# PROJEKT REKUK

Školení pro kuchaře a šéfkuchaře velkých stravovacích zařízení v oblasti udržitelného stravování a řízení provozu kuchyně

# Komunikace a marketing Skripta

Odmítnutí odpovědnosti:

Podpora Evropské komise při tvorbě této publikace nepředstavuje souhlas s obsahem, který odráží pouze názory autorů, a Komise nemůže být považována za odpovědnou za jakékoliv využití informací obsažených v této publikaci.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

**Autorská práva a vlastnictví:**


Vedoucí projektu:

**Ressourcen Management Agentur (RMA)**

Argentinierstr. 48/2nd floor, 1040 Vienna, Austria, www.rma.at

Hans Daxbeck, Nathalia Kisliakova, Alexandra Weintraud, Irene Popp, Nadine Müller, Stefan Neumayer, Mara Gotschim

Projektoví partneři (v abecedním pořadí):

**Associazione Italiana per l'Agricoltura Biologica (AIAB Liguria)**

Via Caffaro1/16 - 16124 Genova, Italy, www.aiabliguria.it/

Alessandro Triantafyllidis, Giorgio Scavino, Francesca Coppola

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

Branišovská 1645/31A, České Budějovice 2, 370 05 České Budějovice, Czech Republic, www.jcu.cz

Prof. Ing. Jan Moudrý CSc., Doc Ing. Jan Moudrý PhD.

**Thüringer Ökoherz (TÖH)**

Schlachthofstraße 8-10, 99423 Weimar, Germany, www.oekoherz.de

Sara Flügel, Franziska Galander

Obsah

Předmluva .....
ÚVOD .....
Zásady udržitelnosti .....
Zásady udržitelnosti .....
Globální výzvy vyžadují globální řízení .....
Udržitelnost potravinového systému .....
Udržitelnost stravování .....
Identifikace a rozlišování mezi různými typy zainteresovaných osob .....
Osoby zainteresované na organizaci .....
Zásady komunikace a marketingu .....
Watzlawickových pět komunikačních axiomů* .....
Marketingový proces .....
Komunikační výzvy .....
Interní a externí komunikace .....
Systém správy informací .....
Volba náležitých nástrojů pro lepší informovanost a komunikaci .....
Projekt komunikace zaměřený na … .....
Aspekty a problémy související s potravinovými odpady a hospodařením s energií .....
Zásady ekologického marketingu .....
Principy certifikačních systémů – značky bio a eko .....
Ekologické zemědělství – dobré pro lidi i životní prostředí .....
*Vyprávění o vás...* Vaše jméno se stává značkou .....
„Jedinečná hodnotová nabídka“ zaměřeno na služby: .....
Informování zákazníků o specifických zákaznických požadavcích .....
Dialog s interními úseky organizace .....
Kvalita, spokojenost zákazníků a kritičnost .....
Je zdravé stravování skutečně dražší? .....
Uspořádání akce na téma potravinová udržitelnost .....
Monitorování interní a externí zpětné vazby .....
Tipy pro strategický plán interní a externí komunikace .....
Volba a používání nástrojů sociálních médií .....
Zvýšení interní informovanosti o dosažených udržitelných výsledcích
Analýza osvětových plánů pro zvyšování povědomí zainteresovaných osob .....
Jak sestavit plán komunikace .....
Vlastní hodnocení úsilí/výsledků dosažených v různých oblastech udržitelnosti – kontrolní seznam .....
Osvědčená praxe v oblasti komunikace – příklad italského projektu zaměřeného na propagaci konzumace čerstvých ryb místo mražených .....
Osvědčené komunikační postupy .....

Osvědčené komunikační postupy .....
Fond primární péče britského národní zdravotního systému NHS v okrsku Ayrshire a Arran provádí pravidelná hodnocení výživy seniorů.....
LEGENDA.....

**Předmluva** *(snímek 1-2)*

Účelem doprovodného textu ke školicímu modulu č. 5 je představit základní komunikační a marketingové techniky a související specifické aspekty potravinářství s důrazem na kulturní, psychologicko-sociální a ekonomický rozměr. Vzhledem k tomu, že hromadná stravovací zařízení patří mezi klíčové poskytovatele služeb komunitám, modul č. 5 rozebírá nejvhodnější komunikační nástroje a strategie osvětových kampaní.

Odkazy na evropský rámec kvalifikací (EQF) jsou uvedeny na levém okraji stránek. Legendu naleznete v příloze *„Matice ECVET – modul Informace a komunikace“*.

## ÚVOD

EQF: K.a

Citátem *Hippokrata II.* ***„Nechť je tvé jídlo tvým lékem a tvůj lék nechť je tvým jídlem“*** (431 před Kristem) otevíráme téma *Komunikace a marketing* věnované významu *gastronomické kultury v souvislosti s výzkumem v oblasti neustálého zlepšování a životní adaptace.*

Hippokrates II. známý jako Hippokrates, nejopěvovanější lékař starověkého Řecka, byl řecký filozof a lékař, který žil kolem roku 400 před Kristem a je označován za „otce medicíny“. Hippokrates a jeho následovníci odmítali představu, že příčinou i lékem na onemocnění jsou pověry, duchové či bohové. Místo toho Hippokrates zastával racionální přístup k léčbě vycházející z pozorného sledování daného pacienta. Předpokládal, že různé duševní poruchy mohou mít svůj původ ve fyziologických abnormalitách a faktorech prostředí, jako je strava.

Strava je ústřední a nepostradatelnou součástí našich životů a jejích uzdravujících účinků si všimly nejrůznější kultury v různých koutech světa a různých historických dobách. Obzvláště poslední desetiletí přineslo obrovské množství klinických výzkumů, které ukázaly, jaké konkrétní příznivé účinky na zdraví mají ty které potraviny, a identifikovaly různé živiny a fotochemikálie, které za těmito účinky stojí. V dnešní době jsme svědky obnoveného zájmu o tuto problematiku a rostoucího přesvědčení o důležitosti potravin a výživy jako prostředků prevence mnoha patologických stavů. Řada druhů ovoce, zeleniny a nezpracovaných potravin má vlastnosti, které mohou prospět zdraví člověka – jde například o prevenci rakoviny, snížení hladiny cholesterolu či regulaci hormonů. Nutričních přínosů takových potravin je skutečně mnoho a výzkumy neustále přicházejí s dalšími a dalšími poznatky.

*Příklady osvědčené praxe:*

Ovoce a zelenina zvyšují IQ. Studie publikovaná v květnu 2017 potvrzuje jejich pozitivní účinky na mentální výkonnost. Všichni víme, že ovoce a zelenina jsou zdravé. Skutečnost, že zvýšená konzumace ovoce a zeleniny také zlepšuje mentální výkonnost, byla nyní potvrzena studií, kterou provedla společnost *Gesellschaft für Gehirntraining (GfG)* jménem firmy Dr. Wolz GmbH, jež vyrábí zdravotnické přípravky, a organizace *Deutsches Institut für Sporternährung e.V.* Podle této studie bylo po pravidelné konzumaci téměř stoprocentně přírodních koncentrátů ovoce a zeleniny zaznamenáno zlepšení paměťové kapacity, rychlosti zpracování informací a krátkodobé paměti. IQ účastníků se zvýšilo v průměru o pět bodů.

**Zásady udržitelnosti** *(snímek 3-4)*

EQF: K.a

Udržitelný rozvoj definovaný jako *„uspokojování potřeb současných generací bez ohrožení schopnosti budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby“* je jak vizí, tak **procesem**. Jak se dozvídáme z vědeckého bádání, zdravý a udržitelný systém potravinářství vyzdvihuje, posiluje a zviditelňuje vzájemné závislosti a vztahy mezi jednotlivými sektory (od produkce až po likvidaci odpadů) a vlastnosti (podpora zdraví, udržitelnost, odolnost, rozmanitost, přiměřenost, ekonomická vyváženost a transparentnost) systému. Průmyslová produkce potravin selhala v naplňování dlouhodobých potřeb společností a ekosystémů. Hlavním omezením průmyslové produkce potravin je skutečnost, že při výrobě, používání a likvidaci výsledných produktů je jen velmi malá pozornost věnována ekologickým dopadům spojeným s jednotlivými fázemi produkce. Současným úkolem je tedy koncipovat produkci potravin v souladu s principy cyklického hospodářství, což znamená používat materiály, které lze používat opakovaně, využívat energii z obnovitelných zdrojů a podporovat lokální rozmanitost, přičemž inspiraci můžeme čerpat z přírody a kulturních tradic.

**Zásady udržitelnosti**

EQF: K.a

Zásady udržitelnosti jsou opětovně potvrzeny v Agendě 2030, jejímž cílem je komplexně reagovat na celosvětové výzvy snahou o vymýcení chudoby a zaměřením se na ekonomické, sociální a environmentální dimenze udržitelného rozvoje. 17 nových cílů udržitelného rozvoje a 169 podcílů pokrývá klíčové oblasti, jako jsou chudoba, lidská práva, zabezpečení potravin, zdraví, udržitelná spotřeba a výroba, růst, zaměstnanost, infrastruktura, udržitelné hospodaření s přírodními zdroji, oceány, změna klimatu a rovnost pohlaví.

Zejména cíl 2 obsahuje podcíl 2.4 „zajistit systémy udržitelné výroby potravin a zavést odolné zemědělské postupy, které zvýší produktivitu a výrobu a pomohou zachovat ekosystémy posilující schopnosti půdy přizpůsobit se klimatické změně, extrémnímu počasí, suchu, záplavám a dalším pohromám a které postupně zlepší kvalitu půdy“.

*Příklady osvědčené praxe:*

- Milánský protokol je mezinárodní dohoda o potravinách, výživě a udržitelnosti, kterou sestavila nadace BCFN a která byla podepsána všemi zeměmi účastnícími se světové výstavy EXPO 2015. Každá podepisující strana nastíní dobrovolné závazky a návrhy pro realizaci opatření na pozadí konkrétních cílů a časových rámců. Milánský protokol spojí občany a tvůrce politik k řešení problematiky potravinové udržitelnosti s třemi cíli:

a) podporovat zdravý životní styl a boj proti obezitě, b) podporovat udržitelné zemědělství, c) snížit množství potravinového odpadu do roku 2020 o 50 %. Touto iniciativou, odstartovanou na mezinárodním fóru BCFN v roce 2013, byla občanská společnost vyzvána k tomu, aby zaujala aktivní roli při vypracování návrhu tohoto dokumentu.

**Globální výzvy vyžadují globální řízení** *(snímek 5)*

EQF: K.a

Úkolem komunikace je pomoci spotřebitelům k tomu, aby svou volbou podporovali udržitelný a zdravý životní styl. To lze zajistit různými prostředky včetně posílení veřejných osvětových kampaní a poskytování informací, které jsou vědecky spolehlivé, konzistentní a zároveň srozumitelné a neklamavé.

Šíření informací lze nejlépe dosáhnout mnohostranným přístupem zahrnujícím také využívání digitálních technologií.

*Příklady osvědčené praxe:*

Na snímcích vidíte některé příklady z úřední sféry:

- Slogan Programu OSN pro životní prostředí (UNEP) „Jedna planeta, mnoho lidí“ je zaměřen na tvůrce environmentálních politik, nevládní organizace, soukromý sektor, akademické pracovníky, učitele a občany. Digitální platforma dostupná na níže uvedeném odkazu obsahuje barevný a uživatelsky přívětivý atlas s fotografiemi, satelitními snímky, mapami a komentáři, které přinášejí představu o mnoha způsobech, jakými lidé po celém světě změnili a dále mění životní prostředí.

Odkaz: https://na.unep.net/atlas/onePlanetManyPeople/book.php

- WWF (Světový fond na ochranu přírody) uvádí, že do roku 2030 bychom s naší spotřebou a současnými způsoby produkce potřebovali tři planety, pokud nic nezměníme na způsobu, jakým využíváme zdroje. Touto kampaní chce WWF lidstvo upozornit na světovou „ekologickou úvěrovou krizi“ – lidé totiž dnes spotřebovávají o 30 % více zdrojů, než je udržitelné.

Odkaz: Zpráva WWF o živé planetě 2016 (*Living Planet Report*) (https://www.wnf.nl/custom/LPR_2016_fullreport/)

**Udržitelnost potravinového systému** *(snímek 6-12)*

EQF: K.a

Otázka potravinové udržitelnosti je klíčová jak pro zdraví člověka, tak pro následky v ekonomické, environmentální a sociální oblasti.

Do roku 2050 dosáhne světová populace počtu 9,1 miliard osob, což znamená o 34 % lidí více než dnes, přičemž poptávka po potravinách se zdvojnásobí. Téměř všechen tento populační nárůst proběhne v rozvojových zemích. Pro nakrmení této větší a bohatší populace žijící převážně ve městech se musí produkce potravin zvýšit o 70 % (v tom nejsou započteny potraviny používané pro biopaliva). Roční produkce obilovin se bude muset zvednout zhruba o 3 miliardy tun z dnešních 2,1 miliard a roční produkce masa bude muset vzrůst o více než 200 milionů tun na 470 milionů tun.
Komunikační kampaň zaměřená na potravinovou udržitelnost musí zohledňovat výše uvedené výzvy a nabízet informace o řešeních a cílech. Pravda je taková, že například zvýšením účinnosti a produktivity při současném snižování odpadů a změně spotřebního chování můžeme vyprodukovat dostatek potravin pro všechny až do roku 2050 na přibližně stejně velké rozloze polí, jaké používáme dnes.

**Udržitelnost stravování**

EQF: K.a

Organizace OSN pro výživu a zemědělství popisuje udržitelné stravování jako: *„stravování s nízkými dopady na životní prostředí, které přispívá k zabezpečení potravin a výživy a ke zdravému životu pro současné a budoucí generace.“*
Zatímco „zdravé stravování“ se točí pouze kolem zdraví a výživy, udržitelné stravování řeší celou řadu otázek souvisejících s potravinami, od farmy až na talíř, zabývá se více dopady najednou a – což je zásadní – neponechává stranou ani klimatické změny.

Udržitelné stravování musí:
• chránit biodiverzitu a ekosystémy
• být kulturně přijatelné
• být snadno zajistitelné a cenově dostupné
• zajišťovat výživné, zdravé, bezpečné a dostatečné potraviny
• optimalizovat přírodní a lidské zdroje

*Příklady osvědčené praxe:*
Zásady zdravého života vydané organizací WWF pro oblast udržitelného a zdravého stravování obsahují 6 klíčových bodů a představují užitečný nástroj komunikace. Převzala je celá řada organizací působících v potravinářských odvětvích v EU.
Zásady zdravého života jsou:
1) Jezte více rostlin – vychutnávejte si zeleninu a celozrnné potraviny!
2) Jezte rozmanitě – mějte barevný talíř!
3) Neplýtvejte potravinami – o třetinu potravin vyprodukovaných pro lidskou spotřebu přicházíme nebo ji vyhodíme.
4) Snižte svou konzumaci masa – červeného i bílého – vychutnávejte si jiné zdroje proteinů, jako jsou hrách, fazole nebo ořechy.
5) Kupujte potraviny, které splňují důvěryhodný certifikovaný standard – zvažte MSC, produkty zvířat chovaných ve volném výběhu nebo produkty fair trade.

6) Omezte konzumaci potravin bohatých na tuky, sůl a cukr – potraviny jako moučníky, sladkosti a čokoláda, stejně jako uzené masné výrobky, hranolky a brambůrky si nechte na zvláštní příležitosti. Sáhněte po vodě místo po nápojích plných cukru a pamatujte na to, že džusy by měly být jen jednou z 5 denně konzumovaných porcí ovoce a zeleniny bez ohledu na to, kolik nápojů denně vypijete.

**Identifikace a rozlišování mezi různými typy zainteresovaných osob** *(snímek 13-14)*

*Každý musí odvést svůj díl práce … na pomoci životnímu prostředí*

EQF: K.b

Povědomí o široké síti zainteresovaných osob je prvním krokem k identifikaci a hodnocení potravinářského hodnotového řetězce; zainteresovanými osobami jsou producenti, primární zpracovatelé, zpracovatelé přidávající určitou hodnotu, maloobchodníci, distributoři, spotřebitelé a regulátoři. Potravinářský hodnotový řetězec má dnes větší význam než kdykoli předtím, protože zabezpečuje zejména bezpečnost a sledovatelnost potravin.

Zainteresované osoby přispívají k úspěchu nebo neúspěchu činnosti, je proto důležité vědět, kdo jsou právě vašimi zainteresovanými osobami, a je třeba s nimi udržovat zdravé vztahy.

Kvalitní komunikace mezi zainteresovanými osobami je klíčovým faktorem pro zapojení širšího spektra osob do zlepšování potravinové udržitelnosti. Je důležité uvědomit si, že změny v potravinovém systému mohou vést k různým výsledkům a přínosům pro různé skupiny lidí.

*Příklady osvědčené praxe:*

*Centrum elektronických informačních zdrojů FoodRisC (výstup projektu FoodRisC, který koordinovala instituce University College Dublin a který byl financován ze Sedmého rámcového programu Evropské komise podle grantové dohody č.: 245124)* bylo vytvořeno s cílem usnadnit efektivní a konzistentní komunikaci o rizicích a přínosech potravin a zajistit pochopení problematiky u spotřebitelů prostřednictvím jasných sdělení.

Interaktivní centrum elektronických informačních zdrojů FoodRisC poskytuje důležité informace a doporučení pro celou řadu profesních skupin a zainteresovaných osob a pro různé scénáře komunikace o rizicích souvisejících s potravinami a navrhuje konkrétní strategie opatření. Zaměřuje se na tvůrce politik, potravinářské úřady, obor potravinářství, nevládní organizace a další zainteresované osoby účastnící se komunikace o rizicích a přínosech potravin.

Centrum se skládá ze šesti specifických sekcí, z nichž každá obsahuje velký počet případových studií.

1. Sekce **„Vyhodnoťte svou situaci“** shrnuje faktory, které akademici i praktici označují za zásadní při rozhodování o komunikaci ohledně rizik. Při rozhodování o budoucích aktivitách je velmi důležité mít na paměti účel komunikační strategie.

2. Sekce **„Pochopte své publikum“** nabízí doporučení a tipy, jak přizpůsobit komunikaci potřebám cílového publika. Zde je důležité vědět nejen to, kdo tvoří vaše publikum, ale také kdo má největší vliv, a zvýšit efektivitu komunikace vůči takovým osobám. Tato sekce obsahuje interaktivní online nástroj, který pomáhá zvolit nejlepší metodu výzkumu, získávat znalosti o publiku a reagovat na případné výzkumné otázky.
3. Sekce **„Vytvořte své sdělení“** přináší tipy, jak převést vědecké poznatky s vysokou přesností do relativně jednoduchého jazyka srozumitelného pro manažery rizik, zainteresované osoby a širší publikum, aby nedocházelo k nesprávnému výkladu a pochopení.
4. Sekce **„Mediální kanály“** identifikuje silné a slabé stránky různých komunikačních kanálů (jak sociálních, tak tradičních médií) a nabízí praktická doporučení (např. jak začít) a tipy vyplývající z osvědčených postupů.
5. Sekce **„Sledujte komunikaci“** přináší tipy a doporučení ke sledování online konverzací, které umožňuje zjistit objevující se problémy již v rané fázi a dozvědět se více o sítích lidí účastnících se diskuzí a tvorby obsahu.
6. Sekce **„Zapojení veřejnosti“** umožňuje pochopení myšlenek a potřeb spotřebitelů i zainteresovaných osob prostřednictvím nástroje VIZZATA; toto pochopení je nezbytné pro maximalizaci efektivity komunikace o potravinových rizicích a přínosech.

**Zásady komunikace a marketingu** *(snímek 15-17)*

Můžete být dobrým komunikátorem, jste však také KOMPETENTNÍM komunikátorem?

EQF: K.c.

V dnešní době je pro spotřebitele velmi obtížné vybrat si zdravé potraviny, obzvláště když marketingové kampaně stimulují volbu nezdravých potravin, a zároveň je velmi lehké vybrat si potraviny chudé na živiny a bohaté na kalorie. To, jak se lidé stravují, je ovlivněno mnoha faktory, z nichž některé jsou mimo jejich kontrolu (zemědělství, obchod a ceny potravin) a ty ostatní přímo souvisejí s jejich osobním chováním, kulturními zvyklostmi anebo společenským životem. Vzhledem k výše uvedenému může marketing sehrát důležitou roli, protože s faktory, které jsou rozhodující pro udržitelné stravování, může být spojena nedostatečná komunikace, ideologická dilemata v důsledku vzájemně si odporujících informací anebo jazykové nedostatky mezi zainteresovanými osobami a dalšími činiteli v potravinářském systému. Systémové myšlení by usnadnilo zviditelnění názorů různých zainteresovaných osob ohledně udržitelného stravování a také lepší pochopení celého obrázku. Zainteresované osoby z řad profesionálních nákupčích a obstaravatelů potravin jsou v celém procesu důležité, nemají však nástroje potřebné pro zpracování protichůdných informací vyplývajících z ekonomických a environmentálních direktiv. Znalost koncepce udržitelného rozvoje usnadní práci na zajištění udržitelného stravování.

Vytvořit dobrou marketingovou strategii znamená sestavit marketingový plán a marketingové strategie zaměřené na spuštění, upevnění, monitorování a komerční růst nabízené služby.

Podpora a vedení producentů a pěstitelů k přijetí marketingové komunikační strategie vytvořené za účelem úspěšné propagace zdravých potravin může pomoci zvýšit blaho spotřebitelů a zároveň může firmám produkujícím takové produkty dopomoci k úspěchu. Kreativní reklamy na zdravé potraviny navíc mohou přinést výsledky podobné výsledkům reklam na méně zdravé potraviny a nápoje.
Úspěšné postupy uplatňované v odvětví je možno analyzovat a upravit tak, aby podpořily posun ke zdravějším stravovacím návykům spotřebitelů a umožnily prosperitu firem produkujících zdravé produkty.

*Příklady osvědčené praxe:*
„Podpora kuchařských dovedností v komunitách“ byla aktivita organizace Brighton & Hove Food Partnership*, jejímž účelem bylo realizovat komunitní kuchařský projekt zaměřený na předávání znalostí a dovedností potřebných pro přípravu zdravých a cenově dostupných jídel. Projekt přináší řadu komunikačních aktivit a kurzů vaření pro osoby s různou úrovní dovedností. Organizace také uděluje ocenění „Healthy Choice Award“ (*Zdravá volba*) na podporu šíření správné praxe v rezidenčním prostředí, kterou také začleňuje do procesů kontroly a hodnocení sociální péče o dospělé, a zajišťuje sdílení osvědčených postupů na příslušných fórech / prostřednictvím příslušných komunikačních prostředků.

*Brighton & Hove Food Partnership je nezisková organizace usilující o zdravější a udržitelnější potravinový systém pro město. Inspiraci od ní čerpala také síť „Sustainable Food Cities“ (*Města udržitelných potravin*) působící na území Spojeného království.

**Watzlawickových pět komunikačních axiomů*** *(snímek 18)*

Watzlawick definoval pět axiomů, které se vztahují na verbální i neverbální informační vstupy a výstupy během mezilidských interakcí.
Stručné shrnutí těchto 5 axiomů:

EQF: K.c.

**Axiom 1**: *(nelze nekomunikovat)*
Vzhledem k tomu, že každé chování je druhem komunikace, pak osoby, které si jsou vědomy jedna druhé, neustále komunikují. Každému vnímatelnému chování, a to včetně absence konání, může být ostatními osobami přisuzován nějaký smysl.

**Axiom 2** *(obsah a vztah)*
Každý člověk reaguje na obsah komunikace v kontextu vztahu mezi účastníky komunikace. Slovo meta-komunikace se používá v různých významech, přičemž

Watzlawick je používá ve smyslu výměny informací o tom, jak interpretovat jiné informace.

**Axiom 3** *(interpunkce)*
V mnoha případech představuje komunikace úplnou smršť sdělení šířících se všemi směry. To se týká zejména neverbálních sdělení. „Interpunkcí“ se rozumí proces, při kterém je sdělení rozčleněno na úseky, přičemž právě na tomto rozčlenění závisí celkový smysl sdělení. Analogicky si můžeme představit interpunkci v písemném projevu. V obou případech může interpunkce někdy výrazně změnit smysl sdělení. Vezměme si například následující sled: navrhovaný postup – přerušení – rozzlobená reakce. Pokud byla ve sdělení použita interpunkce tak, že návrh a rozzlobení byly v těsném sledu za sebou, lze si takovou situaci vykládat jako rozzlobení kvůli navrhovanému postupu. Nicméně pokud byla interpunkce použita tak, že v těsném sledu bylo přerušení a rozzlobení, lze si to vykládat jako rozzlobení kvůli přerušení.

**Axiom 4** *(digitální a analogický)*
Digitální komunikací se rozumí používání lexikonu, používání slov jako libovolných označení běžně používaných pro definování něčeho, zde však bez přímé korelace mezi daným slovem a tím, co samo o sobě představuje. Naproti tomu analogická komunikace zahrnuje všechny neverbální aspekty, přirovnávání a používání obrázků, metafor a vyprávění.

**Axiom 5** *(symetrický, nebo komplementární)*
„Symetrickým“ vztahem se zde rozumí takový vztah, ve kterém všechny zúčastněné strany vystupují z hlediska moci jako sobě rovné. Šance na vyslovení všech relevantních otázek by měla být větší, zároveň však rozhodně nezaručuje optimální komunikaci. Zúčastněné strany by totiž mohly být stejně submisivní nebo stejně dominantní. Komunikace mezi sobě rovnými často nemusí dobře fungovat. „Komplementární“ vztahem se zde rozumí vztah nerovného mocenského postavení, jako je vztah rodič-dítě, vedoucí-zaměstnanec nebo lídr-následovník. Takový vztah je v některých situacích mnohem účinnější. Například nerovný (komplementární) vztah mezi vojáky a jejich důstojníky znamená, že vojáci s vysokou pravděpodobností neprodleně poslechnou i překvapivý rozkaz jako třeba „Vystupte z vozidla a skočte do řeky!“ – spíše než by o něm debatovali, třeba i s velkým zájmem, ale dost možná fatálně dlouho.

**Převzato z díla Paula Watzlawicka, psychologa, teoretika komunikace*

**Marketingový proces** *(snímek 19)*

Marketing můžeme definovat jakou soubor činností a politik realizovaných organizacemi za účelem uspokojení potřeb spotřebitelů a vytvoření poptávky. Až do

30. let minulého století se západní průmyslové firmy soustředily takřka výhradně na výrobní činnost (zlepšování technologií a výrobních procesů ve snaze o snižování výrobních nákladů). Tento přístup je definován jako **orientovaný na produkci**.
S rozvojem masové průmyslové produkce, rostoucí koupěschopností zákazníků, zvyšující se konkurence a vlivu sociologických faktorů na rozhodování o nákupu, se pozornost firem obrátila na trh vědomostí; tento přístup definujeme jako **orientovaný na marketing.** Spokojený zákazník, který se opakovaně vrací (je věrný značce), je hlavním propagačním prostředkem společnosti. Společnost analyzuje potřeby spotřebitelů, aby pak vyráběla zboží, které tyto potřeby vhodně uspokojuje. Výroba se musí přizpůsobit spotřebě. Toky, které vznikají vzájemnou výměnou, včetně „firemního systému“ a referenčního socioekonomického prostředí (zboží a služby, komunikace, informace), jsou prohlubované a sledované.

*Příklady osvědčené praxe:*
Skotská vláda již mnoho let prokazuje odhodlání udělat ze Skotů „národ dobrého stravování“. V této souvislosti bylo stanoveno šest cílů pro Skotsko a pro související marketingový proces:

- Lidé, kteří podávají a prodávají potraviny – od škol po nemocnice, maloobchodníky, kavárny a restaurace – se zavazují podávat a prodávat zdravé potraviny.
- Každý ve Skotsku má snadný přístup ke zdravým a výživným potravinám, které potřebuje.
- Onemocnění související se stravováním jsou na ústupu a stejně tak klesá i dopad naší spotřeby potravin na životní prostředí.
- Skotští producenti dbají na to, aby jejich produkty byly stále zdravější a ekologicky šetrnější.
- Potravinářské firmy jsou prosperujícím prvkem ekonomiky a vyhledávanými zaměstnavateli.
- Skotsko je pro ostatní země vzorem, jak se stát národem dobrého stravování.

Mezi další dva příklady dobré marketingové strategie patří „Local Food Marketing Guide“ (*Průvodce marketingem lokálních potravin*) sestavený institucí Scottish Agricultural College (SAC) za podpory direktorátu skotské vlády pro rozvoj venkova. Tento průvodce producentům nabízí informace a rady ohledně alternativních cest na trh a obeznamuje je s osvědčenou marketingovou praxí. Druhý příklad představuje „Food Hub for Stirling“ (*Potravinové centrum pro Stirling*), které vzniklo za účelem pozvednutí lokálního potravinářského systému a kreativního spojení a komunikace producentů a zpracovatelů se spotřebiteli. Zároveň plní funkci distribučního anebo maloobchodního střediska, které zajišťuje podporu lokálních dodavatelských řetězců včetně zásobování veřejného sektoru lokálními vysoce kvalitními potravinami s dohledatelným původem.
*Další informace:*

https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/assets/pdf/rural-entrepreneurship/localfoodguide.pdf
www.scottishfarmersmarkets.co.uk www.thefoody.com/regions/scotlandfm.html
www.food.gov.uk/multimedia/pdfs/scotfarmersmarket.pdf

**Komunikační výzvy** *(snímek 20)*

EQF: K.d

Řada studií poukazuje na nedostatek efektivní komunikace na úrovni komunit ohledně kvality potravin. Mnohé technologie umožňující boj s podvýživou a nedostatkem mikroživin se nedostávají k ohroženým skupinám. Efektivní komunikace by měla především pomoci ohroženým skupinám (lidem vyššího věku, těhotným ženám, dětem atd.) získat jasnou představu o tradičních zdravých potravinách potřebných pro zdraví člověka, o množství a kvalitě živin, které je třeba v potravě přijmout pro překonání podvýživy a nedostatku mikroživin, a o důsledcích špatných stravovacích návyků. Dalším prioritním tématem agendy spotřebitelské politiky a zástupců spotřebitelů je transparentnost v sektoru potravinářství, a to zejména vůči spotřebitelům. Potravinové skandály a nedostatečná komunikace vyvolaly u spotřebitelů poptávku po informacích. Požadavky na zvýšení transparentnosti jsou také důsledkem rostoucího zájmu spotřebitelské politiky a spotřebitelů o potraviny, které jsou nejen bezpečné a mají požadovanou kvalitu, ale také odpovídají rostoucím očekáváním, že produkce potravin stojí na procesech, které omezují negativní dopady na životní prostředí a zohledňují sociální aspekty.

*Příklady osvědčené praxe:*

Zajistit udržitelný evropský potravinový systém proto bude stále náročnější. Z toho důvodu vznikla v roce 2015 evropská technologická platforma (ETP) „Food for Life“ (*Potraviny pro život*), jejímž cílem je zásadní změna inovačních schopností a dopadů evropského potravinářského a nápojového průmyslu ve prospěch udržitelné společnosti. Do roku 2030 je nutno dosáhnout významného pokroku v komunikaci a interakci se spotřebiteli, který by měl vést k akceptaci technologií prospěšných pro zdraví člověka a životní prostředí. Přeměna kuchyní či supermarketů na masivně rozšířená místa potravinářského vývoje by mohla připravit půdu pro tento posun.

**Interní a externí komunikace** *(snímek 21-24)*

EQF:K.d.

Interní komunikace je v každé organizaci obzvláště důležitá a je nutno dodat, že naprosto nepostradatelná je také oboustranná komunikace mezi interními a externími spolupracovníky organizace. Časté porady jsou nutné pro zajištění informovanosti zaměstnanců o nadcházejících událostech a práci, která se od nich očekává, stejně jako o výzvách, kterými se zabývá plán komunikační strategie. Informace předávané na interní úrovni musí být přesné, aby bylo dosaženo toho, co se od zaměstnanců

čeká. Čím detailnější a uživatelsky přívětivější bude externí komunikace, tím účinnější by mohlo být zapojení zákazníků.

*Příklady osvědčené praxe:*

*Příklad inovační interní komunikace:*

**Rozhlasový newsletter v Indii.** Indická společnost HCL Technologies (HCLT) zjistila, že řízení zaměstnanců generace Y vyžaduje inovační přístup a nové dovednosti. Vineet Nayar, generální ředitel HCLT, k tomu uvádí: *„V naší společnosti jsme se zaměřili na jedno specifické opatření, kterým si získáváme důvěru, a to je zvýšení transparentnosti nad obvyklou úroveň. Když se dělíte o informace a zveřejňujete výzvy, zaměstnanci se cítí zapojení." Prostřednictvím své plně vlastněné dceřiné společnosti HCL Comnet spustila společnost HCLT provoz unikátního média sloužícího pro komunikaci se zaměstnanci. Rádio Comnet je první „rozhlasový newsletter" na světě*, jehož úkolem je šířit interní sdělení v rámci firmy.

Na rozdíl od běžných rozhlasových kanálů toto médium přehrává předem nahraná sdělení informující o nejnovějším dění ve firmě a zároveň zaměstnancům přináší interaktivní platformu pro komunikaci uvnitř firmy. Všechny sdělované informace jsou doprovázeny populárními písněmi a přehrávají se jako CD bez použití radiových vln. Rádio Comnet představuje exkluzivní nástroj interní komunikace dostupný pro všechny zaměstnance prostřednictvím intranetu na jejich počítačích anebo v jídelně a dalších prostorách vyhrazených pro odpočinek během pracovních přestávek.

*Příklad externí a interní komunikace:*

Norma ISO 22000 vyžaduje vytvoření systému řízení bezpečnosti potravin. Zásadní roli ve vývoji, zavádění a udržování funkčního systému řízení bezpečnosti potravin hraje právě komunikace. Její význam je popsán v částech 5.6.1 (interní komunikace) a 5.6.2 (externí komunikace) normy ISO 22000. Tyto dvě části normy podtrhují význam komunikace při zajišťování řádné správy a řízení programů bezpečnosti potravin, kdy je třeba komunikovat jak uvnitř firmy, tak se zainteresovanými osobami vně firmy. Uvnitř společnosti je důležité zajistit, aby si tým odpovědný za bezpečnost potravin nebo analýzu rizik a stanovení kritických kontrolních bodů (HACCP) byl vědom veškerých záležitostí, které by mohly mít vliv na systém řízení bezpečnosti potravin.

*Další informace:*

https://www.iso.org/iso-22000-food-safety-management.html

**Systém správy informací** *(snímek 25-26)*

EQF: S.f

Úspěšné organizace používají technologie, které jim umožňují správu informací týkajících se jejich činností a pomáhají jim přijímat optimální rozhodnutí. Pomocí informačních systémů sbírají data a zpracovávají je podle potřeb zákazníků, analytiků a vedoucích pracovníků.

Informační systémy zaměřené na oblast bezpečnosti potravin a dodržování předpisů provádějí sběr, uchovávání, analýzy a vyhledávání dat. V kontextu řízení bezpečnosti potravin zásadním způsobem usnadňují rozhodování v krátkém časovém rámci a potenciálně umožňují přijímat rozhodnutí v reálném čase.

*Příklady osvědčené praxe:*

K dostání jsou softwarové balíčky usnadňující praktické provádění procesů HACCP či posuzování rizik, stejně jako rozhodovací diagramy, které zobrazují logický sled kroků pro zavádění a úpravy postupů řízení bezpečnosti potravin. To samé platí pro koncepce systémů správy informací pro recyklaci potravin

Kromě toho existuje celá řada možností využití informačních systémů, které přispívají k bezpečnosti potravin globálněji – například formou rychlého šíření informací o ohniscích chorob vyvolaných původcem v potravinách, a to prostřednictvím webových stránek nebo tzv. list serverů zprostředkovávajících komentáře z mnoha zdrojů.

Sítě aktivního dohledu umožňující rychlé šíření informací o molekulárních podtypech mezi orgány veřejného zdravotnictví za účelem detekce ohnisek chorob vyvolaných původcem v potravinách a omezení šíření lidských onemocnění.

Možnost sledování jednotlivých zvířat a plodin od početí či klíčení (nebo ještě před tím) až po dodání zákazníkovi jako nedílná součást řízení potravinového řetězce.

**Volba náležitých nástrojů pro lepší informovanost a komunikaci** *(snímek 27)*

EQF: K.d

Podle čeho mohou manažeři obchodní komunikace určit, jaké nástroje jsou ty pravé pro jejich interní komunikaci? S jakými problémy spojenými s interní obchodní komunikací se potýkají a jaké nástroje mohou použít pro řešení některých z těchto problémů? Efektivní komunikace vyžaduje patřičné nástroje a plánování. Z toho důvodu je důležitá diskuze o tom, které komunikační nástroje jsou pro danou organizaci vhodnější a efektivnější.

Pro potřeby diskuze je třeba sestavit pracovní skupinu, protože nástroje obchodní komunikace, které jsou dnes k dispozici, umožňují dosahování cílů strategických marketingových plánů malým, středním i velkým společnostem.

V úvahu je třeba vzít:

- základní komunikační nástroje, jako jsou telefony, iPody nebo faxy
- vyspělé mobilní telefony vybavené mnoha funkcemi podobně jako počítač (včetně internetu a nejrůznějších aplikací) a v neposlední řadě sociální sítě.

Obecně lze říci, že prostor usnadňující spolupráci (skupinové zasílání zpráv a chat, tzv. kavárna apod.) podporuje týmovou spolupráci a vedoucím pracovníkům usnadňuje komunikaci se členy týmů. Online pracoviště jsou obzvláště důležitá v případech, kdy zaměstnanci pracují z různých lokalit. Zároveň lze takový prostor využívat pro sdílení souborů s využitím funkce přetahování souborů na potřebné místo (tzv. „drag and drop“).

Software pro sledování různých záležitostí pomáhá vyřizovat dotazy zákazníků, sledovat dosud neuzavřené záležitosti a produktivitu týmů a získávat cennou zpětnou vazbu od zaměstnanců a zákazníků.
Interní blogy, videa a diskuzní fóra organizace mohou zvýšit angažovanost zaměstnanců a usnadnit realizaci školení, konferenčních hovorů atd. Blogy a infografika mohou být užitečné pro demonstraci procesů a trendů.

*Příklady osvědčené praxe:*
Nadace Mezinárodní rady pro informace o potravinách (*International Food Information Council*) v roce 2014 vytvořila a v roce 2017 aktualizovala sadu komunikačních nástrojů „Understanding Our Food Communications Tool Kit" (*Pochopení naší stravy*), která odborníkům a šiřitelům informací v oblasti potravinářství, zemědělství, výživy, zdraví atd. poskytuje informace a nástroje pro předávání informací o moderní produkci potravin, zpracování potravin a zpracovaných potravinách a také pro vedení spotřebitelů a zákazníků k tomu, aby si vybírali ty nejvhodnější potraviny pro své celkové zdraví a životní styl. Komunikace přináší informace o následujícím:

- obecně přijímané definice zpracovaných potravin
- pohled na aktuálně dostupný široký sortiment zpracovaných potravin
- způsob, jakým zemědělci, výrobci a moderní potravinové systémy pomáhají nakrmit světovou populaci
- přínosy moderních systémů výroby potravin ve velkém
- informační materiály a tipy pro jejich využití pro komunikaci se spotřebiteli a dalšími osobami o moderní produkci a zpracování potravin
- další zdroje informací.

*Další informace:*
http://www.foodinsight.org/articles/understanding-our-food-communications-tool-kit

**Projekt komunikace zaměřený na …** *(snímek 28-30)*

EQF: S.a

Jedna z klíčových zásad komunikace vyžaduje, aby environmentální informace sdělované všem stranám v celém potravinářském řetězci (včetně zákazníků) byly vědecky spolehlivé a konzistentní, srozumitelné a nezavádějící, a mohly tak podpořit informovanou volbu u následujících cílových skupin:
**Tvůrci politik:** ukázat, jak tvůrci politik ve snaze o zdokonalování realizace výživové politiky při nakládání s potravinami ve veřejných stravovacích zařízeních (např. potravinové politiky pro propagaci zdravé výživy) přispívají ke zlepšení kvality zásobování potravinami, stanovují omezení pro reklamy potravin a další formy komerční propagace nabídky potravin, stanovují normy ve veřejných institucích (např. programy zavádění ovoce a zeleniny, standardy ve vzdělávacích, pracovních a zdravotnických zařízeních, udílení ocenění, architektura výběru) a informují veřejnost o potravinách a výživě.

**Děti:** učit je správnému stravování, ale především je zapojit do společného úsilí a potěšit jejich chutě, smysly i emoce fantastickým jídlem;
**Rodiče:** informovat je o způsobu školního stravování a poskytovat jim správná vodítka pro stravování dětí ve škole a doma;
**Učitelé:** poskytnout jim nástroje umožňující učit děti formou hry o různých významech potravin.
**Vedoucí a ostatní pracovníci stravovacích zařízení:** efektivní řízení provozu stravovacího zařízení a personálu vyžaduje obeznámenost všech pracovníků s politikami dané jídelny a jejími cíli. Komunikační projekt může podpořit vývoj a realizaci plánu pro dosažení cílů politiky a každodenních provozních postupů. Dále je užitečné vytvořit komunitní projekt vaření, který by účastníkům zprostředkoval znalosti a dovednosti, které jim pomohou připravovat zdravá a cenově dostupná jídla. Jako příklad by mohl posloužit následující projekt, který nabízí řadu kurzů vaření určených pro zájemce s různou mírou dovedností: http://bhfood.org.uk/cookery/
**Občanské výbory:** tyto výbory organizují a kontrolují celkovou správu stravovacích zařízení. Zde je důležité vyzdvihnout odhodlání organizace, realizovat projekty školení personálu a vykonávat dohled a efektivní správu zásob. Dále je důležité, aby byl občanský výbor informován o politikách, finančních aspektech a příslušných právních požadavcích souvisejících s normami pro bezpečnost potravin a bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

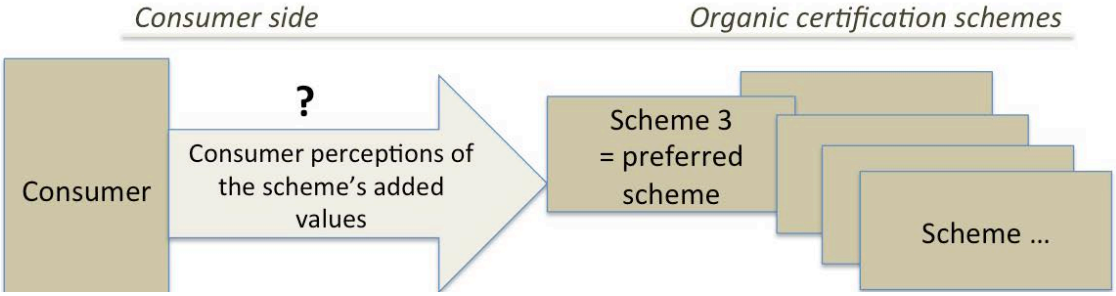
*Příklady osvědčené praxe:*

- Unikátní struktura Evropského kulatého stolu o udržitelné spotřebě a výrobě potravin, kterého se účastní rovnocenní představitelé všech členů potravinářského řetězce na evropské úrovni, umožňuje harmonizovaný přístup zohledňující životní cyklus a usnadňuje otevřený a na výsledky orientovaný dialog mezi všemi hráči napříč celým potravinářským řetězcem. Evropský kulatý stůl o udržitelné spotřebě a produkci (SCP) je iniciativa, které společně předsedá Evropská komise a partneři v potravinářském řetězci a která je podporována Programem OSN pro životní prostředí (UNEP) a Evropskou agenturou pro životní prostředí. Účast u Evropského kulatého stolu o udržitelné spotřebě a produkci je otevřená také pro organizace zastupující spotřebitele a pro nevládní organizace působící v oblasti ochrany životního prostředí či přírody.
  Jeho vizí je propagovat vědecky podložený koherentní přístup k udržitelné spotřebě a výrobě v sektoru potravinářství v celé Evropě při současném zohlednění environmentálních interakcí ve všech fázích potravinářského řetězce a iniciativ podporovaných programem UNEP a dalšími organizacemi za účelem zvýšení účinnosti využívání zdrojů, podpory udržitelných hodnotových řetězců a společenské odpovědnosti.

- Evropská komise vydala sdělení o cenách potravin ve snaze o zajištění nižších a konkurenceschopnějších cen potravin v Evropě:

http://ec.europa.eu/economy_finance/articles/structural_reforms/article13524_en.htm

**Principy certifikačních systémů – značky bio a eko** *(snímek 31)*




EQF: K.g

Podle nařízení Evropské unie může ekologický produkt získat certifikaci, pokud bylo minimálně 95 % jeho složek vyrobeno ekologicky, respektive pokud během různých fází produkce byly použity pouze schválené látky a procesy odpovídající regulačním požadavkům a postupům. Pro ekologické produkty vyrobené v Evropské unii i pro dovezené produkty platí stejná kritéria.
Regulační rámec Evropské unie stanovuje podmínky, za kterých se může odvětví ekologické produkce rozvíjet v souladu s aktuálním vývojem v oblasti produkce a trhu, čímž zlepšuje a posiluje normy EU v oblasti ekologického zemědělství a požadavků na dovoz a kontrolu.

Přestože grafické provedení je ve členských státech stejné (značka musí být používána pouze v souladu s technickými pravidly reprodukce uvedenými v grafické příručce), její název se různí, protože termíny biologický, organický a ekologický mají v různých jazycích odlišné výklady. Pro ilustraci uvádíme, jaké názvy se používají:

- v angličtině – Organic Farming. EC-Control System,
- ve francouzštině - Agriculture Biologique. Systeme de Conrole CE,
- v němčině – Biologische Landwirtschaft,
- v italštině - Agricultura Biologica. Regime di Controllo CE,
- v polštině - Rolnictwo ekologiczne - system kontroli WE,
- ve španělštině – Agricultura Ecologica. Sistema de Control CE,
- ve švédštině – Ekologiskt Jordbruk. EG-Kontrollsystem.

*Příklady osvědčené praxe:*

- **Logo EU pro ekologickou produkci**, často označované jako „evropský list“ (tvořené hvězdami převzatými z vlajky EU a listem symbolizujícím přírodu), sděluje, že daný produkt zcela splňuje podmínky a předpisy Evropské unie pro ekologické zemědělství. Evropské logo spotřebitelům usnadňuje identifikaci ekologických produktů. Vedle toho dává sektoru ekologického zemědělství

vizuální podobu, a tím přispívá k zajištění celkové soudržnosti a správného fungování interního trhu v této oblasti.

**Ekologické zemědělství – dobré pro lidi i životní prostředí** *(snímek 32-36)*

EQF: S.c

Ekologické zemědělství a integrované zemědělství také představují skutečné příležitosti hned na několika úrovních a prostřednictvím udržitelného rozvoje přispívají k dynamice ekonomiky venkova. Pěstitelé potřebují pracovat efektivně, aby si zachovali konkurenceschopnost, a zároveň musí chránit a udržovat půdu a vodu v takovém stavu, aby byla jejich produkce udržitelná. Některé strategie zahrnují zemědělské technologie, které znehodnocují přírodní zdroje a vyžadují vysokou úroveň externích vstupů (včetně toxických chemických látek) či zemědělský výzkum a osvětu vycházející z názoru, že technologie by měly být vyvíjeny specialisty a představovány zemědělcům formou sdělení a ukázek.

*Další informace:*
https://ec.europa.eu/agriculture/organic/organic-farming/what-is-organic-farming_it

**„Jedinečná hodnotová nabídka“** *( snímek 37-38)*

EQF: S.a

Jedinečnou hodnotovou nabídkou se rozumí soubor prvků, který činí organizaci v očích zákazníků jedinečnou. Otázky uvedené na snímcích prezentace slouží pracovníkům komunikace jako vodítko. Úkolem prvního cvičení je představit si a popsat ideální uživatele/zákazníky. To pomůže vytvořit osobnější sdělení a reagovat na skutečné potřeby a preference spotřebitelů. Po analýze potřeb uživatelů organizace je třeba vymyslet, jak by se tyto potřeby daly uspokojit nabídkou obsahu, produktů či služeb. Jedinečná hodnotová nabídka bude účinná pouze tehdy, pokud prokáže, že nabízené přínosy odpovídají možnostem nabízeného sortimentu produktů a služeb a jsou schopny uspokojit potřeby uživatelů. Dále je nutno určit, v čem je vlastní nabídka odlišná od nabídky konkurenčních firem. Jaká je přidaná hodnota vašeho obsahu nebo produktů? Aby byla hodnotová nabídka jedinečná, je důležité dokázat vyzdvihnout unikátní hodnotu, která nabídku odlišuje od všech alternativ.
Jedinečnou hodnotovou nabídku lze charakterizovat třemi základními prvky:

- Důvěryhodnost (je důležité, aby bylo možné prokázat, že to, co je slibováno, je skutečně reálné. Např. sledovatelnost ekologických produktů nebo počet let praxe nebo počet klientů, se kterými jste již pracovali atd.).
- Srozumitelnost (znění jedinečné hodnotové nabídky musí být snadno srozumitelné hned na první přečtení a musí být krátké a výstižné. Je však třeba dbát na to, aby ve snaze o snížení počtu slov nedošlo ke zhoršení srozumitelnosti textu. Dobré cvičení je zkusit popsat vaše zařízení nebo činnost během maximálně 7 sekund. To by vám mělo pomoci vytvořit krátké, efektivní sdělení.

- Přínosy nabízeného obsahu, produktů či služeb pro uživatele. Příkladem je služba PayPal, jejíž sdělení uvedené na domovské stránce zní: „Zjednodušte si život. Plaťte bezpečně, kde chcete, jak chcete a kdy chcete. Online a mobilně“. Tato hodnotová nabídka jasně uvádí, jaké přínosy má pro uživatele používání tohoto online platebního nástroje.

**Informování zákazníků o specifických zákaznických požadavcích** *(snímek 39)*

EQF: S.d

V marketingovém lexikonu se informování zákazníků nazývá „propagace“. Rozhodnutí o propagaci představuje specifický prvek marketingových činností. Propagace zahrnuje rozhodnutí o reklamě, osobním prodeji, podpoře prodeje, výstavách, sponzorství a vztazích s veřejností, tedy o všem, co známe pod pojmem „propagační mix“.

- Cvičení v propagaci – syntéze: vytvořte nabídku, která zaujme a získá přízeň vašich zákazníků díky sdílení stejných hodnot, znalostí, zkušeností a řešení. Jedná se o 4 fáze:
  1. Získejte od zákazníků zpětnou vazbu a proveďte její analýzu
  2. Zaměřte své úsilí
  3. Naplánujte si stimulační prostředek
  4. Ujasněte si, čeho chcete dosáhnout

1. Získejte od zákazníků zpětnou vazbu a proveďte její analýzu
   Svou žádostí o zpětnou vazbu dáváte jasně najevo, že se chcete ve své činnosti zlepšovat. Nespokojte se s pouhou odpovědí „dobrá práce“, obzvláště pokud se jedná o projekt nebo úkol, kterým jste se zabývali vůbec poprvé. Zeptejte se, co jste dělali dobře a v čem byste se mohli zlepšit. To vám přinese informace potřebné pro pochopení problému a možnost změnit věci k lepšímu.

2. Zaměřte své úsilí
   Propagace může zvýšit povědomí zákazníků o vašich službách. Je důležitá jak pro upevnění vztahu s vašimi stálými zákazníky, tak pro získání nových, přičemž při získávání zákazníků od vaší konkurence může docházet ke změně názorů vašich stávajících zákazníků. Nicméně jen zřídka se povede dosáhnout všech těchto cílů jedinou propagační akcí. Proto se zamyslete nad tím, která z následujících otázek je pro vás nejrelevantnější – kam chcete směřovat své úsilí?
   - Chcete, aby zákazníci využívali vašich služeb častěji, kupovali větší množství, nebo je chcete upoutat novou či odlišnou nabídkou?
   - Chcete přilákat nové zákazníky?
   - Chcete, aby bývalí zákazníci dali vaší firmě ještě nějakou šanci?

- Chcete zvýšit obrat v době mimo špičku, o víkendech nebo během určitých období?

3. Naplánujte si propagaci

   Dobře promyšlená a správně zacílená propagace stimuluje zákazníky k aktivitě. Může se jednat o nabídku:
   - přidané hodnoty;
   - nových produktů nebo služeb;
   - akcí nebo zážitků, které přilákají davy, vyvolají nadšení, zvýší prodej a publicitu.

   Při rozhodování o podobě vašeho stimulačního prostředku pamatujte na následující:
   *Komunikační nástroje* mohou pomoci ústavním kuchyním řídit přechod na udržitelnější stravování (např. sezónní kalendář, nástroj pro kalkulaci udržitelnosti menu podávaných v restauracích, vzdělávací balíčky pro školy, praktický průvodce včetně receptů a příkladů osvědčené praxe, informační listy atd.).

   *Vzorky* jídel umožňují zákazníkům ochutnat, než se rozhodnou koupit, a tím slouží jako doklad udržitelného přístupu k potravinám.
   *Online propagace* může posloužit k šíření informací o vašem přístupu, přilákat návštěvníky, motivovat k registraci na stránkách atd. Může být začátkem úspěšného vztahu s novými zákazníky.
   *Akce* a zážitky lákají zákazníky na oslavy, představení nových produktů, speciální vystoupení nebo prezentace a další aktivity, které spojují zábavu s prezentací značky a produktu.

4. Ujasněte si, čeho chcete dosáhnout

   Propagace vždy znamená větší zodpovědnost. Dejte najevo, že jste na propagaci připraveni – žádejte více činností.
   Dobrá propagace začíná jasnými informacemi o tom, co je vaším cílem. Stanovte výsledky v souvislosti s cíli, kterých chcete prostřednictvím propagační akce dosáhnout. Poté určete, jaký finanční efekt bude mít vámi požadovaná změna pro vaši firmu. Když budete znát potenciální finanční dopad vaší propagační akce, budete mít k dispozici informace, které potřebujete pro vyčlenění prostředků pro její rozpočet, stanovení doby, kterou vaši zaměstnanci stráví na realizaci akce, a investování energie potřebné pro náležité provedení propagační akce tak, aby přinášela vaší firmě finanční prospěch po celou dobu, kterou pokrývá.

**Dialog s interními úseky organizace** *(snímek 40)*

EQF: S.b

Tzv. znalostní organizace stojí na nehmotných aktivech, jako jsou odborné znalosti a hodnoty zaměstnanců. Z toho důvodu vyžaduje udržitelný přístup v prostředí stravovacího zařízení zvláštní pozornost personálu na všech hierarchických úrovních – dotýká se totiž jejich postojů, chování a znalostí.

Otevřený dialog může motivovat zaměstnance stravovacího zařízení k úsilí potřebnému pro zvýšení udržitelnosti v oblasti stravovacího zařízení:

1. ***Kupovat lokální a sezónní produkty.***
2. ***Snižovat podíl živočišných bílkovin a obměňovat zdroje rostlinných a živočišných bílkovin.***
3. ***Předcházet vzniku potravinových odpadů a produkovat méně odpadů.***
4. ***Volit produkty ekologického zemědělství.***
5. ***Brát v úvahu produkty „fair trade“.***
6. ***Informovat a školit personál, vedení, klienty a dodavatele.***

- Motivovaní šéfkuchaři, kteří připravují čerstvá jídla přímo na pracovišti, vytvářejí impuls, který často přináší uspokojení celé organizaci.
- Motivované odhodlání nákupčích kupovat udržitelné produkty je považováno za velmi důležitou hybnou sílu.

Vzhledem k výše uvedenému jsou motivace a špičková odbornost zaměstnanců hlavními cíli řídících týmů. Zaměstnanci představují nejcennější zdroj, který není motivován pouze finančně, ale také prostřednictvím interní komunikace, nezávislosti nebo společenského ocenění.

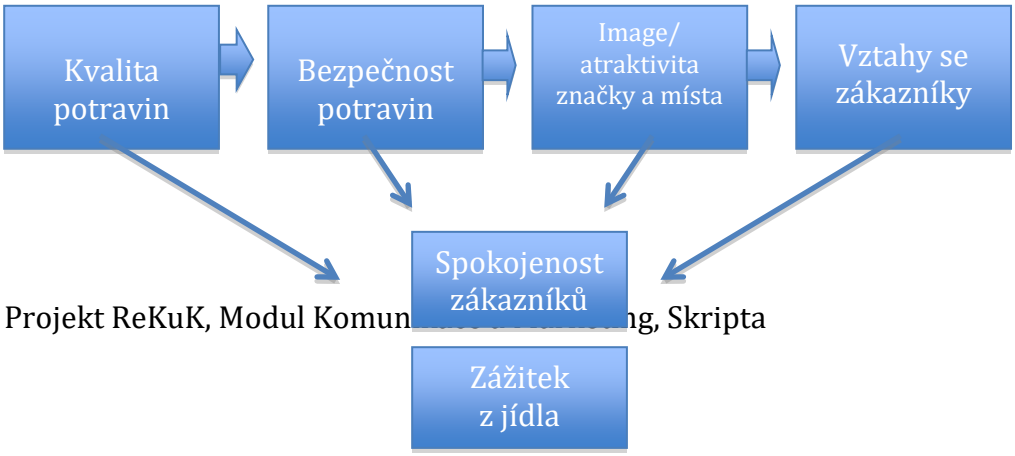
Není zde zvykem hájit pracovní podmínky zaměstnanců vyjednáváním, proto je důležité, aby vedoucí pracovníci ve snaze o zvýšení loajality zaměstnanců používali nejlepší možné postupy.

Zapojení personálu a šéfkuchařů stravovacích zařízení může vyvolat změnu, motivovat zákazníky a kreativním způsobem kriticky rozebrat těžkopádná pravidla a legislativu spojenou se stravovacími zařízeními.

**Kvalita, spokojenost zákazníků a kritičnost** *(snímek 41)*

EQF: S.c.

Celkové kvalitativní vlastnosti potravin mají výrazný vliv na spokojenost zákazníka. Čerstvost a rozmanitost potravin jsou dva atributy, které mají největší vliv na spokojenost zákazníků v restauraci. Vedoucí restaurací by proto měli věnovat větší pozornost těm kvalitativním vlastnostem potravin, které přinášejí spokojenost zákazníků a zvyšují věrnost klientely v odvětví cateringu.



Sociální média představují dobrou možnost, jak od zákazníků získat zpětnou vazbu. Nepřinesou sice vyčerpávající přehled, protože ne všichni lidé navštívenou restauraci pochválí nebo zkritizují prostřednictvím sociálních médií, nicméně za zvážení tato možnost určitě stojí.

Tzv. analýza sentimentu nám prozradí, zda jsou komentáře v sociálních médiích převážně pozitivní, negativní, nebo zda vycházejí půl na půl. To by znamenalo, že máme velký prostor ke zlepšování. Analýzy sociálních médií mohou být pro potřeby zjišťování spokojenosti zákazníků rozhodně užitečné.

Zpětnou vazbu můžeme od zákazníka získat různými způsoby (korespondenčním průzkumem, elektronickou poštou nebo telefonicky), přičemž nejkvalitnější informace získáme, pokud zákazníka požádáme o odpovědi s využitím hodnoticí škály (např. *„Ohodnoťte svou zkušenost na škále od 1 do 10, kde 1 znamená naprostou nespokojenost a 10 naprostou spokojenost“*). Průzkumu tohoto typu nám mohou ukázat, jak se zkušenosti zákazníků v průběhu času mění. Poznatky zjištěné z reakcí hostů k danému provozu hromadného stravování mohou přispět ke zlepšení provozu, a tím i k získání nové klientely. Zároveň může zlepšení provozu na základě zpětné vazby hostů zvýšit spokojenost a věrnost zákazníků, což vede ke zvýšení zisků a kvality služeb.

**Je zdravé stravování skutečně dražší?** *(snímek 42)*

Udržitelnost či *„vysoká kvalita“* nemusí nutně představovat synonymum k *„vysoké ceně“*.

EQF: C.d

Certifikované bioprodukty bývají zpravidla dražší než produkty vyrobené konvenčním způsobem (jejichž ceny klesají), jak uvádí Organizace pro výživu a zemědělství (FAO), a to z celé řady důvodů, se kterými je nutno zákazníky obeznámit:

- nabídka biopotravin je oproti poptávce omezená;
- náklady na výrobu biopotravin jsou obvykle vyšší kvůli větším pracovním vstupům v přepočtu na jednotku výstupu a také proto, že větší diverzita podniků neumožňuje dosáhnout úspor z rozsahu;
- posklizňová manipulace s relativně malým množstvím biopotravin znamená vyšší náklady kvůli povinnému oddělování ekologické a klasické produkce zejména pro účely zpracování a přepravy;
- marketing a distribuční řetězec pro bioprodukty je poměrně neefektivní a související náklady jsou vyšší kvůli relativně malým objemům.

Vzhledem k tomu, že poptávka po biopotravinách a bioproduktech roste, technologické inovace a úspory z rozsahu by mohly snížit náklady na výrobu, zpracování, distribuci a marketing bioprodukce.

Ceny biopotravin zahrnují nejen náklady pro samotnou jejich výrobu, ale také řadu dalších faktorů, které nejsou součástí ceny konvenčních potravin, jako např.:

- zlepšení a ochrana životního prostředí (a předcházení vzniku budoucích výdajů na zmírnění znečištění). Vyšší ceny tržních bioplodin vynahrazují nízké finanční výnosy dosahované u jiných plodin v rámci jejich střídání, které je nezbytné pro zajištění úrodnosti půdy;
- vyšší standard životních podmínek zvířat;
- předcházení zdravotním rizikům pro zemědělce v souvislosti s nevhodným používáním pesticidů (a předcházení vzniku budoucích léčebných výloh);
- rozvoj venkova vytvářením pracovních příležitostí na farmách a zajišťováním spravedlivého a dostatečného příjmu pro producenty.

**Uspořádání akce na téma potravinová udržitelnost** *(snímek 43-44)*

EQF: C.e

V roce 2013 vydalo město Řím předpis, podle něhož musí akce, které chtějí získat patronát města, splňovat požadavky uvedené ve „Směrnici pro organizaci udržitelných událostí a setkání“ vydané římským odborem pro životní prostředí. Zmíněný předpis vychází z pokynů a zásad ICLEI (Mezinárodní rady pro lokální environmentální iniciativy) popsaných v normě ISO 20121.

„Uspořádejte Den udržitelnosti…“

- Jsou podávané produkty „bezpečné“ (zpracované podle GMP – *správné výrobní praxe*)?
- Jsou podávané produkty „udržitelné“? (Např. lokální, sezónní, bio)?
- Dáváte přednost džbánů a skleněným nádobám před plastovými lahvemi?
- Používáte-li jednorázové předměty, jsou recyklovatelné, biologicky rozložitelné anebo dále využitelné?
- Odpovídá množství objednaných potravin počtu účastníků?
- Je možné předat nadbytečné potraviny charitativním organizacím?
- Je k dispozici adekvátní systém pro oddělený sběr/recyklaci a likvidaci odpadů?
- Je množství obalů minimalizováno a používání plastů redukováno?
- Lze kompostovat organický odpad?
- Odpovídá catering firemní strategii udržitelnosti (ISO 14001 / EMAS / Ecolabel / CSR / ISO 20121 atd.)?

Tato stručná doporučení naznačují principy udržitelnosti pro řízení a organizaci udržitelné akce.

Obecně lze udržitelnou akci definovat jako: ***akci koncipovanou, uspořádanou a realizovanou tak, aby její negativní environmentální a sociální dopady byly co nejmenší.***
Rozhodující roli hraje čas! Čím dříve začnete, tím větších úspor můžete dosáhnout.

S ohledem na vaše pracovní prostředí můžete zkusit navrhnout udržitelnou akci s orientací na následující cíle:

- redukovat emise skleníkových plynů (GHG) na základě analýzy nevyhnutelných emisí (vyjádřených jako ekvivalent CO2) a zabezpečení kompenzace za tyto nevyhnutelné emise;
- minimalizovat použití a spotřebu přírodních zdrojů (např. vody a energie);
- předejít vzniku odpadů v maximální možné míře a opětovně využívat anebo recyklovat zbytkový odpad;
- propagovat na lokální úrovni ekonomické, sociální a environmentální přínosy vyplývající z realizace udržitelných akcí;
- zajistit určitou úroveň zdraví a bezpečnosti všech zúčastněných osob;
- zvýšit povědomí účastníků, personálu, poskytovatelů služeb, sponzorů a občanů o otázkách udržitelnosti prostřednictvím srozumitelné komunikace o cílech udržitelnosti a provedených opatřeních;
- rozšířit uplatňování výše uvedených zásad i v rámci dodavatelského řetězce, ze kterého je odebíráno zboží a služby nezbytné pro realizaci akce.

**Jaké jsou přínosy pro pořadatele udržitelných akcí?**
Úspory zdrojů a nákladů: energetické úspory, redukce odpadů a nákup místních produktů. Odhlédneme-li od potenciální vyšší počáteční ceny, vede uplatňování zásad udržitelnosti ke snížení nákladů ve střednědobém výhledu (např. menší množství tiskovin, méně odpadů, se kterým je potřeba naložit, atd.).

Dobré jméno: pořádáním udržitelné akce dává organizace najevo svůj závazek k realizaci udržitelného rozvoje. Cílená komunikace pozvedne profil pořádaného setkání a přiláká návštěvníky.

Zvýšení informovanosti: každé setkání představuje jedinečnou příležitost, jak zvýšit vnímavost účastníků, zaměstnanců a poskytovatelů služeb k přínosům produktů šetrných k životnímu prostředí, krátkých dodavatelských řetězců a také ekologických budov využívaných pro pořádání takových akcí, a tím je stimulovat k uplatňování udržitelných postupů a způsobů chování. Obzvláště produkty dodávané v rámci krátkých dodavatelských řetězců nejenže přispívají k redukci emisí, ale také chrání biodiverzitu a místní potravinářské a vinařské tradice a mají pozitivní vliv i z hlediska sociálního začleňování. Strava vyznačující se střídmou konzumací masa a naopak hojností ovoce, zeleniny, luštěnin, obilovin a olivového oleje je zdravá jak pro člověka, tak pro životní prostředí. Využívání potravinových zdrojů představuje

kritický aspekt, na který je třeba brát ohled vzhledem k jejich potenciální ekologické životaschopnosti.

Multiplikační efekt: dobrý příklad může motivovat další osoby k odpovědnému rozhodování a používání environmentálních a sociálních vylepšení při organizaci jejich akce.

Produkce inovací: pořádání udržitelných konferencí a akcí může přinést podporu pro inovační ekologické technologie a techniky.

Zaměření na catering: lokální, sezónní, bio a krátkodobé produkty mají nízký dopad na životní prostředí vzhledem ke kratší přepravě a uchovávání v chladicích zařízeních a také ke sníženému používání nebo dokonce absenci chemických hnojiv a pesticidů. Chráněné biopotravinové speciality vyrobené ekologickým způsobem také mohou přispět k zachování lokální biodiverzity a udržení lokálních kulinářských tradic. Používání takových produktů je zároveň přínosné z hlediska sociálního začleňování, protože umožňuje přímé zapojení místních komunit do aktivit šetrných k životnímu prostředí.

**Monitorování interní a externí zpětné vazby**

EQF: S.f

- Zpětná vazba od interních a externích osob je klíčovým prvkem cyklu informovanosti firmy – může pomoci zaměřit pozornost na konkrétní oblasti vyžadující zlepšení, identifikovat mezery v informačních výstupech a přinést představu o tom, jak je funkce informovanosti vnímána interními a externími osobami zainteresovanými na organizaci.
- Častá žádost o zpětnou vazbu je zřejmě jedním z nejvíce přehlížených kroků v procesu zajišťování informovanosti.
- Tím jsou organizace samy proti sobě, protože zpětná vazba je zdrojem zásadních informací potřebných pro zlepšování služeb hromadného stravování.

*Návrhy nástrojů pro získání zpětné vazby:*

1. **rozesílání internetových anket elektronickou poštou**
2. **začlenění formuláře zpětné vazby do newsletterů**
3. **pořádání pravidelných setkání pracovních skupin**
4. **získávání zákaznických referencí**
5. **neformální zpětná vazba čistě jen k danému případu**
6. **nabídka motivačních podnětů**

*Detailnější vysvětlení:*

1. Rozesílání internetových anket elektronickou poštou

Nejlepší zpětná vazba je včasná, konkrétní a poskytující dostatek prostoru řešit otázky, na které upozornila. Chcete-li identifikovat konkrétní oblast vyžadující zlepšení, formulujte své otázky tak, abyste získali velmi určitou odpověď. Můžete například chtít zjistit, zda je kvalita a frekvence informací dostatečná nebo jaké téma týkající se potravin zákazníky více zajímá. V ideálním případě by vám dobře sestavený seznam kvantitativních a otevřených otázek přinesl podrobný obrázek o tom, jak dotazovaní vnímají vaši funkci informovanosti a jakou hodnotu jí přikládají.

2. Začlenění formuláře zpětné vazby do každého newsletteru
   Nikdy byste neměli předpokládat, že si zákazníci udělají čas na vytvoření smysluplné zpětné vazby, pokud je k tomu nevyzvete. Je třeba jim připomenout, že jejich zpětná vazba vám umožní lépe uspokojovat jejich potřeby.

3. Pořádání pravidelných fór
   Rozmanité skupiny sestavené z interních a externích zákazníků, kterým můžete klást cílené otázky a vést s nimi otevřený dialog o jimi vnímaných silných a slabých stránkách vaší stravovací služby a souvisejících činností.
   Setkání těchto skupin byste měli uspořádat každé čtvrtletí, abyste měli průběžný přehled o vývoji kvality vašich činností.

4. Získávání zákaznických referencí
   Důležitou součástí procesu získávání a zpracovávání zpětné vazby je pochopit, v čem je vaše stravovací služba úspěšná a v čem potřebuje do budoucna zlepšit. Požádejte své zákazníky (interní nebo externí) o referenci, která by vyjadřovala hodnotu služby.

5. Neformální zpětná vazba (interní a externí)
   Hodnota neformální zpětné vazby může být velmi vysoká, protože se na ni nevztahují žádné parametry. Ptejte se zákazníků neformálně na jejich názor.
   Stejně tak se neformálně ptejte pracovníků vaší závodní jídelny a svých kolegů na to, jak mohou vzájemně spolupracovat pro efektivnější dosažení individuálních a kolektivních cílů. Zjistěte, jakého druhu informací si nejvíce cení a jaký typ informací je pro ně nepodstatný.

6. Nabídka podnětů
   Finanční a nefinanční odměny, jako je uznání, pochvala, osobní růst nebo příjemné pracovní prostředí, mohou přinést výsledky, které byste za peníze nikdy nedostali.

**Tipy pro strategický plán interní a externí komunikace** *(snímek 45)*

EQF: C.c

Dokonce i malé organizace by měly zvážit sestavení alespoň nejzákladnějšího plánu interní a externí komunikace. Velmi malé organizace obvykle nepřemýšlejí nad tím, jak předávat nezbytné informace zaměstnancům (interně) a zainteresovaným osobám

(zákazníkům, dodavatelům atd.). Komunikační plán a pracovníci komunikace hrají zásadní roli, která organizaci pomáhá dosáhnout vytýčených cílů. Komunikace zajišťuje, aby byla organizace srozumitelná, vyzdvihává to, čím se od ostatních liší a stanovuje priority sdělení pro klíčové cílové skupiny. Komunikace určuje tvář a postavení organizace – dbá na to, aby její sdělení byla jasná, jednotná a konzistentní, protože teprve tak lze od zainteresovaných osob očekávat největší podporu.
Žádná kampaň nemůže být úspěšná, nejsou-li vlastní členové a podporovatelé soustředění, podněcovaní a aktivovaní k tomu, aby pomáhali šířit klíčová témata a sdělení kampaně.
Poté, co jste si zajistili pochopení a podporu interního týmu, můžete svá sdělení předložit externím osobám, které chcete informovat anebo ovlivnit.

Strategie interní komunikace mohou zahrnovat:

- konání pravidelných osobních schůzek s členy základního komunikačního týmu;
- plánování konferenčních hovorů, pokud není osobní schůzka možná, za účelem výměny informací a týmového brainstormingu;
- zasílání pravidelných aktualizací základnímu týmu – stačí jednoduchá forma e-mailového upozornění na novinky nebo elektronického newsletteru;
- sestavení e-mailového seznamu hlavních interních osob, které musí být často kontaktovány, aby bylo zaručena jejich informovanost a srozumění s vaším úsilím.

Strategie externí komunikace pomáhají propagovat práci skupiny ve větší komunitě za účelem zvýšení podpory, zlepšení zapojení a účasti komunity a prosazení úspěšné změny, což usnadňuje spolupráci s různými zainteresovanými osobami stojícími mimo formální strukturu organizace. Pro externí komunikaci lze využít širokou škálu komunikačních kanálů včetně internetu, tištěných a vysílacích médií, osobních setkání a virtuálních diskuzních fór.

**Volba a používání nástrojů sociálních médií** *(snímek 46)*

EQF: S.e

Sociální média zůstávají součástí světa marketingu a prostupují všemi aspekty soukromého i pracovního života. Při realizaci reklamní kampaně či marketingového programu bude každá firma potřebovat sociálně mediální kanály pro spojení s trhem a potenciálními i stávajícími zákazníky. Sociální média se skládají z různých kanálů a platforem seskupených pod sociálními sítěmi, sociálním obsahem a sociálními interakcemi. Některé nástroje mohou být užitečné pro zajištění efektivní komunikace a marketingových činností. Příručka REKUK (část: Komunikace a marketing, bod 3.3) zmiňuje některé bezplatné sociálně mediální nástroje, které nabízejí zajímavé možnosti pro komunikaci a marketingové činnosti. Jedná se o blogy, sociální sítě, jako je Facebook nebo Twitter, aplikace kategorie Web 2.0, jako jsou online chaty

nebo „instantní“ online dotazování, a interakce na mobilních zařízeních (textové zprávy).

V poslední době se na trhu objevily nové nástroje zvané chatboty, které používají na podporu zákaznického servisu umělou inteligenci a jsou společnostmi vnímány jako nový marketingový nástroj – dokáží totiž simulovat chytrou komunikaci s uživatelem na chatu. Vzhledem k tomu, že chatboty představují rostoucí trend, stále více značek rozvíjí tento typ technologie, zdokonaluje jej a začleňuje do stávajících chatovacích systémů. Velká jména jako Facebook a Telegram již začala pracovat na svých chatbotech a souvisejících platformách. Podnikatelé a marketingoví specialisté, obzvláště v malých firmách, oceňují jednoduchost platformy, zatímco technologie oslovuje zákazníky z řad firem.

Stručný popis dvou příkladů:

**Chattypeople** (https://chattypeople.com/about/) je chatbotová platforma pro vytvoření chatbotu s umělou inteligencí na Facebooku s integrovanou obchodní funkcí. Pomocí Chattypeople můžete vytvořit facebookovou zprávu rychle a snadno bez nutnosti kódování. Podnikatelé a marketingoví specialisté, obzvláště v malých firmách, oceňují jednoduchost platformy, zatímco technologie oslovuje zákazníky z řad firem.

**Everypost** (http://everypost.me/) zjednodušuje obchodní toky a usnadňuje marketing za použití sociálních médií, kdy vás může spojit s vaším účtem na síti Facebook, Pinterest, Twitter, LinkedIn, Google+ nebo Tumblr.

**Zvýšení interní informovanosti o dosažených udržitelných výsledcích** *(snímek 47)*

EQF: S.g

Interní komunikace organizace se odvíjí od celé řady faktorů. Naprosto zásadní je způsob, jakým členové vyššího vedení komunikují s pracovníky středního managementu a ti pak s pracovníky nižšího managementu. Interní informovanost má vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců a organizaci jako celek. Jedná se o výsledek komplexního plánu komunikační kampaně, který zahrnuje jasně definované krátkodobé a dlouhodobé cíle, stejně jako cíle definované metodou SMART (SMART je akronym shrnující vlastnosti, jaké by měl mít stanovovaný cíl: každý cíl by měl být konkrétní (Specific), měřitelný (Measurable), dosažitelný (Achievable), relevantní (Relevant) a časově ukotvený (Time-Oriented).

To by mělo pomoci zajistit stanovení počátečních realistických cílů a vytvoření všech propagačních akcí s dobrým načasováním, které by vedlo k dosažení vytýčených cílů. Zainteresovaným osobám se dále doporučuje sladit cíle s širší agendou, tj. agendou na národní nebo evropské úrovni. Sdělení kampaní by tak rezonovala šířeji a měla potenciálně větší vliv na širší oblast. Při stanovování cílů se doporučuje rozvíjet firemní identitu. Usnadnilo by to rozpoznání kampaně a konzistentnost šíření jejího sdělení.

*Příklady osvědčené praxe:*

Příkladem by mohla být VECO, mezinárodní nevládní organizace s více než 40letou praxí v oblasti partnerství se zemědělskými organizacemi a účastníky potravinového řetězce v Africe, Asii, Evropě a Latinské Americe.
Cateringový program organizace VECO s 6letými zkušenostmi s procesem zvyšování povědomí probíhal v kuchyních zařízení hromadného stravování zapojených do projektu a ukázal, že zúčastněným osobám nechybí důležité sebeuvědomění, stejně jako povědomí o zaměstnancích a zákaznících.
Mnoho vedoucích kuchyní se svěřilo s tím, že čekali poměrně velký odpor, nikdy se však s žádným nesetkali. Důležité kritérium určující, zda bude jídlo úspěšné, je jeho chuť. Zákazníci budou nakupovat udržitelná jídla pouze tehdy, pokud budou chutná. Dále je třeba se zaměřit na sociální aspekty firemní politiky: respektování lidských práv, pracovní podmínky a možnosti rozvoje. Velmi důležité je cíleně komunikovat o krocích, které byly uskutečněny pro posílení poptávky po udržitelné výživě. To vyžaduje opatření, která by povzbuzovala etické smýšlení, a vedla tak ke změně chování koncových uživatelů v zařízeních hromadného stravování, přičemž klíčovým faktorem pro úspěch je silná interní pracovní skupina. Ta je tvořena členy organizace, kteří pocházejí z rozdílných prostředí a mají různé vize ohledně zařízení hromadného stravování – od toho se také odvíjí forma jejich účasti na společném úsilí. Pracovní skupina provede počáteční vyhodnocení stavu a jejím prvním úkolem je vypracovat akční plán. Poté se setkává na pravidelných poradách, na kterých diskutuje, vyhodnocuje a v případě potřeby upravuje cíle a prováděné změny.

*Další informace:*
https://www.veco-ngo.org/en/project/sustainable-catering

**Analýza osvětových plánů pro zvyšování povědomí zainteresovaných osob** *(snímek 48)*

EQF: S.h

- Zorganizovat zapojení zainteresovaných osob
- Zapojovat zainteresované osoby do vzdělávání v oblasti výživy
- Udržet zapojení zainteresovaných osob ve vzdělávání v oblasti výživy

*Příklady osvědčené praxe:*
Z programu o obnovitelných zdrojích (Förderprogramm Nachwachsende Rohstoffe, www.fnr.de) německé spolkové vlády byla financována práce odborného výboru výzkumníků, který spolkovému ministerstvu potravinářství a zemědělství poskytoval poradenství ohledně osvědčených strategií, jejichž cílem bylo zapojení občanů. Výsledkem byly plány na dvě akce zaměřené na dialog: a) jedna určená pro zákazníky (např. definice biohospodářství a témata týkající se bezpečnosti potravin a klimatické změny) a b) jedna určená pro podniky (např. očekávání zákazníků, výrobní procesy a značení produktů). Z programu jsou financovány projekty aplikovaného výzkumu zaměřené např. na zvýšení informovanosti, akceptace a používání ekologických procesů, produktů a energií; dialog vedoucí ke změnám spotřebitelského chování;

výměnu vědomostí vedoucí k výrobě a používání obnovitelných průmyslových materiálů a meziproduktů / koncových produktů; vývoj školicích materiálů a inovačních pilotních vzdělávacích opatření; identifikaci sociálních očekávání a příležitostí zejména pro venkovské oblasti; studie, procesy dialogu a zveřejňování výsledků týkajících se posunu k biohospodářství; pilotní projekty zahrnující budování sítí a zapojování veřejnosti.

**Jak sestavit plán komunikace** *(snímek 49)*

EQF: C.a

Plán komunikace je písemný dokument, který popisuje, čeho chcete prostřednictvím komunikace dosáhnout (vaše cíle), způsoby, jak lze daných cílů dosáhnout (vaše dílčí cíle nebo pracovní program), komu bude komunikace určena (vaše cílové skupiny), jak budete své cíle plnit (nástroje a časový rozvrh) a jak budete hodnotit výsledky vašeho programu (hodnocení).

Komunikace zahrnují veškeré písemné, verbální a elektronické interakce s cílovými skupinami. Plán komunikace obsahuje cíle, dílčí cíle a nástroje pro veškerou komunikaci zahrnující mimo jiné následující materiály:

periodický tisk; online komunikace; podklady pro porady a konference; podklady pro vztahy se sdělovacími prostředky a vztahy s veřejností; marketingové a prodejní nástroje; právní a legislativní dokumenty; příchozí sdělení včetně postupů pro jejich příjem a obsahu hlasových schránek; materiály týkající se firemní identity včetně hlavičkového papíru, loga a obálek; průzkumy; certifikáty a ocenění; výroční zprávy; systém značení; proslovy; faktury.

Časové období: nejlepší doba pro sestavení vašeho plánu je doba, kdy sestavujete svůj roční rozpočet nebo organizační plán.

**Vlastní hodnocení úsilí/výsledků dosažených v různých oblastech udržitelnosti – kontrolní seznam** *(snímek 50)*

EQF: C.b

Pokud jde o zjednodušený kontrolní seznam, jehož návrh naleznete ve školicí složce, je třeba připomenout, že nejlepších výsledků lze dosáhnout při využití certifikačního programu. V oblasti značení je nutno disponovat rozsáhlými vědomostmi o celé řadě témat od kvalitních životních podmínek zvířat přes vitalitu půdy po různé systémy ověřování ekologické produkce atd. Existuje široká škála možností certifikace a jsou všechny dobrovolné, což znamená, že společnosti samy požádají třetí stranu o provedení auditu a často za něj platí. Každé značení má svůj specifický protokol a zkoumá metody výroby, distribuce a spotřeby.

*Dobré příklady:*

Soil Association Certification je orgán, který provádí kontroly a certifikaci farem a podniků splňujících ekologické normy, kdy pokrývá přibližně 70 % britského sektoru biopotravin. Soil Association Certification také pečuje o značku „Food for Life

Catering Mark“ (*Cateringová značka Jídlo pro život*), nedávno přejmenovanou na „Food for Life Served Here“ (*Zde se podává jídlo pro život*), předtím známou také jako „Catering Mark“ (*Cateringová značka*). Jedná se o nezávislý certifikační systém, která má zaručit, že podávaná jídla splňují určitý standard.

Když poskytovatel stravovacích služeb nebo restaurace získá značku „Catering Mark“ nebo „Food for Life Catering Mark“, obdrží komunikační balíček, který mu usnadní informování zákazníků o úspěších organizace. Tým iniciativy „Food for Life Catering“ uděluje firmám bronzové, stříbrné, nebo zlaté logo „Catering Mark“, které mohou používat na jídelníčcích a marketingových materiálech. Informace o uděleném ocenění jsou také zveřejňovány na internetových stránkách iniciativy „Food for Life Catering“ a v newsletterech upozorňujících na průkopníky tohoto systému.

Organizace, které žádají o značku „Catering Mark“, dostanou také rady a instrukce, jak získat prestižní zlatou „Catering Mark“.

Značka „Catering Mark“ je určena pro poskytovatele stravovacích služeb všeho druhu a existuje ve třech podobách (bronzová, stříbrná a zlatá) vyjadřujících tři různé úrovně správné praxe.

Pro poskytovatele stravovacích služeb se jedná o stěžejní systém, který přináší nezávislé potvrzení skutečnosti, že nabízená jídla jsou zdravá, čerstvě připravovaná a pocházející z udržitelných zdrojů.

Program byl zahájen nejprve ve školách (a více než 10 000 jich podává jídla odpovídající našim standardům), nicméně značku „Food for Life Served Here“ najdeme i v jídelnách nemocnic, pečovatelských domů, univerzit a středních škol, stejně jako ve stále větším množství firem a turistických atrakcí – každý den je ve Spojeném království podáváno 1.7 milionů jídel pod značkou „Food for Life Served Here“.

**Osvědčená praxe v oblasti komunikace – příklad italského projektu zaměřeného na propagaci konzumace čerstvých ryb místo mražených** *(snímek 51)*

Podpora stavu mořské akvakultury a konzumace čerstvých ryb ve zdravotnických zařízeních a pečovatelských ústavech.

EQF: C.e

*„Jídla z čerstvých ryb do italských zdravotnických zařízení“* je inovační projekt, který v Itálii na národní úrovni realizuje společnost SME (Albert Sas) a který uspěl – prostřednictvím úspěšného řízení udržitelného dodavatelského řetězce – v zavádění čerstvých ryb místních druhů, připravovaných podle tradičních receptů, do kuchyní geriatrických oddělení nemocnic a zařízení péče o seniory v několika italských pobřežních městech.

Počet pacientů v geriatrických léčebnách a domovech důchodců roste a jídlo je pro ně velmi důležité nejen z hlediska nutriční hodnoty, ale také pro svůj sociální a kulturní rozměr. Jedná se často o možnost družit se s ostatními a zůstat ve spojení se životem za zdmi nemocnice (např. bývá hlavním tématem hovoru s návštěvami) a také jde o zásadní okamžik v každodenním režimu.

Pokud je jídlo kvalitní (také z organoleptického hlediska) a je připraveno podle tradičních receptů oblíbených u pacientů vyššího věku, má velký vliv na jejich tělesnou a duševní pohodu.

Konzumace ryb také chrání před přirozeným, věkem podmíněným poklesem kognitivních funkcí a je spojena se snížením rizika demence, Alzheimerovy choroby a cévních mozkových příhod.

Snahy o obohacování jídelníčku o pokrmy z čerstvých ryb získávaných z krátkého dodavatelského řetězce a připravovaných podle receptů patřících do místní kulinářské tradice tak

(i) zvyšují atraktivitu jídel z ryb, a tím i jejich konzumaci lidmi vyššího věku,

(ii) zlepšují udržitelnost celého rybářského řetězce a podporují drobný lokální rybolov namísto intenzivního rybolovu v nadměrně rybářsky využívaných oblastech, což také znamená omezení procesu mražení, který je vysoce energeticky náročný.

Ve zmiňovaném případě byl k inovačním jídlům z ryb přikládán lístek s informacemi o vlastnostech pokrmu a několika otázkami, jejichž cílem bylo zjistit, zda strávníci takové snahy oceňují, jaký společenský význam přikládají době jídla a jeho přípravě a zda mají zájem o recepty vycházející z regionální tradice a kultury spojené s konzumací mořských plodů.

**Studie se účastnilo více než pět set lidí, v průměru osmdesátníků.**

Odpovědi na otázky v dotazníku byly analyzovány spolu s informacemi získanými v detailních rozhovorech s různými účastníky iniciativy inovačního nákupu.

Výsledky slouží k rozvoji komplexnějších služeb veřejného stravování, které jsou zaměřeny na osoby vyššího věku a berou ohled na environmentální udržitelnost jídel a jejich možnost zlepšit nutriční příjem a celkovou pohodu konzumentů.

**Osvědčené komunikační postupy** *(snímek 52-56)*

EQF: C.e

Italský projekt **Dobrý Samaritán** (zákon č. 155/2003 z roku 2003) **podporovaný** Italskou federací potravinových bank se zaměřuje na redukci potravinových odpadů – zajišťuje další využití stále poživatelných potravin, které však již nejsou použitelné pro komerční účely, a předává je charitativním organizacím. Tento projekt, který byl převzat v USA, omezuje rozsah odpovědnosti potravinářských společností za produkty, které věnují charitám. Dárci i příjemci neprodaných/nadbytečných potravinových produktů musí zaručit náležité uchování, přepravu, skladování a používání těchto potravin.

Dalším příkladem osvědčené praxe zaměřené na redukci potravinových odpadů je „Zero Waste Charter“ (*Charta nulového odpadu*), kterou v roce 2013 představily organizace Last Minute Market a obec Sasso Marconi (provincie Boloňa, Itálie). Veřejné správy se zavazují na svém území provádět následující opatření zaměřená na redukci a předcházení vzniku potravinových odpadů. Cílem charty je:

- sdílet a šířit kampaň „Jeden rok proti odpadu“;

- podporovat veškeré iniciativy veřejných i soukromých organizací, jejichž cílem je další lokální využití produktů neprodaných a vyhozených v jakékoli fázi zemědělsko-potravinářského řetězce a jejich bezplatné poskytnutí občanům žijícím z příjmů pod hranicí minimální mzdy;
- změnit pravidla pro zadávání veřejných zakázek na dodávky potravin a poskytování stravovacích služeb tak, aby byly upřednostňovány firmy, které garantují bezplatné poskytování nadbytečných potravin chudším lidem;
- prosazovat konkrétní opatření pro omezení plýtvání už v raných fázích řetězce;
- zavádět kurzy o výživě;
- v případě produktů, jejichž lhůta spotřeby se chýlí ke konci nebo které vykazují vadu, prosazovat jejich prodej za sníženou cenu namísto jejich vyhození;
- zjednodušit údaje o lhůtě spotřeby na etiketách potravin;
- zřídit dohlížecí orgán nebo národní agenturu pro redukci odpadů pro účely minimalizace ztrát a nedostatků v potravinářství, a to podporou přímých vztahů mezi producenty a spotřebiteli a zapojení všech relevantních zainteresovaných osob s cílem zvýšit ekologickou účinnost logistiky, přepravy a hospodaření se zásobami a obaly.

Další informace:
https://sites.google.com/lastminutemarket.it/2017/english
Zákon o dobrém Samaritánovi (zákon č. 155/2003) (v italštině) lze nalézt na stránkách: http://www.parlamento.it/parlam/leggi/03155l.htm

**Osvědčené komunikační postupy** *(snímek 57-62)*

EQF: C.e

*Země*: Francie; *Tvůrce projektu*: API Restauration (catering)
*Projekt*: Ensemble, réduisons nos déchets (*Snižujme společně množství odpadů*)
*Místo*: školní jídelny
Tento projekt je zaměřen na osvětu žáků škol v oblasti potravinových odpadů a recyklace. Cílem projektu, který se již rozšířil do více škol, bylo, aby žáci sami třídili vzniklý odpad, vážili jej a sledovali jeho celkovou týdenní hmotnost (výsledky zaznamenávali na tabuli u vchodu do jídelny, aby znali aktuální stav, než se půjdou najíst). Účelem tohoto opatření bylo, aby děti samy posoudily, jaký mají hlad, a neříkaly si o porce, které by nedokázaly sníst, a aby se naučily třídit a recyklovat odpad. Vytříděný potravinový odpad pak mohl být zkompostován přímo na místě nebo odvezen jinam, ať už pro zkompostování nebo biometanizaci. Pro školy, které vyvěsily výše uvedenou tabuli a zahájily kampaň proti odpadům, byl vytvořen nový komunikační nástroj, který mládež informoval o úsilí vynaloženém pro snížení množství potravinových odpadů. Jmenuje se RADAR ODPADŮ a ukazuje, zda jsou výsledky vynaloženého úsilí pozitivní, nebo zda ještě potřebují zlepšit (podobně jako je tomu u radaru vzdělání).

Radar odpadů mění barvu na displeji v závislosti na výsledcích vážení týdenního množství odpadů:

- zelený: < 40 gramů na jídlo
- červený: > 40 gramů na jídlo

Projekt proběhl ve spolupráci mezi školou, dětmi a cateringovou firmou API Restauration. Použitý radar odpadů byl inspirován radary vzdělání. Děti získaly kontrolu nad množstvím odpadů, které vyprodukují, a byly odměňovány za pozitivní výsledky. Zároveň firma zavedla komunikační nástroj pro své pracovníky a zákazníky:

• Na internetových stránkách API Restauration se objevil film „The rubbish bin, a love story“ (*Popelnice – milostný příběh*) zpracovávající téma snižování množství odpadů, který mohou strávníci vidět v restauracích vybavených obrazovkou a na internetových stránkách. Tento film ilustruje 29 každodenních ekologických opatření API:

*1. Omezujte množství potravinových odpadů*
*2. Kupujte potraviny bez zbytečných obalů*
*3. Kompostujte kuchyňský a zahradní odpad*
*4. Používejte vícerázové tašky*
*5. Nepoužívejte nadměrné množství čisticích prostředků*
*6. Pijte vodu z kohoutku*
*7. Omezte používání tiskárny*
*8. Papír potištěný na jedné straně používejte pro psaní poznámek*
*9. Vylepte si na schránku samolepku „Nevhazujte letáky“*
*10. Recyklujte baterie nebo používejte dobíjecí baterie*
*11. Dávejte přednost produktům s ekoznačkou*
*12. Před vyhozením poškozené nebo zastaralé věci si ověřte, zda ji můžete někomu dát*
*13. Pokud si potřebujete něco koupit, zvažte nejprve věci z druhé ruky*
*14. Než nějakou věc vyhodíte, zamyslete se nad její možnou recyklací*
*15. Zkontrolujte, že je odpad správně vytříděn*
*16. Z 1 kilogramu recyklovaného skla se dají vyrobit 3 skleněné lahve na víno*
*17. Z 1 kilogramu recyklovaného plastu PET se dají vyrobit 2 flísové mikiny*
*18. Z 1 kilogramu recyklovaného kartónu se dá vyrobit 5 krabic na cereálie*
*19. Z 10 kilogramů recyklovaného hliníku se dá vyrobit 1 kolo*
*20. Z 670 recyklovaných plechovek se dá vyrobit 1 horské kolo*
*21. Již nefunkční zářivky odevzdávejte do zařízení na likvidaci odpadů*
*22. Prošlé nebo neužívané léky vraťte do lékárny*
*23. Nástroje si půjčujte nebo pronajímejte*
*24. Rozbité domácí nebo elektronické spotřebiče si nechte opravit*
*25. Produkty s nejbližším datem spotřeby používejte přednostně před ostatními*
*26. Vařte z čerstvých sezónních produktů*
*27. Používejte raději mýdlo než sprchový gel*
*28. Při přebalování používejte vícerázové pleny*
*29. Kupujte nemateriální dárky*

• Pro oslovení školní mládeže byly použity krátké filmy (1 na akci)
• Interně: podpis v e-mailech

Počet zúčastněných: 35 školních jídelen ve Francii
Počet návštěvníků speciální stránky na internetových stránkách během EWWR: 979 návštěvníků včetně 462 unikátních zobrazení
Počet přehrání videa: 2880 návštěvníků včetně 1383 unikátních zobrazení

***Zdroj: EWWR_2012_Case Studies_Educational_France1***

**Fond primární péče britského národní zdravotního systému NHS v okrsku Ayrshire a Arran provádí pravidelná hodnocení výživy seniorů**

Ukázkový příklad kritérií popsaných ve zprávě NHS:

EQF: C.c

*Přijatý závazek bude v souladu s následujícími hodnotami:*

- **Zaměření na pacienta a veřejnost**
  - Podpora systému NHS zaměřeného na pacienta a reagujícího na názory veřejnosti

- **Nezávislost**
  - Vyvozování vlastních závěrů a sdělování našich poznatků

- **Partnerství**
  - Zapojení pacientů, pečovatelů a veřejnosti do všech oblastí naší práce
  - Podpora a spolupráce pracovníků NHS za účelem zlepšování kvality
  - Spolupráce s dalšími organizacemi, jako jsou veřejnoprávní orgány, dobrovolnické organizace či výrobci, za účelem zamezení duplicit

- **Podloženost fakty**
  - Podloženost závěrů a doporučení nejlepšími dostupnými fakty

- **Otevřenost a transparentnost**
  - Šíření pochopení pro naši práci
  - Vysvětlování důvodů pro naše doporučení a závěry
  - Komunikace v jazyce a formátech, které jsou snadno dostupné

- **Zajišťování kvality**
  - Zaměření činností na oblasti, ve kterých lze dosáhnout významného zlepšení, a zabezpečení, aby naše činnosti byly podrobovány internímu a externímu zajišťování a hodnocení kvality

- **Profesionalita**

- Podpora špičkové kvality práce jednotlivců i týmů a zajištění nákladové efektivity při využívání veřejných zdrojů (lidských a finančních)

- **Vnímavost**
  - Uznávání potřeb, názorů a přesvědčení jednotlivců a organizací a respektování a prosazování diverzity“.

**LEGENDA**

**EQF**: Evropský rámec kvalifikací.
**ECVET**: Evropský systém kreditů pro odborné vzdělávání a přípravu

*Zkratky použité pro odkazy na EQF (objevující se na každém snímku) se vztahují k dovednostem z oblasti „Informace a marketing - MATICE ECVET“ – viz shrnutí:*

**K** JAKO KNOWLEDGE, tzn. ZNALOSTI

**a.** Vysvětlit principy udržitelnosti jednak obecně a jednak konkrétně pro kuchyni *(snímky: 1, 2, 3, 4, 5, 6)*
**b.** Určit různé druhy zainteresovaných osob a rozlišovat mezi nimi *(snímky: 7, 8)*
**c.** Zásady komunikace a marketingu *(snímky: 9, 10, 11)*
**d.** Vybrat náležité nástroje pro lepší informovanost a komunikaci *(snímky: 12, 13, 15)*
**e.** Určit hlavní aspekty a problémy týkající se hospodaření s potravinami, odpady a energiemi *(snímek: 17)*
**f.** Uplatňovat zásady ekologického marketingu *(snímek: 18)*
**g.** Vysvětlit zásady certifikačních systémů (značky bio a eko) *(snímek: 19)*

**S** JAKO SKILLS, tzn. DOVEDNOSTI

**a.** Analyzovat náležité nástroje pro oslovení cílových zainteresovaných osob *(snímky: 16, 22, 23)*
**b.** Dialog s interními sekcemi firmy *(snímky: 21, 25)*
**c.** Vyhodnotit konkrétní udržitelné výsledky a informovat o nich *(snímky: 20, 26)*
**d.** Informovat klienty o konkrétních zákaznických požadavcích *(snímek: 24)*
**e.** Vybrat a používat nástroje sociálních médií *(snímek: 31)*
**f.** Sledovat interní a externí zpětnou vazbu *(snímek: 14)*
**g.** Zvyšovat interní povědomí o dosažených udržitelných výsledcích *(snímek: 32)*
**h.** Analyzovat osvětové programy pro zvýšení povědomí zainteresovaných osob *(snímek: 33)*.

**C** JAKO COMPETENCES, tzn. KOMPETENCE

**a.** Nezávisle vytvořit a řídit celkový plán komunikace, nebo schopnost posoudit plán navržený externím odborníkem *(snímek: 34)*
**b.** Mít celkový přehled o úsilí/výsledcích dosažených v různých oblastech udržitelnosti (původ a kvalita potravin, potravinový odpad, odpady, energie) *(snímky: 6, 18, 20)*
**c.** Být schopen komunikovat s interními osobami i s externími médii o úsilí zaměřeném na udržitelnost ve vlastní kuchyni *(snímky 27, 33)*
- Být schopen zdůvodnit případné navýšení ceny jídel širší veřejnosti.

- Realizovat školení o potravinách v rámci kuchyně nebo okolo přípravy jídel.