměstnavatele. Zaměstnavatel může díky těmto činnostem získat lepší pozici na trhu práce a stát se pro potenciální i současné zaměstnance atraktivním zaměstnavatelem. Je tedy patrné, že na dobrovolnou péči je kladen z hlediska okolí podniku značný důraz (Koubek, 2007; Macháček, 2019). Lze konstatovat, že dobrovolná péče hraje významnou roli v rámci employer branding<sup>1</sup>.

Pokud by mělo dojít ke konkrétnímu výčtu oblastí, kterými se péče o pracovníky zabývá, bylo by možné jmenovat problematiku pracovní doby a pracovního režimu, dále pak pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci, personální rozvoj zaměstnanců, poskytované služby na pracovišti, ostatní služby, které jsou kromě pracovníků poskytovány i jejich rodinám, a nakonec péči o životní prostředí (Koubek, 2007; Macháček, 2019).

Závodní stravování se pak z výše vyjmenovaných skupin řadí mezi poskytované služby na pracovišti a služby související s výkonem práce společně se zdravotními službami, dopravou do zaměstnání a fasováním pracovních oděvů či ochranných pracovních pomůcek. V rámci služby stravování pracovníků lze poskytovat služby jak formou přímého poskytnutí služby zaměstnavatelem či pouze poskytnutím možnosti zaměstnanci se občerstvit. Zároveň je důležité brát na vědomí, že stravování jedince má zásadní vliv na jeho pracovní výkon. V případě, že zaměstnavatel poskytuje službu sám, musí klást velký důraz na dodržování

---

<sup>1</sup> Employer branding – značka zaměstnavatele, vnímání značky jejím okolím (CIPD, 2022)

legislativních předpisů týkajících se kvality a struktury nabízených pokrmů, o čemž bude zvláště pojednáváno v podkapitolách 2.3 a 2.4. Své slovo zde zaujmají i odbory. U zaměstnaneckého stravování se pak na částce hrazené za stravu podílí ve valné většině podniků i zaměstnavatel, a to buď formou dotace či formou stravenek (Armstrong a Taylor, 2015; Koubek, 2007).

Péče o zaměstnance se snaží naplňovat individuální zájmy a cíle, zájmy a cíle zaměstnavatele a celospolečenské zájmy a cíle. Individuální zájmy se týkají jednoho konkrétního člověka a jeho potřeb. Zájmy zaměstnavatele pak spočívají v zajištění potřebného množství a kvality pracovníků, jejich rozvoje a přibližování jejich individuálních cílů k cílům organizačním. Hlavním posláním celospolečenských zájmů je usilování o dodržování občanských práv a rozvoj společnosti (Koubek, 2007; Urbancová a kol., 2021).

Důležitost závodního stravování jakožto péče o zaměstnance také prokázala studie Workplace Survey 2016, díky které bylo dospěno k názoru, že inovativní zaměstnanci chodí do závodních jídelen dvakrát častěji, a ještě se jim prohlubuje motivace k práci, zatímco ti zaměstnanci, kteří jedí sami na svém pracovišti, jsou povětšinou jen velmi málo produktivní (Rützler, 2019).

## **1.2 Závodní stravování jako součást odměňování**

V předchozím textu bylo závodní stravování zařazeno do kontextu péče o zaměstnance. Nyní dojde k začlenění problematiky závodního stravování do kontextu procesu odměňování zaměstnanců. Odměňování zaměstnanců zahrnuje širokou oblast působení. Každé odměňování vychází ze základní filozofie, kterou podnik stanoví. Tuto filozofii by měli zaměstnanci výborně znát, aby bylo možné dosahovat co nejvyšších odměn a aby je odměny stanovené společností mohly motivovat k co nejvyššímu pracovnímu výkonu. Systém odměňování by měl být určen spravedlivě a především transparentně. Pracovníci by měli být odměňováni na základě jejich skutečně odvedeného výkonu, přičemž je důležité brát v potaz i to, že odměny mohou být hmotné i nehmotné. Zaměstnanec by měl mít také možnost si zvolit zaměstnanecké výhody, které mu jsou blízké, tj. takové odměny, které mu přinesou radost a užitek (Armstrong a Taylor, 2015).

Kromě filozofie odměňování je důležitá i její strategie. Trevor (2011) uvádí, že správně nastavená strategie odměňování, což je taková strategie, která ztotožňuje

strategii odměňování s celkovou strategií organizace, zajišťuje společnosti značnou konkurenční výhodu.

Pro účely této práce je pak důležitý zejména systém odměňování, který je vyústěním konkrétní strategie odměňování. Systém odměňování se skládá z několika dílčích prvků, které jsou přehledně znázorněny na obrázku 1, ze kterého je patrné, že lze odměny rozdělit na odměny peněžní (transakční, hmotné) a nepeněžní (relační, nehmotné). Z těchto dvou forem odměn se pak skládá celková odměna. Nepeněžními odměnami se rozumí: různé formy uznání, příležitosti k rozvoji, či vylepšování pracovního prostředí. Tyto formy odměn se dělí na vnější a vnitřní. Vnější odměny pocházejí z okolí jedince – může jimi být pochvala či uznání. Mezi vnitřní odměny se pak řadí například dobrý pocit z práce. Mezi peněžní odměny bývají řazeny odměny založené na hodnotě práce a odměny založené na lidech a jejich přínosu organizaci (Armstrong a Taylor, 2015).



Zdroj: (Armstrong a Taylor, 2015, str. 422)

**Obr. 1** Systém odměňování

Mimo jiné se do kategorie peněžních odměn začleňují i zaměstnanecké výhody či penze (Armstrong a Taylor, 2015). Podrobnější členění peněžních (transakčních, hmotných) a nepeněžních (relačních, nehmotných) odměn lze vidět na obrázku 2.



Zdroj: (Armstrong a Taylor, 2015, str. 424)

### **Obr. 2 Transakční a relační odměny**

Právě mezi zaměstnanecké výhody lze jednoznačně zařadit poskytování možnosti závodního stravování pro zaměstnance. Každá společnost k nároku na stravování přistupuje jinak, jak již bylo naznačeno v předešlém textu. Některé společnosti pouze poskytují zaměstnancům zákonem stanovenou pauzu na jídlo. Jiné organizace přímo zajišťují stravování, a to různými formami (vlastní výroba, objednávkový systém a dovoz aj.) a umožňují společné stravování zaměstnancům v závodních kantýnách. V rámci peněžních odměn lze najít provázanost se závodním stravováním i z pohledu poskytování stravenek na jídlo či poskytování dotace na stravování ze strany zaměstnavatele (Stodolová, 2019).

Pro bližší představu je na obrázku 3 znázorněn modelový příklad celkových odměn organizace Towers Perrin<sup>2</sup>. Na obrázku jsou znázorněny čtyři kvadranty. Ve vrchních kvadrantech se nachází transakční (hmotné) odměny, které mají za úkol pracovníky získávat a stabilizovat. Zbylé dva kvadranty pak zobrazují relační (nehmotné) odměny. V rámci ilustrace by pak závodní stravování bylo umístěno

<sup>2</sup> Towers Perrin – společnost sídlící ve Stamfordu poskytující poradenské služby v oblasti řízení lidských zdrojů a managementu (Forbes Media LLC, 2023)

v pravém horním kvadrantu zaměstnaneckých výhod společně se zdravotní péčí, dovolenou či penzí (Armstrong a Taylor, 2015).



Zdroj: (Armstrong a Taylor, 2015, str. 424)

### **Obr. 3 Příklad celkové odměny**

Pojem zaměstnaneckých výhod je v rámci společností často skloňovaným termínem. Jedná se o určité prostředky poskytované zaměstnavatelem, které mají zaměstnanci zpříjemnit pracovní prostředí a mají přispívat k jejich prosperitě. Dle Koubka (2007) se jedná o odměny, které náleží každému pracovníkovi bez ohledu na jeho osobní individuální výkon. U některých konkrétních typů je však přihlíženo k pracovnímu věku zaměstnance, jeho zkušenostem a profesnímu postavení. Patří sem penzijní systémy, nárok na více dnů volna, poskytování zdravotní péče v rámci společnosti, možnost závodního stravování či časová flexibilita práce. Zaměstnanecké výhody lze formálně členit do pěti kategorií (Koubek, 2007):

1. dle zákonů a celostátních předpisů – příspěvek na sociální zabezpečení,
2. související s důchody – důchodové připojištění,
3. související s pojištěním zaměstnanců – příspěvek na životní a úrazové pojištění,
4. související s platbou za neodpracované hodiny – placená dovolená,
5. ostatní – slevy na výrobky a služby zaměstnavatele, dotované či bezplatné stravování, ubytování, příspěvky na rekreace.

Zaměstnanecké benefity tvoří často i kolem jedné třetiny celkových nákladů na peněžní odměny (Armstrong a Taylor, 2020).

### **1.3 Vliv odborů na závodní stravování**

Nejenom v rámci zaměstnaneckých benefitů vstupují do jednání mezi zaměstnanci a zaměstnavateli odborové organizace. Odbory zpravidla uzavírají kolektivní smlouvy s managementem společnosti, skrze které se zabývají i řešením zaměstnaneckých poměrů a pracovních podmínek zaměstnanců. Zaměstnavatel tak komunikuje se zaměstnanci díky sociálnímu partnerovi v podobě odborové organizace ohledně nejrůznějších metod, přístupů a postupů v práci (Armstrong a Taylor, 2020). Tlak odborů je také zřetelný v oblasti péče o zaměstnance. V rámci ní se totiž snaží odborová organizace zajistit zkvalitňování a rozšiřování péče o zaměstnance (Koubek, 2007). Sem se mimo jiné řadí i komunikace ohledně závodního stravování mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a ujednávání takových podmínek, které jsou vhodné jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele (Stodolová, 2019).

Vhodné podmínky pro zaměstnance zajišťuje odborová organizace díky kolektivnímu vyjednávání, kde se obě strany dohodnou na službách poskytovaných zaměstnancům. Zaměstnanci mohou být navíc sami členy odborové organizace, pokud se k členství v odborech přihlásí nebo mohou založit zcela novou odborovou organizaci (Stodolová, 2019).

Síla odborů je v některých společnostech velmi výrazná. Odborové organizace zasahují do otázek odměňování, pracovní doby, flexibility, pracovních podmínek či zaměstnaneckých benefitů. O tom, že se mimo jiné odborové organizace zajímají o stravovací služby pro zaměstnance, svědčí i kolektivní smlouvy velkých společností, jakou je například Škoda Auto a.s. či ČEZ, a.s. (Woff, 2022). Společnost ČEZ, a.s. se pak v kolektivní smlouvě zmiňuje nejen o benefitech pro zaměstnance, ale i o výhodách pro členy představenstva a dozorčí rady. Mluví se zde ale převážně o odměnách formou peněz či možností odkoupení akcií společnosti za zvýhodněnou cenu (ČEZ, 2021). Ve výroční zprávě o odměňování jsou zmíněny další benefity jako je zdravotní péče, příspěvek na stravování v závodní restauraci či příspěvek formou stravenky či příspěvek na životní pojištění (ČEZ, 2022).

## 2 Závodní stravování v České republice

Druhá kapitola se zabývá aktuální situací závodního stravování v České republice. Nejprve budou popsány trendy v české gastronomii z pohledu celorepublikového i z pohledu závodního stravování a následně bude představena příslušná legislativa, která reguluje poskytování závodního stravování v České republice.

Stravování má v každé kultuře svůj zvláštní význam a formuje společnost jako celek, o čemž píše i Janák a kol. (2020) ve své knize *Jídlo není jenom „něco k jídlu“*. Proto se také v posledních letech lze setkat s tím, že se na stravování nehledí pouze jako na základní nutnou potřebu, která musí být uspokojena pro život jedince, ale i jako na kulinářský zážitek přispívající zdraví těla i ducha, neboť přísunem kvalitních potravin člověk prokazatelně prosperuje. V pracovním prostředí je strava nezbytností pro správný výkon pracovních činností jedince a energetický příjem by měl být závislý na energetickém výdaji jedince během pracovní doby. Díky správnému přísunu energie v podobě stravy totiž zaměstnanec prokazuje spokojenost, což má za následek kladný vztah k zaměstnavateli a utváření pozitivního pracovního prostředí. Stravovací návyky se liší zejména dle geografické polohy, a to převážně z důvodu místní produkce (zemědělské, ale i chovné), podnebí, zvyků a tradic. Jednotlivci jsou navíc ovlivněni stravováním napříč generacemi, věkem, zdravotní situací či novými trendy ve stravování (Hamplová, 2019; Mlejnková, 2019).

Tento posun vede mimo jiné i k zvyšování úrovně závodního stravování. V některých firmách mají lidé pouze pauzu na oběd a co si obstarávají k obědu je již zcela na nich. Jinde je zajištěno stravování tak, že dochází k pravidelným objednávkám jídla od společností zaměřujících se na firemní stravování, a jídlo se následně vydává ve firemních výdejnách, kde jsou i společné prostory k sezení. Možností je, že se oběd mezi zaměstnance rozdává a každý si ho zkonsumuje v kuchyňce či jiném prostoru určenému ke stravování. Podmínkou je, že tento prostor musí být blízko zaměstnancova pracoviště. Ty nejpokrokovější organizace zajišťují stravování pro zaměstnance v takové formě, že je vyráběno přímo pro ně na zakázku pod záštitou cateringové společnosti. Tyto firmy často disponují vlastním zázemím pro přípravu jídel, speciálními prostory pro stravování zaměstnanců, jako jsou restaurace, kiosky či bufety a přizpůsobují nabídku přesně



dle přání zaměstnanců (Vítková, 2006). Podrobnější členění bude nastíněno v kapitole 2.1.

Závodní stravování je považováno za takzvané stravování společné. Společné stravování nemá v dějinách lidstva příliš dlouhou historii. Potřeba stravování společného, včetně závodního stravování, se spojuje s rozvojem strojírenské výroby, který se datuje ke konci 17. století. Do té doby bylo zvykem se stravovat individuálně, čímž je myšleno obstarávání stravy v rámci úzkého rodinného kruhu. Potřeba hromadného stravování vznikla hlavně z důvodu nutnosti dosažení vysoké produktivity práce a redukce plýtvání časem. Díky tomu došlo u lidí k zcela jiným návykům. Neobhospodařovali si jen to, co sami zužitkovali, ale začali pracovat v továrnách na jiných než zemědělských činnostech, z čehož vyplývá, že stravování v rámci rodinného kruhu již nepřipadalo v úvahu. Práce byla v tu dobu velmi namáhavá, proto vznikala zařízení společného stravování, kterými byly nejčastěji hostince. Zde se hojně prožíval společenský život. Díky rozvoji strojírenství postupně došlo k usnadnění dopravy nejen zboží z různých částí zemí či světa, ale i osob. Tak se gastronomie stala samostatným odvětvím společenské sféry (Holub, 2004). Lze konstatovat, že se společné stravování celosvětově rozvíjí, a to především v návaznosti na ekonomickou vyspělost země, úroveň života obyvatel či tradice a životní styl. Zároveň je potřeba například v případech mezinárodních expanzí firem nezapomínat na to, že v rozvojových zemích stále dominuje forma individuálního stravování a při takové formě expanze je nutné i na tento aspekt brát ohledy (Hamplová, 2019; Mlejnková, 2019).

Konkrétně v České republice, tedy tehdy ještě v Československu, přišel s firemním stravováním jako první Tomáš Baťa, zakladatel obuvnického impéria ve Zlíně a průkopník mnoha inovativních přístupů ve vztahu k zaměstnancům (Schneiderová, 2019). Během druhé světové války se závodní stravování poskytovalo zaměstnancům muničních závodů. Jelikož se systém osvědčil, byl udržován a vyvíjen i nadále a závodní stravování se rozrůstalo. V 70. letech vznikly první formy stravenek pro zaměstnance hrazené zaměstnavatelem. Zlomový byl také rok 1982, kdy vláda vydala nařízení č. 127/1982 Sb. upravující provoz závodního stravování. Od té doby už je pojem společného stravování běžně používaným pojmem (Mlejnková a kol., 2014).

Společné stravování zahrnuje jak stravování veřejné, tak účelové. Veřejným stravováním se rozumí restaurace a pohostinství, kdežto do účelového stravování lze zařadit firemní kantýny, školní jídelny či univerzitní stravovací zařízení. Díky společnému stravování z hlediska stravování závodního se šetří časem zaměstnanců (samostatné obstarávání jídla by jim zabralo více času), je podrobena kontrole a regulacím (díky tomu zahrnuje správné výživové hodnoty), zároveň ho lze přizpůsobit v závislosti na potřebách skupiny (jiné bude stravování v předškolním vzdělávání, jiné pro pacienty v nemocnicích a jiné pro zaměstnance na kancelářských a výrobních pozicích). Zaměstnanecké stravování se vyznačuje tím, že se konkrétně zaměřuje na základní stravování (tj. snídaně, obědy a večeře) a na doplňkové stravování (drobné občerstvení během dne – bagety, zákusky, cukrovinky). Kromě klasických závodních provozoven, kterými jsou například jídelny, kiosky, bufety nebo kavárny, je nutné zohlednit i stravování prostřednictvím automatů (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016; Vítková, 2006).

Pod zmiňovaným účelovým stravováním se rozumí i hromadné stravování a to proto, že slouží větším skupinám, které spojuje nějaká konkrétní okolnost či činnost jako je zaměstnání, pobyt v nemocnici či vzdělávání. Tento druh stravování se od stravování typu restauračních zařízení liší v tom, že je provozovateli známa struktura i rozsah hostů, denní menu se řídí určitými pravidly (potřeby firmy, stravovací dieta) a cenu za pokrm nehradí strážník sám, ale zpravidla se na částce podílí i další subjekt (pojišťovna, firma, škola), díky čemuž lze stravování zařadit do oblasti sociální jako součásti řízení lidských zdrojů (Mlejnková a kol., 2014)

V České republice je účelové stravování oblíbené zejména proto, že nepřináší tak výrazné podnikatelské riziko, neboť při zasmluvnění služby umožňuje poskytovateli stravování odhadovat po dobu kontraktu pravidelné příjmy. Navíc se počet zákazníků v jednotlivých dnech výrazně nemění a pokud ano, bývá s tím poskytovatel stravování vyzooměn s předstihem. Účelové stravování však vyžaduje větší rozsah zaměstnanců a investičních prostředků pro splnění všech legislativních podmínek pro provoz. Mezi nejvýznamnější provozovatele závodního stravování v České republice patří společnosti Aramark, GTH Catering či Delirest services s.r.o. (dříve Eurest a Compass Group) (GTH Catering 2023; Aramark, 2022; Delirest, 2023). V menších provozech v posledních letech bodují

například firmy La Fresca Cantina a Café či Zátíší Group se svou odnoží Fresh & Tasty (Mičkal, 2023; Fresh & Tasty, 2023).

Při zajišťování závodního stravování je nutné brát v potaz energetický výdej jednotlivců a zaměstnavatel či provozovatel stravování by měl na základě toho uzpůsobit nabídku ve firemních kantýnách. Dle Mlejnkové a kol. (2014) lze zaměstnance rozdělit do 4 skupin. První z nich je kancelářská práce (sedavá práce), kdy se doporučuje energetický příjem v rozmezí 1 300 – 2 600 kJ, dále to je středně těžká práce s doporučeným energetickým příjmem 3 000 – 4 500 kJ, těžká práce s příjmem 5 000 – 6 500 kJ a fyzicky namáhavá práce ve ztížených podmínkách s energetickým příjmem 7 000 – 9 000 kJ. Musí se také přihlídnout k fyzickému a zdravotnímu stavu zaměstnance a jeho sportovním návykům.

Z hlediska služeb společného stravování lze rozlišovat dle Mlejnkové a kol. (2014) stravovací provozy hned z několika hledisek: hledisko provozovatele – jedná se o fyzickou, anebo právnickou osobu?; hledisko vlastnictví – jedná se o provoz vlastní, anebo provoz v užívání (např. nájem)?; hledisko formy – jedná se o veřejné stravování (restaurace), anebo účelové stravování (závodní restaurace, menzy, jídelny ve školách)?; hledisko hlavní funkce - jedná se o základní stravování (restaurace, závodní restaurace), doplňkové stravování (kiosky, automaty), společensko-zábavní (bary, čajovny), catering anebo výrobný?; hledisko návaznosti na cestovní ruch – je zde většinový podíl cestovního ruchu (stravování v hotelech), anebo lokalita slouží pouze pro místní obyvatelstvo (účelové stravování)?; hledisko zaměření – jedná se o zařízení s vyvařováním, anebo bez vyvařování?; dle výběru – má zařízení široký výběr (restaurace v hotelu), anebo se specializuje na konkrétní kuchyni (italská restaurace)?; hledisko formy prodeje – prodej probíhá s obsluhou, či bez obsluhy?; hledisko sezónnosti provozu – jedná se o provoz po celý rok, nebo pouze v sezóně (zmrzlinový stánek pouze v létě)?; podle lokality – jedná se o provoz ve městě, na vesnici nebo například v horské destinaci?; hledisko počtu zaměstnanců – je to malý provoz (do 19 pracovníků), střední provoz (mezi 20 a 100 zaměstnanci), či velký provoz (nad 100 pracovníků)?; hledisko rozsahu provozu – jedná se o jednu jednotku nebo je provoz součástí řetězce?; hledisko mobility – jsou provozy stálé, anebo mobilní (foodtruck)?

Na základě výše uvedeného dělení lze upřesnit charakter stravovacích provozů v České republice. Nejčastěji se lze setkat s podnikem v gesci fyzické osoby,

přičemž se zejména jedná o malé provozy. Převládá pak nabídka nápojů než provozů s vyvařováním a téměř všechny provozy fungují celoročně.

## **2.1 Způsoby zajištění závodního stravování**

Jak už bylo zmíněno výše, každá společnost má několik možností, jak se podílet na poskytování stravování svých zaměstnanců. Závisí to zejména na velikosti organizace, peněžních prostředcích, poptávce zaměstnanců či typu pracovních činností. Při kvalitním poskytování stravovacích služeb zaměstnanců dochází k upevňování pozice zaměstnavatele na trhu práce. Mezi základní způsoby poskytování závodního stravování se dle Mlejnkové a kol. (2014) řadí následující způsoby.

Prvním způsobem je vlastní zázemí pro přípravu jídel s vlastními zaměstnanci a vlastními provozy. Pro tuto formu stravování je nutné vyčlenit zvláštní tým zaměstnanců podniku, kteří se budou věnovat pouze závodnímu stravování. Mezi výhody tohoto typu stravování lze zařadit snadné ovlivňování poskytovaných služeb a nabízených pokrmů a přizpůsobení konkrétním pracovním podmínkám. Mezi nevýhody lze zařadit požadovanou odbornost znalosti jak v oboru gastronomie, ale i práva, hygieny či například investiční činnosti. Jedná se také o velmi nákladnou službu.

Jako druhý způsob lze označit vlastní zázemí pro přípravu jídel a vlastní provozy s externími zaměstnanci. Jedná se o provozování závodního stravování externím poskytovatelem. Výhodou je, že se poskytování služby věnuje specializovaná firma, často s dlouholetou praxí v oboru a zná všechny legislativní a hygienické náležitosti pro provoz stravovacích zařízení ve firmách. Další výhodou je to, že tím, že je firma vlastníkem zázemí pro přípravu jídel, může v případě nespokojenosti s nabízenými službami poskytovatele stravování měnit a může přímo ovlivňovat nabídku a cenu pokrmů. Externí společnosti mívají také zkušenost se zajištěním bez objednávkového systému stravování, který je kvitován z řad zaměstnanců. Obě výše zmiňované formy stravování většinou nabízí možnost platby stravování srážkou ze mzdy. Nevýhodou této varianty pro firmu jsou vyšší náklady na službu než při provozu vlastními zaměstnanci. Společnosti poskytující závodní stravování totiž ve většině případů navíc oproti běžným nákladům náleží zpětný bonus za

poskytování stravovací služby počítaný z výše tržeb či jiných ukazatelů určených firmou.

Dalším způsobem může být dovážka jídel. Ta se využívá v provozech, které nedisponují vlastním zázemím nebo mají malý počet zaměstnanců. Pokrmy bývají většinou dodávány ve formě zmrazených či zchlazených porcí jídel. Ty si pak zaměstnanec snadno připraví ke konzumaci pomocí mikrovlnné trouby.

Následující ze způsobů je zasmluvnění přilehlého stravovacího zařízení, kdy společnost zasmluvní pro stravování svých zaměstnanců blízké stravovací zařízení, a to buď veřejné či účelové pro stravování svých zaměstnanců. Nevýhodou je nutná docházka za stravováním a časová náročnost. Pro zaměstnavatele to však znamená úsporu nákladů.

Posledním z nejčastějších způsobů zajištění stravování pro zaměstnance jsou stravenky. Díky stravenkám se mohou i malé firmy přiblížit konceptu závodního stravování a uplatňovat tak dotaci na jedno hlavní jídlo během jedné směny. Zaměstnanec si vybere z nabízených možností stravování, na které lze uplatnit stravenku a nají se dle svého vlastního uvážení.

## **2.2 Trendy v české gastronomii a závodním stravování**

Stravování patří mezi rutinní činnosti každého jedince. Každý den se lidé běžně stravují a stejně jako se vyvíjí i ostatní aspekty společnosti, dochází k vývoji i v oblasti stravování, jak již bylo zmíněno výše. Proto je následující kapitola zaměřena na přiblížení trendů v české gastronomii a závodním stravování.

Stravovací trendy v dané zemi jsou zásadní pro nabídky restauračních zařízení zde provozovaných. Proto je pro představení trendů, které mají zásadní vliv na závodní stravování, potřeba nejprve poznat trendy národní, ale i celosvětové, které se odráží do pokrmů konzumovaných českými strávníky. Národní a světové trendy se jednotliví provozovatelé snaží implementovat do svých provozů. Důležitou roli má v tomto ohledu i zákazník, který určuje, co si přeje či nepřeje v pracovním prostředí konzumovat (Delirest services s.r.o., 2022).

Janák (2020) se zabývá stravováním jako součástí regionální a národní identity. Tvrdí, že to se v dané zemi konzumuje má historickou, ale i zemědělskou souvislost. V dnešním globalizovaném světě stravovací odlišnosti mezi jednotlivými zeměmi

ubývají, neboť je běžnou praxí, že se i v České republice konzumují čínské nudle nebo americký hamburger. Dá se tedy očekávat, že v jednotlivých zemích nebudou zcela odlišné stravovací trendy. Zároveň lze dle jeho slov tvrdit, že dostupnost různých typů potravin v rámci evropského kontinentu dosahuje velmi vysoké úrovně, proto se dá očekávat podobný vývoj u například sousedících zemí nebo zemí, které jsou spojeny například z hospodářského hlediska.

Dle průzkumů společnosti Ambiente, která provozuje v České republice řadu úspěšných restauračních zařízení, jsou aktuálními trendy ve stravování zaměřeny na regionální a lokální suroviny, což v českých podmínkách znamená, že dochází k upřednostňování zvěřiny a sladkovodních ryb (například štika) nebo ovoce a zeleniny od místních farmářů. S tím souvisí i snaha o lokální pěstování exotických plodin jako jsou fíky či olivy. Tento nápad souvisí zejména se snahou zmírnění vytváření uhlíkové stopy a závislosti na dovozu (Datinská, 2022; Nahrin, 2019). Ferrarová a kol. (2019) ve svém článku zmiňují, že s tím ruku v ruce souvisí rozvoj ekologického a bio zemědělství. V České republice byl zaznamenán nárůst těchto farem mezi lety 2017 a 2019 z 9 % výměry zemědělských podniků na 12,3 %. Od roku 2007 do roku 2017 byl nárůst až 1,7násobný.

Dalším trendem ve stravování je fermentace. Kromě fermentovaných omáček, které obzvláštěňují povětšinou chuť u bezmasých jídel, se stále více na nápojových lístcích objevuje fermentovaný nápoj kombucha nebo fermentované zelí kimchi. Tyto fermentované potraviny mají mít pozitivní vliv na správnou funkci střev a posílení imunity (Beavia, 2023).

Na vzestupu je také přístup, který se nazývá „real omnivores“ aneb „skutečný všežravec“ (Datinská, 2022). Jedná se o přístup ke stravování, který se snaží respektovat planetu. Kromě zachování etiky, zdravého životního stylu, podpory ekologie a udržitelného stravování se jedná o přístup, který se snaží zužitkovat potraviny, které se dosud v evropských zemích běžně nekonzumovali. V současné době se hovoří o hmyzu, řasách, ale i potravě vyvinuté díky technologickým inovacím. Klade se důraz na to, aby lidé vědomě konzumovali to, co mají na talíři (Rützler, 2023). Potraviny pocházející ze zkumavky předpověděl kolem třicátého roku minulého století už Winston Churchill. Do reality se to podařilo přivést Marku Postovi v roce 2013. Tento doktor přírodních věd vypěstoval „ze zkumavky“ hamburger. Tato technologie by mohla vyřešit problém s neustále zvyšující se

potřebou masa, zároveň je ale těžko klasifikovatelné, jaké složení tyto potraviny skutečně mají. Největší obtíží se jeví rozeznání toho, zda se jedná o maso či o vegetariánskou náhražku. Nelze opomenout také výše zmiňovaný hmyz. Hmyz vyžaduje na chov méně půdy, vody a krmiva než skot a zároveň se při jeho chovu vytváří nižší uhlíková stopa. V současné době hmyz konzumují zhruba 2 miliardy osob po celém světě (Ferrarová a kol., 2019).

Dalším bodem zájmu v oboru stravovacích služeb je omezení plýtvání, a to jednak v podobě obalů, ale i potravin samotných. Kuchaři v profesionálních kuchyních s plýtváním potravinami většinou problém nemívají. Problém však nastává u velkých podniků, kterými mohou být i závodní provozovny, kde náklady na suroviny platí jiný subjekt než sám poskytovatel stravování. Proto se dbá na častější edukaci všech zúčastněných. Zároveň dochází k propojování s cirkulární ekonomikou, kdy se stále častěji z biologického potravinového odpadu vytváří nové produkty – například se zpracovává kávová sedlina pro výrobu bot, či dochází k výrobě piva ze starého chleba (Datinská, 2021; Kave Footwear, 2023). Tomu, aby nevznikal žádný odpad z používaných surovin zcela zamezit nelze. Lze ale podnikat kroky k jejich dalšímu využití i jinak než například k výrobě bot. National Restaurant association (2020) na svém webu doporučuje restaurátérům vytvoření kompostu či používání potravinových odřezků jako krmiva pro zvířata. Obalové materiály jsou kapitola sama o sobě. Obalové materiály, které se používaly před vynálezem dnes už všudypřítomného plastu – tj. listy, keramika, sklo či plech, by se z dnešního pohledu daly považovat za ekologické. Oproti zmiňovaným materiálům je ale plastová alternativa levnější, dostupnější a praktičtější pro použití. Díky plastům mohou být potraviny hygienicky převáženy po celém světě. Nyní však, po dříve hojném používání plastů, se lidstvo seznamuje s jejich temnou stránkou a vyvstává potřeba plast v každodenním životě upozadit (Ferrarová a kol., 2019). Hlavním problémem plastu je jeho výroba z neobnovitelných zdrojů a následné zacházení s nimi. Po tom, co plasty splní svůj hlavní účel jakožto obalový materiál, se velmi často dostávají do oceánů, kde ohrožují mořské živočichy, rostliny a celkově vodu znečišťují. Další část končí na skládkách, část se spaluje a část recykluje. Nelze však přímočaře odsoudit plasty a nezamýšlet se nad využíváním ostatních obalových materiálů. Například při výrobě PET lahve se tvoří 107 g CO<sub>2</sub>, zatímco při výrobě skleněné láhve to je 324 g. Rozdíl je v tom, kolikrát se daný obal použije.

Díky plastům je navíc možné udržet potraviny déle čerstvé (Udržitelný obal, 2023). I z těchto důvodů se v poslední době znovu řeší používané obaly ve stravování a je zaznamenávána značná snaha o omezení plastů a jejich nahrazení ekologičtější variantou. Populární jsou také bezobalová řešení (Ferrarová a kol., 2019). Zcela novým nápadem jsou jedlé obaly. Jeden z nich přivedl na trh polský start-up MakeGrowLab, který díky fermentaci zemědělských produktů vytváří membránu, která slouží jako obal pro ovoce, zeleninu či saláty. Tento obal lze následně zkonsumovat nebo zkompostovat (Gastro news, 2019). V České republice vznikl start-up pro jedlé kelímky na nápoje s názvem „Jedlý kelímek“ (Jínová, 2020).

Jak naznačuje text článku Ferrarové a kol. (2019), stále také pokračuje rozšiřování veganské a vegetariánské stravy do širšího spektra provozů. Je důležité zmínit, že se ale jedná převážně o trend „západní“. V současné době se totiž maso produkuje a konzumuje nejvíce v historii. Dříve byla vegetariánská či veganská strava dostupná pouze ve vybraných podnicích a obchodech, nyní už se tomuto trendu přizpůsobuje většina provozovatelů stravovacích zařízení. Přičemž je kladen důraz na to, aby jednotlivé pokrmy splňovaly doporučené nutriční hodnoty (Datinská, 2022). Nahrin (2019) uvádí, že je třeba zařazovat do jídelníčku rostlinné proteiny v podobě quinoi, pohanky či sóji.

Další vývoj je zaznamenáván i v rychlém občerstvení u tzv. „junk“ pokrmů, které se vyznačují tím, že nejsou zdravé a mají vysoké kalorické hodnoty (např. smažená jídla). U těchto jídel se nyní více dbá na kvalitu a čerstvost používaných surovin (Ferrarová a kol., 2019).

Do povědomí zákazníků se také dostává princip „Convenience 3.0.“, který se uchytil zejména v souvislosti s pandemií COVID-19. Podnikatelé ve stravování kromě běžného provozu restauračních zařízení nabízí jídlo s sebou a různé formy doplňkového sortimentu – merch, produkty vlastní výroby či kurzy vaření (Rützler, 2019).

Na vzestupu je i výroba řemeslného pečiva – mezi nejžádanější patří kváskový chléb, croissanty, odpalovaná těsta, koláče, české buchty nebo dezerty z celosvětových kuchyní (Ferrarová a kol., 2019).



Dalším trendem jsou také takzvané „-free potraviny“, které reagují na různé typy alergií a intolerancí. Jedná se o potraviny bez lepku, bez cukru či například bez mléka. Kromě osob, které vyhledávají tyto potraviny z doložených osobních zdravotních důvodů, je často vyhledávají i ti, kteří věří, že obsah lepku, cukru či laktózy negativně ovlivňuje jejich vlastní zdraví. Na toto téma se vedou již několik let dlouhé diskuse a vychází k nim stovky vědeckých článků. Nelze však s přesností určit zcela konkrétní závěr o tom, zda obsah výše zmíněných látek v potravinách je zdraví škodlivý či nikoli (Ferrarová a kol., 2019).

Důležité je také propojení restauračních zařízení skrze online platformy, a to jak sociální sítě, webové stránky, aplikace, ale třeba i registrací na portálech, které nabízí zákazníkům dovoz jídel domů. Díky aktivitě na těchto platformách jsou společnosti schopny přilákat více zákazníků, ale také se dozvědět, co si přejí, edukovat je a zajišťovat celkově účinnou výměnu informací mezi provozovnou a zákazníkem (Datinská, 2022; Rützler, 2022).

Hromadná gastronomie však není závislá pouze na aktuálních trendech, ale musí zejména dodržovat legislativní opatření v dané zemi, proto dojde k přesunu od trendů právě k legislativě ovlivňující závodní stravování v České republice.

### **2.3 Legislativa závodního stravování v České republice z pohledu zaměstnavatele**

Na závodní stravování v České republice se vztahuje hned několik legislativních předpisů. První z nich lze, jak již bylo zmíněno výše, datovat k roku 1982, kdy vláda stanovila pro závodní stravování podmínky i normy, které musí být při výrobních postupech zachovány.

Dalším z předpisů je ustanovení týkající se klasifikací ekonomických činností, kdy jsou služby závodního stravování v souvislosti s nařízením č.1893/2006 Evropského parlamentu a Evropské rady zařazeny do klasifikace ekonomických činností (ČSÚ, 2007). Dříve se jednalo o odvětvovou klasifikaci ekonomických činností (OKEČ) pod číslem 55.51 1 – Stravování v závodních restauracích a 55.52 – Dodávky hotových jídel, kterou nahradila klasifikace CZ-NACE pod číslem 56.29.1 – Stravování v závodních kuchyních a 56.21 – Poskytování cateringových služeb (OKEČ, 2003; Trendová, 2008). Klasifikace CZ-NACE slouží k vydávání oprávnění k provozování činnosti, zpracovávání statistických dat a jejich srovnání mezi státy.

Díky této klasifikaci lze tedy jednotlivé státy Evropské unie (dále jen EU) v rámci kategorií porovnávat, neboť je tato klasifikace pro všechny členy EU povinná (ČSÚ, 2007).

Dále je závodní stravování upraveno Zákoníkem práce v zákonu č. 262/2006 Sb., konkrétně v Hlavě III, §236, kde se píše, že má zaměstnavatel povinnost zaměstnancům umožnit se ve všech směnách stravovat, vyjma vyslání na pracovní cestu. Zároveň pokud je stravování zahrnuto v kolektivní smlouvě se sociálním partnerem či v jiném interním předpisu, lze zde vymezit i další podmínky pro stravování včetně finančního příspěvku, který zaměstnavatel zaměstnanci na stravování poskytuje. Nesmí být také opomenuto, jakým zaměstnancům je stravování poskytováno, jak je organizováno či jak dochází k jeho úhradě. V kolektivní smlouvě či v interním předpisu lze také ustanovit možnost zvýhodněného stravování pro bývalé zaměstnance (pod podmínkou, že zde pracovali až do starobního důchodu či invalidního důvodu invalidity třetího stupně), zaměstnance při čerpání dovolené či pro zaměstnance v době jejich pracovní neschopnosti, která je dočasného charakteru. V témže zákoně, Hlavě III, §88 je určeno, že zaměstnanec musí umožnit po 6 hodinách nepřetržité práce svému zaměstnanci přestávku na jídlo a odpočinek, a to v délce přinejmenším půl hodiny. Pokud se jedná o mladistvého pracovníka, tato přestávka mu náleží již po 4,5 hodinách práce, která je nepřetržitá. Pokud se přestávka dělí na vícero kratších úseků, musí alespoň jeden s nich trvat čtvrt hodiny. Tyto přestávky nelze zařadit na začátek či konec směny zaměstnance a nejsou zahrnuty v pracovní době zaměstnance.

Nelze také nezmínit zákon o daních z příjmu č. 586/1992 Sb., který především poukazuje na to, že hodnota bezplatného stravování, kterou zaměstnavatel zaměstnanci poskytuje jakožto formu nepeněžního plnění ke spotřebě na pracovišti, či stravování zajištěné pomocí jiných poskytovatelů stravování nebo peněžitý příspěvek na stravování poskytnutý zaměstnavatelem za jednu směnu po 3 odpracovaných hodinách a při další směně po 11 hodinách, se považuje za výdaj (náklad) na dosažení, zajištění a udržení příjmů. Jako náklad je uznán příspěvek dosahující výše 55 % ceny jednoho hlavního jídla a výše příspěvku nesmí překročit 70 % z dané hodnoty. Z §24, odstavce 2, písmena j., bodu 4 téhož zákona zároveň vyplývá, že je hodnota stravování splňující podmínky popsané výše osvobozena od

platby daně z příjmu. Zákon se vztahuje i na stravenky, které určuje jako náklad, který je daňově uznatelný do výše 55 % hodnoty stravenky, maximálně však do výše 50,05 Kč. Tento příspěvek je také osvobozen od odvodů na zdravotní a sociální pojištění.

## **2.4 Legislativa závodního stravování v České republice z pohledu provozovatele**

Pokud se zaměstnavatel stane zároveň provozovatelem závodního stravování, musí dodržovat řadu legislativních podmínek vyplývajících z nabídky gastronomických služeb jako takových. I z tohoto důvodu se v praxi stává, že zaměstnavatelé najímají externí provozovatele pro poskytování závodního stravování, neboť se jedná kromě vaření a přípravy dalších forem stravování o administrativně náročný proces, který vyžaduje vysoký počet zaměstnanců zajišťujících formální stránku podnikání. Zmiňované legislativní podmínky se zejména týkají procesu zajištění služby, dodržování hygienických opatření, certifikace technologie výroby, či spotřeby surovin.

Podnik, který chce poskytovat stravovací služby, musí získat oprávnění k provozování hostinské živnosti. Jedná se o živnost řemeslnou, kterou lze založit ohlášením. K potřebnému povolení musí žadatel splňovat všeobecné podmínky pro získání hostinské živnosti, což je dosažený věk alespoň 18 let, trestní bezúhonnost, způsobilost k právním úkonům a odborná způsobilost, za kterou se dle zákona o živnostenském podnikání, v §21 a §22 považuje řádně ukončené střední vzdělání v oboru s výučním listem či maturitní zkouškou nebo alespoň absolvování odborných předmětů v dané oblasti. Odborná způsobilost lze uznat i na základě ukončeného vyššího odborného vzdělání či vysokoškolského vzdělání nebo také může jít o uznanou odbornou či úplnou kvalifikaci v daném oboru. Pokud nemá daný subjekt požadované vzdělání, lze kvalifikaci získat i na základě vzdělání v oboru příbuzném s praxí v oboru po dobu jednoho roku, účast a dokončení kurzu pro rekvalifikaci (také s jednoletou praxí v oboru) nebo absolvováním zkoušky, která se koná za účasti kvalifikační komise s akreditací Ministerstva školství (také nutnost jednoleté praxe). Pokud však daná osoba získá zkušenost v oboru v délce alespoň 6 let, nemusí dokládat výše uvedené vzdělání. Provozovatel je nadále povinen doložit na provozovně doklad o provozování živnosti, prokazovat totožnost

zaměstnanců, prokázat znalost zaměstnanců o bezpečnosti při práci a dalších předpisů podstatných pro zaměstnance stravovacích provozů (Zákon č. 455/1991 Sb.).

Velmi přísné regulace se také vztahují na samotná stravovací zařízení – provozovny. Provozovna musí splňovat směrnice týkající se stavby včetně elektřiny, požární ochrany, a především požadavky ohledně hygieny. Stravovací zařízení musí být opatřeno identifikačním číslem, obchodním jménem, jménem osoby, která za provoz zodpovídá a provozní dobou (Mlejnková a kol., 2014).

#### **2.4.1 Hygienická opatření v stravovacích zařízeních**

Jak již bylo zmíněno výše, hygienické předpisy jsou jedním z nejzásadnějších kritérií pro provozování stravovacího zařízení. Proto jim bude věnována i samostatná část této podkapitoly. Každodenní činností jsou provozovatelé schopni ovlivňovat zdraví svých zákazníků, proto je důležité respektovat a ctít technologické postupy, které předcházejí možným rizikům, která by mohla ve stravovacích provozech nastat.

V této souvislosti je důležité zmínit zákon o ochraně veřejného zdraví. Dle znění tohoto zákona se provozování stravovacích služeb řadí dle dílu 4, §19 do činností epidemiologicky závažných. Zde a dále v §20 a §21 téhož zákona je zároveň uvedeno, že osoby zde pracující musí disponovat zdravotním průkazem a mít znalosti ohledně ochrany veřejného zdraví a dále je jejich povinnost jednat v souladu s nařízeními hygieny. Mezi nejzásadnější body tohoto zákona lze zařadit povinnost používat jen suroviny, které odpovídají předpisům týkajících se ochrany zdraví, suroviny zároveň musí být dle těchto zásad skladovány a dále se musí řídit podmínkami Evropské unie ohledně skladování, značení a rozvozu pokrmů (Zákon č. 258/2000 Sb.).

Další právní regulací je Nařízení komise (EU) 2021/382, které říká, že bezzávadnost potravin zaručuje provozovatel stravovací služby a je nutné dbát na zachování bezpečnosti v celém koloběhu výroby, zpracování a konzumace surovin. Zároveň má docházet k dodržování principů HACCP<sup>3</sup> a kontrole dovážených potravin z hlediska národních standardů a kvality. S tím souvisí i vyhláška 137/2004 Sb.,

---

<sup>3</sup> HACCP – z anglického Hazard Analysis and Critical Control Points, což lze přeložit jako analýza rizik a určení kritických bodů kontroly. Díky HACCP lze kontrolovat ve stravovacích provozech dodržování postupů, které zajišťují zdravotní bezpečnost připravovaných pokrmů a to napříč celým výrobním procesem (Salzer, 2022).

ve které je v §38 popsána povinnost pro stravovací zařízení určit kritické body, díky nimž lze určit kontrolu pomocí HACCP. Kritické body nastávají obvykle v místech výrobního procesu, kde na potraviny působí například různé teploty, jiný tlak, či další chemické či fyzické činitele. Zároveň je v těchto úsecích zaznamenáváno riziko ohrožení nezávadnosti pokrmů. Každý provozovatel stravovacího zařízení má přímou odpovědnost za hlídání dodržování požadovaných hodnot a v případě jejich překročení je povinen zajistit okamžitou nápravu (Salzer, 2022).

Výše zmíněná vyhláška upravuje navíc i zásady osobní hygieny a hygieny stravovacího provozu. Ze zásad provozní hygieny lze vypíchnout například povinnost udržovat sanitární zařízení v čistotě a schopnosti provozu, skladování potravin na samostatném místě s odpovídající teplotou, zajištění vstupu pouze povolaným osobám, využívání mycích prostředků určených pro používání v potravinářských provozech či používání nádob pro potraviny určených. Co se týče osobní hygieny, všichni zúčastnění jsou povinni dbát na neustálou osobní čistotu, používání ochranných pomůcek dle platných zákonných nařízení či hygienické zacházení s pracovním oděvem (Vyhláška č. 137/2004 Sb.).

Důležité je také uspořádat provoz tak, aby byly jednotlivé úseky od sebe odděleny takovým způsobem, aby nešlo ke kontaminaci jednotlivých druhů potravin navzájem. Je nutné oddělovat prostory pro příjem surovin, skladování surovin, prostory pro přípravu surovin (zde je ještě nutné oddělit například přípravu masa a zeleniny), výrobní prostory, skladování odpadků, výdej přepravních materiálů, administrativní a technické prostory, sanitární zařízení a ostatní prostory pro zaměstnance.

Při respektování výše zmíněné legislativy a implementace aktuálních stravovacích trendů se lze co nejvíce přiblížit úspěšnému provozu stravovacího zařízení.

V další kapitole bude rozebrána stejná problematika, tentokrát ale bude text zaměřen na legislativu a nové trendy v oblasti závodního stravování v Německu.

### 3 Závodní stravování v Německu

Závodní stravování a jeho formy v Německu se od toho českého nikterak zásadně na první pohled neliší. Několika rozdíly v historii, trendech i legislativě si však všimnout lze. V následujícím textu bude pozornost směřována na německé zvyklosti, trendy a předpisy týkající se stravování.

Jeden z rozdíly je první zmínka o závodním stravování v Německu. Ta je zachycena i v časopise „Der Bürger im Staat“ (2002), kde je zmiňován první záznam o závodních jídelnách z roku 1850. Thoms (2002) popisuje začátky stravování v institucích jako jídelny, které nabízely obyčejné, ale hlavně levné jídlo v předem určenou dobu. S plynoucí dobou se pak dospělo k závěru, že by servírovaná jídla měla být kromě účelovosti i chutná, zdraví prospěšná a měla by být konzumována v příjemném prostředí. Postupně tedy docházelo ke spojování konzumace ve volném čase, kdy si lidé zajdou se známými na večeři do příjemné restaurace a konzumací pokrmů v pracovní době. Co se týče přestávek na oběd, dotací a dalších právních záležitostí, k největšímu rozmachu a změnám došlo mezi lety 1880 a 1972, kdy se rozsah pracovního řádu dostal na dvojnásobnou délku. Díky tomu došlo hlavně ke strukturalizaci pracovního dne, došlo k rozvěšení hodin v továrnách a stanovení přestávek na oběd, které již v té době byly považovány za naprosto nezbytné pro správné odvádění pracovních výkonů pracovníka. Aby došlo k co nejefektivněji vynaloženému času na konzumaci, byly zřizovány právě závodní restaurace. Čas na přestávku se tím výrazně zkrátil a byla zaznamenána vyšší produktivita zaměstnanců během celé pracovní doby. V roce 1895 pak došlo k převzetí anglické pracovní doby, tj. osm či devět hodin práce s maximálně půlhodinovou přestávkou na oběd (Thoms, 2002).

Specifický je pro závodní stravování i pojem „kantýna“, který se začal v Německu používat ve 30. letech 20. století. Hlavní rozmach závodních kantýn byl zapříčiněn často velkou vzdáleností mezi pracovištěm a domovem zaměstnance. Mnoho let však většina dělníků docházela během dne domů na oběd a následně se najezení pracovníci vraceli do práce. Tím se značně prodlužovala jejich pracovní doba a zároveň docházelo ke snižování produktivity zaměstnanců. Pokud navíc byly ženy také zaměstnány, musely nejprve jídlo nachystat a až následně se mohly vrátit do práce. Tím se jejich pauza na oběd prodlužovala ještě více než mužům. Rodiny se

však obávaly možného propuštění ze zaměstnání, i přesto že na tyto přestávky měly nárok, proto často obědvaly obložené chleby a housky a teplé jídlo konzumovaly až večer. Továrny se následně stále častěji nacházely mimo města a stravování doma tak nebylo dále prakticky možné. Jedním z mezistupňů bylo nošení jídel v ešusech, kdy zprvu mohly do továren za otci chodit i jejich děti a manželky, následně byly tyto návštěvy zakázány (Thoms, 2002). První mikrovlnné trouby spatřila veřejnost až okolo roku 1945, takže ani varianta ohřevu či přenosu hotových jídel nebyla na místě (Ozvěny minulosti, 2021). Proto byly zřízeny jídelny, kde si dělníci mohli ohřát a sníst jídlo. Nacházeli se ale ve sklepě a byly zde velmi špatné podmínky (Mewes a Kindermann, 2017).

Změna nastala v momentě, kdy se začaly shromažďovat připomínky na inspektorátech práce a u výživových poradců. První změnou však bylo pouhé prodloužení přestávky na oběd. To ale dělníkům nevyhovovalo, protože tak v práci strávili téměř celý den. V roce 1981 byla v jednom z podniků zřízena služba „Knöpflespost“, která zajišťovala svoz obědů z domácností a jejich odvoz do fabriky. Po roce 1990 došli výživoví poradci a inspektoráty práce k závěru, že dobře najedený pracovník pracuje více a lépe, není často nemocný a že v případě zajištění stravování ze strany zaměstnavatele by byli zaměstnanci ochotni tuto službu vyměnit za navýšení mezd (Thoms, 2002).

Dalším podnětem pro zavedení závodních jídelen byla v Německu konzumace alkoholu spojená s konzumací oběda. Ať doma či v městském hostinci totiž zaměstnanci často konzumovali i alkohol. To mimo jiné zapříčiňovalo výskyt nehod na pracovištích. Dále bylo předpokládáno, že pokud budou zaměstnanci v práci dostávat zdravou stravu, odrazí se to i na jejich jídelníčku doma. Omezování konzumace alkoholu se s úspěchem nesesetkávalo, často se jednalo o známku statusu ve společnosti – ten, kdo si mohl dovolit konzumovat alkohol, měl ve společnosti vyšší společenský status. Zlom v návycích pitného režimu nastal ve chvíli, kdy zaměstnavatelé začali svým zaměstnancům zdarma poskytovat nealkoholické nápoje, včetně kávy a mléka (Thoms, 2002).

Kromě zaměření na zdravou stravu došlo i k zaměření na prostředí, kde se zaměstnanci stravují. Pokud je zaměstnanec nucen konzumovat jídlo ve spěchu a špinavém prostředí či nehezkém prostředí, zhoršuje se tím dle závodních lékařů jeho možnost na dlouhé dožití a práceschopnost. V 30. letech 20. století se opět

kladl značný důraz na produktivitu a stravování v pracovní době bylo považováno za něco, co je nutné pro chod továrny, nikoli jako součást zdraví a vhodného zacházení s pracovní silou. Tento bezhlavý hon za produktivitou netrval dlouho a do závodních kantýn se postupně začala zavádět vícesložková jídla podobná těm, která byla k dostání v běžných restauračních zařízeních. Pokrmy se přizpůsobovaly typu činnosti zaměstnanců a denní nabídka v kantýnách závisela na fyzické náročnosti práce. Dlouhé lavice se stoly nahradily menší stoly s židlemi, a navíc byli zaměstnanci dotazováni, co by v nabídce závodních jídelen uvítali (Thoms, 2002).

Po druhé světové válce došlo k dalšímu vývoji v německých kantýnách. Místo dušeného masa už se nabízelo více jeho úprav. Zároveň do závodních stravovacích provozů byly nakoupeny automatické stroje pro přípravu pokrmů a byly navýšeny personální náklady na obsluhu v kantýnách. Mezi nimi byl například pás na maso, na který zaměstnanci jídelny naskládaly jednotlivé porce masa, ty se následně přesunuly pomocí pásu do vařicího tuku a na konci je zaměstnanci skládali do gastronádob. Od 50. let 20. století se navíc rozmohlo využívání prodejních automatů. Zároveň vznikly programy na hlídání nutričně vyvážených pokrmů a pokladní systémy. Bylo také zaznamenáno, že návštěvnost závodních kantýn závisela zejména na ceně a dále na pestrosti nabídky. V padesátých letech se odhadovala účast na závodním stravování ve výši 60 % průceschopného obyvatelstva. Předpokládalo se, že v 70. letech dojde ještě k vyššímu nárůstu návštěvnosti závodních jídelen. To se ale nestalo vlivem nárůstu veřejných občerstvovacích provozů v docházkové vzdálenosti. Postupně to vedlo až k tomu, že v roce 1991 navštěvovalo, z těch, co měli tu možnost, závodní kantýny v Německu pouze 26 % pracovníků. Za hlavní příčinu se označuje rostoucí individualita ve stravování, která v té době nebyla zajištěna a která v současnosti patří mezi významné stravovací trendy. Jako další problém byla zaznamenána atmosféra v jídelně a 16 % zaměstnanců stravujících se v kantýnách si stěžovalo na krátkou přestávku na oběd (Thoms, 2002). Dalším milníkem byl rok 2011, kdy tři velké automobilky, VW, Daimler a BMW, vytvořily přibližně jedenáct tisíc pracovních míst. Díky tomu došlo ke zkvalitnění závodních stravovacích služeb, neboť se zákaznická klientela značně rozrostla (Mewes a Kindermann, 2017). V současné době v Německu navštěvuje kantýny přibližně 60 % zaměstnanců, kteří mají tu možnost (Stucke, 2019; Rudnicka, 2022). Z dalšího výzkumu vyplynulo, že



Německo ztrácí v této oblasti klientelu zejména mezi mladými lidmi a ženami, kteří touží po zdravějších a kvalitnějších jídlech než těch, která jsou v kantýnách skutečně nabízena. Někteří dotázaní zmiňují i nevhledné prostředí kantýn (Stucke, 2019).

V Německu nabízí službu závodního stravování zhruba 14 000 firem, přičemž 9 000 z nich disponuje vlastní jídelnou. Hosté zde donedávna v průměru platili za pokrm 3,5 – 4 EUR, nyní už tato částka dosahuje až 8 EUR. V porovnání s tím, v České republice je pouze 2 000 závodních restaurací a zaměstnanci v průměru zaplatí kolem 30 korun, což odpovídá přibližně 1,25 eur za pokrm (Stucke, 2019; Rybová, 2020).

Stejně jako v České republice existují i v Německu odborové organizace. Ty se zaměstnavateli uzavírají dohody v podobě kolektivních smluv. V Německu má navíc důležité slovo na vyjednávání odborné oddělení DEHOGA Bundesverband. Jedná se o uznávanou průmyslovou asociaci, která zastupuje německé pohostinství jakožto jeden celek již 70 let. Díky této asociaci funguje propojení mezi firmami a politiky, tiskem a dalšími skupinami ovlivňující společné stravování. Společnost zajišťuje mimo jiné i kolektivní vyjednávání. Za účast se platí členský příspěvek, který členům zajišťuje jak informace z první ruky, ale třeba i kvalitní právní servis. V oddělení pro společné stravování jsou členové více než 40 provozovatelů společného stravování (Bundesministerium der Justiz, 2022; DEHOGA Bundesverband, 2023).

Na závěr této subkapitoly lze shrnout, že se závodní stravování neustále vyvíjí v České republice i v Německu. Nové trendy určuje hlavně aktuální společenský a politický život v dané zemi. V současnosti se na závodní stravování hledí jako na součást běžného pracovního procesu zaměstnance, díky kterému je zaměstnanec schopen poskytovat kvalitní výkony, proto je důležité dbát nejen na jeho zdraví a pestrost nabízených pokrmů, ale i na prostředí, ve kterém se zaměstnanec stravuje. Zároveň musí být strava nabízena za lákavou cenu pro zákazníka (Thoms, 2002).

### 3.1 Trendy v německé gastronomii

Trendy v německé gastronomii se z velké části ztotožňují s těmi českými. Tak jako v jiných oblastech má každá země svá specifika, proto bude následující kapitola pojednávat o aktuálních trendech v německé gastronomii. Výzkumem gastronomických trendů se zabývala společnost Nestlé (Nestlé, 2023). O trendech v závodní gastronomii se zmiňuje i Hanni Rützler (2018), která je rakouskou uznávanou odbornicí na nutriční poradenství. Zároveň zkoumá trendy ve stravování a zaměřuje se na psychologii zdraví. O své práci pravidelně publikuje, a to zejména pravidelným vědeckým článkem „Food report“, který vydává již desátým rokem. Zde se lze dočíst o trendech, které zasahují do závodní gastronomie v Německu a Rakousku, proto dosahuje značného vlivu v obou zmiňovaných zemích.

Velmi důležitým trendem je udržitelnost v německých závodních jídelnách, kterou zkoumala společnost Nestlé (2023). Díky jejich studii bylo zjištěno, že například nejoblíbenější německý pokrm „currywurst“ by měl být dle názoru zákazníků nahrazen rostlinnou alternativou. Zároveň se ukazuje, že celkový pohled na stravování v kantýnách směřuje k „zelenější“ budoucnosti s vyšší kvalitou a ekologickým kontextem. Což by mělo postihnout nejen nahrazení currywurstu, ale celkově by mělo dojít k vyššímu omezení konzumace masa a jeho nahrazování rostlinnými alternativami (Nestlé, 2023). Rützler (2018) navíc zmiňuje, že všechny trendy, které jsou v gastronomii aktuální, se týkají udržitelnosti.

Zmiňovaná studie Nestlé prokázala, že v 90 % závodních stravovacích provozů v Německu se řeší problematika udržitelnosti, přičemž hlavní oblastí zájmu je nabídka vegetariánských jídel. Zhruba třetina kantýn nabízí i veganské menu s nižší stopou CO<sub>2</sub>. O zdravější nabídku s přesahem k udržitelnosti mají zájem zejména mladší ročníky a ženy (Nestlé, 2023). Brožura o komunitním stravování od Mewes a Kindermanna (2017) navíc připomíná, že udržitelnost „prodává“. V posledních letech jde mimo jiné i o image, kterou si společnosti své znače při implementaci udržitelných postupů vytváří. Udržitelné jsou takové společnosti, které myslí lokálně, zpracovávají veškeré vstupní zdroje, kterými společnost disponuje (v kontextu této práce zejména potraviny), používají šetrné čisticí a mycí prostředky a hledí daleko za pouhý zisk z prodeje (Mewes a Kindermann, 2017).

Do trendů v závodní gastronomii v Německu se promítla i coronavirová krize, která způsobila, že více mladých lidí začalo vyhledávat vegetariánská jídla a zdravou

stravu, začali se také zajímat o CO<sub>2</sub> stopu, kterou vytváří. Ovšem ruku v ruce s touto krizí se stali více citlivými na cenu. Stucke (2019) navíc ve svém článku uvádí, že často novým trendům ve stravování brání právě požadavek na nízkou cenu pokrmů, což znamená, že by zákazníci stáli o moderní, zdravé pokrmy, ale cena je pak tím, co je v tomto ohledu „uzemní“. To stejné platí i pro samotné firmy.

Tím došlo k převzetí odpovědnosti ze strany zaměstnavatele. Má se za to, že dobrý zaměstnavatel umožní svým zaměstnancům se stravovat kvalitně a zdravě, ale zároveň jim bude dotovat jídla natolik, že budou pro zákazníky cenově přijatelná (Nestlé, 2023).

Už z předchozího textu je patrné, že nejvýznamnějším trendem v německém stravování je bezesporu právě vegetariánství. Vegetariánskou stravu má na svém jídelníčku zařazeno 90 % závodních jídelen, některé z nich (zhruba třetina) disponují i nabídkou veganskou (Nestlé, 2023). Dle Food reportu je v těchto letech značný rozvoj veganské stravy. Vegetariánství se zde přisuzuje spíše letům předchozím a počítá se s tím, že tento trend byl již implementován ve většině provozů. Velkým tématem je bezesporu náhrada masa a neustálé debaty o tom, čím ho ideálně nahradit. Pro většinu druhů mas už existují rostlinné a veganské alternativy. Prozatím se ale nepodařilo uspokojivě nahradit maso hovězí (Rützler, 2023).

Co se týče stopy CO<sub>2</sub>, firmy se tento problém snaží řešit zaměřením se na regiony a aktivní spoluprací s místními farmáři (Nestlé, 2023). Rützler (2023) poukazuje na tento trend jako změnu od globální a masové produkce k produkci lokální a udržitelné. Zároveň se soustředí na co nejkratší dodavatelské řetězce a koncentraci na regionální dodavatele (Livello, 2023).

Znatelný je také zájem o zamezení plýtvání ve firemní gastronomii. Vedoucí kantýn jsou odměňováni mimo jiné i za to, jak jsou schopni odhadnout poptávku zákazníků a kolik jídla končí v likvidaci z důvodu špatně koncipovaných objednávek. Firmy v Německu rozvíjí spolupráce se společnostmi jako je například „Too Good To Go“<sup>4</sup>. Společnosti mají také vlastní systém, kterým nakládají s potravinami. Dle výzkumu

---

<sup>4</sup> Too Good To Go je společensky odpovědná společnost, která propojuje stravovací zařízení a obchody se spotřebiteli, které mohou ještě přebytky jídla použít. Dochází tak k zamezování plýtvání s potravinami. Zákazníci si tyto potraviny rezervují a následně zakupují přes aplikaci za zvýhodněné ceny. Společnost se také zabývá edukací zákazníků v tématu plýtvání s potravinami. (Too Good To Go, 2023)

společnosti Nestlé se jedná až o dvě třetiny firem nabízejících závodní stravování (Nestlé, 2023). Plýtvání se mimo jiné řeší i z pohledu používaných obalů v gastronomii. Ty mají být v ideálním případě ekologické a opakovaně využitelné, nejlepší by však bylo, kdyby nebyly žádné. V Německu se navíc chystá zákon, který by měl povinně přikázat společnostem působících v Německu v oblasti cateringu či pohostinství nabízení znovupoužitelných jídlonosičů. Některé firmy navíc bojují se zbytky a s jednorázovými obaly zároveň tak, že nabízí přebytky jídla zaměstnancům za poloviční cenu k odnosu s sebou domů ve znovupoužitelných jídlonosičích (Livello, 2023).

V dalším ze svých reportů Rützler (2019) popisuje změnu ve vnímání závodního stravování. Firemní stravovací provozy mají tendenci se zlepšovat a tím konkurovat běžným restauracím. Promítá se do nich totiž značka zaměstnavatele a pokud jsou dobře koncipované, podporují pozitivní náladu na pracovišti a utužování přátelských i pracovních vztahů s kolegy.

Za velmi pozitivní trend jsou považovány koncepty, které umožňují zákazníkovi nahlédnout na přípravu jejich pokrmu. Zároveň jsou zákazníci potěšeni jeho čerstvostí. Tento koncept se dá snadno aplikovat u přípravy pizzy, těstovin či asijské kuchyně (Mewes a Kindermann, 2017). Některé závodní jídelny v Německu a Rakousku již dokonce přešli ke klasickému restauračnímu konceptu, kdy si zákazník sedne ke stolu a personál mu jídlo přinese (Rützler, 2019).

Co se týče trendů v závodním stravování, inspirací může být i společnost Google, která je špičkou nejen v přístupu k pracovnímu prostředí, ale i v oblasti firemního stravování. Snaží se vytvořit prostředí, které zaměstnanci navodí pocit pohodlí a podávají taková jídla, na která se zaměstnanci těší. Mimo jiné jsou pro ně jídelní prostory hlavním místem pro komunikaci a navazování kontaktů. Nastavují zde i další trendy. Stravování je pro zaměstnance zcela zdarma. Díky tomu se mohou pyšnit účastí na snídaních 65 %, na obědech je účast 100 % přítomných zaměstnanců, večeře si dává ve firmě pravidelně 40 % zaměstnanců. Dále firma nabízí každý pátek večer aperitiv, kavárny, food trucky a bary s vodou a džusy. Společnost Google pro své zaměstnance pořádá interní školy vaření, přednášky na témata týkající se potravin, zprostředkovává zaměstnancům všechny důležité informace skrze aplikaci a webové stránky a zajišťuje rozvoj regionů odběrem používaných potravin u místních farmářů a zemědělců. Společnost Google se také

může pyšnit oceněním za nejlepší závodní jídelnu v Německu v roce 2018 (Google Munich) a dále za nejlepší závodní stravování ve Švýcarsku v letech 2009 a 2014, kterým se pyšní společnost Google Zurich (Foodroots, 2023).

Přístup Googlu má však i svoje odpůrce. Rützler (2019) zmiňuje myšlenku, která uvádí, že se zaměstnanci Googlu stávají často na svém pracovním prostředí závislími, neboť je inovativnější a vybavenější než takové, kterým zaměstnanec disponuje v soukromém životě, proto se snaží rozvést myšlenky, aby společnost přiměla zaměstnance o polední pauze vylézt ven mimo pracovní prostředí. Zároveň to má zaměstnance motivovat ke krátké procházce během práce.

Stejně, jako se robotizují i jiné procesy v běžném životě, nástup moderních technologií přichází i do závodního stravování, kde jsou implementovány samoobslužné pokladní systémy nebo se používají roboti pro závoz jídel do kanceláří. Zároveň dochází k rozvoji aplikací pro závodní stravování. Firmám se také nabízí identifikační karty, klíčenky či náramky pro zaměstnance, díky kterým lze zaznamenat zaměstnancovu konzumaci a následně ji může zaměstnavatel strhávat ze mzdy (Ventopay, 2021).

Pro pomoc v následování nejnovějších trendů v Německu působí poradenská firma GESOCA, která radí pracovníkům závodních provozů, jak s minimálním navýšením nákladů dělat jídla zdravější a chutnější. Dosahují toho pomocí zdravotního indexu, který se porovnává s náklady na jídlo. Tím pak lze vypočítat jasný koeficient pro jednotlivé pokrmy a měřit, jak jsou zdravá jídla nákladná oproti jiným. Zároveň dle jejich principu společně s firmami nastavují systém dotací jídel tak, že čím zdravější jídlo si zákazník vybere, tím vyšší dotaci čerpá (GESOCA, 2023).

Ohledně budoucnosti německé závodní gastronomie se uskutečnil i zajímavý rozhovor mezi již zmiňovanou Hanni Rützler a Jürgen Vogl, který je členem představenstva společnosti Aramark<sup>5</sup>. Oba se v tomto rozhovoru shodli na tom, že jídlo v závodní kantýně odráží to, jak si zaměstnavatel váží svých zaměstnanců. Velkým tématem je pro oba i mobilita a možnost odnosu jídla s sebou nebo zajištění pohoštění na oslavu výročí kolegů. Jak už bylo zmíněno výše, oba věří, že

---

<sup>5</sup> Společnost Aramark je jedna z největších světových firem poskytujících závodní stravování, v Česku je Aramark největším poskytovatelem závodního stravování (Aramark, 2023)

největšími trendy stále jsou a budou udržitelnost stravování a zdravá strava (Ziebolz, 2021).

O trendech v závodních jídelnách píše v článku pro Manager magazin i Hoffman (2018). V článku je zmíněno, že i když jsou stále nejžádanějšími pokrmy currywurst a řízek, je znát, že lehká jídla a saláty jsou zákazníky požadována stále ve větší míře. Důležité je však široké spektrum, kdy si zaměstnanci mohou vybrat, na co mají zrovna chuť. Dalším trendem jsou dle článku asijské pokrmy a vegetariánská menu. Spousta „masožravců“ se navíc zajímá o původ masa, které konzumují. Je to pro ně podmínka toho, aby si pokrm s masem dali. Zároveň se zde uvádí, že zdražení pokrmů napříč restauračními zařízeními i po zdražení surovin obchody v posledních letech, zapříčinilo, že jsou zaměstnanci postupně ochotni utrácet za jídlo v kantýnách víc, stále ale mnohem méně, než by dali za obdobné jídlo jinde. Nyní se cena za pokrm pohybuje už mezi 3,5 a 8 EUR. Oproti dřívějším zvykům, Hoffman (2018) dodává, lidé využívají obědovou pauzu i k networkingu<sup>6</sup> a roste zájem o prémiovou kávu z profesionálních kávovarů. Upozorňuje i na to, že velká část zaměstnanců navštěvuje pouze podnikové kavárny (u společnosti Compass Group Germany tvoří 40 % tržeb). I v brožuře od Mewes a Kindermanna (2017) je zmiňován velký vzestup kavárenských zařízení. Zaměstnanci jsou za tyto služby ochotni zaplatit více než za klasické jídlo k obědu. Spolu s tím se často v kavárnách nabízí čerstvé ovocné nápoje či smoothies. Podnikové kavárny nabízí zejména různé menší „svačiny“, které si zaměstnanci berou ke konzumaci na své pracoviště. Tyto svačiny mají být zdravé a pokud možno i z regionálních zdrojů (Livello, 2023). Za trendy dále jmenuje využívání mořských řas, potravin bohatých na bílkoviny, chipsy ze sóji, maniok a čerstvé ovocné a zeleninové šťávy. Dále to je také možnost sestavit si menu dle svých preferencí – tj. libovolná kombinace příloh a dalších ingrediencí. Na vzestupu jsou i nejrůznější pečárenské výrobky – od kvalitního chleba až po italské pečivo (Hoffman, 2018).

Byl zaznamenán také požadavek na větší flexibilitu stravovacích služeb, které by měly v ideálním případě fungovat v režimu 24/7. Tomu mají napomoci již zmiňované kavárny, automaty nebo bistra. Zaměstnanec má mít možnost se v jakoukoli denní dobu plnohodnotně stravovat. Při využívání automatů či chytrých výdejních lednic

---

<sup>6</sup> Networking – navazování kontaktů za účelem následné spolupráce či výměně informací (IT slovník, 2023)

je zaměstnanci nejen dostupné jídlo kdykoli, ale navíc se tím lze vyrovnat i s dlouhodobými nedostatky personálu v cateringových odvětvích (Rützler, 2023). Další možnost celodenního zajištění stravovacích služeb je i možnost objednání si jídla online s následným vyzvednutím v kantýně nebo dokonce doručením pokrmů na pracoviště. Samotné stravovací prostory se také přizpůsobují vyšší flexibilitě. Je zde vybavení jako jsou pohovky, samoobslužné lednice či kávovary, terasy či jiná venkovní posezení (Adoria, 2023).

Celkově lze tedy shrnout, že trend je hlavně ve změně firemního stravování a přemýšlení nad ním. Zároveň lze také říci, že trendy v Německu se nikterak významně neliší od těch v České republice. Zatímco dříve mělo být stravování hlavně levné a rychlé, dnes je vyžadován důraz na zdravou stravu, udržitelnost a zážitky. Dříve se všem zaměstnancům bez rozdílu nabízela stejná jídla, nyní se klade důraz na individualitu a možnost výběru. Stravování ve firmě bylo dříve také vnímáno pouze jako naplnění základní fyziologické potřeby, zatímco nyní má prohlubovat vnitřní pohodu jedince a pomoci mu kreativně myslet či navazovat nové kontakty, a především si firmy začínají uvědomovat, že stravování odráží jejich kulturu a přístup k zaměstnancům (Rützler, 2019).

### **3.2 Legislativa závodního stravování v Německu**

Stejně jako tomu je v České republice, i v Německu jsou provozy závodního stravování podmíněny několika nařízeními, zákony, předpisy a judikaturou. Proto následující podkapitola přiblíží nejvýznamnější povinnosti obsažené ve výše zmiňovaných dokumentech.

Provoz stravovacích zařízení musí zavádět opatření kontrolující proces od příjmu surovin až po výdej hotových jídel, kvalitu vzduchu, bezpečnost práce a bezpečnost zařízení, kvalitu pitné vody, hygienické předpisy či likvidaci odpadu (HKI, 2019). Dle německého práva nevzniká zaměstnanci v práci nárok na závodní stravování. Pokud závody zaměstnanecké stravování nabízí, je potřeba dodržovat řadu nařízení, opatření, vyhlášek či zákonů. Mezi ty nejdůležitější patří zákon o regulaci obchodu a průmyslu, zákon o stravovacích službách (restauracích), vyhláška o stravovacích službách (restauracích), nařízení o hygieně potravin (Lebensmittelhygiene-Verordnung = LMHV) a nařízení o informacích o potravinách (Lebensmittelinformationsverordnung = LMIV) (Müller, 2023).

V úvodu této podkapitoly je také důležité zdůraznit, kdy mají pracovníci v Německu nárok na pauzu na jídlo. Pokud pracovník pracuje v daný den 6 hodin, má nárok na přestávku po dobu třiceti minut. Pokud je zaměstnanec v práci přítomen déle jak 9 hodin, má nárok již na 45minutovou přestávku. Tuto přestávku si může zaměstnanec rozdělit, ale každé trvání musí mít alespoň patnáct minut (Bundesministerium der Justiz, 2022).

Už pro samotný provoz potřebuje poskytovatel závodního stravování povolení dle §1 odst. 1 a 2 zákona o restauracích a dle §2 odst. 1 zákona o restauracích. V případě, že restaurace nepodává alkoholické nápoje, stačí, aby měl provozovatel živnost zaregistrovanou dle zákona o gastronomii a §14 Obchodního práva. Dále je zapotřebí respektovat zákon o restauracích. Aby mohlo být zařízení provozováno, musí být doložen záměr dosahování zisku a záměr dlouhodobého provozu. Dále nesmí být nabyta domněnka, že by provozovatel nebyl spolehlivý. Prostory a vybavení musí být vhodné pro provoz. Dále je nutné, aby provozovatel znal základy práva o zacházení s potravinami (Rechtsanwalt, 2023).

Jeden ze zákonů o německém společném stravování upravuje i otevírací dobu. Jedná se o zákon o restauracích, kde v §18 a dále v §8 odstavce 1 vyhlášky o restauracích, musí být zařízení společného stravování v době od páté do šesté hodiny ranní uzavřeny z důvodu nutného úklidu. Případně musí být zažádáno o udělení výjimky (Rechtsanwalt, 2023).

Dle německého zákona o restauracích v §7 může poskytovatel stravování může prodávat i jiný sortiment, než jsou hotová jídla – jako například cukrovinky, pohlednice, květiny, ovoce či dokonce může nabízet doplňkové služby týkající se například čištění bot či praní oblečení (Rechtsanwalt, 2023).

Ve všech zařízeních společného stravování musí být transparentně vystaveny ceny u všech pokrmů a doplňkových produktů, které si může v daném zařízení zákazník zakoupit (Rechtsanwalt, 2023).

Jako další lze zmínit nařízení Evropského parlamentu a Rady EU (toto nařízení se tedy vztahuje i na Českou republiku) o informacích o potravinách (LMIV, EU, č. 1169/2011), které nařizuje výrobcům, aby používali v rámci EU jednotné označování potravin a povinně se musí na výrobcích také vyskytovat nutriční značení (obsah tuků a nasycených mastných kyselin, dále sacharidů, cukrů,



bílkovin a soli). Německo se navíc oproti ostatním zemím EU, jako je například Česká republika, vyznačuje tím, že dobrovolně přidává i další údaje týkající se nutrientů a to nad rámec zákona. Navíc, výše zmiňované nutriční hodnoty uvádějí na výrobcích i před zavedením nařízení. Na výrobcích zobrazují mimo jiné „potravinový semafor“, který zařazuje potravinu do konkrétní nutriční kategorie. Na výrobcích se tak objevuje škála s písmeny A–E, kdy A je zelené a E je červené a znamená, že čím červenější barva, tím méně zdravá daná potravina je a nakolik naplňuje doporučené denně přijímané energetické hodnoty. V rámci závodního stravování se s tímto lze setkat například v rámci doplňkového prodeje či prodeje v automatech. Toto opatření v hromadném stravování je pro Německo, Rakousko a Švýcarsko zcela dobrovolné (GiroWeb, 2023). Některé závodní restaurace také zobrazují zjednodušenou formu tohoto semaforu i u hlavních pokrmů, a to pomocí škály zelená – oranžová – červená. Nevýhodou však je, že tento semafor zohledňuje pouze určité skutečnosti, jako je například obsah kalorií, ale už nedochází k zohlednění způsobu zpracování potraviny (vaření, smažení), proto tento systém nemusí být zcela spolehlivým ukazatelem. Tyto důvody chybného označování jsou také zásadní v tom, že je zatím Evropská Unie celoplošně nenařídila zobrazovat na prodáváných výrobcích. Na druhou stranu, výše zmíněné nařízení navíc ukládá povinnost poskytovat informaci o alergenech jak u balených, tak u nebalených potravin. Dále tím došlo i k rozšíření působnosti pro označování původů masa (Lebensmittelverband, 2021; Rechtsanwalt, 2023).

Dalším důležitým právním podkladem pro provoz závodního stravování v Německu je vyhláška o hygieně potravin (LMHV). Dle té si každé zařízení určuje kromě povinných hygienických kontrol i vlastní kontrolu a povinně monitoruje kritické teploty či doby stání jednotlivých surovin (Rechtsanwalt, 2023). Hygiena potravin, je stejně jako v České republice, kontrolována systémem HACCP, který umožňuje sledování dodržování hygieny při manipulaci s potravinami a vyhodnocuje rizika v rámci všech prostor ve stravovacím provozu. Vyhláška navíc udává pravidelné školení zaměstnanců. Dále musí zaměstnanci mít k dispozici pracovní oděv odpovídající jimi vykonávané činnosti. Hygiena se musí dodržovat i v dalších místnostech, než jsou pouze přípravné pokrmů, jako jsou například šatny (PHT, 2020). Zároveň je v rámci Evropské unie v platnosti od ledna roku 2006 nařízení č. 852/2004 o hygieně potravin, v jehož znění se také nařizuje povinnost

implementace systému HACCP či samomonitorování. K tomu se pojí i fakt, že potraviny podléhající zkáze, čímž se rozumí různé druhy masa, pečivo, ovoce a zelenina či vejce, mohou zákazníkům nabízet pouze subjekty, které kromě ostatních odborných kvalifikací splňují i hygienická školení a provádí výše uvedený monitoring (HKI, 2019; Seibert, 2009). Dříve zmíněné nařízení doplňuje ještě německé nařízení o požadavcích na hygienu při výrobě, úpravě a uvádění potravin na trh. Toto nařízení je zejména důležité kvůli ochraně před infekcemi, které se mohou rozšiřovat při nesprávné manipulaci s masnými, vaječnými a mléčnými výrobky či zmrzlinou (Rechtsanwalt, 2023). Hygiena se vztahuje i na zacházení s biologickým odpadem, které musí být předáno společnosti, která se zabývá likvidací biologického odpadu (Rechtsanwalt, 2023).

Dále se s hygienickými zásadami v závodním stravování pojí nařízení č. 854/2004 o úředním sledování produktů živočišného původu určených ke konzumaci lidmi. Toto nařízení určuje povinné veterinární kontroly a všechny náležitosti, které s touto kontrolou souvisí. Toto nařízení se vztahuje i na Českou republiku (Koenigstein, 2006).

Důležitým zákonem, který se dotýká i trendů závodního stravování, je změna v zákoně o obalech schválená německým spolkovým sněmem (dolní komora parlamentu spolkové republiky Německo). Tato změna je v platnosti od počátku roku 2023, kdy se v hromadném stravování nařizuje používání znovupoužitelných jídlonosičů a dalších obalů. Ke změně v zákoně došlo hlavně z toho důvodu, že Společnost pro výzkum trhu obalů provedla studii, při které zjistila, že v roce 2017 bylo vyprodukováno v Německu 350 000 tun odpadů tím, že se v gastronomii používá jednorázové nádobí a obaly. Z toho 64 % tvořil papír, 30 % plast a zbytek byla lepenka a další materiály. Provozy hromadného stravování včetně závodních restaurací tvořily 37 % těchto odpadů. S tím souvisí i nařízení EU, které se vztahuje, jak na Českou republiku, tak na Německo, které je platné od 3. července 2021. Toto nařízení zakazuje výrobu a obchod s vybranými plastovými produkty na jedno použití (navíc se jedná jen o některé plasty). V závodním stravování se jedná zejména o plastové příbory, nádobí a jídlonosiče či plastová brčka.

Kromě toho se musely jednorázové produkty obsahující plasty začít označovat piktoqramem a textem, jako je například ten na obrázku 4.



Zdroj: (Úřední věstník Evropské unie, 2020)

**Obr. 4 Piktoqram a text obalů obsahujících plast**

S tím souvisí i povinnost začlenit znovupoužitelné jídonosiče do gastronomie. V původním návrhu bylo uvedeno, že od roku 2023 budou všechna stravovací zařízení v EU povinna nabízet kromě jednorázové varianty i opakovaně použitelnou variantu na odnos zakoupených pokrmů a nápojů s sebou. S velkou pravděpodobností ale bude docházet k pozvolnému náběhu tohoto opatření (Qnips, 2021).

Jak už bylo zmíněno výše, rok 2023 má přinést povinné zavedení kromě jednorázové varianty i variantů znovupoužitelných jídonosičů a jiných obalů. Z této povinnosti budou prozatím vyjmuty menší provozovny s maximálně pěti zaměstnanci a maximálně 80 metry čtverečními. Společnosti by se měly také pokusit zamyslet nad tím, jak umožnit hostům odnos pokrmů a potravin ve vlastních nádobách v souladu s dodržováním hygienických pravidel (Bundesregierung, 2022). Před tímto legislativním opatřením bylo možné zaregistrovat v Německu od roku 2022 zálohování jednorázových plastových lahví a plechovek.

Dalším legislativním tématem je daňová uznatelnost nákladu za stravování poskytované zaměstnavatelem. V Německu se na poskytovatele závodního stravování, který poskytuje stravu na opakovaně použitelném nádobí a poskytuje znovupoužitelné příbory, které čistí, vztahuje základní sazba daně jako pro ostatní restaurační zařízení (Deubner Steuern, 2023).

Jelikož české i německé provozy fungují také díky metodě Cook & Chill, přísluší se závěrem této kapitoly zmínit normu DIN<sup>7</sup> 10536, která tuto metodu specifikuje a upravuje. Tato metoda se používá ve velkých provozech, kdy je potřeba oddělit den, kdy se vaří a den, kdy se jídlo servíruje. Jídlo se nejprve uvaří, následně se naporcuje do gastronádob, dojde k šokovému zchlazení na 0-3 °C, dále se skladuje v chlazených komorách a následující den se pokrmy rozváží chlazenými vozy na jednotlivé restaurace, kde se regenerují. Proces má jasně stanovená kritéria, která se musí dodržovat, aby nedošlo k rozmnožování bakterií v jídlech a bylo zákazníkovi servírováno tak, jako by bylo „čerstvě uvařeno“ (HKI, 2019).

Jak je z předchozího textu patrné, provozovatelé závodního stravování musí jak v České republice, tak i v Německu dbát na dodržování řady norem, nařízení, vyhlášek, zákonů či předpisů. U obou zemí se v zásadě provozní zákonné nezbytnosti neliší. Lze si však povšimnout, že Německo nastavuje mnoho opatření nad rámec těch, které jsou povinni plnit z pozice člena Evropské unie.

V následujícím textu již dojde k uplatnění výše zmíněných poznatků v praxi, kdy budou nové trendy v závodním stravování porovnány v rámci mezinárodní firmy v České republice a v Německu.

---

<sup>7</sup> DIN – Deutsche Industrie-Norm = Německá nadnárodní norma (2023)

#### **4 Představení vybrané mezinárodní společnosti a její přístup k závodnímu stravování**

V následujícím textu bude představen objekt zájmu empirického výzkumu diplomové práce. Jedná se o dvě organizace. Obě společnosti jsou součástí velkého koncernu působícím v automobilovém průmyslu. Jedna z firem sídlí v České republice, druhá v Německu. Informace, které jsou níže uvedeny byly získány buď z příložených zdrojů anebo z osobní praxe studentky. Zveřejnění níže uvedených informací bez uvedení názvu firmy bylo schváleno příslušnou osobou za oblast stravování.

První zmiňovanou společností je firma sídlící v České republice. Firma má více než stoletou tradici, 3 závody v rámci republiky a v současné době se pyšní více než 35 tisíci zaměstnanci. Lze také tvrdit, že se jedná o jednu z nejstarších automobilek na světě. Zmiňovaná organizace však nevyvíká pouze v technickém směru, ale je především známá i výbornou kvalitou péče o zaměstnance, což potvrzuje mimo jiné i fakt, že se již poněkolkáté za sebou stala laureátem ceny Zaměstnavatel roku, která hodnotí přístup firmy k zaměstnancům zejména v oblasti péče o zaměstnance. Zároveň v roce 2022 společnost obhájila titul v anketě Zaměstnavatel desetiletí. Smyslem obou zmíněných anket je vyzdvihnutí práce zaměstnavatelů v oblasti péče o zaměstnance a podpora zdokonalování práce s lidskými zdroji. Zmiňovaná společnost oba tituly vybojovala právě díky svému přístupu k zaměstnancům, kterým nabízí řadu zaměstnaneckých benefitů. Mezi ty nejžádanější patří možnost pronájmu vozu za zvýhodněnou cenu, flexibilita práce, možnost sdílení pracovního místa, péče o bývalé zaměstnance či právě možnost dotovaného závodního stravování.

Závodní stravování z pohledu odměňování je charakterizováno zmiňovanou společností v kolektivní smlouvě, která určuje, že firma zajišťuje pro své zaměstnance možnost stravovat se přímo v práci v závodních restauracích, kioscích, kavárnách nebo skrze nápojové a jídelní automaty. Při každé směně musí mít zaměstnanci v závodních kantýnách na výběr ze tří druhů hlavních chodů a alespoň jednoho druhu základní polévky. V kolektivní smlouvě je zároveň uveden příspěvek zaměstnavatele na stravu zaměstnance v závodních restauracích. Výše dotace se vždy projednává se sociálním partnerem a zástupci společnosti. Po dosažení konsenzu mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací je

domluvená výše dotace nastavena po dobu platnosti aktuální kolektivní smlouvy. Dotaci může každý interní a agenturní zaměstnanec čerpat na jedno hlavní jídlo a základní polévku 1x za směnu, přičemž se za hlavní jídlo považuje i zeleninový salát s váhou alespoň 200 g, teplá zelenina s váhou alespoň 200 g, anebo svačtinová polévka. Kolektivní smlouva také upravuje tzv. „opatření pro horké dny“, kdy v teplých letních měsících mají zaměstnanci možnost fasovat iontové nápoje, lahve na pitný režim, ovocné a zeleninové saláty, sodu a mineralizované nápoje dle interně stanovených podmínek. V zimním období se pak na zaměstnance vztahuje tzv. „opatření pro chladné dny“, kdy zaměstnanci mohou odebírat polévku za zvýhodněnou cenu a horký čaj zdarma také dle interně nastavených pravidel. Interní zaměstnanci za svou konzumaci platí zpravidla identifikačním zaměstnaneckým průkazem.

Výše popsany benefit může v daném rozsahu existovat díky oddělení sociálních služeb, které se závodním stravováním z pohledu zaměstnavatele v uvedené organizaci zabývá. Toto oddělení má kromě stravování na starost i dopravu a ubytování zaměstnanců. V oblasti stravování se sociální služby zabývají vším od uzavření kontraktu s poskytovatelem závodního stravování, přes schvalování nabídky v stravovacích provozech, schvalování cen za pokrmy, tvorbu marketingové komunikace, až po rozhodování o investicích a režijních nákladech na poskytovanou službu. Závodní stravování je ve zmíněné společnosti velmi rozsáhlým tématem, na kterém pracuje zhruba 5členný tým interních zaměstnanců, kteří zajišťují společně s poskytovatelem závodního stravování a sociálním partnerem chod 19 restaurací, 33 kiosků, 5 kaváren, 2 foodtrucků a 284 nápojových a jídelních automatů celkem ve 3 závodech. Výše již bylo zmíněno, že společnost musí nabízet v každé směně alespoň 3 hlavní jídla a 1 základní polévku. Běžnou praxí je však mnohem širší spektrum nabízených pokrmů. Na denním menu tak mohou každý den zaměstnanci vidět 10-15 druhů hlavních jídel, mezi kterými si libovolně volí bez nutnosti předchozího objednání. Na menu 1 má vybraná organizace pokrm s názvem „hezky česky“, kde je na výběr například svíčková, rajská či řízek, dále menu 2 nese název „green line“ – jedná se o odlehčenější pokrmy jako je například kuře s bramborem, ryby či drůbeží maso, menu 3 není specifikováno – zde jsou v nabídce např. zapečené těstoviny či francouzské brambory, menu 4 je vyčleněno pro bezmasá slaná jídla, menu 5 jsou jídla sladká

– rýžový nákyp, plněné ovocné knedlíky, či ovesná kaše, dále si zákazníci mohou zvolit výběrové jídlo – např. vepřový bůček s bramborovou kaší, vepřovou krkovičku či pečené kachní stehno. Kromě této klasické nabídky závodní restaurace nabízí i „fresh“ koncepty, také známé jako „live-cooking“ koncepty, kam patří wok, grill (steaky, sýry), těstoviny či pizza. Zaměstnanci mají také k dispozici denní výběr velkých salátů, nebo si mohou sestavit v salátovém baru salát vlastní – díky základnímu a prémiovému salátovému bufetu. Svůj oběd si zákazníci mohou doplnit ještě na teplém bufetu například o hranolky, či grilovanou zeleninu, a navíc zde mají k dispozici širokou škálu dezertů (větrník, panna cotta, tartaletka). K dispozici je také doplňkový sortiment v podobě studených i teplých nápojů a cukrovinek. Hlavní jídla se opakují v intervalu 5 týdnů a několikrát do roka je menu měněno komplexněji. V jídelních a nápojových automatech si mohou zákazníci zakoupit teplé a chlazené nápoje, bagety, sendviče, saláty, cukrovinky, či chlazená hlavní jídla. V kavárně na zákazníky čekají dorty, pannini, sendviče, čerstvé ovocné šťávy, smoothie a široké spektrum kávových nápojů. Na mlýnku jsou v kavárnách denně 2 druhy káv a k dispozici je i mléko v rostlinné a bezlaktózové verzi. Zároveň provozovatel závodního stravování nabízí služby ve formě cateringu na společenské akce vybrané organizace či při příležitosti jubilejních oslav zaměstnanců. Každý strávník si ke svému obědu může navíc vzít čaj zdarma.

Vyjma jednoho závodu, kde je jedna restaurace, jsou všechna hlavní jídla připravována v centrální kuchyni, odkud se pak rozváží na jednotlivé restaurace. Čerstvost pokrmů je zachována díky využívání metody cook & chill, která byla blíže popsána v teoretické části práce. Nová centrální kuchyně ve zmiňované organizaci byla otevřena v dubnu 2021. Disponuje unikátní technologií, která nemá v České republice z hlediska velikosti, charakteru výroby a vybavení obdoby. Úroveň vybavení je srovnatelná s vybavením nejlepších aerolinek světa. Kapacita kuchyně je 35 000 jídel denně a pracuje zde zhruba 90 zaměstnanců. 99 % veškeré produkce je vlastní výroby. Polotovary se dováží jen jako „rezervní“ jídlo. V centrální kuchyni se nachází sklady, přípravná studené kuchyně, řeznická dílna, místnosti k vaření, balička pro jednotlivé porce chlazené stravy, či tréninkové centrum. Dále se na centrální kuchyni připravuje kavárenský sortiment v podobě cukrářských výrobků, baget, sendvičů, plněných croissantů a pannini nebo také sortiment do jídelních automatů. V současné době je poskytovatelem služby

závodního stravování ve zmiňované firmě jedna ze společností, která je zmíněna mezi největšími poskytovateli závodního stravování v teoretické části, se zhruba 900 zaměstnanci, z čehož 90, jak již bylo zmíněno, pracuje právě v centrální kuchyni.

Na druhou stranu, firma sídlící v Německu má šest výrobních závodů, kde je zaměstnáno přes 120 000 lidí. Před koronavirovou krizí, v roce 2019, se zde naservírovalo zhruba 54 tisíc jídel denně, o rok později spadly prodeje na pouhých 26 tisíc za den. Postupně dochází opět k nárůstu a nyní se servíruje zhruba 29 tisíc hlavních pokrmů denně. Většina z toho se zkonsumuje v jejich největším závodě. Zákazníci si mohou sami sestavit jednotlivá jídla z komponentů, která jsou jim k dispozici u teplých pultů nebo si vybrat z menu. Nechybí zde ani snídaně a svačiny. Společnost denně prezentuje nabídku 3 základních menu – menu 1 je „dobré a levné“ (kuře s bramborami, čevabčiči, guláš), menu 2 je „mix“ (bratwurst) a menu 3 je „vegetariánské a veganské jídlo“ (těstoviny, moussaka, zapečená zelenina). Zaměstnanci mají navíc na výběr z 1-2 druhů polévek, salátového baru a dezertů. I zde si mohou zaměstnanci každý den vybrat pokrm dle libosti bez nutnosti předchozího objednání konkrétního jídla. Menu se opakuje 1x za 7 týdnů a přibližně 3 - 4x do roka dochází ke kompletní obměně jídelního lístku. Do závodní restaurace chodí pravidelně 25 % zaměstnanců, přičemž na každých 65 hostů připadá jeden pracovník závodního stravování (což znamená, že se o chod firemního stravování stará přibližně 1 800 zaměstnanců zmiňované firmy). Organizace disponuje 48 restauracemi, 19 bistry, 22 kiosky, 32 kávovými bary, 4 foodtrucky a 1 928 jídelními a nápojovými automaty. V jídelních a nápojových automatech si zaměstnanci mohou vybrat z nabídky teplých a chlazených nápojů, slaných a sladkých svačinek, zmrzliny, sendvičů, wrapů a jogurtů. Sortiment v nápojových a jídelních automatech se snaží naplňovat potřeby zákazníků se speciálními dietami a je zde k dispozici částečně vegetariánská a veganská strava, halal a potraviny s omezeným obsahem cukru nebo bez cukru. Důležité jsou pro společnost také cateringové služby na různé konference a další interní akce. Oddělení závodního stravování zabývající se cateringem společnosti nabízí své služby na interní akce a večírky a na stadion v místě hlavního závodu pro místní fotbalový tým. V případě, že je osloven někdo nový a poptávka odpovídá jejich možnostem, vytvoří danému zákazníkovi nabídku na míru. 70 % z nabízených jídel



je vlastní výroby a vyrábí se metodou cook & chill v centrální kuchyni, která se nachází v již zmiňovaném největším závodě společnosti.

Kromě hlavních jídel včetně příloh, omáček a dalších produktů vlastní výroby se zde ročně vyrobí více než 5 milionů klobás „curry wurst“, které se mimo jiné dováží i do okolních zemí, jako je právě Česká republika. Tato oblíbená pochutina se navíc vyrábí již ve více variantách a příchutích. Takto připravené pokrmy se následně z centrální kuchyně rozváží do všech restaurací napříč německými závody. Na místě se pak dané jídlo zregeneruje, čímž je připraveno k výdeji. Závodní kuchyně včetně řeznictví se pyšní několika oceněními německého zemědělského společenství a disponuje samozřejmě i všemi schváleními Evropské unie pro potravinářské podniky. Mají zde také certifikaci ISO 9001, která zaručuje účinné řízení v oblasti kvality a cíl naplňovat přání a požadavky zákazníků (Genussfee, 2023; Mewes a Kindermann, 2017).

Zajímavostí je, že v roce 2011 řeznická díla v největším závodě zpracovala 800 tun masa a o závodní stravování v německé společnosti staralo 1 211 zaměstnanců, z čehož byla téměř tři čtvrtina ženského pohlaví. Nyní je v závodním stravování společnosti zaměstnáno 1 800 zaměstnanců. Zaměstnanci ve stravování jsou zde přímými zaměstnanci vybrané společnosti (Mewes a Kindermann, 2017).

## 5 Empirický výzkum

Empirický výzkum diplomové práce je zaměřen na dotazníkové šetření v jedné z vybraných společností, rozhovory se zaměstnanci v téže společnosti a benchmarking u vybrané mezinárodní organizace. Důraz je kladen na nové trendy ve stravování a jejich implementaci do závodního stravování obou zmiňovaných organizací.

### 5.1 Metody zkoumání

Za metody zkoumání v této diplomové práci byly zvoleny metody: dotazníkové šetření, rozhovor a benchmarking. Dotazníkové šetření bude použito pro analýzu spokojenosti zaměstnanců se situací v oblasti závodního stravování. Rozhovor se pak zaměří na vybranou skupinu zaměstnanců a pokusí s cílem sesbírat názory na nové trendy v závodním stravování a jejich implementaci ve vybrané společnosti. Benchmarking bude využit k porovnání konceptu stravování a implementace nových trendů v závodním stravování domácí společnosti se zahraniční firmou. Na základě takto sesbíraných dat budou navržena opatření pro zlepšení kvality a udržitelnosti služby závodního stravování ve zmiňované mezinárodní firmě.

Dotazníkové šetření je prostředek vhodný pro sběr dat s jasně danou strukturou. Dotazník může mít buď otevřené nebo uzavřené otázky, případně se může jednat o kombinaci otevřených a uzavřených otázek. Aby bylo možné z dotazníku vyvozovat závěry, je potřeba, aby byl počet odpovědí dostatečně vysoký na to, aby se vyvozené závěry mohly považovat za relevantní. Dotazníky mohou mít papírovou či elektronickou podobu a mohou být anonymní nebo zde může být identifikován konkrétní respondent (ManagementMania, 2016; Reichel, 2009).

Dotazníkové šetření bylo pro tuto práci vybráno, protože zajišťuje strukturovaný sběr objektivních dat ze strany zaměstnanců. Díky dotazníkům lze sbírat kvantitativní i kvalitativní data a pohodlně s nimi pracovat díky tomu, že má dotazník jasně stanovenou strukturu. Stanovená struktura také umožňuje snadné porovnávání v čase při dlouhodobějším sledování určitých aspektů (lze doporučit firmě do budoucna). Zároveň lze pomocí dotazníků získat širší spektrum odpovědí, neboť je mu potřeba věnovat pro sběr dat menší úsilí, než je tomu například u individuálních rozhovorů. Dotazníky jsou navíc oblíbené i ze strany respondentů, protože nabízí anonymitu a větší otevřenost než například rozhovor. Výhodou

dotazníku je také to, že ve stejnou chvíli ho může vyplňovat hned několik respondentů, proto je možné zajistit větší vzorek odpovědí. A posledním, velmi důležitým důvodem, je i ten fakt, že dotazníky na různá témata ve vybrané společnosti probíhají na pravidelné bázi s velmi slušnou účastí, proto se dá očekávat, že zájem ze strany zaměstnanců bude v této oblasti dostačující k tomu, aby mohlo být dospěno k relevantním závěrům.

Další z vybraných metod je řízený strukturovaný rozhovor. Jedná se o výzkumnou metodu, kdy sběratel dat klade postupně respondentovi připravené otázky. Sběratel dat odpovědi respondenta zapisuje do připraveného dotazníku dle stanovené struktury. Následně se s nasbíranými daty postupuje podobně jako při vyhodnocování dotazníkového šetření. Tento způsob získávání informací má své výhody i nevýhody. Mezi výhody například patří to, že se většinou všechny rozhovory dokončí na rozdíl od rozesílání a vyplňování dotazníku. Sběratel dat může také respondentovi detailněji objasnit otázku, pokud mu je něco nejasné a bývá zajištěno, že respondent záměrně nevynechá otázku, na kterou má odpovědět. Nevýhodami může být značná časová zátěž, která je pro uskutečnění rozhovorů zapotřebí, anebo obava z nerespektování anonymity ze strany tazatele (ManagementMania, 2015; Reichel, 2009).

Řízený strukturovaný rozhovor byl zvolen jako doplňková metoda sběru dat pro zajištění rozsáhlejších informací ze strany zaměstnanců a jejich názoru na implementaci nových trendů v závodním stravování ve firmě, ve které se pravidelně stravují. Takto získané informace mohou významně pomoci k sumarizaci získaných dat zbylými dvěma metodami a mohou být inspirací pro navržení možných opatření pro zvýšení kvality a udržitelnosti ve vybrané společnosti.

Poslední zvolenou metodou je benchmarking. Benchmarking je metoda, která se zaměřuje na porovnávání ukazatelů ve zkoumaných oblastech. Metoda se používá od 80. let minulého století. Její výhodou je, že ji lze použít pro libovolné ukazatele. Prakticky se jedná o to, že se mezi sebou porovnávají ukazatele ze stejných oblastí. V rámci koncernů si jednotlivé firmy vzájemně kladou otázky týkající se různých oblastí, aby pro ně zkušenosti kolegů mohli být inspirací nebo aby oni sami mohli například pomoci vyvarovat se v řešení určitého problému chybám, které už si daná firma prožila. Je však důležité mít na paměti, že nelze pouze srovnat 2 podniky z hlediska stanoveného kritéria. Pozorující osoba se musí zaměřit na problematiku

více do hloubky, co se týče charakteru podniku, počtu zaměstnanců a dalších charakteristik srovnávaných subjektů, to platí dvojnásob, pokud se jedná o službu. Proto pouhé sesbírání dat nestačí. Je potřeba data zasadit do kontextu a náležitě je analyzovat. Nelze tedy s jistotou určit, zda vyšší či nižší hodnoty u konkrétních položek jsou dobré či špatné (ManagementMania, 2015; Nenandál, Vykydal a Halfarová, 2011). Za největší přínos benchmarkingu považuje web ManagementMania (2015) právě to, že rozdílné zjištěné informace a hodnoty u zkoumaných společností, odvětví či jiných subjektů vyvolávají diskuse a nutí obeznámené osoby s těmito fakty nadále pracovat.

Benchmarking byl pro tuto diplomovou práci vybrán, protože lze v rámci koncernu navázat spolupráci s ostatními firmami a díky vzájemnému srovnání nalézt slabé a silné stránky na obou stranách. Díky benchmarkingu může firma například uspořit finance, protože například při implementaci nového řešení se lze dotázat, které postupy byly efektivní a které nikoli. Komunikace s ostatními firmami může být také inspirací k zavedení nových postupů. Navíc díky benchmarkingu mohou být firmy motivovanější, aby dosáhly vyšší úrovně, kterou má třeba právě druhá firma. Výhod by se dalo na této metodě najít mnoho, výše vyjmenované patří mezi nejzásadnější pro zvolení právě této metody průzkumu.

## **5.2 Sběr dat**

Jak už bylo zmíněno výše, data byla sbírána pomocí benchmarkingové metody, dotazníkového šetření a rozhovorů. Benchmarking a rozhovory se zaměřovaly přímo na nové trendy u vybraných společností a dotazníkové šetření bylo zaměřeno na celkovou spokojenost zaměstnanců se závodním stravováním ve vybrané společnosti. Nejprve bude představeno dotazníkové šetření a rozhovory, které byly prováděny ve společnosti v České republice. Následně budou představena data z benchmarkingového průzkumu v obou společnostech.

Dotazníkové šetření probíhalo pomocí online dotazníku skrze platformu Survio a zároveň docházelo ke sběru dat i skrze papírovou formu, která byla dostupná na restauracích vybrané společnosti. Zmiňovaný dotazník se spouští k vyplnění pro zaměstnance všech závodů zmiňované firmy v České republice. K sbírání odpovědí dochází na podzim každého roku. Sběr dat trvá 3-4 týdny. Převážná většina otázek se zachovává stejná, aby bylo možné porovnání mezi jednotlivými lety. Část otázek

se pak každoročně mění dle nově zařazených konceptů v závodním stravování. V letošní anketě se obměnily 3 otázky zaměřující se na nové pokrmy vietnamské kuchyně Bun a Pho, chlazená jídla a doplňkový sortiment. Dotazníkového šetření se každoročně účastní přes 5 000 zaměstnanců vybrané společnosti. Dotazník je distribuován papírovou i elektronickou formou v českém a anglickém jazyce. V letošním roce dotazník obsahoval 14 uzavřených otázek zaměřujících se na kvalitu poskytované služby a jednu otevřenou otázku pro možnost sdělení dalších informací ze strany strážníků. Odpovědi respondentů jsou zcela anonymní. Kompletní soupis otázek je k dispozici v příloze 1. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 6 543 respondentů. Jelikož je tento dotazník zacílen především na kvantitu získaných odpovědí, získaná data jsou níže analyzována zejména pomocí četnosti získaných odpovědí.

Druhým výzkumným nástrojem byly řízené strukturované rozhovory, které byly cíleny pouze na vybraný vzorek respondentů z řad zaměstnanců ve vybrané společnosti, kteří se stravují ve stravovacích zařízeních vybrané organizace. Širokou distribuci v podobě dotazníku si vedení společnosti nepřálo, proto byla zvolena forma rozhovoru a zároveň byl studentce poskytnut dotazník zmíněný výše. Na rozhovory byly vybíráni respondenti náhodně s pouze jedním kritériem – měly být zajištěny odpovědi od zákazníků alespoň z 10 různých restaurací v rámci zmiňované společnosti. Řízený rozhovor byl primárně zaměřen na nové trendy v závodním stravování ve vybrané firmě a jejich vnímání z pohledu zákazníků. Tazatel zaznamenával odpovědi respondentů přímo do dotazníku na platformě Survio pro snazší sumarizaci výsledků. Struktura rozhovoru je v celém znění v příloze 2. Respondenti byli dotazováni na 18 otázek, a to jak uzavřených, tak otevřených. Respondentům byla zaručena anonymita. Rozhovorů bylo celkem provedeno 37. Byli náhodně osloveni respondenti tak, aby se jednalo alespoň o 10 různých restaurací, jak je zmíněno i výše, a snaha studentky byla zajistit i různé věkové kategorie. Získaná data jsou níže analyzována pomocí standardních statistických postupů – průměry, četnosti.

Benchmarking byl prováděn v anglickém jazyce pomocí e-mailové korespondence s vedoucími příslušných oddělení u zmiňovaných firem. Další data byla dohledávána v interní dokumentaci obou společností. Díky odpovědím na připravené otázky byly vytvořeny doplňkové otázky tak, aby firmy mezi sebou sdílely potřebné informace

a zároveň se mohly inspirovat v implementaci nových trendů do závodního stravování. E-mailem byly rozeslány otázky v 14 okruzích. Okruhy se zaměřovaly například na nové koncepty, hospodaření s energiemi, stopu CO<sub>2</sub>, či zdravý životní styl. Základní okruh otázek včetně podotázek je k nahlédnutí v příloze 3.

### **5.3 Analýza dat a jejich vyhodnocení**

V této kapitole dojde k analýze dat a jejich vyhodnocení. Nejprve bude rozebráno dotazníkové šetření. Jak už bylo zmíněno výše, dotazníkové šetření probíhalo přes platformu Survio a zároveň i papírovou formou, obsahovalo 14 uzavřených a 1 otevřenou otázku. Otázky se zabývaly spokojeností zaměstnanců se závodním stravováním. Dotazník vyplnilo celkem 6 543 zaměstnanců vybrané společnosti. Data budou analyzována na základě četnosti odpovědí. Otevřené otázky budou zejména sloužit jako inspirace pro navržená opatření.

Dále budou analyzovány rozhovory, které obsahovaly 18 otevřených a uzavřených otázek. Řízené rozhovory byly provedeny s 37 respondenty. Rozhovory cílily na otázky týkající se nových trendů a jejich implementaci v závodním stravování ve vybrané mezinárodní firmě. Získané informace budou převážně vyhodnocovány na základě četnosti odpovědí. Otevřené otázky budou vysvětlovat odpovědi respondentů a stanou se výchozím bodem pro navržení opatření pro optimalizaci nových trendů v závodním stravování v mezinárodní firmě.

Nakonec dojde k analýze benchmarkingového průzkumu. Data, která byla sesbírána od obou společností, budou porovnána s teoretickými východisky diplomové práce a také mezi sebou. Na základě takto provedeného srovnání budou vyvozeny závěry a navržena opatření dalších pro zavádění nových trendů ve stravování u obou zmíněných společností.

#### **5.3.1 Analýza dat dotazníkového šetření**

Jak již bylo zmíněno výše, dotazníkové šetření probíhalo napříč celou vybranou společností skrze platformu Survio a tištěné dotazníky, které byly k dispozici na jednotlivých restauracích. Dotazník vyplnilo 6 543 respondentů. Dotazník byl studentce poskytnut k použití v diplomové práci. Zveřejněné informace byly odsouhlaseny s kompetentní osobou z vybrané společnosti.

## Otázka č.1: V jaké restauraci se nejčastěji stravujete?

Tab. 1 V jaké restauraci se nejčastěji stravujete?

Odpověď	Počet responzí
Restaurace 1	367
Restaurace 2	365
Restaurace 3	152
Restaurace 4	159
Restaurace 5	321
Restaurace 6	680
Restaurace 7	458
Restaurace 8	747
Restaurace 9	198
Restaurace 10	525
Restaurace 11	413
Restaurace 12	425
Restaurace 13	117
Restaurace 14	157
Restaurace 15	159
Restaurace 16	187
Restaurace 17	5
Restaurace 18	471
Restaurace 19	316
Restaurace 20	248
V žádné	65

Jak je patrné z tabulky 1, z každé restaurace se dotazníkového šetření účastnilo minimálně 5 respondentů. Nejvíce odpovědí bylo nasbíráno v restauraci 8 (747 odpovědí), restauraci 6 (680 responzí) a restauraci 10 (525 odpovědí). Celkově lze říct, že u restaurací, kam docházkovou vzdáleností spadá více zaměstnanců a mají větší kapacitu bylo nasbíráno mezi 316 a 747 odpověďmi – těchto restaurací je z celkového výčtu 11. U menších restaurací, či restaurací více odlehlých bylo nasbíráno mezi 5 a 248 odpověďmi – těchto restaurací se v seznamu vyskytuje 8. Bylo nasbíráno i 65 odpovědí od respondentů, kteří se v závodních restauracích společnosti nestavují vůbec.

### **Otázka č.2: Do které věkové skupiny patříte?**

**Tab. 2 Do které věkové skupiny patříte?**

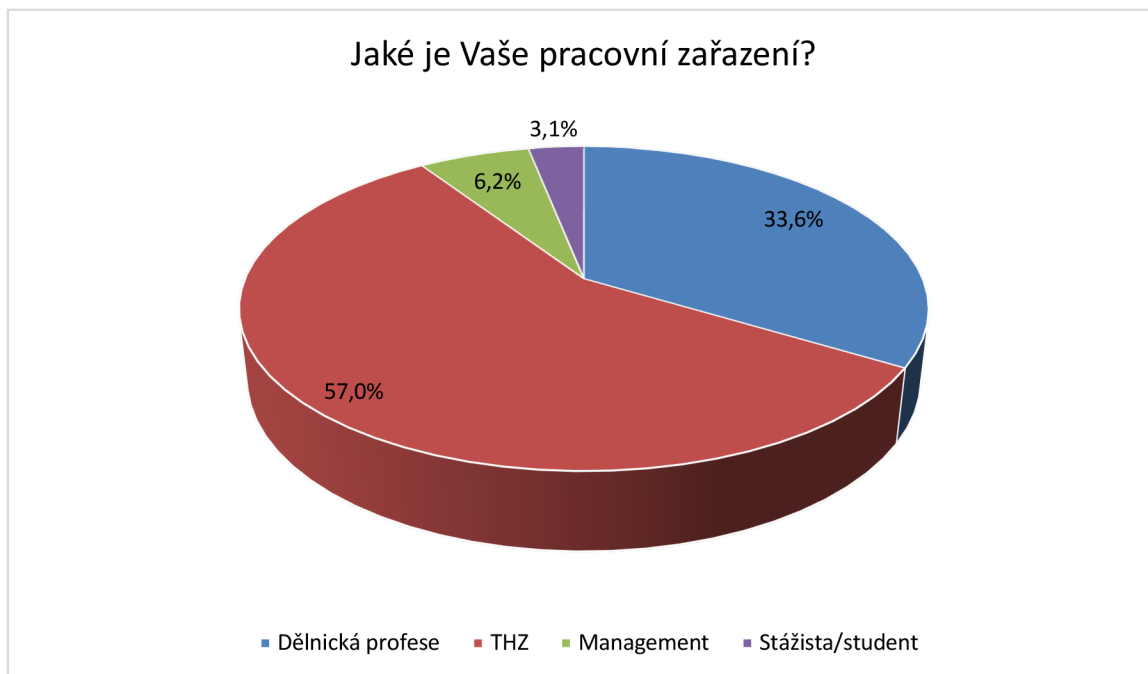
Odpověď	Procento responzí
<b>Do 30 let</b>	20,4 %
<b>31 - 40 let</b>	30,3 %
<b>41 - 54 let</b>	39,6 %
<b>55 a více let</b>	9,7 %

Jak uvádí tabulka 2, největší podíl respondentů se nacházelo ve věkové kategorii 41–54 let, ze které bylo téměř 40 % respondentů. Druhá nejpočetnější skupina byli zaměstnanci ve věku mezi 31 a 40 lety se zastoupením 30,3 %, 20,4 % bylo lidí do 30 let a nejméně zastoupená, celkem necelými deseti procenty, byla skupina pracovníků ve věku nad 55 let. Nejvíce odpovědí bylo tedy získáno od skupiny pracovníků, která má za sebou již řadu pracovních zkušeností je možné že i různé pracovní pozice či zaměstnavatele. Lze o nich tvrdit, že pokud jsou na svých místech delší dobu, jsou stabilní a mají rozsáhlé pracovní dovednosti. Je pravděpodobné, že jsou finančně stabilní. Jejich děti už jsou alespoň částečně samostatné, a tím pádem se z hlediska kariéry a rodinného zázemí se ocitají ve stabilní fázi života. I když nevyrostali ve světě digitálních technologií, jsou schopni se rychle na toto prostředí adaptovat a učit se. Nemusí mít nutně odmítavý



postoj ke změnám, ale lze se s tím setkat. Na tyto předpoklady by mělo být částečně nahlíženo i při vyhodnocování navazujících otázek.

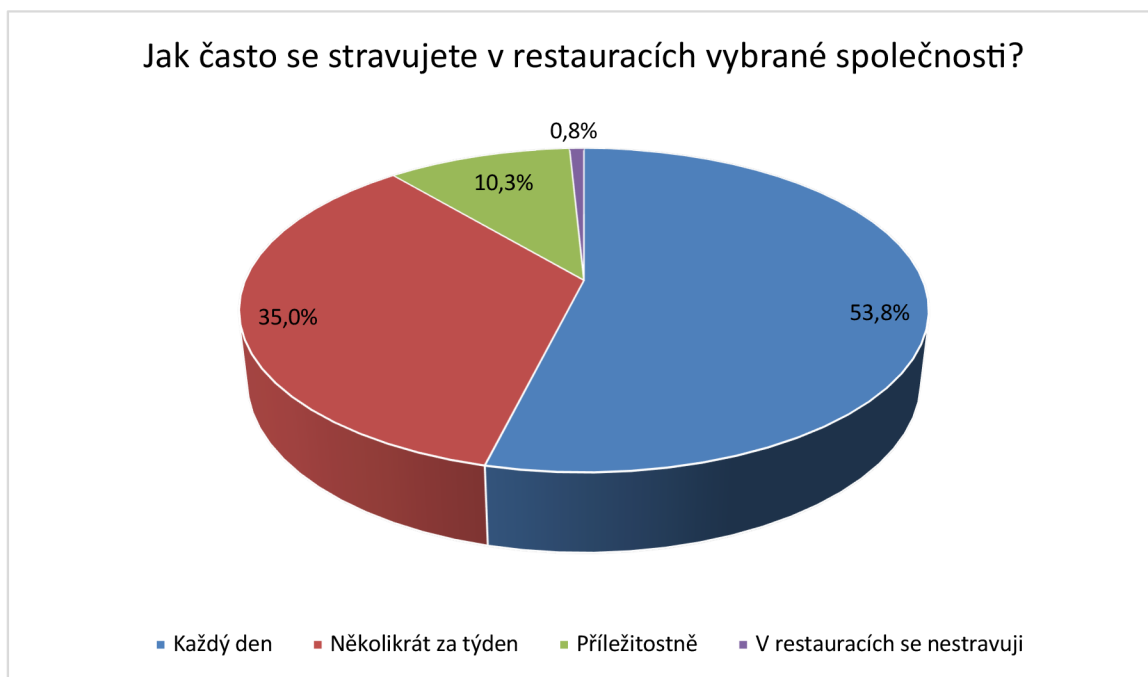
### Otázka č.3: Jaké je Vaše pracovní zařazení?



**Obr. 5** Jaké je Vaše pracovní zařazení?

Třetí otázka, jak je zřejmé z obrázku 5, zjišťovala pracovní zařazení respondentů. Převážná většina, 57 %, byla tvořena technickohospodářskými pracovníky (THZ). Lze to přisoudit tomu faktu, že tato skupina zaměstnanců pracuje pravidelně s počítačem a firemním intranetem, kde bylo dotazníkové šetření velmi frekventovaně připomínáno a na online jídelním lístku se neustále objevoval vizuál prezentující toto dotazníkové šetření s výzvou k vyplnění. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou byli pracovníci působící na dělnické pozici. Tato skupina tvořila 33,6 % responzí. Zástupci této skupiny vyplňují velmi často dotazník v papírové formě, protože nepracují s firemním intranetem. Další skupinou byl management, se zastoupením 6,2 % respondentů, a to z prostého důvodu – management netvoří tak početná skupina lidí jako předcházející THZ či dělnická profese. To stejné platí pro stážisty/studenty, kterých se zúčastnilo 203, což činí 3,1 % z celkového počtu responzí.

#### Otázka č.4: Jak často se stravujete v restauracích vybrané společnosti?

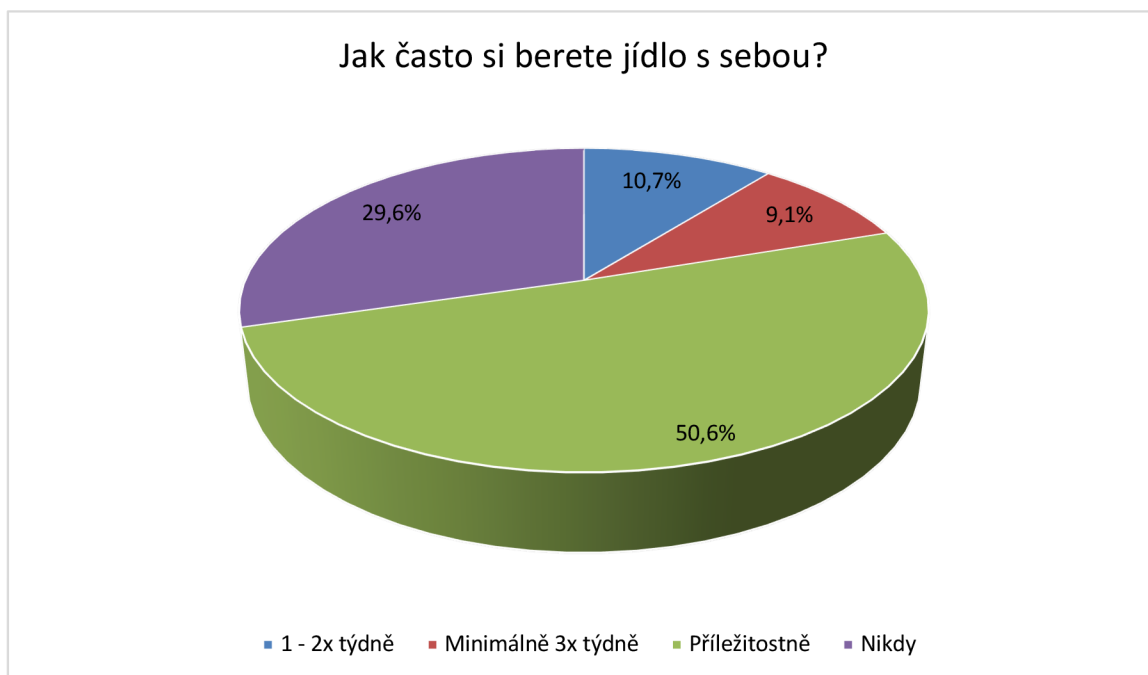


**Obr. 6** Jak často se stravujete v restauracích vybrané společnosti?

Z obrázku 6 je patrné, že čtvrtá otázka již byla zaměřena na využívání stravovacích provozů vybrané společnosti. Zde měli respondenti zaškrtnout, zda se stravují v restauracích vybrané společnosti každý den, několikrát za týden, příležitostně, anebo se v závodních restauracích nestravují vůbec. Na níže uvedeném obrázku je vyjádřeno procentuální zastoupení zvolených odpovědí.

Když se vezme v potaz, že nejsou všichni pracovníci v práci fyzicky přítomni každý den, například z důvodu využívání možnosti práce z domova, a tím pádem se bude za časté stravování považovat i návštěva několikrát za týden, lze tvrdit, že se v závodních restauracích často a pravidelně stravuje 88,8 % respondentů. Získané číslo je velmi vysoké a pro vybranou společnost to je signálem, že závodní restaurace zaměstnanci navštěvují pravidelně a tím pádem by tomu měla být uzpůsobena i nabídka v restauracích. Bylo by vhodné, aby byla nabídka dostatečně variabilní, ale zároveň i atraktivní a cenově dostupná, aby zaměstnanec neváhal restauraci navštěvovat každý den.

### Otázka č.5: Jak často si berete jídlo s sebou?



Obr. 7 Jak často si berete jídlo s sebou?

Další otázka, jak zobrazuje obrázek 7, se zaměřila na četnost odnosu jídel s sebou. Zde nejvíce dominovala odpověď „příležitostně“ se zastoupením hlasů od 50,6 % respondentů, druhá nejčastější byla odpověď „nikdy“ s 29,6 %. 1 - 2x týdně si jídlo s sebou bere 10,7 % dotazovaných a nejméně 3x týdně si s sebou pokrmy odnáší 9,1 % respondentů. Z této otázky vyplývá, že většina zaměstnanců se stravuje přímo v restauraci a jen malá část si bere buď jídlo s sebou na pozdější konzumaci nebo domů. Pravidelné odběry jídel provádí zhruba 1/5 respondentů.

### Otázka č.6: V jaké cenové hladině nejčastěji vybíráte jídlo?

Tab. 3 V jaké cenové hladině nejčastěji vybíráte jídlo?

Odpověď	Procento responzí
Do 30 Kč	1,3 %
31 – 50 Kč	23,4 %
Nad 50 Kč	21 %
Cena pro mne nehraje roli	54,4 %

Na základě dat v tabulce 3 si lze povšimnout, že šestá otázka přinesla zajímavá zjištění. Jednoznačně zvítězila s 54,4 procenty odpověď „cena pro mne nehraje roli“, čímž se pro vybranou společnost otevírají nové možnosti, co se týče kvality nabízených pokrmů pro zákazníky. Dalších 21 % uvedlo, že si nejčastěji vybírají pokrmy nad 50 Kč. 23,4 % respondentů uvedlo, že si vybírají jídla v rozmezí 31–50 Kč a pouze 1,3 % dotazovaných uvedlo, že si kupují jídlo v cenové hladině do 30 Kč.

### Otázka č.7: Jaká jídla preferujete?

Tab. 4 Jaká jídla preferujete?

Druh jídla	Počet hlasů
<b>Česká kuchyně</b>	3 929
<b>Mezinárodní (indická, japonská aj.)</b>	3 086
<b>Zdravá strava</b>	3 052
<b>Grill</b>	2 828
<b>Wok</b>	2 772
<b>Pasta (těstoviny)</b>	2 738
<b>Pizza</b>	1 444
<b>Vegetariánská strava (bezmasá)</b>	887
<b>Sladká</b>	723

Jak lze vyčíst z tabulky 4, sedmá otázka zjišťovala preference zákazníků s ohledem na druh jídla. V této otázce mohli respondenti volit více odpovědí. Nejoblíbenější je ze strany zákazníků česká kuchyně, následně mezinárodní kuchyně (indická, japonská) a za třetí nejpreferovanější byla označena zdravá strava. Celkové pořadí oblíbenosti pokrmů včetně jednotlivých hlasů je uvedeno v tabulce 4, přičemž jsou jídla řazena od nejpreferovanějších po ta méně preferovaná.

Z tabulky 4 lze také vyčíst, že nejméně preferovaná jsou vegetariánská jídla a sladká jídla. Na druhou stranu to neznamena, že by měla být tato jídla vyřazena z nabídky. Ba naopak, bylo by vhodné se zaměřit na tato jídla konkrétněji a zjistit,

proč nejsou tak preferovaná. Jsou dostatečně nutričně vyvážená? Obsahují kvalitní suroviny? Jsou pro zákazníky vzhledově lákavá?

#### **Otázka č.8: Jste spokojeni s konceptem vietnamských specialit (Bun, Pho)?**

*Tab. 5 Jste spokojeni s konceptem vietnamských specialit (Bun, Pho)?*

<b>Odpověď</b>	<b>Procento responzí</b>
<b>Ano, pravidelně navštěvuji restauraci s touto nabídkou</b>	10,3 %
<b>Ano, rád/a příležitostně využiji speciální nabídku vietnamské kuchyně</b>	42,5 %
<b>Ne, vietnamskou kuchyni nevyhledávám</b>	27,7 %
<b>Ne, tento koncept jsem nezaznamenal/a</b>	19,5 %

Osmá otázka se zaměřila na jeden z nových konceptů, a sice koncept vietnamských specialit Bun a Pho. V tabulce 5 je vidět detail jednotlivých responzí. Pozitivním zjištěním je, že 42,5 % respondentů odpovědělo, že rádi příležitostně využijí nabídku vietnamských specialit. Jelikož je jídelní lístek velmi rozmanitý, nelze očekávat, že by zákazníci dávali přednost stále stejnému pokrmu. Je pravděpodobnější, že budou chtít ochutnat i jiná jídla z nabídky. 10,3 % dotázaných dokonce odpovědělo, že si vietnamské speciality dávají pravidelně. Více než 50 % respondentů tedy tento nový koncept přivítalo a pro společnost to je zpráva o tom, že si zákazníci vietnamské pokrmy v nabídce přejí. Bylo by tedy do budoucna vhodné přemýšlet v tomto ohledu o rozšíření. 27,7 % respondentů odpovědělo, že vietnamskou kuchyni nevyhledává, což potvrzuje přísloví „sto lidí, sto chutí“. Je však pro vybranou společnost důležité myslet při případném rozšiřování konceptu na to, že zhruba třetina respondentů tuto kuchyni nevyhledává. 19,5 % respondentů odpovědělo, že tento koncept nezaznamenali, což je bohužel možné s ohledem na to, že se zatím nenabízí ve všech restauracích.

**Otázka č.9: Jste spokojeni s nabídkou chlazených jídel vyráběných v naší centrální kuchyni?**

*Tab. 6 Jste spokojeni s nabídkou chlazených jídel vyráběných v naší centrální kuchyni?*

<b>Odpověď</b>	<b>Procento responzí</b>
<b>Ano, často si chlazené jídlo kupuji</b>	3,5 %
<b>Ano, ale uvítal/a bych širší nabídku jídel</b>	14 %
<b>Ne, chlazená jídla nekupuji</b>	68,4 %
<b>Ne, tento koncept jsem nezaznamenal/a</b>	14,2 %

Devátá otázka, jak lze vidět v tabulce 6, zjišťovala spokojenost zaměstnanců s nabídkou chlazených jídel vyráběných v centrální kuchyni vybrané společnosti. Jedná se koncept určený především pro zákazníky, kteří se nestíhají najíst v restauraci, anebo si chtějí vzít jídlo s sebou například na další den, kdy mají nahlášený home-office. Není proto divu, že většina dotázaných, 68,4 %, si chlazená jídla nekupuje. Horší zprávou pro vybranou společnost je, že 14,2 % vůbec tento koncept nezaznamenala, i když je k dispozici na všech restauracích. 14 % respondentů by pak bylo pro rozšíření nabídky jídel a 3,5 % lidí si chlazená jídla kupuje pravidelně.

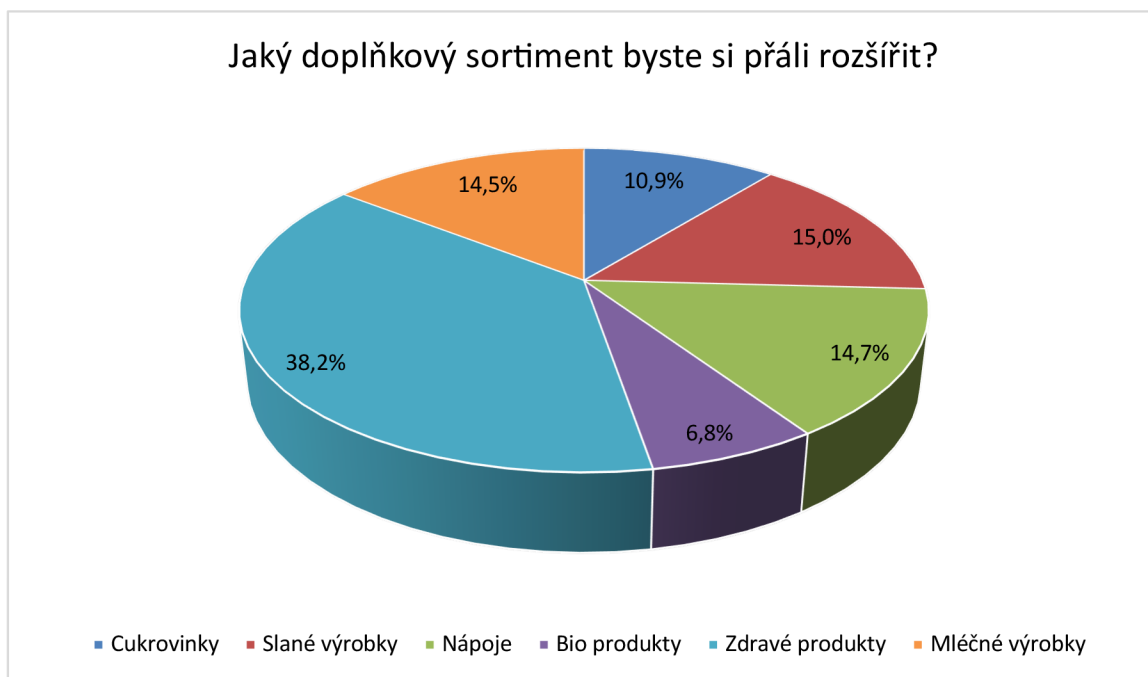
## Otázka č.10: Jak jste spokojeni s doplňkovým prodejem v restauracích?

Tab. 7 Jak jste spokojeni s doplňkovým prodejem v restauracích?

Odpověď	Procento responzí
1/10	4,7 %
2/10	2,9 %
3/10	5,4 %
4/10	6,3 %
5/10	16 %
6/10	10 %
7/10	17 %
8/10	19,4 %
9/10	9,2 %
10/10	9,1 %

Výsledky responzí desáté otázky jsou uvedeny v tabulce 7. Zmíněná otázka uváděla bodovací škálu od 1 do 10, kde měli zaměstnanci ohodnotit spokojenost s doplňkovým prodejem v restauracích. Když se hlasování zprůměrovalo váženým aritmetickým průměrem, bylo dosaženo hodnoty 6,4 hvězdiček z 10. Hodnocení se tedy přiklání více pozitivní zpětné vazbě, je zde ale ještě velký potenciál pro zlepšení. Zde by bylo vhodné zařadit navazující otevřenou otázku, která by žádala zaměstnance, aby svoji volbu slovně okomentovali, aby bylo jasné, co konkrétně v doplňkovém prodeji postrádají. Částečně tuto úlohu plní následující otázka, která dává na výběr respondentům, aby zvolili, jaký doplňkový sortiment by chtěli rozšířit. Jsou zde ale předem vybrané odpovědi, pro které respondenti hlasují, nemohou tak připojit vlastní názor.

### Otázka č.11: Jaký doplňkový sortiment byste si přáli rozšířit?

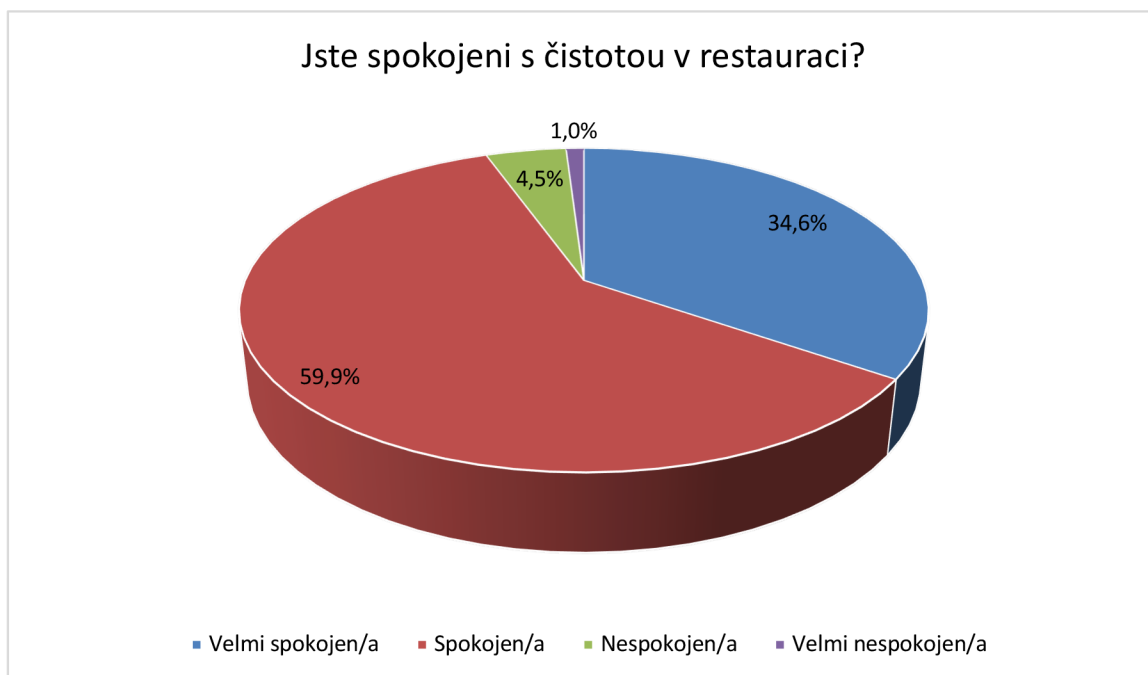


**Obr. 8** Jaký doplňkový sortiment byste si přáli rozšířit?

Dle obrázku 8 je zřejmé, že největší zájem je o rozšíření doplňkového sortimentu v oblasti zdravých produktů. Naopak nejmenší zájem o rozšíření byl zaznamenán u bio produktů. Společnost by se tedy měla zaměřit na to, aby nabízený doplňkový sortiment byl zdravý, nemusí se nutně jednat o bio kvalitu.



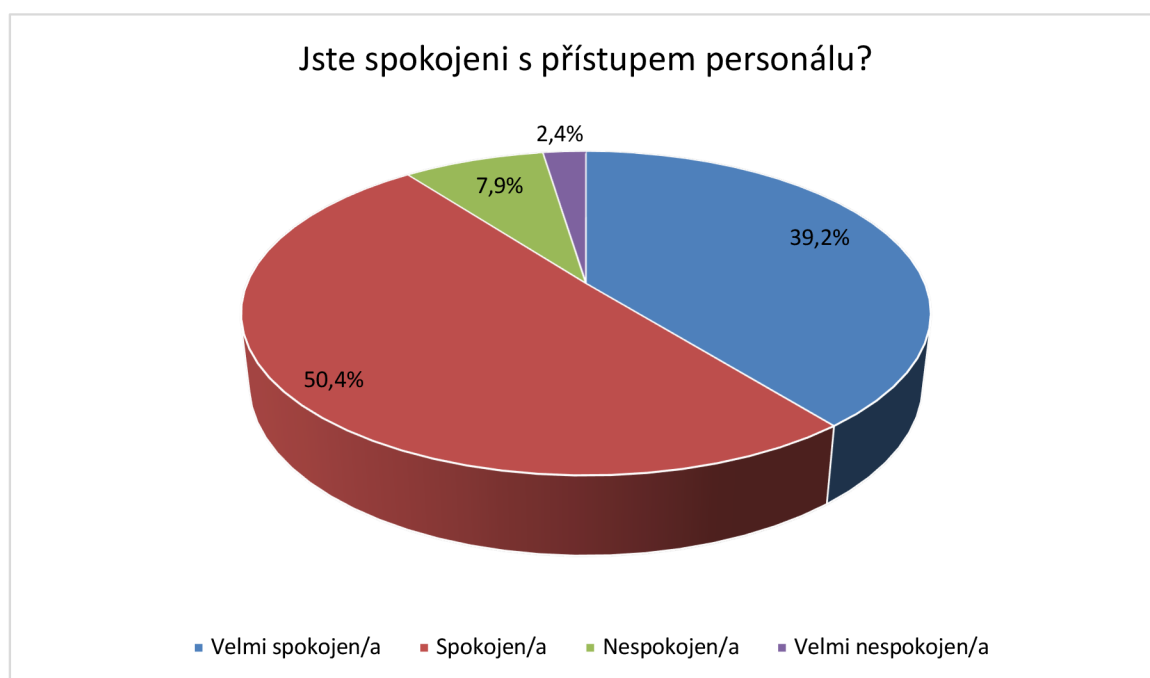
### Otázka č.12: Jste spokojeni s čistotou v restauraci?



**Obr. 9** *Jste spokojeni s čistotou v restauraci?*

Dvanáctá otázka, která je podrobně zobrazena na obrázku 9, se zaměřila na čistotu v restauraci. S čistotou je spokojeno 94,5 % respondentů. 4,5 % dotazovaných není spokojeno s čistotou v restauraci a 1 % respondentů uvedlo, že je dokonce velmi nespokojeno. I když se na první pohled jedná pouze o 5,5 %, v absolutním vyjádření lze hovořit o 361 zákaznících. Zde by pomohlo, aby se zákazníci v navazující otázce mohli vyjádřit k tomu, v čem a kde přesně jsou s čistotou nespokojeni, aby to mohla vybraná společnost adekvátním způsobem řešit.

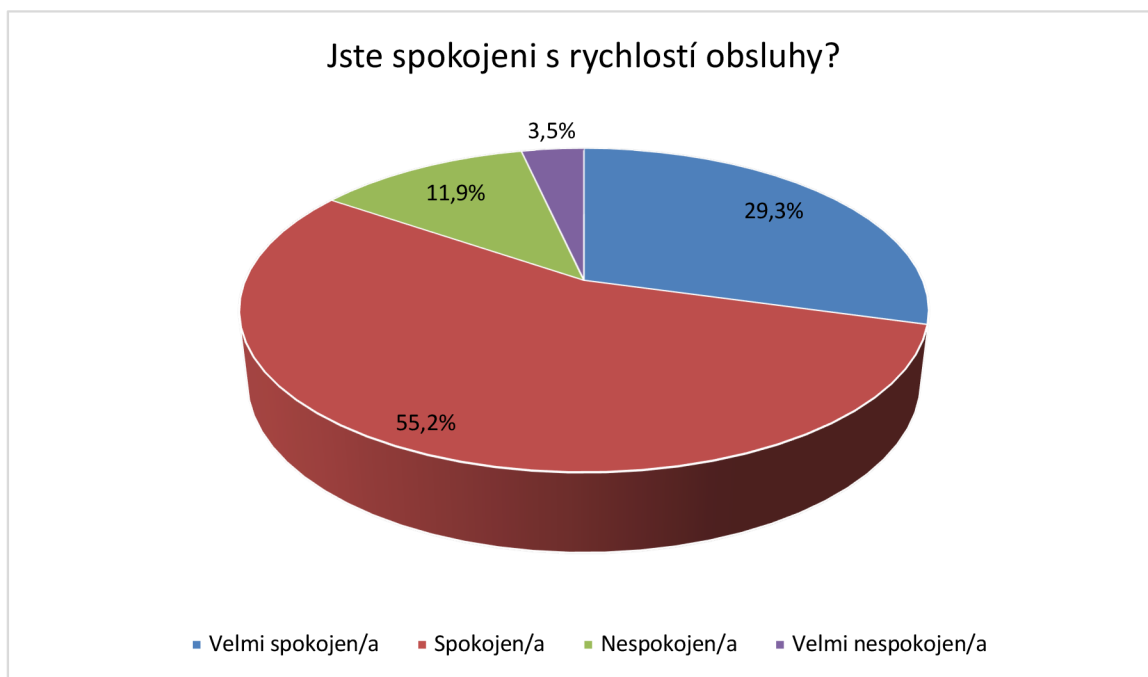
### Otázka č.13: Jste spokojeni s přístupem personálu?



**Obr. 10** Jste spokojeni s přístupem personálu?

Třináctá otázka zkoumala spokojenost zákazníků s přístupem personálu. Z obrázku 10 je evidentní, že 89,6 % dotazovaných je s přístupem personálu spokojeno. 7,9 % respondentů je nespokojeno s přístupem personálu a 2,4 % dotazovaných je velmi nespokojeno. Zde by opět pro nápravu byla vhodná doplňující otázka.

#### Otázka č.14: Jste spokojeni s rychlostí obsluhy?



**Obr. 11** Jste spokojeni s rychlostí obsluhy?

Poslední uzavřená otázka se týkala rychlosti obsluhy. Detail otázky je naznačen na obrázku 11. Většina respondentů uvedla, celkem 84,5 %, že je spokojena s rychlostí obsluhy, ale opět tu je i velký prostor pro zlepšení. Na druhou stranu je nutná i edukace zaměstnanců. V momentě, kdy některé restaurace během hodiny odbavují přes tisícovku zákazníků, nelze se obejít bez front a čekání. Je potřeba oboustranná shovívavost.

#### Otázka č.15: V případě, že nám chcete ještě něco dalšího sdělit, zde je prostor pro Vaše připomínky:

Poslední otázkou byla otázka otevřená ve znění, které je uvedeno výše. Zde měli zaměstnanci uvést cokoli, co by chtěli ještě v souvislosti s touto anketou sdělit. Všechny odpovědi obsáhly 121 stran textu, proto je sumarizace těch nejčastějších připomínek, včetně poznámky o četnosti, v níže přiložených obrázcích níže. Připomínky byly rozčleněny do 5 větších kategorií pro snadnější analyzování. První zvolenou kategorií je kategorie „podněty na rozšíření nabídky“. Několik zaměstnanců, dle nasbíraných odpovědí 71, postrádá dostatečnou nabídku vegetariánské stravy, přičemž respondenti nejčastěji uvádí, že vegetariánská jídla dostupná jsou, ale bohužel jsou často nutričně nevyvážená či sladká. Zároveň by

ocenili, kdyby byly vietnamské speciality připravovány i ve vegetariánské variantě. Tato připomínka jasně reflektuje novodobé trendy ve stravování, které byly již uvedeny v teoretické části diplomové práce. S tím úzce souvisí i veganská jídla, která konkrétně zmínilo 24 respondentů. Další připomínkou, celkem od 54 respondentů, byl požadavek na zdravější stravu – vyřazení knedlíků a smažených jídel, což také koresponduje s nasbíranými teoretickými východisky diplomové práce. Bezlepkové pokrmy včetně bezlepkových baget by si přálo v nabídce 15 respondentů. Co se týče zdravé stravy, 15 respondentů uvedlo, že by si přálo rozšířit nabídku ryb na jídelním lístku. Dle nasbíraných odpovědí se zdá být velkým problémem nabídka na odpoledních, nočních a víkendových směnách, která je podle 102 respondentů oproti ranní nabídce značně omezená a zejména zde podle nich chybí „live-cooking“ koncepty a větší nabídka salátů. Dále zaměstnanci považují za nežádoucí vyřazení oblíbené omáčky Cafe de Paris. 62 respondentů by si přálo mít snídaně dostupné na všech restauracích alespoň 1x týdně. Další z připomínek byla zaměřena na snídaně, kdy 11 respondentů uvedlo, že má snídaně v oblibě, ale jsou již 2 roky stejné a požadovali by v tomto ohledu obměnu. Zároveň přichází s myšlenkou, že by mohly být snídaně dostupné i odpoledne jako „svačina“. 25 dotazovaných by si přálo rozšíření konceptu polévek Pho a nabízení této speciality i v letních měsících. Posledním z nedostačené nabídky jsou připomínky na nedostupnost nápojů Coca-cola a Kofola v závodních stravovacích zařízeních. 12 respondentů by ocenilo propojení jídelního lístku (dále jen JL) s kalorickými tabulkami, aby si mohli hlídat příjem kalorických hodnot, což opět koresponduje s tím, že se lidé chtějí stravovat zdravě a dbají o životní styl. 10 respondentů by uvítalo možnost zakoupení malé porce sladkého jídla namísto dezertu nebo kusu k pizzy k odpolední svačině.

Další zvolenou kategorií je kategorie „saláty a ovoce“, kde by 33 respondentů uvítalo nabídku čerstvě nakrájeného ovoce a zeleniny namísto předpřipravených salátů smíchaných s dresinky. Dresinky by chtěli vyčlenit zvlášť a několik z nich i uvedlo, že by ocenilo zdravější varianty zálivek. 62 respondentů by ocenilo obměnu nabídky salátů nebo její rozšíření, 16 respondentů by konkrétně zařadilo těstovinový salát. 69 dotazovaných tvrdí, že cena salátů je neúměrně vysoká ceně hlavních jídel.

Třetí zvolenou kategorií je kategorie „cena“. 195 respondentů upozorňuje na rapidní zvýšení cen. K tomu ještě dodávají, že pokud by zvýšení cen znamenalo vyšší

kvalitu pokrmů či vyšší porce masa, neměli by problém. Růst cen ale zaznamenali bez návaznosti na tyto aspekty. 16 respondentů navíc poukazuje na trvale vysoké ceny u zdravých pokrmů a navrhuje, stejně tak, jak to bylo zmíněno v teoretické části, sjednání dodatečné dotace na zdravá jídla. Velmi ve strážnících rezonují i ceny za doplňkový sortiment, kdy 94 dotázaných poukazuje na to, že ceny v závodních stravovacích provozech jsou u doplňkového sortimentu vyšší než ceny za stejné zboží v supermarketech. Z konkrétních pokrmů je poukázáno i na cenu za vietnamská jídla, která, ač jsou dobrá, neodpovídají kvalitativně jídlům z vietnamských bister, a proto by měla buď změnit recepturu, anebo snížit cenu. Cena těchto jídel se dle respondentů rovná komerčním cenám ve vietnamských bistrech. V tomto ohledu je však nutné dbát na srovnání s trhem, kde ceny v posledním období také velmi zásadně vzrostly. Nemohou tak minout ani závodní restaurace.

Čtvrtou kategorií byl „provoz“. Na malou kapacitu restaurace 8 upozornilo 86 strážníků, na restauraci 13 pak 11 strážníků. Restaurace 8 je aktuálně před plánovanou rekonstrukcí. Restaurace 13 byla původně prostorem vymezeným pro kavárnu, následně byla předělána na restaurační provoz, aniž by zde na to byly dostatečné kapacity. Tento problém je dlouhodobě sledován. Dalším z problémů jsou delší doby čekání, které souvisí s dvěma dalšími fakty. Prvním z nich je, že obava z výprodeje oblíbených jídel nutí zaměstnance, aby chodili na oběd dříve, protože si chtějí dát pokrm, který mají rádi. Druhý fakt je ten, že často bývá výdej jídel uspořádán tak, že více oblíbených jídel je blízko u sebe a tím pádem se na některé pokrmy čeká déle. Několik respondentů by si přálo vrátit párátka na stůl k soli a pepři. 37 respondentů uvedlo, že jim pro zobrazování jídel více vyhovují vitríny než televize. Zde je potřeba doplnit tu skutečnost, že upřednostňování vitrín se vzorovými porcemi nutí provozovatele k plýtvání jídlem, které se následně z vitríny vyhodí. Takto musí během dne několikrát dojít k obměně ve vitrínách a při počtu restaurací, kterými vybraná společnost disponuje, se tento styl prezentování nabídky nejeví dále jako udržitelný, jak z hlediska ekonomického, tak z hlediska ekologického. Poslední připomínka byla pozitivního charakteru a vyjadřovala celkovou spokojenost se závodním stravováním včetně nabídky. Těchto pozitivních reakcí bylo zaznamenáno 86.

Na obsluhu byla zaznamenána jak chvála, tak stížnosti. V jednoznačné převaze však byly pochvaly. Pochvala byla zejména zaznamenána na restauracích 2, 3, 10, 11 a 12. Zároveň byl chválen provoz i obsluha v restauraci 20. Tento provoz byl od ostatních oddělen záměrně z toho důvodu, že v restauraci 20 je oddělená kuchyně od té centrální. Nespokojenost s obsluhou byla ve větším rozsahu zaznamenána na restauraci 1. Stručná sumarizace odpovědí je k nahlédnutí i na obrázcích 12 a 13.

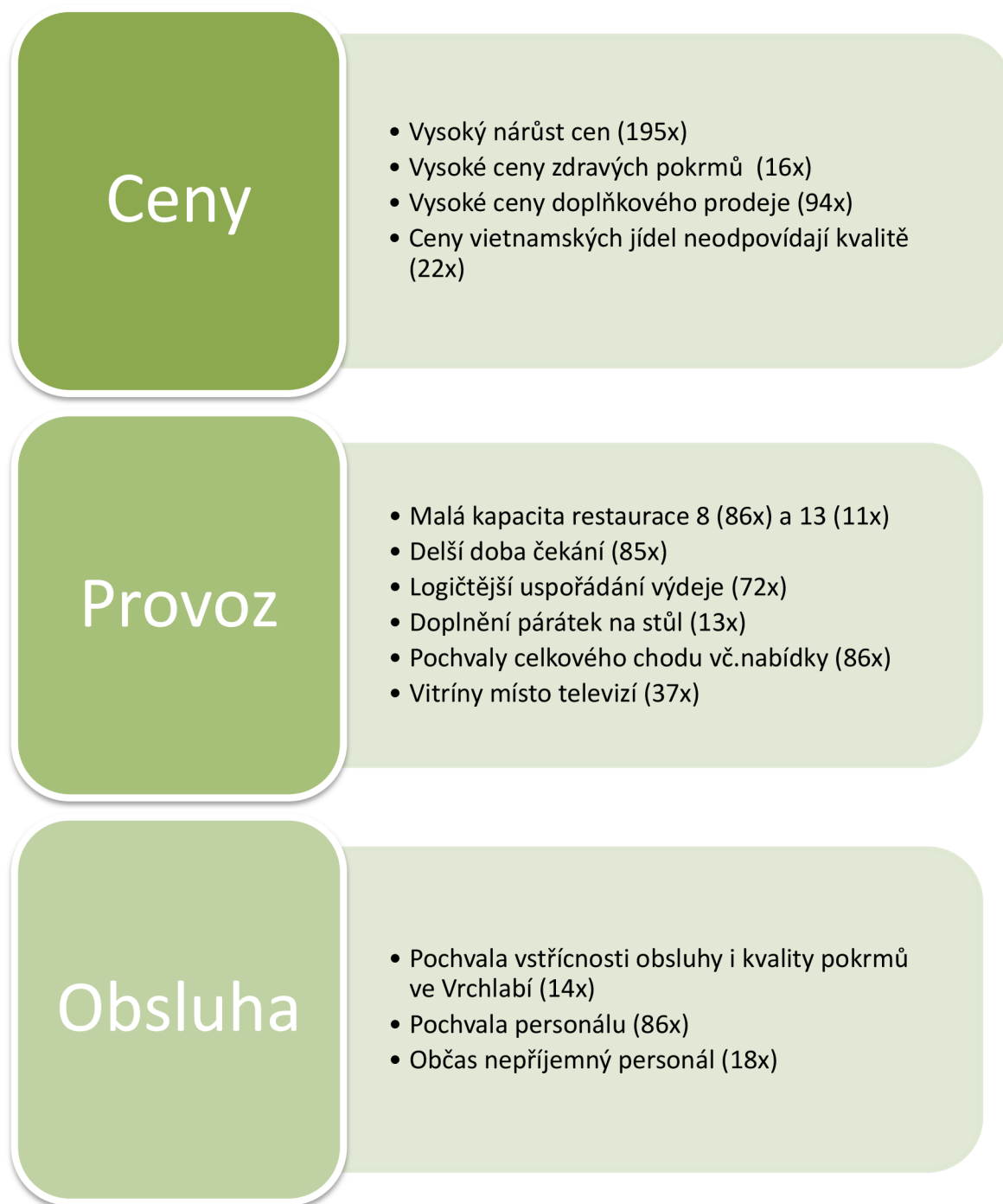
## Podněty na rozšíření nabídky

- Vegetariánská jídla (71x), veganská jídla (24x)
- Zdravá strava (53x)
- Bezlepkové pokrmy (15x)
- Pokrmy z ryb (15x)
- Odpolední, noční a víkendové směny (102x)
- Opětované zařazení omáčky Cafe de Paris (12x)
- Snídaně na všech provozech (62x)
- Požadavek na obměnu snídaní (11x), dostupnost i dopoledne jako svačiny
- Coca Cola (23x), Kofola (15x)
- Rozšíření nabídky Pho (25x)
- Propojit online JL s kalorickými tabulkami (12x)
- Sladké jídlo jako dezert, pouze kus pizzy (10x)

## Saláty a ovoce

- Chybí čerstvě nakrájená zelenina/ovoce (33x)
- Požadavek na obměnu/rozšíření (62x)
- Přidat zdravé zálivky a dresingy (19x)
- Velmi drahé vzhledem k ceně pokrmů (69x)
- Přidat těstovinové saláty (16x)

**Obr. 12 Sumarizace připomínek, část 1.**



**Obr. 13 Sumarizace připomínek, část 2.**

Z výše uvedené analýzy dotazníkového šetření se nabízí hned několik návrhů na opatření, a to jak v souvislosti s provozem stravovacích zařízení, tak i s novými trendy ve stravování. Konkrétní návrhy jsou uvedeny v podkapitole 5.4 zaměřené na navržená opatření.

### **5.3.2 Analýza dat z rozhovorů**

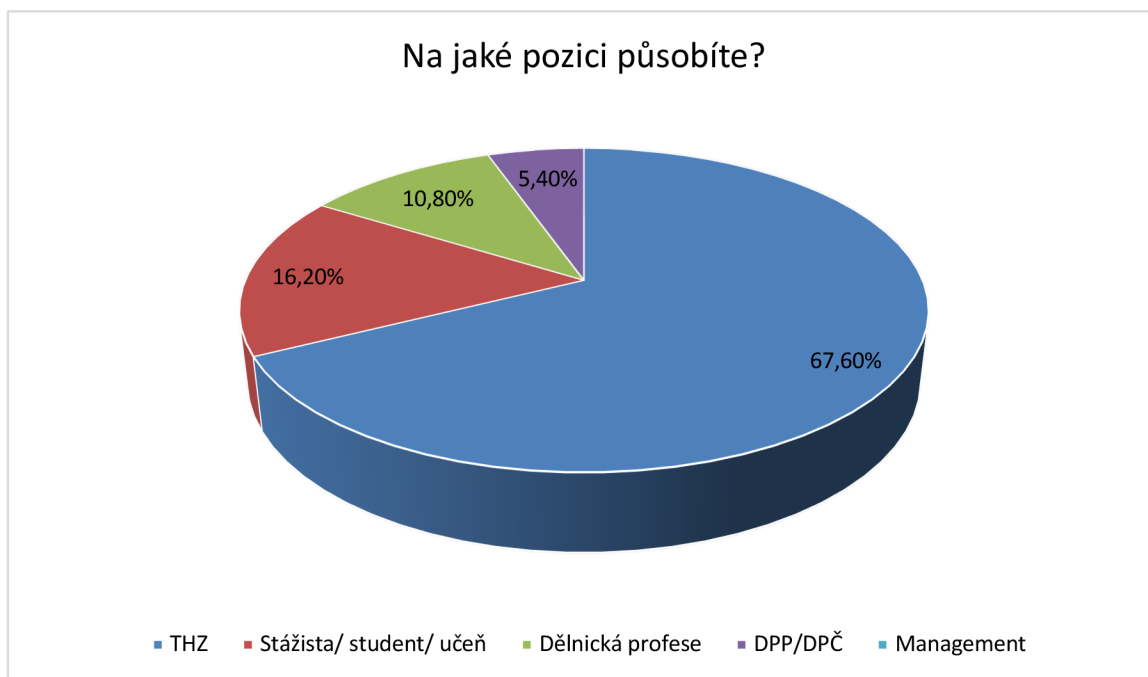
Jak již bylo zmíněno výše, respondenti řízených strukturovaných rozhovorů byli vybíráni náhodně. Celkem se průzkumu účastnilo 37 respondentů navštěvující více než 10 různých závodních restaurací vybrané společnosti. Restaurace zachovávají stejné číslování jako tomu bylo u výše zmíněného dotazníkového šetření. Zároveň bylo záměrem, aby byla získána data od respondentů různých věkových kategorií. Již na začátek lze uvést, že ochota účastnit se strukturovaného rozhovoru byla zaznamenána zejména v restauraci 1 a 2, a to kancelářskými pracovníky. Lze to přisoudit tomu, že kancelářští pracovníci nemají fixně stanovené pauzy a je u nich větší pravděpodobnost, že také psali v minulosti závěrečné práce podobného typu, proto je jejich ochota v účasti na rozhovorech vyšší než například u dělnických pracovníků.

#### **Otázka č.1: Jaký je Váš věk?**

První z 18 otázek byla otázka zaměřující se na věk. Otázka byla zvolena záměrně z důvodu, aby bylo možné například analyzovat rozlišnosti v preferovaných trendech u jednotlivých věkových kategoriích. Ve věku 15-31 let se rozhovorů účastnilo 19 respondentů, ve věku 31-40 let to bylo 5 respondentů, dále v kategorii mezi 41 a 54 lety se rozhovorů účastnilo 8 respondentů a respondentů nad 55 let dosáhlo počtu 5.



## Otázka č.2: Na jaké pozici působíte?



**Obr. 14 Na jaké pozici působíte?**

Druhá otázka se zaměřila na pozici, na které daný respondent působí. Na přiloženém obrázku 14 je k nahlédnutí procentuální zastoupení jednotlivých profesních kategorií. Jak je na první pohled zřejmé, nejvíce se účastnilo rozhovorů technických pracovníků, druhé největší zastoupení bylo mezi stážisty/ studenty/ uční, poté to byla dělnická profese, následně pracovníci pracující na dohodu o provedení práce nebo dohodu o provedení činnosti. Bohužel se nepodařilo získat žádnou odpověď ze strany managementu, což si lze vyložit například tím, že se pracovníci působící v managementu stravují v závodních stravovacích zařízeních méně často, nebo mají méně času na to, aby se účastnili strukturovaného rozhovoru.

## Otázka č.3: Jak často navštěvujete stravovací zařízení ve vybrané společnosti?

Třetí otázka se zabývala četností návštěv stravovacích zařízení daného respondenta ve vybrané společnosti. Ze získaných odpovědí lze tvrdit, že většina respondentů navštěvuje stravovací zařízení vybrané společnosti pravidelně – 13 z nich chodí do stravovacích zařízení 1x denně, 12 z nich několikrát za týden, 9 dokonce několikrát denně. Pouze 3 respondenti odpověděli, že stravovací

zařízení navštěvují jen několikrát za měsíc a žádný z respondentů neodpověděl, že stravovací provozy nenavštěvuje vůbec. To by mohla být pro zástupce společnosti dobrá zpráva, se kterou se dá pracovat – strážníci chodí do firemních kantýn a dalších provozů pravidelně, je tedy nutné dbát o atraktivní nabídku. Když se navíc tato skutečnost porovná s daty z dotazníkového šetření analyzovaného výše, kde zvolilo časté návštěvy restaurací 88,8 %, nezdá se být daleko od pravdy zjištění, že v rozhovorech uvedlo 92 % respondentů, že se v stravovacích zařízeních vybrané společnosti stravují často. V rámci rozhovorů byla totiž zahrnuta všechna stravovací zařízení.

#### **Otázka č.4: Jaký je účel Vašich návštěv stravovacích zařízení?**

Další otázkou byl účel návštěv stravovacích zařízení ze strany respondentů. V odpovědích jednoznačně dominovala návštěva za účelem oběda, což uvedli všichni respondenti. 13 z nich navíc přidalo i snídani, 10 nákup nápojů, 7 svačinu a 5 nákup doplňkového sortimentu. Pro firmu by tedy mělo být klíčové, aby co nejvíce strážníků bylo spokojeno s nabídkou obědů, neboť je to nejčastějším účelem návštěvy zákazníků.

#### **Otázka č.5: Které stravovací služby ve vybrané společnosti využíváte?**

V pořadí pátá otázka se zabývala využíváním konkrétních stravovacích zařízení. 35 procent respondentů odpovědělo, že využívají restaurace. Otázku tedy je, kde obědvají ti 2 respondenti, kteří uvedli, že navštěvují stravovací zařízení za účelem oběda, ale v této otázce už restauraci neuvědli. Nabízí se hned několik možností. Mohou si vystačit s něčím menším z kavárny – bagetou, sendvičem, pannini; dále je zde možnost, že chodí na svačtinovou polévku do kiosků nebo si kupují chlazenou balenou stravu po jednotlivých porcích. Kavárny navštěvuje méně než polovina dotázaných – 14. Zde je nutné upozornit na to, že kaváren je ve vybrané společnosti pouze 5. Kiosky navštěvuje 14 dotázaných. To je zase ovlivněno tím, že kiosky jsou umístěny blíže výrobním halám, proto část respondentů má blíže kiosek a část kavárnu, čemuž odpovídají i výsledky rozhovorů, neboť žádný z respondentů neodpověděl, že by navštěvoval zároveň kavárnu i kiosek. Když se tedy tyto 2 kategorie sečtou, je možné tvrdit, že 29 respondentů se kromě restaurace stravuje i v kavárně či kiosku. Návštěvu automatů zmínilo pouze 5 respondentů. Někteří k tomu dodali, že je nenavštěvují, protože nemají žádný v blízkosti, ale pokud by je

v blízkosti měli, něco by si zakoupili zejména v časech, kdy jsou firemní restaurační provozy zavřené.

**Otázka č.6: Pokud navštěvujete restaurace ve vybrané společnosti, kterou navštěvujete nejčastěji?**

Šestá otázka se týkala toho, jakou restauraci respondenti navštěvují nejčastěji, pokud nějakou navštěvují. 10 respondentů uvedlo restauraci 2, přičemž zhruba polovina z nich uvedla, že to není restaurace, kterou by měli nejbližší, ale že sem chodí, protože je zde pro ně nabídka atraktivní a také se jim líbí místní prostředí. Druhá nejčastější s počtem 7 respondentů se stala restaurace 1. Po 2 respondentech pak bylo v restauracích 7, 11 a 18. Tyto restaurace pak byly zastoupeny 1 respondentem: restaurace 3, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 14, 15 a 20. Z této otázky vyplývá k zamyšlení otázka, proč se tolik z náhodně vybraných respondentů nestavuje na nejbližší restauraci, ale v restauraci 2.

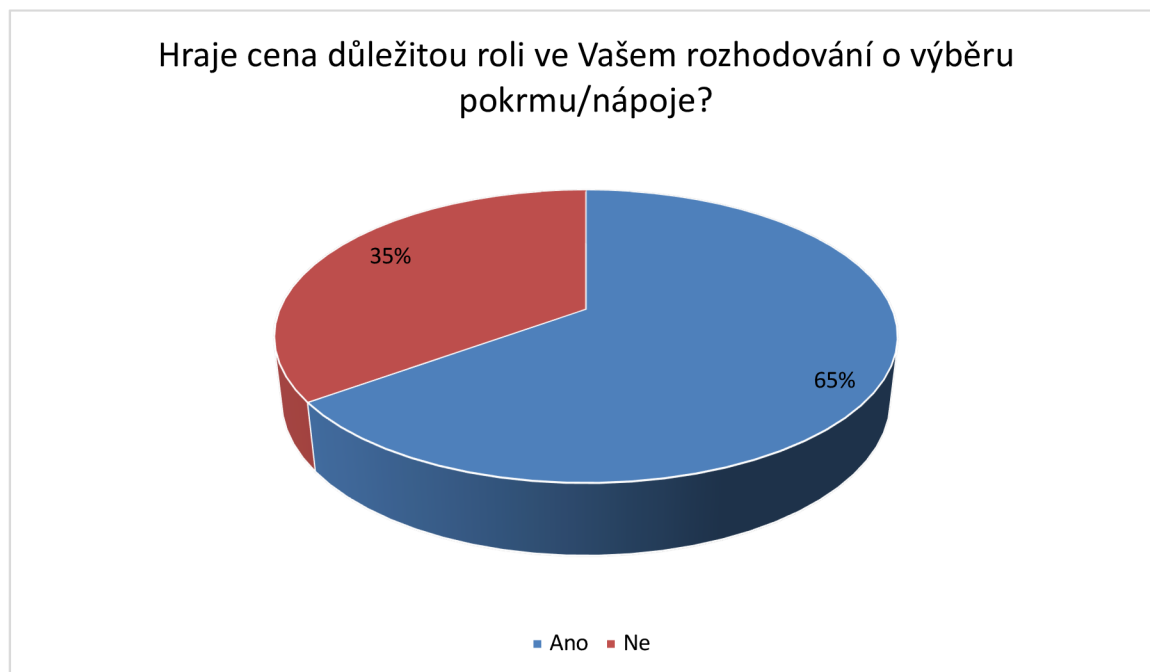
**Otázka č.7: Které z uvedených stravovacích zařízení Vám vyhovuje nejvíce?**

Na otázku, které stravovací zařízení vyhovuje dotázaným nejvíce, odpověděla převážná většina (34 respondentů), že restaurace. 4 uvedli kavárnu a 1 kiosek. Automaty nezvolil ani jeden z dotázaných. Zde je zřejmé, že to souvisí s otázkou 4 a 5, kde většina respondentů volila za nejvíce využívaný provoz závodní restauraci a za účel návštěvy obědy. To, že jim restaurace vyhovuje nejvíce lze považovat za pozitivní zjištění, neboť je pro tento účel primárně určena.

**Otázka č.8: Proč jste vybral/a právě toto zařízení?**

Na předchozí otázku navazovala otázka, ve které měli dotazovaní zdůvodnit, proč vybrali právě toto zařízení. 80 % respondentů uvedlo, že zvolilo restauraci, protože sem chodí na oběd, 5 z nich uvedlo i snídani, 2 pak velký výběr doplňkového prodeje v restauracích, 4 pak ještě zmínili celkově širokou nabídku sortimentu v restauracích, 2 zmínili pěkné prostředí (1 navíc i příjemný personál), 2 respondenti zmiňují komplexní službu. Zbýlých 20 % procent uvádí, že navštěvují to zařízení, které je nejbližší. V 5 odpovědích je chválena i kavárna.

**Otázka č.9: Hraje cena důležitou roli ve Vašem rozhodování o výběru pokrmu/nápoje?**



**Obr. 15 Hraje cena důležitou roli ve Vašem rozhodování o výběru pokrmu/nápoje?**

Devátá otázka se snažila zjistit, jak lidé vnímají cenu při výběru pokrmu/ nápoje. Dle obrázku 15 je zřejmé, že pro 65 % cena důležitá je a pro 35 % nikoli. Zde jsou získané odpovědi oproti dotazníkovému šetření rozdílné. U dotazníku analyzovaného v předchozí podkapitole uvedlo 54,4 % respondentů, že cena pro ně nehraje roli.

### Otázka č.10: Kolik Kč jste maximálně ochotni utratit za.....?

Tab. 8 Ochota zákazníků vynaložit finance za jednotlivé položky

	Do 20 Kč	Do 40 Kč	Do 60 Kč	Do 80 Kč	81 Kč a více
Snídani	1	16	17	3	0
Oběd	0	0	7	12	18
Svačinu	3	20	14	0	0
Zákusek	11	13	13	0	0
Nápoje	8	25	4	0	0
Doplňkový sortiment	10	17	9	1	0

Desátá otázka navazuje na předchozí otázku. Desátá otázka měla za úkol zjistit, kolik jsou respondenti ochotni maximálně utratit za jednotlivé druhy pokrmů, nápoje a doplňkový sortiment. Tabulka 8 zobrazuje nasbírané odpovědi. Z výsledků vyplynulo, že respondenti jsou ochotni dát za snídani nejčastěji do 40 nebo 60 Kč. Za oběd jsou ochotni utratit více, až do 80 Kč a skoro polovina dotázaných i více. Za svačinu by respondenti nejčastěji utratili do 40 Kč. U zákusků se ochota vynaložené částky liší více, respondenti zmínili jak do 20 Kč, do 40 Kč, tak do 60 Kč. Respondenti uváděli, že záleží na tom, o jaký zákusek by se jednalo – za mezinárodní zákusky (makronky, tartaletky) jsou dotazovaní ochotni utratit více než za klasické české zákusky (kremrole). Největší část z respondentů je ochotna utratit za nápoje a doplňkový sortiment do 40 Kč. Tyto údaje mohou být pro firmu inspirující z hlediska nabízeného sortimentu a nastavené ceny pro strávnicky.

### Otázka č.11: Zajímáte se o trendy v gastronomii?

Jedenáctá otázka se již zaměřila konkrétně na trendy v gastronomii. 24 respondentů (necelé 2/3 dotazovaných) uvedlo, že se o trendy v gastronomii zajímá, přičemž 10 z nich bylo ve věkové kategorii 15-30 let, ostatní věkové kategorie byly zastoupeny 5 respondenty. Vzhledem k celkovému počtu respondentů v jednotlivých věkových kategoriích nebylo prokázáno, že by se mladší jedinci zajímali o trendy v gastronomii více než ti starší. Zbýlých 13 respondentů uvedlo, že

se o trendy v závodním stravování nezajímá. Jelikož se ale o nové trendy v gastronomii zajímají 2/3 dotázaných, bylo by vhodné, aby se vybraná společnost na toto téma zaměřovala.

#### **Otázka č.12: Pokud jste odpověděl/a ano, jaké trendy Vás nejvíce zajímají?**

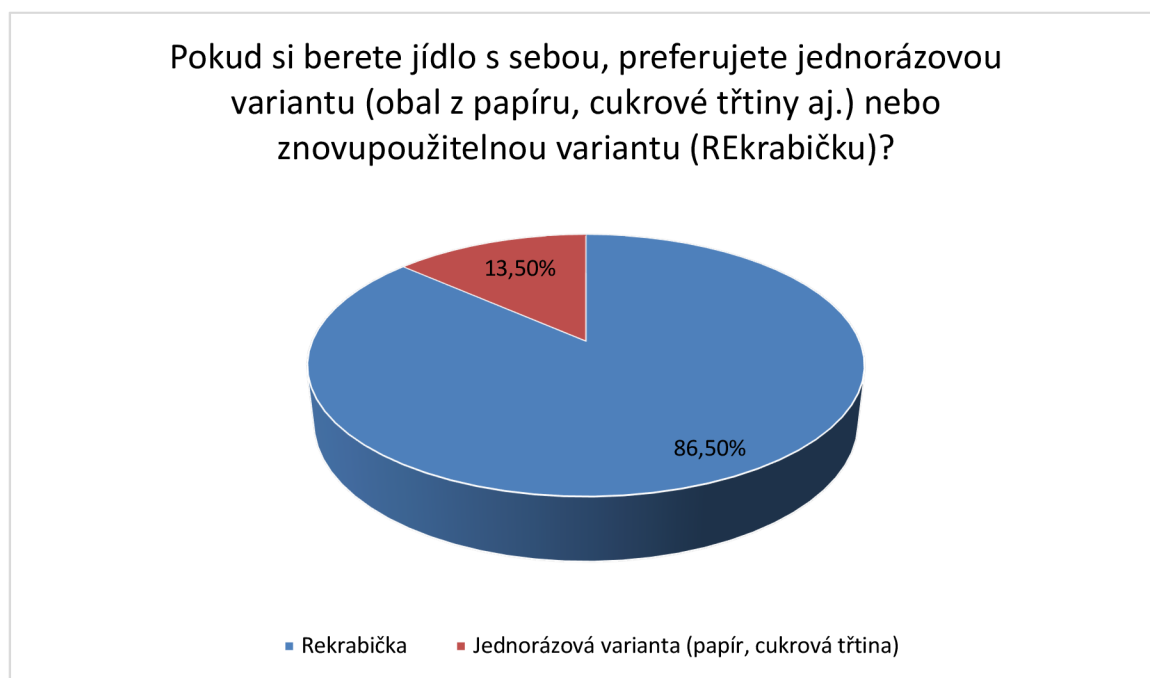
Dvanáctou otázkou byl výběr z možností, kdy měli respondenti volit, o jaké trendy mají největší zájem. Při odpovědích mohli zmínit maximálně 3 z nabízených trendů či pojmenovat jiný trend dle vlastního uvážení. S počtem 16 hlasů, tedy téměř poloviny dotázaných, zvítězil trend „zdravé stravování (koncepty zaměřené na rozšíření zdravých produktů)“. Zájem o zdravé stravování byl zaznamenán ze strany respondentů zaznamenán i v dotazníkovém šetření. 13 respondentů zvolilo „zaměření na lokální produkci“, 8 dotazovaných volilo „zamezení plýtvání s potravinami“, 6 „live-cooking koncepty (vaření před zákazníkem, fresh line)“, 5 dotazovaných zvolilo „kavárenské koncepty“. Následně po třech hlasech získaly trendy: „snižování množství používaných jednorázových obalových materiálů“, „původ konzumovaných surovin“ a „udržitelnost ve stravování“. Dvakrát pak byly zvoleny trendy „aplikace umožňující sledování podrobností ohledně Vašeho stravování s ohledem na zdraví (počítání přijatých kalorií aj.)“, „jídlo dostupné 24/7“ a „vegetariánská strava“. Pouze 1x byly zvoleny trendy „používání šetrných mycích a čisticích prostředků v zázemí“, „free potraviny – strava bez lepku, laktózy, cukr aj.“ a „snižování stopy CO2“. Nakonec lze uvést, jaké trendy respondenty neoslovily vůbec, byly jimi: „samoobslužné poklady na kiosky“, „možnost využití restaurace pro setkávání s kolegy, navazování kontaktů a pracovní schůzky“, „nové suroviny – mořské řasy, suroviny vyvinuté moderními technologiemi“ a „veganská strava“. Z této otázky tedy pro společnost vyplývá, že by se měla nejvíce zaměřovat na tyto trendy: zdravá strava, lokální produkce a zamezení plýtvání s potravinami. Co se týče návaznosti na teoretickou část této práce, bylo prokázáno, že zájem strávníků o zdravou stravu je stále aktuální, ale zároveň bylo z rozhovorů patrné, že každý člověk si pod pojem zdravá strava představuje něco jiného. Někdo si představí pod zdravou stravou salát, někdo nutričně vyvážené jídlo, někdo jídlo vegetariánské. Získaná data tedy potvrzují i tvrzení odbornice na závodní stravování Hanni Rützler. Zaměření na lokální produkci také koresponduje s teoretickou částí diplomové práce a na základě výsledků strukturovaných rozhovorů lze tvrdit, že se tento trend rozšiřuje už i mezi běžnými spotřebiteli. Zamezení plýtvání s potravinami je zásadní

hlavně z hlediska nabídky a likvidace jídel, případně i zpracování co největší části surovin. Jedná se o organizačně velmi náročný úkol, který bude pro jeho splnění pro vybranou společnost velkou výzvou.

### **Otázka č.13: Proč jste vybral/a právě tyto trendy?**

Další otázka měla za úkol zjistit, proč jsou jimi zvolené trendy pro respondenty důležité. Mezi nejčastějšími odpověďmi se nacházely důvody jako zájem o zdravou a čerstvou stravu, případně nějakým způsobem odlehčenou stravu, zájem o životní prostředí a ekologii, dále byl zde zmíněn důraz na lokální suroviny a podpory místních farmářů včetně spojení s etickým pohledem, dobrý pocit z používání ekologických obalů a omezování plýtvání jídlem a celkově velké produkce odpadu, dále je zde zmíněna obliba kaváren a objevování kavárenských konceptů, zdůrazňování větší zodpovědnosti v souvislosti s velikostí firmy. Respondenti také uvádějí, že tyto trendy uplatňují i v soukromém životě, proto by je rádi viděli i v práci.

**Otázka č.14: Pokud si berete jídlo s sebou, preferujete jednorázovou variantu (obal z papíru, cukrové třtiny aj.) nebo znovupoužitelnou variantu (REkrabičku)?**



**Obr. 16 Pokud si berete jídlo s sebou, preferujete jednorázovou variantu (obal z papíru, cukrové třtiny aj.) nebo znovupoužitelnou variantu (REkrabičku)?**

Čtrnáctá otázka byla zaměřena na preferované obaly na odnos jídel s sebou. Jelikož společnost používá pouze ekologické obaly, jednalo se o volbu mezi jednorázovou variantou (z papíru/cukrové třtiny) nebo znovupoužitelnou variantou (REkrabička). Na úvod této problematiky je také vhodné říct, že za opakovaně použitelnou variantu platí zákazníci kromě vratné zálohy servisní poplatek, který je však výrazně nižší než cena, za kterou se účtuje jednorázová ekologická krabička. Není pak podivem, že tato otázka dopadla v poměru 86,5 % ku 13,5 % ve prospěch REkrabičky. To lze vidět i na výše přiloženém obrázku 16.

Za pozitivní výstup lze pro vybranou společnost na základě těchto dat označit skutečnost, že se pravděpodobně vhodným nastavením cenové politiky podařilo zákazníky motivovat k využívání ekologičtější varianty a být tak o krok blíže ekologické a udržitelné společnosti, která zamezuje zbytečnému plýtvání s obalovými materiály.

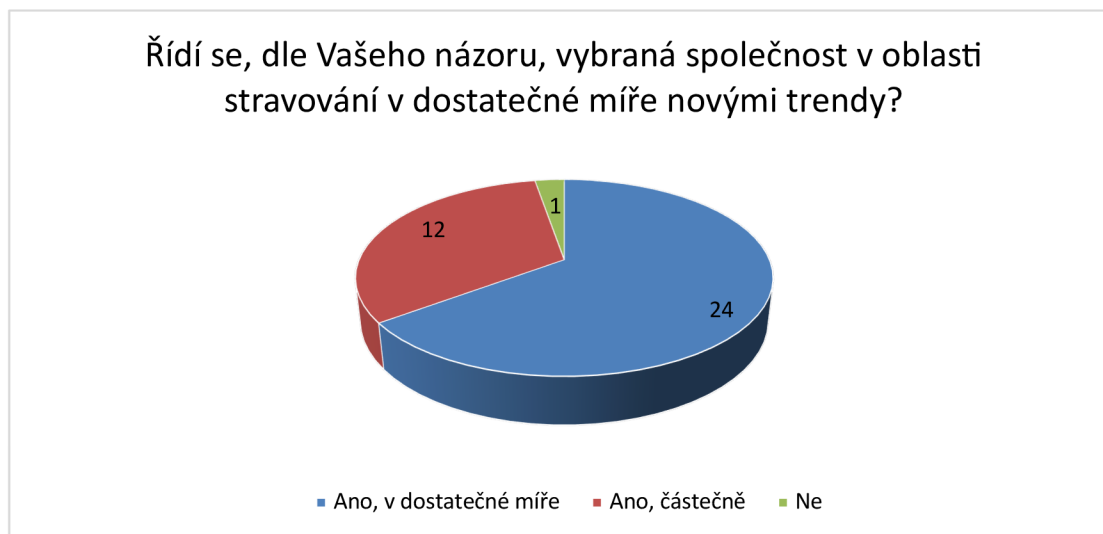


### **Otázka č.15: Proč jste zvolil/a právě tento obal?**

Na předchozí otázku navazuje hned otázka č.15, která se ptá na důvod volby jedné či druhé varianty. Respondenti, kteří volili REkrabičku, uvádějí jako důvod volby životní prostředí, ekologii, udržitelnost, opakovanou použitelnost, důraz na důležitost využívání opakovaně využitelných obalů, příznivou cenu, praktičnost, vhodnost pro přenos jídel s omáčkou, lepší udržení teploty pokrmu, zamezení vytváření přebytečného odpadu, odolnost obalu, někteří oceňovali dokonce i vzhled krabičky. Respondenti uvádějí, že jim používání tohoto obalu dává smysl.

Ti, co zvolili jednorázovou variantu pravděpodobně nepochopili zcela dobře princip zapůjčování REkrabičky, neboť jako důvod uvedli, že musí za REkrabičku platit mnohem více peněz a že se jim půjčení finančně nevyplatí. Za REkrabičku se však platí vratná záloha, což znamená, že je zákazníkům výše zálohy po vrácení REkrabičky naúčtována zpět na zaměstnanecké konto, anebo vrácena v hotovosti. Jeden ze zákazníků zmiňuje, že mu záloha nebyla vrácena. Bohužel při dotázání, zda tuto skutečnost reklamoval, byla obdržena negativní odpověď. Zákazník na základě této zkušenosti ztratil v krabičku důvěru. Princip fungování mu byl tedy znovu objasněn a bylo i upozorněno na možnost reklamace. V tomto ohledu by mohla pomoci edukace zaměstnanců ohledně využívání obalů pro odnos pokrmů s sebou.

**Otázka č.16: Řídí se, dle Vašeho názoru, vybraná společnost v oblasti stravování v dostatečné míře novými trendy?**



**Obr. 17 Řídí se, dle Vašeho názoru, vybraná společnost v oblasti stravování v dostatečné míře novými trendy?**

Další, šestnáctá otázka, se zaměřila na to, zda se podle respondentů vybraná společnost v oblasti stravování v dostatečné míře řídí novými trendy. Většina respondentů, 24, odpověděla, že ano. 12 dotázaných odpovědělo, že pouze částečně a 1 dotázaný odpověděl, že nikoli, což je vidět i na obrázku 17.

**Otázka č.17: Pokud jste odpověděl/a „Ano, částečně“, anebo „Ne“, uveďte, které trendy podle Vás vybraná společnost opomíjí**

Respondenti, kteří odpověděli na předchozí otázku „ano, částečně“ nebo „ne“ byli vyzváni, aby uvedli trendy, které podle nich vybraná společnost opomíjí. Většina dotázaných (zhruba 80 %) uvedla, že slabou stránkou je právě oblast zdravého stravování, konkrétně vytýkají slabší nabídku salátů, co se týče různých druhů. Další opakovanou odpovědí je nezohledňování potravinových intolerancí strávníků. 4 respondenti odpověděli, že snaha je znát, ale že je stále na čem pracovat. Jeden dotazovaný odpověděl, že u některých jídel si nelze vzít poloviční porci a pak často zbytečně nechává polovinu jídla. 3 dotazovaní zmínili, že jídelny nemají dostatečně velkou kapacitu na to, aby kolegové probírali v jídelně například i pracovní záležitosti. 5 respondentů uvedlo, že v nabídce sice vegetariánská jídla jsou, ale často jsou nezdravá – těžká, sladká či smažená. Jeden respondent k tomu dodává, že veganská strava zde chybí zcela.

**Otázka č.18: V případě, že byste chtěl/a něco dodat k implementaci nových trendů do závodního stravování ve vybrané společnosti, prosím uveďte zde:**

Poslední otázka vybízela k doplnění čehokoliv, co měli účastníci rozhovoru na srdci v souvislosti s tématem a nebylo to podle nich v otázkách obsaženo. Zde byla zmíněna prosba o zařazení vegetariánských variant masa a zajímavějších variací salátů. Také zde byl komentář týkající se zdravých dezertů, kde by dotazovaní uvítali zdravější variace oblíbených dezertů a zákusků – například z žitné mouky. Dva komentáře obdobného typu byly zaznamenány i v dotazníku, ale vzhledem k počtu celkových responzí nebyly v analýze uvedeny, zde se to však k doplnění kontextu zcela logicky nabízí. Několik komentářů se týkalo i pochvaly ohledně připravených otázek na strukturovaný rozhovor.

Strukturované řízené rozhovory se staly cenným zdrojem informací a konkrétních názorů jednotlivých strážníků navštěvující různé restaurace v rámci vybrané společnosti. Z výsledků analýzy těchto rozhovorů budou níže navržena i konkrétní opatření pro možná zlepšení v rámci implementace nových trendů do závodního stravování u vybrané společnosti s ohledem na udržitelnost.

### **5.3.3 Analýza dat – benchmarking**

V této kapitole dojde k analýze dat získaných formou benchmarkingového průzkumu. Jak již bylo zmíněno výše, data byla získána rozhovory s vedoucími příslušných oddělení ve vybraných organizacích. Otázky, které byly předmětem zájmu jsou uvedené v příloze 3. Nejprve budou představena data společnosti sídlící v České republice. Následně dojde k popisu dat získaných ze zahraničí, konkrétně z Německa. Nakonec budou získaná data sumarizována a analyzována porovnáváním implementace jednotlivých trendů.

#### **Data firmy sídlící v ČR**

Nejprve bude znovu krátce představen charakter služby vybrané společnosti, neboť některé z prvků, kterých si lze povšimnout již v základní charakteristice nabízené služby, lze zařadit i do nových trendů ve stravování. Následně budou představeny jednotlivé trendy, které firma implementovala do každodenních stravovacích služeb pro zákazníky. Společnost disponuje 19 restauracemi, 33 kiosky, 5 kavárnami, 2 foodtrucky a 284 nápojovými a jídelními automaty. Zaměstnanci mohou uplatňovat dotaci na jedno hlavní jídlo a základní polévku vždy ve výši, kterou určuje platná kolektivní smlouva uzavřená s odborovou organizací. Nabídky restaurací se mírně liší v závislosti na kapacitě restaurace, jejím stáří a vybaveností moderními technologiemi. Lze však říci, že každá z restaurací nabízí minimálně 5 základních hlavních pokrmů připravovaných metodou cook & chill, dále alespoň 1 základní a 1 svačinovou polévku, 2-3 pokrmy připravované přímo před zákazníkem (takzvaná „fresh line“ či live-cooking koncept“, kam patří např. wok, grill, pasta či pizza), základní (rajče, okurka, mrkev) a prémiový (rukola, mozzarella) salátový bufet, 1-2 studená jídla jako je např. velký salát, dále teplý bufet (grilovaná zelenina, pečené brambory) a dezerty dle denní nabídky. Mezi nové koncepty, které byly do stravovacích provozů zavedeny v rámci uplynulých dvou let patří nabídka balené chlazené stravy, snídaňový koncept, polévka Pho, vietnamské jídlo Bun, bagety vlastní výroby či rozšířená nabídka slaných vegetariánských jídel. Nabídka kiosků je také určena jejich velikostí a vybaveností moderními technologiemi. Mezi základní nabídku kiosků se standardně řadí svačinová polévka, teplý svačinový bar (např. párky), bagety vlastní výroby, saláty, teplé a studené nápoje, ovoce, cukrovinky a další doplňkový sortiment. V kavárnách si pak mohou zákazníci pochutnat na široké nabídce teplých nápojů včetně dvou druhů káv na mlýnku,

studených nápojů, dezertů, smoothies, čerstvých baget či ovocných koktejlů dle denní nabídky. Nápojové a jídelní automaty obsahují studené a horké nápoje, cukrovinky, bagety a chlazenou balenou stravu. Ve foodtrucích si mohou zákazníci vybrat z horkých a studených nápojů, grilovaných kuřat, pizzy, hot-dogu, pannini, burgerů, baget a salátů.

Co se týče nových trendů, na jeden z nich, jimž je vegetariánství, se dbá již při sestavování základního menu, kdy vždy jedno z 5 základních jídel musí být vegetariánské slané jídlo. Dále se v menu 1-5 vyskytuje sladké jídlo, které je také vegetariánské. Zároveň se u pokrmů typu wok, které to dovolí, připravují 2 varianty – jedna s masem a druhá s tofu. To samé platí i u pizzy, vždy je na výběr vegetariánská i nevegetariánská verze. Zároveň bývají na menu zařazována i veganská jídla. Bohužel vzhledem k rozsahu výroby se veganská jídla nevyskytují v nabídce na denní bázi. Vybraná společnost se však může pyšnit tím, že v minulém roce zavedla 8 nových slaných vegetariánských a veganských pokrmů.

Vybraná společnost se snaží naplňovat aktuální trendy i tím, že zavedla tzv. „live-cooking“ koncepty, kdy se připravuje jídlo přímo před zákazníkem. Takto jsou připravovány kuřecí, vepřové a krůtí steaky na grilla, ryby, grilované sýry, dále wok, pasta či pizza. Tyto pokrmy jsou ze strany zákazníků velmi oblíbené. V rámci tohoto konceptu má organizace zařazené na jídelním lístku těstoviny od společnosti Pasta Fidli. Nejen, že se jedná o českou společnost, navíc pro firmu Pasta Fidli pracuje více než 75 % osob, kteří bojují s nějakým handicapem. Těstoviny, které se zde vyrábí, jsou bez škodlivých éček a chemických barviv. Díky tomuto projektu společnost napomáhá také snižování stopy CO<sub>2</sub>, podpoře lokální výroby a podpoře sociálních projektů (Pasta Fidli, 2023).

Dalším trendem je důraz na ekologii, a to v podobě zamezení používání jednorázových obalů. Implementaci znovupoužitelných jídlonosičů, sáčků a kelímků výrazně pomohl výše zmiňovaný zákon týkající se omezení plastových jednorázových obalů v gastronomii. Nejen z tohoto důvodu společnost implementovala polypropylenové znovupoužitelné jídelní boxy od české firmy „Zero Waste Solutions“, díky čemuž dochází nejen k omezování používání plastů, ale zároveň díky tomuto řešení dochází k vytváření nižší stopy CO<sub>2</sub>, než kdyby byly krabičky doručovány z větší vzdálenosti. Krabičky jsou plně recyklovatelné a odolné proti mechanickému poškození. V organizaci se používají 2 velikosti krabiček.

Menší jsou vhodné na saláty a polévky, ty větší jsou pak dostupné v jednodílné a dvoudílné variantě a jsou určeny na hlavní jídla, polévky a saláty. Ukázka krabiček je zobrazena na obrázku 18.



Zdroj: (REkrabička a REkelímek, 2023)

**Obr. 18 REkrabička**

Kromě opakovaně použitelných jídelních boxů se v kavárnách nabízí znovupoužitelný termo hrníček KeepCup, který mohou zákazníci používat na odběr kávy v kavárnách a restauracích, čímž se zamezuje používání jednorázových hrníčků na kávu. Navíc, aby vybraná společnost motivovala své zaměstnance k používání ekologičtější varianty hrníčků, nabízí zaměstnancům kávu za nižší cenu, pokud je odebrána do vlastního znovupoužitelného hrníčku. Zaměstnanci také mohou 1x ročně fasovat zdarma opakovaně použitelnou láhev na pitný režim. Používání znovupoužitelných jídelních boxů je pak podpořeno zcela bez zásahu firmy tím, že cena jednorázových obalů je výrazně dražší, než kolik činí servisní poplatek na půjčení omyvatelného boxu. Pokud by i navzdory zmíněnému finančnímu zvýhodnění zákazníci preferovali použití jednorázových obalů, je jim k dispozici nabídka obalů vyrobených z ekologických materiálů jako je papír, cukrová třtina či dřevo. Z těchto materiálů jsou zákazníkům k dispozici boxy na hlavní jídla, polévky a saláty, dále pak je k dispozici příbor, pytlíky na pečivo či hrníčky. Zároveň lze zmínit, že se ve všech závodech společnosti přestala používat brčka.

Dalším trendem podporujícím snižování stopy CO<sub>2</sub> je projekt „Cesta na talíř“ v rámci kterého se odebírá ovoce a zelenina přímo z farem v okolí závodů zmiňované společnosti. Z těchto surovin se pak připravuje speciální tematické menu „s příběhem“, kdy mají zaměstnanci možnost ochutnat ovoce či zeleninu od konkrétního farmáře a tím ho podpořit. Tento projekt je mimo snižování stopy CO<sub>2</sub> také zaměřen na udržitelnost.

Dalším ze zavedených konceptů, který kopíruje trendy v závodním stravování jsou produkty vlastní výroby jako jsou bagety či cukrářské výrobky včetně několika druhů zahraničních cukrářských výrobků. Tento koncept naplňuje hned několik trendů – například princip „Convenience 3.0.“, kdy si poskytovatel závodního stravování vytváří vlastní merch, zároveň si firma může sama určit z jakých surovin budou výrobky vyrobeny a zaměřit se tak například na podporu regionálních farmářů a výrobců a vytváření nižší stopy CO<sub>2</sub> a zároveň může pružněji reagovat na poptávku zaměstnanců. Tím, že připravuje i cukrářské výrobky inspirované zahraničím zase naplňuje novodobé trendy v rámci kavárenských provozů.

V roce 2022 byla organizace zároveň činná i v oblasti edukace ohledně stopy CO<sub>2</sub>, kdy zorganizovala kampaň zaměřenou na snižování stopy CO<sub>2</sub> v souvislosti se stravováním. V několika týdnech tak probíhala na restauracích, v periodikách společnosti či na intranetu kampaň edukující zaměstnance v tématech plýtvání vodou či spotřeby masa v souvislosti se snižováním stopy CO<sub>2</sub>. Celá kampaň vyústila v závěrečnou anketu, která se zaměřovala na ověření získaných znalostí z kampaně. Ze správných odpovědí byly vylosováni 3 vítězové, kteří obdrželi znovupoužitelný hrníček KeepCup. V roce 2023 proběhla obdobná kampaň, tentokrát na téma udržitelnosti, kdy byla představena témata jako například plýtvání, jak z hlediska odpadů, tak z hlediska potravin či šetření s energiemi. Opět proběhla anketa a byli vylosováni výherci hrníčků KeepCup. V edukačním duchu spolupracuje oddělení sociálních služeb i s vysokou školou, kterou zmiňovaná společnost založila. Zde spolu se studenty zástupci organizace zpracovávají témata se zaměřením na udržitelnost a snižování stopy CO<sub>2</sub>, která je možno následně skutečně implementovat do běžného pracovního prostředí. Dochází tak k oboustranně výhodné spolupráci, kdy studenti vnesou nový pohled do problematiky a společnost jejich nápady implementuje a studenti pak mohou jejich použití reálně vidět v praxi.

Společnost se také dotkla trendu fermentace, a to výrobou kimchi salátu jako přílohy k asijským pokrmům. Dále se snaží naplňovat různé druhy diet jako je například bezlaktózová či bezlepková dieta alespoň v rámci doplňkového sortimentu. Čím se také organizace může pyšnit je vlastní škola vaření v rámci centrální kuchyně.

Z pohledu šetrnosti k přírodě je také vhodné zmínit připravovanou spolupráci se společností Ecolab, kdy se vybraná firma snaží nahradit stávající neekologické čisticí prostředky právě těmi ekologickými.

Co se týče moderních technologií, vybraná společnost aktuálně připravuje samoobslužné koncepty (samoobslužné pokladny a lednice), které by měly být dostupné v některých stravovacích zařízeních společnosti. Pokud v pilotní fázi přinesou úspěch, mohly by být postupně implementovány do dalších provozů.

Na závěr je vhodné zmínit, že vybraná organizace se snaží primárně následovat trendy směřující k zdravějšímu pojetí pokrmů, zároveň však dbá na to, aby byla česká klasika či fastfoodový sortiment nabízen v té nejvyšší kvalitě a zákazníci tak věděli, co mají na talíři.

### **Data firmy sídlící v Německu**

Stejně jako vybraná společnost v České republice i německá organizace následuje aktuální trendy v závodním stravování. Jak konkrétně se snaží onoho naplňování dosáhnout, bude popsáno níže.

Na úvod bude opět krátce představen koncept stravování ve vybrané společnosti, neboť i díky němu lze lépe pochopit, jaké trendy jsou zde následovány. Vybraná organizace nabízí stravovací služby v 48 restauracích, 19 bistrech, 22 kioskách, 32 kávových barech, 4 foodtrucích a 1 928 jídelních a nápojových automatech. Společnost v závodních restauracích denně nabízí 3 základní menu – menu 1 je „dobré a levné“, menu 2 je „mix“ a menu 3 je „vegetariánské a veganské jídlo“. Zaměstnanci mají navíc na výběr z 1-2 druhů polévek, salátového baru a dezertů.

Naplňování jednoho z trendů si lze povšimnout již v jídelních automatech, kde se nabízí doplňkový sortiment pro zákazníky, kteří se musí vyhýbat cukru či lepku, anebo preferují například vegetariánskou stravu.

Jedním z nejžádanějších trendů je nabídka zdravého a vegetariánského jídla. Tento koncept je již zařazen do základní restaurační nabídky pod číslem 3. Z toho důvodu



zaměstnává vybraná společnost skupinu specialistů, kteří se starají o jídelní plán. Každý den je v jídelním lístku alespoň 1 zdravá varianta a k tomu je v nabídce ještě salátový bufet. Také se zde nabízí různé zdravé „bowls“ (misky, které se skládají například z rýže, ovoce, zeleniny, klíčků, fazolí – verze s masem může být doplněna o kuřecí maso či ryby). Jedna z restaurací je navíc primárně zaměřena na veganskou a vegetariánskou stravu a maso a ryby jsou zde nabízeny jen výjimečně.

Co se týče nových trendů, společnost uvádí 22 kiosků, které využívají moderní technologie k obsluze zákazníka. Nejedná se však o plnou samoobslužnost, ale pouze o možnost si sám vybrat zboží. Stále je v obchodě ještě přítomna osoba, která doplňuje zboží a dohlíží na řádné odbavování zákazníků. Plně samoobslužné jsou pouze automaty. Zaměstnanci společnosti si s využitím moderních technologií mohou dohledat menu ve firemní aplikaci, nelze si však zde například objednat oběd.

Na rozdíl od české firmy, německá firma připravuje všechna jídla pouze metodou cook & chill a nenabízí svým zákazníkům žádný „live-cooking“ koncept.

Společnost ani nenabízí žádná hlavní „-free“ jídla pro lidi se specifickými alergiemi a dietami jako je například jídlo bez lepku nebo bez cukru. Nabízí pouze vegetariánské a veganské pokrmy. Na své si ale mohou zaměstnanci se speciálními dietami přijít v jídelních a nápojových automatech, kde, jak již bylo zmíněno výše, je zařazena vegetariánská a veganská strava, halal a potraviny s omezeným obsahem cukru nebo zcela bez cukru.

Dalším z trendů byla zmíněna i vlastní výroba. U české společnosti se sem kromě všeho, co se nabízí v restauracích, řadila výroba baget a cukrářských výrobků. V Německu se na centrální kuchyni vyrábí pouze komponenty pro hlavní jídla, jako jsou polévky, omáčky, dušená jídla, zeleninové přílohy, plněné přílohy, pečeně, smažené výrobky, dresinky a uzenářské výrobky. Žádná doplňková výroba, jako jsou například bagety, zde neprobíhá.

Co se týče šetrných čisticích prostředků, německá společnost potvrzuje, že se svým dodavatelem čisticích prostředků, společností Ecolab, uzavřeli dohodu na dodávku pouze takových prostředků, které jsou šetrné k životnímu prostředí.

Dalším z trendů bylo zaměření se na lokální produkci, snižování stopy CO<sub>2</sub>, udržitelnost a ekologii. V této oblasti se ve vybrané společnosti zaměřují především

na 4 aspekty: produkt – dobré životní podmínky zvířat, lokální produkty, rostlinná strava; výroba – úspora energie při chlazení, používání teplé vody, jen pokud to je potřeba, snižování tepelných ztrát využíváním moderních přístupů a technologií; transport – používání elektromobilů; odpady – snižování vytváření potravinového odpadu díky edukaci zaměstnanců a snižování množství jednorázových obalů používáním opakovaně použitelných nosičů na jídlo.

Z hlediska zaměření na produkt si lze tedy povšimnout, že společnost dbá na původ surovin, zaměřuje se na lokální dodavatele a na veganskou stravu. Navíc organizace uvádí, že v posledních letech zvyšuje spolupráci s místními zemědělci a sociálními podniky (zaměstnávání osob se zdravotním postižením). Konkrétně uvádí, že do centrální kuchyně se nechávají dovážet brambory maximálně ze vzdálenosti 150 km, následně se loupou 20 km od závodu a poté jsou přiváženy do centrální kuchyně vybrané společnosti. Chřest se odebírá od regionálního zemědělce vzdáleného 25 km od závodu. Do řeznictví v centrální kuchyni je vepřové a hovězí maso dováženo ze severního Německa z otevřeného stájového chovu. Zaměřením na výrobu si lze vyložit, že se snaží společnost zavádět takové postupy ve výrobě, které zamezují neúměrnému využívání elektrické energie například pro ohřev nebo chlazení. Zároveň je ve vybrané společnosti stanoven podnikový cíl na snižování elektrické energie ve výši 2 % ročně. Využití elektromobilů se pro závodní stravování v oblasti automotive nabízí jako ideální řešení. Závody disponují dostupnou sítí nabíjecích stanic, tudíž se toto řešení jeví jako logické a šetrné k životnímu prostředí. Čtvrtým zmíněným aspektem je právě zaměření se na odpad, a to jak na ten biologický, tak i na odpad vytvořený obalovými materiály. Zaměření se na snižování biologického i obalového odpadu byl také jeden z trendů v gastronomii zmíněný v teoretické části práce. V Německu byl navíc podpořen i zákonem, který zakazuje využívání jednorázových obalů. Vybraná společnost svým zákazníkům nabízí možnost využití udržitelných opakovaně použitelných hrnků a boxů na hlavní jídla od společnosti reCup. Jedná se o produkty reCup a reBowl, které jsou obdobou těch, které nabízí svým zaměstnancům česká společnost. Jelikož se jedná o německý produkt, napomáhá toto řešení také snižování stopy CO<sub>2</sub> a zaměřuje se na udržitelnost. Ukázku těchto produktů lze vidět na obrázku 19. Zaměstnanci při zapůjčení platí za krabičku a hrníček zálohu a při jejich vrácení je jim záloha navracena. Pokud si zákazník vybere jakýkoliv

jednorázový ekologický obal, není mu účtován žádný poplatek. Poplatek se účtuje pouze v případě, že si zákazník odebere polévku či salát v plastové krabičce.



Zdroj: (reCup, 2023)

**Obr. 19 reBowl**

### **Shrnutí výsledků benchmarkingu**

V rámci teoretické části diplomové práce byly představeny následující trendy závodního stravování v České republice: zaměření se na regionální suroviny; snižování stopy CO<sub>2</sub>; fermentace; „real omnivores“; sledování původu potravin; zamezení plýtvání potravin i obalového materiálu; veganství a vegetariánství; kvalitní „junk food“; produkty vlastní výroby/ merch / kurzy vaření; nové druhy pečiva a cukrárenských výrobků (italské pečivo, francouzské deserty); „-free“ potraviny (bez cukru, lepku, laktózy) a moderní technologie – samoobslužné pokladny, aplikace.

Co se týče trendů v závodním stravování v Německu, oproti ČR byly zmíněny následující trendy: udržitelnost; šetrné čisticí prostředky; prostor pro networking, pracovní schůzky; „live-cooking“ koncepty; káva zdarma; uplatňování výše dotace dle toho, jak je jídlo zdravé; rozmach kavárenských produktů (sendviče, wrapy); ovocné a zeleninové šťávy/ smoothies a flexibilita dostupnosti jídla. Na druhou stranu oproti České republice Německo za trendy neuvádí: fermentaci;

„real omnivores“; sledování původu potravin; kvalitní „junk food“; „-free potraviny“ a moderní technologie.

Tabulka 9 poskytuje přehled o implementaci výše zmíněných trendů ve vybraných společnostech v Česku a Německu, které byly v teoretické části zmíněny u obou zemí. Již na první pohled si lze všimnout, že uvedené trendy mají v plné šíři implementovány obě země. Co se týče vegetariánství, obě země pravidelně zařazují pokrmy do jídelního lístku. Veganství už však není implementováno tak často. Bývá sice zařazováno do jídelního lístku, ale spíše příležitostně nebo jen na vybraných restauracích, případně formou doplňkového sortimentu. Co se týče snižování stopy CO<sub>2</sub>, obě společnosti se snaží podnikat kroky podporující její snižování. České firmě lze však vytknout, že prozatím neposkytuje zaměstnancům zálohované kelímky na kávu jako je tomu u německé společnosti. Dalším naplněným trendem je zaměření na regiony a lokální produkci. Každá z firem pracuje s lokálními farmáři a podporuje tak živnostníky a lokální firmy. Dalším z bodů je zamezení plýtvání potravinami. Zatímco společnost působící v České republice má jasně dané likvidační poplatky za vyhozená jídla, v Německu dochází pouze k edukci zaměstnanců. Důležité je však zmínit, že z hlediska osobní zodpovědnosti mohou být pro vedoucí restaurací likvidační poplatky zastrašující a mohou mít vliv na špatné odhadování objednávek pokrmů z důvodu obávané likvidace, což může zapříčinit brzké vyprodání jídel a nespokojenost ze strany zaměstnanců. Posledním z trendů zahrnutých v tabulce 9 je zamezení plýtvání obaly. Obě firmy se snaží obaly neplýtvat využitím znovu použitelných nosičů na jídlo. Česká firma však nedisponuje zálohovanými kelímky. Oproti tomu firma v Německu neposkytuje zaměstnancům láhve na pitný režim, a tudíž je více pravděpodobné, že si zaměstnanci budou kupovat pití v PET láhvích.

**Tab. 9 Implementace nových trendů společných pro ČR i Německo**

TREND	ČESKÁ REPUBLIKA		NĚMECKO	
	IMPLEMENTOVÁN	JAK	IMPLEMENTOVÁN	JAK
Vegetariánství	ANO	Speciální menu v jídelním lístku	ANO	Speciální menu v jídelním lístku
Veganství	ANO	Zařazuje se do jídelního lístku	ANO	Speciální menu v jídelním lístku
Snižování stopy CO2	ANO	Edukační kampaň, lokální dodavatelé, opakovaně použitelné nosiče na jídlo	ANO	Lokální dodavatelé, opakovaně použitelné kelímky a nosiče na jídlo
Zaměření na regiony, lokální produkci	ANO	Projekt „Cesta na talíř“, spolupráce s Pasta Fidli	ANO	Hovězí a vepřové maso, chřest, spolupráce s místními farmáři
Zamezení plýtvání potravinami	ANO	Likvidační poplatky	ANO	Edukace zaměstnanců
Zamezení plýtvání obaly	ANO	REkrabička, KeepCup, láhve na pitný režim	ANO	reCup, reBowl

Tabulka 10 zobrazuje trendy, které byly zmíněny v teoretické části u České republiky. V tabulce 10 je zobrazeno, zda jsou u vybrané společnosti v ČR implementovány či nikoli a jak je tomu v německé organizaci. Co se týče fermentace, česká společnost náznaky implementace tohoto trendu ukazuje výrobou kimchi salátu. Německá společnost tento trend zatím nenásleduje. To, že by se do závodního stravování dostaly nové potraviny jako je například hmyz nebo řasy, se pravděpodobně ještě nějakou dobu nestane, neboť zatím tyto trendy nejsou ve velkém implementovány ani v jiných gastroprovozech ve vybraných zemích. O kvalitní junk food je mezi zaměstnanci zájem a obě sledované společnosti se k této informaci staví čelem. Obě zařazují do jídelníčku pravidelně burgery, hot dogy či currywursty vlastní výroby. S tím souvisí i fakt, že vlastní výroba z hlediska trendů je velmi populární, a to zejména z hlediska propagace vlastní značky nebo možnosti implementace lokálních produktů. Německá společnost, oproti té české, kromě již zmíněných currywurstů a základních hlavních jídel nic dalšího, jako třeba bagety, či dorty, nevyrábí. Dalším z trendů jsou samoobslužné provozy. Zatímco v Německu jsou stále kiosky s dozorem, ve vybrané společnosti v ČR momentálně pracují na pilotním odzkoušení samoobslužných pokladen a lednic pro kiosky a restaurace.

Ani jedna ze zmiňovaných společností nepoužívá žádnou aplikaci, díky které by si mohli zákazníci například objednávat jídlo nebo kontrolovat přijaté kalorie. Poslední ze zmíněných trendů jsou „-free“ potraviny. V tomto ohledu je na tom lépe vybraná společnost v ČR, která kromě doplňkového sortimentu nabízí pokrmy se sníženým obsahem lepku nebo cukru i v klasické nabídce.

**Tab. 10 Implementace nových trendů zmiňovaných u ČR**

TREND	ČESKÁ REPUBLIKA		NĚMECKO	
	IMPLEMENTOVÁN	JAK	IMPLEMENTOVÁN	JAK
Fermentace	ANO	Např. kimchi salát	NE	
Skuteční všežravci (hmyz, řasy)	NE		NE	
Kvalitní „junk food“	ANO	Na grillu – burgery, hot dogy	ANO	Vlastní výroba „currywurst“
Produkty vlastní výroby	ANO	Vlastní bagety, kavárenský sortiment	ČÁSTEČNĚ	Vlastní výroba „currywurst“
Samooblužné provozy	V PROCESU	Probíhají přípravy	NE	Pouze kiosky s dozorem
Používání aplikace	NE		NE	Zmiňovaná aplikace pouze umožňuje přístup na zaměstnanecký portál, kde je k dispozici i jídelní lístek, nejedná se o aplikaci, která by umožňovala další služby vhodné pro stravovací provoz
-free potraviny	ANO	V rámci doplňkového sortimentu ano, v restauracích snížený obsah lepku, snížený obsah laktózy aj.	ČÁSTEČNĚ	V rámci doplňkového sortimentu ano

Tabulka 11 zobrazuje trendy, které byly zmíněny v teoretické části u Německa. Následně je zde uvedeno, zda a jak jsou implementovány ve vybraných organizacích v Německu a v ČR. Obě společnosti se úspěšně snaží implementovat trendy udržitelnosti. Německo se navíc oproti ČR snaží cíleně snižovat spotřebu elektrické energie v budovách závodního stravování a pro rozvoz pokrmů využívá elektrické vozy. Na networking se v současné době připravuje česká společnost, německá firma toto prostředí zaměstnancům v závodních stravovacích provozech nenabízí. Ze zpráv o trendech v gastronomii závodního stravování vyplývá i úprava dotace dle toho, jak je jídlo zdravé, což nezohledňuje ani jedna ze společností. Z dotazníkového šetření však vyplývá, že by o to zaměstnanci v české společnosti zájem měli. Zatímco zaměstnavatel dopřává kávu zdarma pracovníkům v německé společnosti, v české společnosti je káva zdarma pouze pro kancelářské pracovníky. S tím souvisí i nabídka kavárenského sortimentu. V Německu je sice káva všem zaměstnancům dostupná zdarma, avšak není jim nabízen žádný kavárenský sortiment mimo restaurační zařízení, zatímco česká společnost nejen, že tento sortiment nabízí, ale navíc je i vlastní výroby. S flexibilními režimy práce přichází i potřeba zaměstnanců stravovat se prakticky kdykoli, na což obě společnosti prozatím reagují pouze nabídkou v automatech. Co se týče ekologických čisticích prostředků, německá firma je používá, česká společnost je v tomto ohledu prozatím ve fázi příprav. Poslední ze zmiňovaných trendů jsou „fresh“ či „live-cooking“ koncepty, které jsou v české společnosti implementovány a hojně vyhledávány z řad zaměstnanců, zatímco v Německu tento styl přípravy pokrmů zatím svůj prostor nedostal.

**Tab. 11 Implementace nových trendů zmiňovaných u Německa**

TREND	ČESKÁ REPUBLIKA		NĚMECKO	
	IMPLEMENTOVÁN	JAK	IMPLEMENTOVÁN	JAK
Udržitelnost	ANO	Vegetariánské a veganské koncepty, vlastní výroba, edukační kampaně, opakovaně použitelné nosiče na jídlo, zaměření na lokální produkci	ANO	Znovu použitelné nádoby, regionální koncepty, šetření elektrické energie, elektromobily, vegetariánská a veganská stravy
Networking	V PROCESU	Flexibilní zázemí pro networking se připravuje v nové kancelářské budově	NE	Pouze mimo stravovací zařízení
Výše dotace dle toho, jak je jídlo zdravé	NE		NE	
Káva zdarma	ČÁSTEČNĚ	Káva zdarma pouze v kancelářích, v kavárnách nutná úhrada	ANO	Zaměstnanci mají v rámci celé společnosti kávu zdarma
Kavárenský sortiment (pečivo, dezerty, ovocné šťávy)	ANO	Dezerty a kavárenský sortiment jsou vlastní výroby	NE	
Dostupnost občerstvení 24/7	ČÁSTEČNĚ	Pouze v automatech	ČÁSTEČNĚ	Pouze v automatech
Šetrné čisticí prostředky	V PROCESU	Příprava spolupráce se společností Ecolab.	ANO	Čisticí prostředky jsou od společnosti Ecolab
„Live-cooking“ koncepty	ANO	V rámci tzv. „fresh line“ – wok, grill, pasta, pizza	NE	



## **5.4 Návrh opatření zaměřených na implementaci nových trendů v závodním stravování v mezinárodní firmě**

V této kapitole budou navržena opatření pro zvýšení kvality a udržitelnosti v závodním stravování pro obě firmy. Kvalita se v tomto případě dá považovat za soulad s přáním zákazníků, následování aktuálních trendů či splnění požadavků pocházejících jak od firmy, tak od zákazníků (Veber a kol., 2007). Obdobným způsobem je označení kvality formulováno i v normě ISO 9000:2005.

Nejprve budou navržena opatření vyplývající z dotazníkového šetření. Následně budou navržena opatření inspirovaná odpověďmi zaměstnanců při individuálních rozhovorech. Nakonec budou navržena opatření týkající se implementace nových trendů do závodního stravování vycházející z porovnání teoretických východisek s benchmarkingovým průzkumem provedeným ve vybrané mezinárodní firmě.

Z dotazníku vyplývá, že by se vybraná společnost v ČR měla zaměřit na několik aspektů, které by mohly pomoci k větší celkové spokojenosti strávníků. Návrh opatření by se dal rozdělit na opatření týkající se celkového provozu stravovacích zařízení a na opatření související s novými trendy ve stravování. Mezi opatření pro celkově lepší chod závodního stravování lze zařadit přizpůsobení nabídky tomu, že se zde respondenti stravují pravidelně – dostatečná variabilita a příznivé ceny i s ohledem na to, že velká část respondentů uvedla, že pro ně cena nehraje roli, ale očekávají kvalitní pokrmy. Dále by pomohlo uspořádat výdej tak, aby nebyla nejoblíbenější jídla na výdeji u sebe, díky tomu by zákazníci čekali na pokrm kratší dobu. Kratší doba čekání by se dala zajistit například pomocí objednávky konkrétního pokrmu na jméno přes aplikaci. Zákazníci by se pak mohli rovnoměrně v jídelně střídat, protože by věděli, že jimi vybrané jídlo bude k dispozici i později. Dalším opatřením je obměna nabídky snídaní a jejich rozšíření na všechny provozy. Vybrané firmě lze dále doporučit: zařazení oblíbených jídel zpět do nabídky (např. omáčka Cafe de Paris); zvážení nabízení menších porcí pizzy a sladkých pokrmů k odpolednímu zakousnutí a zaškolení zaměstnanců v restauraci 1 ve směru chování k zákazníkovi. Zároveň by bylo vhodné pochválit personál, kterému byla v dotazníku adresována slova chvály. Pozitivní zpětná vazba může být pro pracovníky velmi pozitivním motivačním faktorem.

Mezi opatření týkající se nových trendů ve stravování spadá omezení papírové formy dotazníků z důvodu ekologie. Dále se jedná o to, že sice vegetariánská, veganská a sladká jídla nejsou nejvíce preferovaná, ale požadavek na jejich zařazení do jídelníčku ze strany strávníků tu je a nelze si ho nevyšimnout. Proto lze vybrané společnosti navrhnout, aby na tato jídla zavedla objednávkový systém, ideálně přes aplikaci, která byla zmíněna již výše. Přineslo by to hned několik výhod: zákazníci preferující tyto pokrmy by byli spokojenější; poskytovatel závodního stravování by nelikvidoval velké množství jídel z důvodu nedostatečného zájmu; a navíc by se mohly do aplikace nahrát i údaje k zadání do kalorických tabulek, jak zněl ostatně i jeden z požadavků ze strany zákazníků. Společně s tím by se měla firma zaměřit na nutriční vyváženost vegetariánských a veganských jídel a zajistit, aby se nejednalo o jídla smažená, anebo sladká. Dále z dotazníků vyplývá, že mají zákazníci zájem celkově o zdravá, odlehčená jídla. V tomto ohledu by bylo vhodné, aby se společnost zaměřila na zkvalitnění vietnamských specialit, doplnila zdravé produkty do doplňkového sortimentu, rozšířila nabídku ryb a nové zdravé koncepty nasadila do většího počtu restaurací vybrané společnosti. Dále lze doporučit v tomto ohledu rozšíření nabídky čerstvého ovoce a zeleniny včetně nových druhů salátů (např. těstovinový) a dresinků. S tím souvisí i případné vyjednání zvýšené dotace na zdravé pokrmy včetně zmíněných salátů.

Ze strukturovaných rozhovorů vyplynulo, že většina respondentů navštěvuje závodní stravovací zařízení pravidelně. To je pro firmu zásadní informace, díky které může nastavit nabídku ve stravovacích zařízeních – dostatečně variabilní, ale zároveň kvalitní, protože zaměstnanci zde pravděpodobně konzumují ve většině případů více jídel než doma. Dále bylo zjištěno, že dominantní jsou návštěvy oběda, což by mělo vybranou společnost postavit před otázku, zda je to záměrem. Pokud ano, tak by měla společnost dbát na vysokou úroveň obědů a pokud mají být dominantní například i snídaně, více se na ně zaměřit.

Vzhledem ke zmíněnému problému dostupnosti automatů, a ne příliš časté volby tohoto typu stravování, by se společnost měla zaměřit na to, zda je v automatech pro strávníky k dispozici atraktivní nabídka a zda jsou automaty dostupné na místech, kde si je zaměstnanci přejí, anebo případně vyhodnotit, že strava v automatech není pro společnost klíčová a takto k tomu přistupovat.

Velmi dominantní mezi odpověďmi byla obliba restaurace 2, proto by se vybraná organizace měla zaměřit na to, čím se tato restaurace od ostatních liší a zda je možné nějaké pozitivum, kterým restaurace disponuje, implementovat i na jiných restauracích a zvýšit tak jejich atraktivitu.

65 % dotazovaných uvedlo, že je pro ně cena při výběru potravin a nápojů zásadní, u dotazníkového šetření však velká část respondentů uvedla, že pro ně cena roli nehraje. Je třeba tedy najít ideální konsenzus. Na základě navazující otázky lze společnosti doporučit, aby snídaně byly nabízeny v cenových relacích do 60 Kč. Obědy mohou být v případě vysoké kvality dražší, klidně i přes 80 Kč, svačina by se měla vejít do 40 Kč, zákusky by měly být oceňovány dle druhu – obyčejnější do 20/40 Kč, náročnější na přípravu a mezinárodní zákusky do 60 Kč, nápoje a doplňkový sortiment by neměly přesáhnout cenu 40 Kč.

Společnost by ve směru implementace nových trendů do závodního stravování měla podle získaných dat především cílit na zdokonalení nabídky zdravé stravy (variabilita salátů, vegetariánské maso, zdravé dezerty/moučníky, vegetariánská jídla by neměla být sladká nebo smažená), což potvrdilo i dotazníkové šetření. Dále by se měla zaměřit na zařazení lokálních produktů do nabídky včetně rozsáhlejší spolupráce s místními farmáři a zemědělci a zamezení plýtvání s potravinami. Z hlediska plýtvání se nabízí zaměřit se na to, jak široká by měla být nabídka a kolik by mělo být denně dostupných porcí s ohledem na možnou likvidaci jídla a nastavit kontrolu interních procesů, díky které by bylo prověřeno, že se spotřebovávají veškeré suroviny, které poskytovatel závodního stravování nakoupí nebo že se následně ekologicky likvidují, či jinak zpracovávají. Ohledně odhadu dostupných porcí by mohla pomoci právě výše zmiňovaná aplikace a používání objednávkového systému u některých jídel, kde dochází ke značnému kolísání poptávky ze strany zákazníků.

Především na základě otevřených otázek řízených rozhovorů lze české firmě doporučit, aby z hlediska nových trendů ve stravování kladla větší důraz na edukaci v oblasti používání jednorázových obalů. Z rozhovorů je totiž zřejmé, že nastavení využívání obalů na odnos jídel s sebou nebylo všemi zcela správně pochopeno.

Posledním návrhem vyplývajícím ze strukturovaných rozhovorů je zaměření se na intoleranci lidí a rozšíření nabídky „free“ pokrmů.

Z benchmarkingu, který se v analýze značně opírá o teoretickou část diplomové práce, vyplývá, že česká společnost by se od té německé mohla inspirovat především v investování do moderních technologií, které zamezují nutnosti značného využívání elektrické energie. Ideální by bylo, kdyby si společnost sama stanovila konkrétní cíl (KPI<sup>8</sup>) šetření elektrickou energií a snažila se dosahování tohoto cíle monitorovat na pravidelné bázi. Dále by se dle teoretických i praktických poznatků mohlo vyplatit zavedení nabídky veganských hlavních jídel na denní bázi a rozšíření jídel respektující například intoleranci laktózy či lepku; rozšíření spolupráce s lokálními farmáři a zemědělci například i v oblasti doplňkového sortimentu; anebo využívání elektrických automobilů v závodním stravování. Bylo by také vhodné, kdyby česká společnost kromě zálohovaných krabiček nabízela i zálohované kelímky na nápoje, aby si zákazníci nemuseli vždy brát hrníčky vlastní nebo využívat ty jednorázové. S tím souvisí i téma kávy, která je v Německu pro všechny zaměstnance zdarma. Může to být tedy téma k zamyšlení pro českou společnost, jak celkově konzumaci kávy ve společnosti nastavit. V oblasti likvidace neprodaných jídel by se vyplatilo investovat do systému, který by vedoucím restaurací pomáhal co nejpřesněji určovat objednávky jednotlivých jídel. Tento problém by se navíc mohl vyřešit i spoluprací s některou z organizací, která se zabývá darováním přebytečného jídla lidem, kteří to potřebují. Například Potravinové banky takto rozdělují nasbírané potraviny do neziskových organizací, které následně tímto pomáhají opuštěným seniorům, samoživitelům, anebo lidem bez domova (Potravinové banky, 2023). Česká společnost už zavedla částečně jeden z dalších trendů, čímž jsou fermentované produkty, v podobě salátu kimchi. Jelikož organizace disponuje několika kavárnami, nebylo by na škodu například rozšířit sortiment o další fermentované produkty, jako například nápoj kombucha. Pokud se navíc vybrané společnosti podaří navázat spoluprací s firmou Ecolab a začne využívat šetrné čisticí prostředky, bude to další velký krok směrem k udržitelnosti.

Německá společnost by se výsledky této práce mohla také inspirovat, například tím, že pokud dává k dispozici ekologický jednorázový obal zdarma, nemotivuje zaměstnance k využívání opakovaně použitelných nosičů na jídlo. Kdyby to tedy změnila, mohli by mít zákazníci větší motivaci volit ekologičtější variantu. Na druhou

---

<sup>8</sup> KPI – key performance indicator = klíčový ukazatel výkonnosti

stranu nabízí svým zákazníkům zálohované kelímky na kávu a další nápoje, což v české společnosti bezpochyby chybí. V Německu však zaměstnanci nemají k dispozici od zaměstnavatele láhve na pitný režim, a proto by zavedení tohoto opatření také nebylo na škodu. Dále by bylo dobré rozšířit nabídku lokálních produktů o více druhů potravin, než jsou brambory, chřest a maso. Z teorie také jasně vyplynulo, že kavárenské koncepty jsou z řad zákazníků velmi oblíbené, proto by bylo vhodné, aby se německá společnost zaměřila na výrobky vlastní výroby, jako jsou například bagety, wrapy, či různé dezerty. Také by měli nějakým způsobem kontrolovat to, že se jídlem nebude plýtvat – například zavedením likvidačních poplatků, jako to je v české firmě, anebo zavedením spolupráce s potravinovými bankami, stejně jako to bylo navrženo u české společnosti. Německo prozatím do svého sortimentu fermentované produkty nepřijalo. Jelikož se v ČR tyto produkty uchytily dobře, není důvod je nezkusit implementovat i do nabídky v německé firmě. Dalším tématem jsou pokrmy bez laktózy či lepku, které zatím nelze v nabídce hlavních jídel v Německu najít, na což by se vybraná organizace také mohla soustředit.

Ani v jedné ze zkoumaných společností prozatím nejsou využívány aplikace pro komunikaci mezi stravovacími provozy a zákazníky. Tyto aplikace mohou například sloužit pro objednání jídla s sebou, sledování přijatých nutričních hodnot či sledování útraty. Podle statistik, stahování a využívání mobilních aplikací širokou veřejností stále roste, proto by jejich vývoj mohl například přilákat nové zákazníky, anebo zpříjemnit nabízenou službu těm stávajícím (Buildfire, 2023). Jak je možné odvodit z předchozího textu, zavedení aplikace usnadňující celkový chod závodního stravování vyplývá ze všech částí empirického průzkumu. Obě vybrané společnosti by také měly zvážit možnost flexibilního využití stravovacích prostor například i pro pracovní schůzky nebo networking včetně možnosti zakoupení malého čerstvého občerstvení v režimu 24/7. Nabídka drobné stravy v jídelních automatech nemusí být vždy pro zaměstnance dostačující.

U obou zemí zůstává otázkou, zda je či není vhodné implementovat nějaký druh nových potravin jako je například hmyz, řasy či potraviny vytvořené za pomoci moderních technologií. Jelikož tento trend neoznačil za svůj cíl zájmu ani žádný z respondentů, bylo by vhodné před případným nasazením do nabídky detailně

prozkoumat názor zákazníků, aby tento krok nezavinil například odliv hostů z důvodů obav z těchto nových potravin.

Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření a řízených rozhovorů, kde zaměstnanci projeví zájem o zdravou stravu a poznatkům z celosvětových trendů, by stálo u obou společností za zvážení nastavení zvýšené sazby dotace u zdravých jídel, jak to již bylo doporučeno u výstupů z dotazníkového šetření.

Závěrem této kapitoly je nutné konstatovat, že obě zkoumané firmy jsou z hlediska implementace trendů v závodním stravování, při zohlednění počtu odbavených zákazníků za den, na velmi vysoké úrovni. Zároveň mají obě společnosti prostor na růst a zlepšení a zcela logicky se nabízí i synergie těchto dvou společností v oblasti spolupráce na nalézání nových řešení, která by se dala do provozu implementovat. Zcela přirozeným vyústěním této diplomové práce se jeví společné propojení organizací v souvislosti s vývojem mobilní aplikace usnadňující chod závodního stravování.

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo předat čtenáři poznatky týkající se nových trendů závodního stravování v domácích i zahraničních společnostech. Praktickým cílem diplomové práce bylo provést ve vybrané společnosti průzkum spokojenosti zaměstnanců se službami závodního stravování a provést srovnání stavu závodního stravování české společnosti se zahraniční společností. Díky takto získaným poznatkům měla být navržena opatření pro zvýšení kvality a udržitelnosti v oblasti závodního stravování ve vybrané společnosti.

Diplomová práce se v teoretickém rámci zaměřila na představení závodního stravování v České republice včetně nových trendů a legislativy. Dále byly představeny informace obdobného charakteru v souvislosti se zahraniční zemí, konkrétně s Německem.

V praktické části byla představena vybraná mezinárodní firma. Dále došlo k představení metod zkoumání. Pro výzkum byly zvoleny kvantitativní i kvalitativní metody zkoumání. První z nich bylo dotazníkové šetření s převažujícími uzavřenými otázkami, při kterém bylo cíleno na kvantitu získaných odpovědí. Takto se podařilo získat 6 543 responzí. Následně byly provedeny řízené strukturované rozhovory, které se zaměřovaly na kvalitativní odpovědi, tedy zejména na otevřené odpovědi. Rozhovorů bylo provedeno celkem 37 napříč více než 10 závodními restauracemi ve vybrané společnosti. Poslední z použitých metod byla metoda benchmarkingu. Jednalo se o další kvalitativní zkoumání, které bylo provedeno na vybrané společnosti v České republice a v Německu. Získané odpovědi byly analyzovány na základě četností, vážených aritmetických průměrů a porovnání s teoretickými východisky diplomové práce.

Na základě získaných dat z dotazníkového šetření byla navržena české firmě tato opatření: přizpůsobení nabídky a cen každodenním návštěvám zaměstnanců; vhodné uspořádání výdejních míst; objednávky u oblíbených, vegetariánských, veganských a sladkých pokrmů; obměna a rozšíření snídaňového konceptu; správné zaškolení a rozmístění obsluhy; zrušení papírové formy dotazníku; propojení jídelního lístku s kalorickými tabulkami; zajištění nutriční vyváženosti vegetariánských a veganských jídel; projednání navýšené dotace na zdravá jídla; snížení množství druhů jídel se simultánním zvýšením kvality; zaměření se na

zdravá a odlehčená jídla a založení aplikace, která by mohla řadu výše zmíněných opatření pomoci implementovat.

Na základě analýzy výsledků rozhovorů byla navržena české firmě následující opatření: zaměření se na fakt, že zaměstnanci závodní stravovací zařízení navštěvují pravidelně a že jsou nejžádanější obědy; zaměření se na cenovou politiku s ohledem na navrhované cenové hladiny u jednotlivých druhů sortimentu; zdokonalení nabídky zdravé stravy; spolupráce s lokálními zemědělci a farmáři; zamezení plýtvání; edukace v používání obalů na odnos jídel s sebou a zaměření se na intolerance strážníků. K implementaci zmiňovaných trendů by mohl opět napomoci objednávkový systém skrze aplikaci.

Na základě benchmarkingu byla české firmě navržena tato opatření: nastavení kontrolního mechanismu pro snižování použité elektrické energie; denní nabídka veganských hlavních jídel; rozšíření nabídky pro lidi s různými druhy intolerancí (např. intolerance na laktózu, lepek aj.); rozšíření spolupráce s lokálními farmáři a zemědělci; využití elektrických automobilů pro převoz surovin a hotových jídel; implementace zálohovaných hrníčků na nápoje; zvažování poskytování kávy zaměstnancům zdarma; snaha snížit likvidaci jídel a zavedení šetrných čisticích prostředků.

Z benchmarkingu vznikla doporučení i pro německou firmu. Mezi ně bylo zařazeno: úprava nastavení ceny za jednorázové obaly; rozšíření nabídky lokálních surovin; začlenění více produktů vlastní výroby do nabídky stravovacích provozů; zefektivnění likvidace jídel a zaměření se na strážníky s různými druhy intolerancí.

Oběma firmám bylo navrženo zvažovat flexibilní využívání stravovacích prostor včetně dostupné stravy 24/7. Opatřením, vyplývajícím ze všech tří částí empirického výzkumu, je zavedení aplikace pro závodní stravování, která by mohla značně usnadnit chod celého procesu.

Na základě výše uvedených informací bylo dospěno k závěru, že obě zmiňované společnosti nabízí služby závodního stravování na velmi kvalitní úrovni, avšak stále se zde nachází prostor pro zlepšení. Inspirací jim můžou být výstupy této diplomové práce, a to zejména kapitola zabývající se návrhy opatření. U některých zmiňovaných opatření se také nabízí vzájemné propojení vybraných společností na nalézání nových společných řešení díky zkušenostem, kterými obě společnosti



disponují. V tomto konkrétním případě by bylo vhodné, aby zmíněné společnosti spolupracovaly na vývoji aplikace pro účely závodního stravování.

Závěrem lze konstatovat, že teoretický i praktický cíl práce, tedy předání poznatků týkajících se nových trendů závodního stravování v domácích i zahraničních společnostech, provedení průzkumu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě se službami závodního stravování, srovnání stavu závodního stravování české společnosti se zahraniční společností a navržení opatření pro zvýšení kvality a udržitelnosti v oblasti závodního stravování ve vybrané společnosti, byl splněn.

## Seznam literatury

8. října: Den, kdy byla vynalezena mikrovlnná trouba. *Ozvěny minulosti* [online]. 2021 [cit. 2023-07-10]. Dostupné z: <https://talk.youradio.cz/porady/ozveny-minulosti/8-rijna-den-kdy-byla-vynalezena-mikrovlanna-trouba>

Aktuální trendy ve stravování. *Just Nahrin* [online]. 2019 [cit. 2023-06-26]. Dostupné z: <https://www.justnahrin.cz/aktuality/aktualni-trendy-ve-stravovani>

Arbeitszeitgesetz. *Bundesministerium der Justiz* [online]. 2022 [cit. 2023-08-29]. Dostupné z: <https://www.gesetze-im-internet.de/arbzsg/BJNR117100994.html>

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th Edition. London: Kogan Page, 2020. ISBN 978-07-494-9827-6.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Benchmarking. *ManagementMania* [online]. 2015 [cit. 2023-09-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/benchmarking>

Betriebsgastronomie im Jahr 2023: Wie gehen wir mit den aktuellen Herausforderungen um? *Adoria* [online]. 2023 [cit. 2023-07-27]. Dostupné z: <https://www.adoria-germany.de/nachrichten/betriebsgastronomie-im-jahr-2023-wie-gehen-wir-mit-den-aktuellen-herausforderungen-um.html>

České tenisky vyrobené ze zbytkových materiálů, v limitovaných kolekcích, s minimální ekologickou stopou. *Kave Footwear* [online]. 2023 [cit. 2023-06-26]. Dostupné z: <https://www.kavefootwear.com/o-nas/>

ČESKO. *Nařízení Komise (EU) 2021/382, ze dne 3. března 2021, kterým se mění přílohy nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin, pokud jde o řízení potravinových alergenů, přerozdělování potravin a kulturu bezpečnosti potravin (Text s významem pro EHP)*. In: *Zákony pro lidi* [online]. AION CS, 2010-2023 [cit. 2023-09-16]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/pravo/eu/dokument?celex=32021R0382>

ČESKO. *Nařízení vlády č. 127/1982 Sb., Československé socialistické republiky o závodním stravování.* In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 16. 9. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1982-127>

ČESKO. *Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných.* In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 16. 9. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-137>

ČESKO. *Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů.* In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 16. 9. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-258>

ČESKO. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.* In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 16. 9. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

ČESKO. *Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).* In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 16. 9. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

ČESKO. *Zákon č. 586/1992 Sb., České národní rady o daních z příjmů.* In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 16. 9. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

DATINSKÁ, Blanka. *Co se zbylým chlebem? Uvařit pivo!* Ambiente [online]. 2021 [cit. 2023-06-26]. Dostupné z: <https://www.jidloaradost.ambi.cz/clanky/co-se-zbylym-chlebem-uvarit-pivo/>

DATINSKÁ, Blanka. *Food trendy 2022.* Ambiente [online]. 2022 [cit. 2023-06-26]. Dostupné z: <https://www.jidloaradost.ambi.cz/clanky/food-trendy-2022/>

DEHOGA - Sprachrohr, Interessenvertretung und Anwalt der Branche. *DEHOGA Bundesverband* [online]. 2023 [cit. 2023-08-17]. Dostupné z: <https://www.dehoga-bundesverband.de/ueber-uns/>

DELIREST SERVICES S.R.O. *Sem chodí všichni. Závodní restaurace láká i na vlastní originální salát. Český oběd* [online]. 2022 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://www.ceskyobed.cz/sem-chodi-vsichni-zavodni-restaurace-laka-i-na-vlastni-originalni-salat/>

Die Betriebsverpflegung im Wandel, das sollten Caterer 2023 wissen!. *Livello* [online]. 2023 [cit. 2023-07-20]. Dostupné z: <https://www.livello.com/post/die-betriebsverpflegung-im-wandel-das-sollten-caterer-wissen>

Die Lebensmittelhygiene-Verordnung. *PHT* [online]. 2020 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://pht.group/2020/07/27/lebensmittelhygiene-verordnung/>

Dohody kolektivní smlouvy Škoda Auto a.s. *Škoda Auto a.s.* [online]. 2023 [cit. 2023-09-17]. Dostupné z: <https://www.kupnisila.cz/wp-content/uploads/2022/04/kolektivni-smlouva-skoda-auto-2022-2023.pdf>

Dotazník (Questionnaire). *ManagementMania* [online]. 2016 [cit. 2023-09-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dotaznik>

Employer Brand. *CIPD* [online]. 2022 [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/recruitment/brand-factsheet#gref>

FERRAROVÁ, Eva a kolektiv. *Krize kulturních vzorců a nové trendy ve stravování z hlediska Antropologie jídla*. ResearchGate [online]. 2019 [cit. 2023-06-26]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/346844105\\_Krize\\_kulturnich\\_vzorcu\\_a\\_nove\\_trendy\\_ve\\_stravovani\\_z\\_hlediska\\_Antropologie\\_jidla?fbclid=IwAR2YY8JcE\\_w9fXQNUnlv6DG5cBqMYK51H-dl1hlqUvJldFrFhNQxD5Nt\\_vA](https://www.researchgate.net/publication/346844105_Krize_kulturnich_vzorcu_a_nove_trendy_ve_stravovani_z_hlediska_Antropologie_jidla?fbclid=IwAR2YY8JcE_w9fXQNUnlv6DG5cBqMYK51H-dl1hlqUvJldFrFhNQxD5Nt_vA)

Fluktuace zaměstnanců představuje pro firmy vysoké náklady. Jak je snížit? *Podnikatel.cz* [online]. 2021 [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pr-clanky/fluktuace-zamestnancu-predstavuje-pro-firmy-vysoke-naklady-jak-je-snizit/>

Food Trends: Beyond Plastic. *Gastro news* [online]. 2019 [cit. 2023-06-28]. Dostupné z: <https://www.gastro.news/magazin/food-trends-beyond-plastic/>

Gastronomierecht. *Rechtsanwalt* [online]. 2023 [cit. 2023-08-10]. Dostupné z: <https://www.rechtsanwalt-gastronomie.de/gastronomierecht/>

Gesetzgebung und Normungswesen in der Gemeinschaftsverpflegung. *Industrieverband Haus-, Heiz- und Küchentechnik e.v.* [online]. 2019 [cit. 2023-08-22]. Dostupné z: <https://vgg-online.de/wp-content/uploads/2021/04/Gesetzgebung-und-Normungswesen-in-der-Gemeinschaftsverpflegung.pdf>

Gesundheitsmanagement durch cateringsteuerung. *GESOCA* [online]. 2023 [cit. 2023-07-19]. Dostupné z: <https://gesoca.de/>

Google Inc. *Foodroots* [online]. 2023 [cit. 2023-07-18]. Dostupné z: [https://www.foodroots.io/portfolio\\_page/google/](https://www.foodroots.io/portfolio_page/google/)

GV-Themenbereich Regeln & Gesetze: Vorschriften – Verfahren – Verträge. *Giroweb* [online]. 2023 [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://giroweb.org/gv-themen-bereich/gemeinschaftsverpflegung-regeln-gesetze-vorschriften-verfahren-vertraege/>

HAMPLOVÁ, Ludmila. *Veřejné zdravotnictví a výchova ke zdraví: pro zdravotnické obory*. Sestra (Grada). Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-0568-7.

HOFFMAN, Maren. *Currywurst und Blualge - die Zukunft des Kantinenessens*. *Manager magazin* [online]. 2018 [cit. 2023-07-20]. Dostupné z: <https://www.manager-magazin.de/lifestyle/hardware/eurest-das-sind-die-trends-in-der-kantine-a-1189218.html>

HOLUB, Karel. *Vybrané kapitoly z dějin gastronomie a hotelnictví*. Praha: VŠH, 2004. ISBN 80-86578-16-X.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

Identifikation und bargeldlose Bezahlung. *Ventopay* [online]. 2021 [cit. 2023-07-20]. Dostupné z: <https://ventopay.com/mocca/kontaktlose-chipkarten-mocca-cards/>

ISO 9000:2005. *ISO* [online]. 2005 [cit. 2023-09-20]. Dostupné z: <https://www.iso.org/standard/42180.html>

Jak to funguje. *REkrabička a REkelímek* [online]. 2023 [cit. 2023-09-30]. Dostupné z: <https://www.rekrabicka.cz/>

JANÁK, Dušan. *Jídlo není jenom "něco k jídlu": tradiční stravování a pokrmy jako součást regionální a národní identity ve vědomí a paměti současné společnosti*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2020. ISBN 978-80-7510-428-1.

JÍNOVÁ, Veronika. *Výherce UP Business Camp 2020: Mladý startup Jedlý kelímek aneb vypij kávu a kelímek sněž*. OL4you [online]. 2020 [cit. 2023-06-28]. Dostupné z: <https://www.ol4you.cz/vyherce-up-business-camp-2020-mlady-startup-jedly-kelimek-aneb-vypij-kavu-a-kelimek-snez/>

Kdo jsme. *GTH Catering* [online]. 2023 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://gth.cz/kdo-jsme>

*Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)*. Praha: Český statistický úřad, 2008. Metodika (Český statistický úřad). ISBN 978-80-250-1660-2.

KOENIGSTEIN, Anna. *Europäisches Hygienerecht*. IHK [online]. 2006 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.ihk.de/pfalz/infrastruktur-und-digitale-wirtschaft/unterrichtungen-pruefungen/gastronomie/europaeisches-hygienerecht-4498928>

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Lasst uns gemeinsam gutes Essen retten. *Too Good To Go* [online]. 2023 [cit. 2023-07-16]. Dostupné z: <https://www.toogoodtogo.com/de>

Lebensmittelinformations-Verordnung. *Lebensmittelverband* [online]. 2021 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.lebensmittelverband.de/de/lebensmittel/kennzeichnung/lebensmittelinformationsverordnung>

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2021. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7676-193-3.

Mehrweg fürs Essen zum Mitnehmen. *Bundesregierung* [online]. 2022 [cit. 2023-08-15]. Dostupné z: <https://www.bundesregierung.de/bregde/schwerpunkte/klimaschutz/mehrweg-fuers-essen-to-go-1840830>

Mehrwegpflicht ab 2023 und neue Wege in der Betriebsgastronomie. *Qnips* [online]. 2021 [cit. 2023-08-27]. Dostupné z: <https://blog.qnips.io/2021/05/mehrwegpflicht-ab-2023-und-neue-wege-in-der-betriebs-gastronomie/>

MEWES, Petra a Michael KINDERMANN. *Gemeinschaftsgastronomie In Deutschland* [online]. 3. vydání. Berlín: pantamedia communications GmbH, 2017 [cit. 2023-07-27]. Dostupné z: [https://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/](https://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Startseite/06_Presse/Publikationen/Broschuere_FAGG_2017.pdf)

[Startseite/06\\_Presse/Publikationen/Broschuere\\_FAGG\\_2017.pdf](https://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Startseite/06_Presse/Publikationen/Broschuere_FAGG_2017.pdf)

MIČKAL, Jan. *Naše filosofie*. Cantina La Fresca [online]. 2023 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.cantina-lafresca.cz/b2b#filosofie>

MLEJNKOVÁ, Lena a kolektiv. *Služby společného stravování*. Praha: Oeconomica, 2014. ISBN 978-80-245-2029-2.

MLEJNKOVÁ, Lena. *Stravovací služby*. Praha: Idea Servis, 2019. 167 s. ISBN 978-80-85970-88-3.

Mobile App Download Statistics & Usage Statistics (2023). *Buildfire* [online]. 2023 [cit. 2023-10-22]. Dostupné z: <https://buildfire.com/app-statistics/>

MÜLLER, Grit. *Betreiben eines Gaststättengewerbes*. IHK [online]. 2023 [cit. 2023-08-10]. Dostupné z: <https://www.ihk.de/rostock/servicemarken/branchen/tourismus/existenzgruendung-imgastgewerbe2/existenzgruendungimgastgewerbe-2649412>

Mýty o obalech: Plasty škodí životnímu prostředí a je jich zbytečně moc. *Udržitelný obal* [online]. 2023 [cit. 2023-06-28]. Dostupné z: <https://udrzitelnyobal.cz/myty-o-obalech-plasty-skodi-zivotnimu-prostredi-a-je-jich-zbytecne-moc/>

NACE REV. 2. ČSÚ [online]. 2007 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/metodicka\\_prirucka\\_cz\\_nace\\_rev\\_2.pdf/e26ebee3-a5b2-48a1-a036-75e14cdb8944?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/metodicka_prirucka_cz_nace_rev_2.pdf/e26ebee3-a5b2-48a1-a036-75e14cdb8944?version=1.0)

Nachhaltigkeit in deutschen Kantinen. *Nestlé* [online]. 2023 [cit. 2023-07-16]. Dostupné z: <https://www.nestle.de/unternehmen/publikationen/nestle-studie/nachhaltigkeit-kantine-mensa>

Naše činnost. *Potravinové banky* [online]. 2023 [cit. 2023-11-12]. Dostupné z: <https://www.potravinovebanky.cz/nase-cinnost>

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

Networking. *IT slovník* [online]. 2023 [cit. 2023-07-20]. Dostupné z: <https://it-slovník.cz/pojem/networking>

Norma DIN. *Oneindustry* [online]. 2023 [cit. 2023-09-11]. Dostupné z: <https://www.oneindustry.cz/lexikon/norma-din/>

O kimchi. *Beavia* [online]. 2023 [cit. 2023-06-26].  
Dostupné z: <https://www.ilovekimchi.cz/o-kimchi>

O nás. *Aramark* [online]. 2022 [cit.2023-07-20].  
Dostupné z: <https://www.aramark.cz/o-nas>

O nás. *Delirest* [online]. 2023 [cit. 2023-04-24].  
Dostupné z: <https://www.delirest.cz/o-nas>

O nás. *Fresh & Tasty* [online]. 2023 [cit. 2023-04-24].  
Dostupné z: <https://www.freshandtasty.cz/cz/o-nas>

O nás. *Pasta Fidli* [online]. 2023 [cit. 2023-09-30].  
Dostupné z: <https://shop.pastafidli.cz/o-nas-2/>

One small step for your staff, one giant leap for the planet. *National restaurant association* [online]. 2020 [cit. 2023-06-28]. Dostupné z: <https://restaurant.org/education-and-resources/resource-library/one-small-step-for-your-staff,-one-giant-leap-for-the-planet/>

Politika odměňování ČEZ, a. s. ČEZ [online]. 2021 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: [https://www.cez.cz/webpublic/file/edee/ospol/fileexport-s/pro-investory/investor-relations/vh2020\\_slm1/cj/vh2020\\_10b\\_schvaleni-politiky-odmenovani\\_politika-cz.pdf](https://www.cez.cz/webpublic/file/edee/ospol/fileexport-s/pro-investory/investor-relations/vh2020_slm1/cj/vh2020_10b_schvaleni-politiky-odmenovani_politika-cz.pdf)

*Prováděcí nařízení Komise (EU) 2020/2151*. Úřední věstník Evropské unie [online]. 2020 [cit. 2023-09-18]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A32020R2151>

REBOWL – die Mehrwegschaalen für die Gastronomie. *ReCup* [online]. 2023 [cit. 2023-09-30]. Dostupné z: <https://recup.de/mehrwegschalen/>

RECUP – die Mehrwegbecher für die Gastronomie. *ReCup* [online]. 2023 [cit. 2023-09-30]. Dostupné z: <https://recup.de/mehrwegbecher/>

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.



RUDNICKA, Juveline. *Anzahl der Beschäftigten in Unternehmen in Deutschland nach Unternehmensgröße im Jahr 2020*. Statista [online]. 2022 [cit. 2023-07-13]. Dostupné z: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/731962/umfrage/beschaeftigte-in-unternehmen-in-deutschland-nach-unternehmensgroesse/>

RÜTZLER, Hanni. *Foodreport*. Essenzeit [online]. 2019 [cit. 2023-07-18]. Dostupné z: [https://essenszeit.com/wp-content/uploads/2019/01/Rützler\\_2018\\_FoodReport2019.pdf](https://essenszeit.com/wp-content/uploads/2019/01/Rützler_2018_FoodReport2019.pdf)

RÜTZLER, Hanni. *Food Trends 2023: The Future of Food and Eating*. Zukunftsinstitut [online]. 2022 [cit. 2023-06-26]. Dostupné z: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/food/food-trends-hanni-ruetzler-en/>

RÜTZLER, Hanni. *Real omnivores - the future is theirs*. Backaldrin [online]. 2023 [cit. 2023-06-26]. Dostupné z: <https://www.backaldrin.com/en/magazine/#!/en/Wuoaila0/hanni-rutzler-real-omnivores/>

RYBOVÁ, Romana. *Průzkum: Kolik dáme za oběd v jídelně a kolik v restauraci*. E15 [online]. 2020 [cit. 2023-07-13]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/pruzkum-kolik-dame-za-obod-v-jidelne-a-kolik-v-restauraci-1371913>

Řízený strukturovaný rozhovor. *ManagementMania* [online]. 2015 [cit. 2023-10-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>

SALZER, Hermann. *Co je HACCP? HACCP* [online]. 2022 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://haccp-hygiene.cz/co-je-haccp/>

Sbírka zákonů Česká republika. ČSÚ [online]. 2007 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/sdeleni\\_cz-nace.pdf/dbfbb216-6dc9-4b6a-8b1c-2c8bb9cc497d?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/sdeleni_cz-nace.pdf/dbfbb216-6dc9-4b6a-8b1c-2c8bb9cc497d?version=1.0)

SCHNEIDEROVÁ, Sára. *VZPOMÍNKY NA ZLÍN: Stravování zaměstnanců Baťových závodů*. Zlin.cz [online]. 2019 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://zlin.cz/zpravy/536479n-vzpominky-na-zlin-stravovani-zamestnancu-batovych-zavodu/>

SEIBERT, Julia. *EU-Verordnung über Lebensmittelhygiene*. DIHK [online]. 2009 [cit. 2023-08-08]. Dostupné z: <https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/wirtschaftspolitik/tourismus/eu-verordnung-ueber-lebensmittelhygiene-4620>

Služby - firemní stravování. *Aramark* [online]. 2023 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.aramark.cz/sluzby/firemni-stravovani>

STODOLOVÁ, Marie. *Zajištění stravování zaměstnavatelem*. Odbory info [online]. 2019 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.odbory.info/obsah/5/zajisteni-stravovani-zamestnavatelem/196866>

STUCKE, Julius. *Die Kantine zwischen Utopie und Currywurst*. *Deutschlandfunk Kultur* [online]. 2019 [cit. 2023-07-13]. Dostupné z: <https://www.deutschlandfunkkultur.de/betriebsrestaurants-die-kantine-zwischen-utopie-und-100.html>

Systematická část odvětvové klasifikace ekonomických činností. *OKEČ* [online]. 2003 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.leader-ceskyzapad.cz/storage/LEADER/OKEC.pdf>

THOMS, Ulrike. *Essen in der Arbeitswelt*. Der Bürger im Staat [online]. 2022 [cit. 2023-07-10]. Dostupné z: [https://www.buergerundstaat.de/4\\_02/essen.htm](https://www.buergerundstaat.de/4_02/essen.htm)

Towers Perrin. *Forbes* [online]. 2023 [cit. 2023-06-22]. Dostupné z: <https://images.forbes.com/lists/2005/21/LJ33.html>

Týdenní jídelní lístek. *Aramark* [online]. 2023 [cit. 2023-09-24]. Dostupné z: [https://sa.aramark.cz/sites/default/files/week\\_menu\\_pdf/centralnikuchyne/centralnikuchyne\\_2023-09-18\\_839.pdf](https://sa.aramark.cz/sites/default/files/week_menu_pdf/centralnikuchyne/centralnikuchyne_2023-09-18_839.pdf)

*Umsatzsteuersatz bei Speisen in einer Kantine*. Deubner Steuern [online]. 2023 [cit. 2023-08-16]. Dostupné z: <https://www.deubner-steuern.de/themen/umsatzsteuer/umsatzsteuer-bei-speisen-und-getraenken/umsatzsteuersatz-bei-speisen-in-einer-kantine.html>

URBANCOVÁ, Hana a kolektiv. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-8833-021-9.

VEBER, Jaromír a kolektiv. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.

VÍTKOVÁ, Marcela. *Kvalitní stravování jako sociální služba*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. ISBN 978-80-7041-464-4.

Wochenmenü VW-Skoda-Audi Kantine. *Genussfee* [online]. 2023 [cit. 2023-09-24].  
Dostupné z: <https://www.genussfee.de/wp-content/uploads/2021/05/Wochenmenue.pdf>

WOFF, Petr. *Mzdové tarify ve Škoda Auto pro roky 2023 a 2024*. KupníSíla.cz [online]. 2022 [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.kupnisila.cz/mzdove-tarify-ve-skoda-auto/#smlouva>

*Zásady správné výrobní a hygienické praxe ve stravovacích službách: výstup z projektu podpory jakosti č. 6/31/2006*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. Průvodce řízením jakosti. ISBN 80-02-01822-2.

ZIEBOLZ, Natalie. *Die Betriebsgastronomie der Zukunft*. Hogapage [online]. 2021 [cit. 2023-07-20]. Dostupné z: <https://www.hogapage.de/nachrichten/arbeitswelt/bildung/die-betriebsgastronomie-der-zukunft/>

Zpráva o odměňování ČEZ, a. s., za účetní období roku 2021. ČEZ [online]. 2022 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: [https://www.cez.cz/webpublic/file/edee/ospol/fileexport-s/pro-investory/investor-relations/vh2022/cj/vh2022\\_08b\\_zprava-o-odmenovani-zprava-cz.pdf](https://www.cez.cz/webpublic/file/edee/ospol/fileexport-s/pro-investory/investor-relations/vh2022/cj/vh2022_08b_zprava-o-odmenovani-zprava-cz.pdf)

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1	Systém odměňování.....	13
Obr. 2	Transakční a relační odměny .....	14
Obr. 3	Příklad celkové odměny .....	15
Obr. 4	Piktogram a text obalů obsahujících plast.....	44
Obr. 5	Jaké je Vaše pracovní zařazení? .....	58
Obr. 6	Jak často se stravujete v restauracích vybrané společnosti? .....	59
Obr. 7	Jak často si berete jídlo s sebou? .....	60
Obr. 8	Jaký doplňkový sortiment byste si přáli rozšířit? .....	65
Obr. 9	Jste spokojeni s čistotou v restauraci? .....	66
Obr. 10	Jste spokojeni s přístupem personálu? .....	67
Obr. 11	Jste spokojeni s rychlostí obsluhy? .....	68
Obr. 12	Sumarizace připomínek, část 1.....	71
Obr. 13	Sumarizace připomínek, část 2.....	72
Obr. 14	Na jaké pozici působíte? .....	74
Obr. 15	Hraje cena důležitou roli ve Vašem rozhodování o výběru pokrmu/nápoje?.....	77
Obr. 16	Pokud si berete jídlo s sebou, preferujete jednorázovou variantu (obal z papíru, cukrové třtiny aj.) nebo znovupoužitelnou variantu (REkrabičku)? .....	81
Obr. 17	Řídí se, dle Vašeho názoru, vybraná společnost v oblasti stravování v dostatečné míře novými trendy? .....	83
Obr. 18	REkrabička .....	87
Obr. 19	reBowl .....	92

## Seznam tabulek

Tab. 1 V jaké restauraci se nejčastěji stravujete? .....	56
Tab. 2 Do které věkové skupiny patříte?.....	57
Tab. 3 V jaké cenové hladině nejčastěji vybíráte jídlo?.....	60
Tab. 4 Jaká jídla preferujete? .....	61
Tab. 5 Jste spokojeni s konceptem vietnamských specialit (Bun, Pho)? .....	62
Tab. 6 Jste spokojeni s nabídkou chlazených jídel vyráběných v naší centrální kuchyni? .....	63
Tab. 7 Jak jste spokojeni s doplňkovým prodejem v restauracích? .....	64
Tab. 8 Ochota zákazníků vynaložit finance za jednotlivé položky.....	78
Tab. 9 Implementace nových trendů společných pro ČR i Německo.....	94
Tab. 10 Implementace nových trendů zmiňovaných u ČR.....	95
Tab. 11 Implementace nových trendů zmiňovaných u Německa.....	97

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Dotazník – Průzkum spokojenosti se stravováním .....	120
Příloha 2 Rozhovor - Nové trendy v závodním stravování v mezinárodní firmě .	123
Příloha 3 Benchmarking .....	128

## **Příloha 1 Dotazník – Průzkum spokojenosti se stravováním**

### **1. V jaké restauraci se nejčastěji stravujete?**

- Restaurace ....
- V žádné

### **2. Do které věkové skupiny patříte?**

- Do 30 let
- 31–40 let
- 41–54 let
- 55 let a více

### **3. Jaké je Vaše pracovní zařazení?**

- Dělnická profese
- THZ
- Management
- Stážista/student

### **4. Jak často se stravujete v restauracích vybrané společnosti?**

- Každý den
- Několikrát za týden
- Příležitostně
- V restauracích se nestravuji

### **5. Jak často si berete jídlo s sebou?**

- 1 - 2x týdně
- Minimálně 3x týdně
- Příležitostně
- Nikdy

## **6. V jaké cenové hladině nejčastěji vybíráte jídlo?**

- do 30 Kč
- 31–50 Kč
- nad 50 Kč
- Cena pro mne nehraje roli

## **7. Jaká jídla preferujete?**

- Česká kuchyně
- Mezinárodní (indická, japonská aj.)
- Zdravá strava
- Vegetariánská strava (bezmasá)
- Wok
- Grill
- Pasta (těstoviny)
- Pizza
- Sladká

## **8. Jste spokojeni s konceptem vietnamských specialit (Bun, Pho)?**

- Ano, pravidelně navštěvuji restauraci s touto nabídkou
- Ano, rád/a příležitostně využiji speciální nabídku vietnamské kuchyně
- Ne, vietnamskou kuchyni nevyhledávám
- Ne, tento koncept jsem nezaznamenal/a

## **9. Jste spokojeni s nabídkou chlazených jídel vyráběných v naší centrální kuchyni?**

- Ano, často si chlazené jídlo kupuji
- Ano, ale uvítal/a bych širší nabídku jídel
- Ne, chlazená jídla nekupuji
- Ne, tento koncept jsem nezaznamenal/a



**10. Jste spokojeni s doplňkovým prodejem v restauracích?**

- 1–10 \*

**11. Jaký doplňkový sortiment byste si přáli rozšířit?**

- Cukrovinky
- Slané výrobky
- Nápoje
- Bio produkty
- Zdravé produkty
- Mléčné výrobky

**12. Jste spokojeni s čistotou v restauraci?**

- Velmi spokojen
- Spokojen
- Nespokojen
- Velmi spokojen

**13. Jste spokojeni s přístupem personálu?**

- Velmi spokojen
- Spokojen
- Nespokojen
- Velmi spokojen

**14. Jste spokojeni s rychlostí obsluhy?**

- Velmi spokojen
- Spokojen
- Nespokojen
- Velmi spokojen

**15. V případě, že nám chcete ještě něco dalšího sdělit, zde je prostor pro Vaše připomínky:**

## **Příloha 2 Rozhovor – Nové trendy v závodním stravování v mezinárodní firmě**

Dobrý den, jmenuji se Markéta Musalová a studuji poslední semestr na Škoda Auto Vysoké škole, konkrétně magisterskou specializaci Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí.

V současné době píšu diplomovou práci na téma „Nové trendy v závodním stravování v mezinárodní firmě“. Tímto bych Vás ráda požádala, zda byste mi věnovali 5–10 minut Vašeho času k účasti na řízeném strukturovaném rozhovoru, jehož výstupy budou zahrnuty v empirické části mé práce.

Rozhovor je zcela anonymní, proto se prosím nebojte vyjádřit svůj názor. Budu se Vás ptát jak otevřené, tak uzavřené otázky. U uzavřených otázek se volí právě jedna odpověď, pokud nevedu jinak.

Předem Vám moc děkuji za Vaši ochotu a Váš čas.

### **1. Jaký je Váš věk?**

- 15–30 let
- 31–40 let
- 41–54 let
- 55 let a více

### **2. Na jaké pozici působíte?**

- Stážista/ student/ učeň
- DPP, DPČ
- Dělnická profese
- THZ
- Management

### **3. Jak často navštěvujete stravovací zařízení ve vybrané společnosti?**

- 1x denně
- Několikrát denně
- Několikrát za týden
- Několikrát za měsíc
- Do stravovacích zařízení vybrané společnosti nechodím vůbec

### **4. Jaký je účel Vašich návštěv stravovacích zařízení\*?**

*\*Ize zvolit více odpovědí*

- Snídaně
- Svačina
- Oběd
- Nákup nápojů
- Nákup doplňkového sortimentu
- Jiný:.....

### **5. Které stravovací služby ve vybrané společnosti využíváte?**

- Restaurace
- Kavárna
- Kiosek
- Automaty

### **6. Pokud navštěvujete restaurace ve vybrané společnosti, kterou navštěvujete nejčastěji?**

.....

### **7. Které z uvedených stravovacích zařízení Vám vyhovuje nejvíce?**

- Restaurace
- Kavárna
- Kiosek

- Automaty

**8. Proč jste vybral/a právě toto zařízení?**

.....

**9. Hraje cena důležitou roli ve Vašem rozhodování o výběru pokrmu/nápoje?**

- Ano
- Ne

**10. Kolik Kč jste maximálně ochotni utratit za.....?**

- Snídani:
- Oběd:
- Svačinu:
- Zákusek:
- Nápoje:
- Doplňkový sortiment:

**11. Zajímáte se o trendy v gastronomii?**

- Ano
- Ne

**12. Pokud jste odpověděl/a ano, jaké trendy Vás nejvíce zajímají \*?**

*\*vyberte maximálně 3 odpovědi*

- Udržitelnost ve stravování
- Vegetariánská strava
- Veganská strava
- Zdravé stravování (koncepty zaměřené na rozšíření zdravých produktů)
- Snižování stopy CO2
- Zaměření na lokální produkci
- Zamezení plýtvání s potravinami
- Původ konzumovaných surovin

- Nové suroviny – mořské řasy, suroviny vyvinuté moderními technologiemi
- „Free“ potraviny – strava bez lepku, laktózy, cukru aj.
- Snižování množství používaných jednorázových obalových materiálů
- Live cooking koncepty (vaření před zákazníkem, fresh line)
- Kavárenské koncepty
- Jídlo dostupné 24/7
- Možnost využití prostor restaurace pro setkávání s kolegy, navazování kontaktů a pracovní schůzky
- Samoobslužné pokladny a kiosky
- Aplikace umožňující sledování podrobností ohledně Vašeho stravování s ohledem na zdraví (počítání přijatých kalorií aj.)
- Používání šetrných mycích a čistících prostředků v zázemí
- Jiný trend

**13. Proč jste vybral/a právě tyto trendy?**

.....

**14. Pokud si berete jídlo s sebou, preferujete jednorázovou variantu (obal z papíru, cukrové třtiny aj.) nebo znovupoužitelnou variantu (REkrabičku)?**

- Jednorázovou variantu (papír, cukrová třtina)
- REkrabičku

**15. Proč jste zvolil/a právě tento obal?**

.....

**16. Řídí se, dle Vašeho názoru, vybraná společnost v oblasti stravování v dostatečné míře novými trendy?**

- Ano, v dostatečné míře
- Ano, částečně
- Ne

**17. Pokud jste odpověděl/a „Ano, částečně“, anebo „Ne“, uveďte, které trendy podle Vás vybraná společnost opomíjí:**

.....

**18. V případě, že byste chtěl/a něco dodat k implementaci nových trendů do závodního stravování ve vybrané společnosti, prosím uveďte zde:**

.....

Moc Vám děkuji za účast na rozhovoru a přeji Vám krásný den!

## **Příloha 3 Benchmarking**

### **1. The service / Služba**

- a) How many main meals do you serve daily in your canteens? / Kolik hlavních jídel denně servírujete v závodních restauracích?
- b) How wide is the range of the meals that are served daily (for example you serve 3, 5 or 10 types of main courses a day)? / Jak je široké spektrum pokrmů, které jsou denně servírovány (například servírujete 3, 5 nebo 10 druhů hlavních jídel denně)?
- c) How many employees do you have for plant catering? / Kolik máte zaměstnanců pro závodní stravování?
- d) How many canteens, kiosks, cafés, foodtrucks do you have? / Kolik máte kantýn, kiosků, kaváren, foodtrucků?
- e) Do you offer self-service kiosks or canteens? / Nabízíte samoobslužné kiosky nebo kantýny?
- f) What is the percentage of employees that eat in the plant canteen? / Jaké je procento lidí, které se stravuje ve vašich závodních kantýnách?
- g) Do you have different menu for white and blue collars? / Máte rozdílné menu pro THZ a dělnické pozice?

### **2. Healthy lifestyle, fresh meals / Zdravý životní styl, čerstvé pokrmy**

- a) What is your approach to healthy lifestyle? Do you have some specialist that suggests specific meals for example? How many meals a day are the „healthy ones“? / Jaký je Váš přístup ke zdravému životnímu stylu? Máte například specialistu, který navrhuje specifické pokrmy? Kolik pokrmů denně je těch „zdravých“?
- b) Do you have some fresh concepts? For example that you cook fresh main course directly in front of the customer? / Máte nějaké „fresh“ koncepty? Například, že byste vařili čerstvé jídlo před zákazníky?

### **3. Gluten-free, sugar-free dishes / Pokrmy bez lepku, bez cukru**

- a) Do you offer main dishes for people with specific types of allergies and diets – for example gluten-free, sugar-free, meat-free main courses? / Nabízíte hlavní pokrmy

pro osoby se specifickými typy alergií a diet – například hlavní jídla bez lepku, bez cukru, bez masa?

#### **4. Self-service technology, apps etc. / Samoobslužné technologie, aplikace atd.**

a) Do you use some self-service technology (for example self-service cash desk)? / Používáte nějakou samoobslužnou technologii (například samoobslužnou pokladnu)?

b) Do you offer some app for your employees (where they can see the menu for the day, order a lunch etc.)? / Nabízíte svým zaměstnancům nějakou aplikaci (kde mohou vidět menu, objednat si jídlo atd.)?

#### **5. Eco-friendly concepts / Ekologické koncepty**

a) What is your approach in catering to eco-friendly projects? / Jaký je Váš přístup ve stravování k ekologickým projektům?

b) Do you offer reusable cups, lunch boxes, eco-friendly bags etc.? If so, could you be more concrete which ones? / Nabízíte znovupoužitelné kelímky, obědové boxy, ekologické tašky atd.? Pokud ano, můžete být konkrétní, které přesně?

#### **6. CO<sub>2</sub>, region-oriented approach / CO<sub>2</sub>, přístup zaměřený na regiony**

a) How do you care about reducing the CO<sub>2</sub> emissions in plant catering? / Jak se staráte o redukci emisí CO<sub>2</sub> v závodním stravování?

b) Do you cooperate with local farmers and small regional businesses? / Spolupracujete s místními farmáři a malými regionálními podniky?

#### **7. Energy savings / Úspory energie**

a) Do you have some regulations about energy savings in your canteens and other catering facilities? / Máte nějaké regulace ohledně úspor energií ve vašich kantýnách a ostatních stravovacích zařízeních?

#### **8. New concepts / Nové koncepty**

a) How often do you add new items to the menu (for example you refresh the menu every 3 months, or some concepts you are proud of – for example adding some specific dish to the menu)? / Jak často přidáváte nové položky do menu (například



obnovujete menu každé 3 měsíce, anebo koncepty, na které jste pyšní – např. přidání konkrétního pokrmu do menu)?

### **9. Ordering system / Objednávkový systém**

a) Do your employees need to order the food or they just come and get what they want in the canteen? / Musí si zaměstnanci svoje jídlo objednávat nebo přijdou do kantýny a vyberou si, co se jim líbí?

### **10. Take-away / Odnos s sebou**

a) Do you have a possibility to take-away the lunch? How it works? / Máte možnost si odnášet oběd s sebou? Jak to funguje?

### **11. Catering / Catering**

a) Do you provide catering for corporate events? How it works? / Nabízíte cateringové služby pro firemní události? Jak to funguje?

### **12. Vending machines / Automaty**

a) How many vending machines do you have? / Kolik máte automatů?

b) What types of products do you offer in the vending machines? / Jaké druhy produktů nabízíte v automatech?

c) How the customer pays in the vending machine? / Jak zákazník v automatu platí?

### **13. Own production / Vlastní produkce**

a) If you have your own production, what types of food do you produce? / Pokud máte vlastní produkci, jaké druhy jídel vyrábíte?

### **14. Cleaning / Úklid**

a) Do you use eco-friendly products to clean the kitchen etc.? / Používáte ekologické prostředky pro úklid?

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Bc. Markéta Musalová		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	Specializace Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Nové trendy v závodním stravování v mezinárodní firmě		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2023
<b>POČET STRAN</b>	132		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	19		
<b>POČET TABULEK</b>	11		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	3		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Diplomová práce se zaměřuje na nové trendy v závodním stravování v mezinárodní firmě. V teoretické části jsou představeny nejnovější trendy závodního stravování v České republice a v Německu včetně právního rámce. V praktické části je pomocí tří výzkumných metod (dotazníkové šetření, řízené strukturované rozhovory a benchmarking) analyzována úroveň závodního stravování a rozsah implementace nových trendů závodního stravování ve vybraných firmách v České republice a v Německu. Na základě takto získaných poznatků jsou následně navržena opatření přispívající ke zvýšení kvality a udržitelnosti v analyzované společnosti. Mezi ta nejzásadnější lze zařadit například implementaci mobilní aplikace, která by ulehčovala zákazníkům každodenní stravování ve vybrané společnosti. Teoretický cíl práce, kterým byl popis nových trendů ve stravování i praktický cíl práce, kterým bylo provedení průzkumu spokojenosti, prověření míry implementace nových trendů v závodním stravování a návrh opatření, byl splněn.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Závodní stravování jako součást řízení lidských zdrojů; nové trendy v závodním stravování; benefity		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Bc. Markéta Musalová		
<b>FIELD</b>	Specialization Human Resource Management in Global Environment		
<b>THESIS TITLE</b>	New trends in plant catering in an international company		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ – Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2023
<b>NUMBER OF PAGES</b>	132		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	19		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	11		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	3		
<b>SUMMARY</b>	<p>The thesis focuses on new trends in plant catering in an international company. In the theoretical part there are presented the latest trends in factory catering in the Czech Republic and Germany, including the legal framework. In the practical part, the standards of plant catering and the extent of implementation of new trends in plant catering in selected companies in the Czech Republic and Germany are analysed using three research methods (questionnaire survey, structured interviews and benchmarking). On the basis of the findings obtained in this way, measures contributing to quality improvement and sustainability in the analysed companies are subsequently proposed. The most important ones include, for example, the implementation of a mobile application that would facilitate customers' daily meals in the selected company. The theoretical objective of the thesis, which was to describe the new trends in catering, as well as the practical objective of the thesis, which was to conduct a satisfaction survey, to examine the implementation of new trends in factory catering and to propose measures, was met.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Plant catering as part of human resource management; new trends in plant catering; benefits		