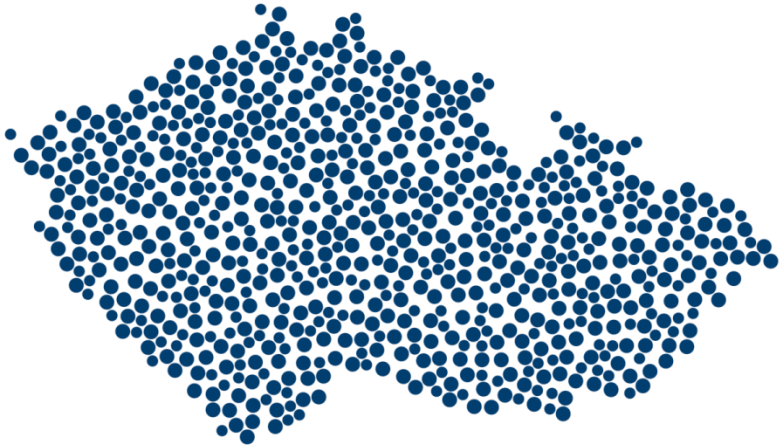


Česká gastroscéna – analýza současného stavu gastronomie a gastroturismu

InsightLab

CzechTourism

Design výzkumu – kvalitativní část

Metodologie	**InDepth Interviews (polostrukturované hloubkové rozhovory)**
Cílové skupiny	**1) pracovníci v zařízeních s převážně stravovací funkcí (n = 30)** **2) pracovníci v zařízení se společensko-zábavní funkcí (n = 30)**
Velikost výběrového souboru	**N = 60**
Délka rozhovoru	**30 minut**
Termín dotazování	**Prosinec 2025**
Interpretace výsledků kvalitativní části	**Tato závěrečná zpráva shrnuje poznatky a zjištění získané v průběhu kvalitativního výzkumu. Z toho důvodu není možné závěry a poznatky interpretovat jako reprezentativní. Výzkum poskytuje hluboký vhled k tématu, motivaci, bariéry i detailní hodnocení předložených materiálů, nejde ale o závěry a zjištění, které je možné vztáhnout na celý sektor HORECA v ČR.**

Segmentace zastoupených podniků

Velikost obce

~ 1/3 vzorku

Vesnice

Podniky na vesnicích často čelí slabší návštěvnosti mimo turistickou sezónu a závislosti na víkendových špičkách. Renomované provozy však dokážou fungovat i jako cíle výletů.

~ 1/3 vzorku

Menší a střední města

Kategorie zahrnuje nejrůznější podniky od tradičních hospod přes kavárny až po moderní koncepty. Podniky kombinují lokální hosty s turistickou poptávkou.

~ 1/3 vzorku

Větší města

Městské prostředí přináší vysokou konkurenci a tlak na odlišení. Častěji se zde objevují kavárny s výběrovou kávou a konceptuální restaurace, je zde méně tradičních českých hospod.

Hlavní funkce podniku

~ 1/2 vzorku

Stravovací

Spektrum zahrnuje tradiční hospody s českou kuchyní, hotelové restaurace i moderní bistra. Přinášejí vhled do ekonomiky kuchyně a práce se surovinami.

~ 1/2 vzorku

Společensko-zábavní

Kategorie zahrnuje kavárny, bary, pivnice i noční kluby. Jejich perspektiva ukazuje ekonomiku založenou na atmosféře, komunitní roli a práci s programem.

~ 1/10 vzorku

Eventové

Podniky zaměřené na svatby či na zážitkovou gastronomii staví na plánovaných termínech a rezervacích. Dále v této prezentaci jsou brány jakou součást stravovacích podniků.

Délka praxe v oboru

~ 1/6 vzorku

Do 5 let

Respondenti s kratší praxí vnášejí čerstvý pohled s moderní perspektivou a jsou méně vázáni tradicemi české kuchyně. Jejich zkušenost odhaluje aktuální systémové bariéry.

~ 1/2 vzorku

5 až 15 let

Respondenti s praxí pěti až patnácti let přinášejí zkušenosti s adaptací na proměny posledních let včetně protipandemických opatření a ekonomických změn.

~ 1/3 vzorku

Více než 15 let

Dlouholetí pracovníci v oboru přinášejí vlastní dlouhodobou paměť a nadhled nad krátkodobými výkyvy. Umožňují tak sledovat strukturální proměny české gastronomie.

Závěry

Česká gastronomie prochází strukturální proměnou

Z rozhovorů s provozovateli, majiteli, jednateli a dalšími pracovníky v sektoru HORECA vyplývá, že česká gastronomie se nachází uprostřed relativně hlubokých změn. Většina dotazovaných provozů popisuje růst nákladů jako nejvýraznější tlak posledních let, přičemž zdražování energií, surovin a mezd naráží na omezenou ochotu hostů platit vyšší ceny. Na venkově dochází k úbytku tradičních hospod a ve městech se část nabídky proměňuje směrem k různým specializovaným konceptům.

V některých oblastech a podnicích je patrný posun v práci s kvalitou surovin a v profesionalizaci lepších podniků. Zároveň zde přetrvává jistá nerovnoměrnost — vedle kvalitních provozů existuje velký objem podniků se zastaralým standardem. Česká gastroscéna bývá nejčastěji hodnocena jako uspokojivá, s důrazem na to, že záleží na konkrétním podniku. Jedním z hlavních aspektů scény je tedy její různorodost, což je někdy vnímáno pozitivně (každý si najde to své) a jindy negativně (nekvalitní podniky nepředstavují žádoucí rozšíření scény).

Gastroturismus je v ČR omezený, ale má potenciál

Cestování za gastronomií v Česku existuje, avšak většinou jako doplněk jiného programu, nikoli jako samostatný motiv cesty. Tradiční česká kuchyně sama o sobě nepředstavuje dostatečně silný produkt pro příjezdový turismus, protože chybí konzistence kvality zážitku a odlišení od jiných destinací. Výjimku představuje pivo, které je sice oblíbeným, ale z hlediska turismu problematickým produktem.

Kombinace turismu a gastronomie se tradičně koncentruje do velkých měst a turistických oblastí. Tato koncentrace turistů do několika známých destinací však často vede ke vzniku turistických pastí, které podle respondentů nereprezentují skutečnou úroveň české gastronomie a poškozují její obraz.

Klíčem k rozvoji se jeví propagace moderních gastronomických produktů, propojení s regiony a zvýšení viditelnosti kvalitních podniků mimo hlavní centra. Bez jasného důvodu návštěvy a bez konzistence kvality se totiž gastroturismus prosazuje jen obtížně.

Závěry

Personální výzvy české gastronomické scény

Personál představuje jednu z nejčastěji zmiňovaných bariér rozvoje gastronomických podniků. Většina respondentů popisuje problémy s náborem i udržením zaměstnanců, přičemž nejde jen o celkový nedostatek lidí, ale také o jejich tradičně krátkou dobu setrvání v náročném prostředí gastronomie. Práce v oboru je často vnímána jako přechodná, což vede k vysoké fluktuaci a nutnosti opakovaného zaučování. Podniky málokdy disponují dostatečným počtem stabilních pracovníků a kolísání kvality obsluhy se přímo promítá do zkušeností hostů.

Formální gastronomické vzdělání přitom respondenti často hodnotí jako zastaralé a nepřipravující absolventy na provozní realitu. Nepříliš atraktivní vzdělávací obor tak neláká dostatečné množství vhodných zájemců. Zvyšování mezd jako nástroj stabilizace naráží na ekonomické limity provozu a promítá se do tlaku na zdražování. Výsledkem bývá kumulace rolí u majitelů, kteří často suplují práci chybějícího personálu, což vede k vyčerpání a obtížné udržitelnosti standardu servisu v dlouhodobém horizontu.

Legislativní tlaky představují výraznou brzdu rozvoje

Regulační a administrativní zátěž patří mezi další silně pociťované bariéry. Respondenti opakovaně zmiňují měnící se hygienická pravidla, daňové povinnosti a množství formulářů, revizí, školení a hlášení, které jim ukrajují čas i finanční prostředky. Zejména u menších podniků je tato zátěž vnímána jako neúměrná a demotivující, provozovatelé popisují pocit, že místo podnikání vyplňují papíry. Větší podniky se potýkají se stejnými problémy, ale mají alespoň více kapacit na jejich řešení. Pro začínající provozovatele je pak velkou překážkou se v celém komplikovaném systému vůbec nějak vyznat.

Nejistota ohledně dalších změn pravidel snižuje ochotu investovat do rozvoje a vede k opatrnosti v nabídce i provozních procesech. Podniky popisují pocit permanentní kontroly a frustraci z toho, že jim administrativa bere kapacity, které by mohly směřovat do péče o hosta a do kvality. Regulace komplikují i práci s lokálními dodavateli, kdy přísné požadavky prakticky znemožňují menším producentům dodávat do gastronomie.

Závěry

Lokální dodavatelé jsou dostupní jen omezeně

Většina respondentů deklaruje zájem o spolupráci s lokálními dodavateli, avšak v praxi zůstává jejich využívání jen částečné. Typicky se lokálnost uplatňuje u vybraných položek jako zelenina, sezónní produkty, maso od místních řezníků nebo káva od regionálních pražíren, zatímco základ sortimentu zajišťují velkoobchodní dodavatelé kvůli stabilitě a logistice.

Hlavními bariérami jsou vyšší cena lokálních surovin, omezená stabilita dodávek, sezónní výkyvy a nedostatečná kapacita malých producentů. Ti často nedokáží garantovat potřebný objem, pravidelnost ani logistickou flexibilitu, kterou provoz vyžaduje. Promítnutí vyšších nákladů do ceny naráží na cenovou citlivost hostů, kteří jsou ochotni si připlatit za lokální produkty jen někdy. Podniky, které s lokálními dodavateli pracují systematicky, na tom budují konkurenční výhodu a vlastní příběh, vyžaduje to však dlouhodobé plánování, stabilní vztahy a ochotu přizpůsobit nabídku sezónním možnostem — v tomto vzorku jsou však ve výrazné menšině.

Hlavní gastronomické trendy

Mezi nejčastěji zmiňované trendy patří důraz na lokálnost a poctivost surovin, rostoucí poptávka po zdravějších a dietně specifických variantách a digitalizace rozhodování hostů. Požadavky na bezlepkové, vegetariánské a veganské alternativy se stávají standardní součástí očekávání, podniky na ně reagují rozšířením nabídky, byť v regionech zůstává tento trend spíše okrajový. Sociální sítě pak ovlivňují jak výběr podniku, tak způsob konzumace — hosté fotí jídlo, sdílejí své zkušenosti a na základě vizuálního obsahu si budují očekávání.

Online recenze a mobilní mapy fungují jako klíčový navigační nástroj a zároveň jako reputační riziko, které zvyšuje tlak na konzistenci. Rozvoz jídla přes platformy se normalizoval jako doplňkový kanál, zejména ve městech. Mezi dalšími trendy respondenti uvádějí rostoucí význam prostředí a interiéru, mezinárodní street food formáty a obecně vyšší nároky na celkový zážitek z návštěvy. Podniky přijímají trendy pragmaticky, pokud odpovídají jejich konceptu a jsou ekonomicky udržitelné.

Doporučení

Výpomoc s legislativní zátěží

Byrokracie a legislativa představují jednu z nejčastěji zmiňovaných bariér napříč stravovacími i zábavními podniky. Provozovatelé popisují měnící se pravidla, nejistotu z kontrol a pocit permanentního administrativního zatížení.

Pomoci by přitom mohlo zprostředkování alespoň základní orientace v povinnostech, dokumentaci a poplatcích. Minimálně části provozovatelů by se tím usnadnil vstup do oboru i průběžný provoz podniku. Praktickou formu by mohl představovat přehledný checklist legislativních požadavků na webu, který by provozovatelům umožnil ověřit, zda mají vše v pořádku.

Respondenti zároveň vnímají podnikání v ČR jako komplikovanější než v některých zahraničních zemích. Případná inspirace zahraniční praxí, kde úřady více komunikují mezi sebou, by mohla být podkladem pro širší diskusi o zjednodušení administrativních procesů.

Propagace moderních gastronomických produktů

Z výzkumu vyplývá, že tradiční česká kuchyně sice funguje jako vstupní brána pro seznámení se s místní gastronomií, část respondentů je ale skeptická k tomu, že by sama o sobě mohla táhnout příjezdový turismus. Zahraniční návštěvníci tradiční česká jídla běžně ochutnávají, málokdy však přijíždí primárně kvůli nim.

Opakovaně zaznívá přesvědčení, že propagace české gastronomie by mohla těžit z moderních formátů, které se v posledních letech rozvíjejí. Konkrétně jde o kvalitní kavárny s výběrovou kávou, street food, bistra, festivaly a moderní interpretace tradičních chutí.

Cílem by bylo vytvořit obrázek české gastroscény jako dynamické a rozvíjející se, nikoli pouze jako prostředí tradičních a mnohdy nezdravých jídel či piva a alkoholu. Tento posun by mohl oslovit segment turistů, kteří hledají kvalitní gastronomický zážitek a jsou ochotni za ním cestovat.

Doporučení

Ochranná značka kvality

Respondenti opakovaně popisují silnou závislost na online recenzích, gastromapách a doporučujících profilech. Tyto platformy fungují jako hlavní navigační mechanismus pro hosty, zejména pro turisty. Zároveň ale zaznívá nedůvěra k objektivitě hodnocení, která často odrážejí spíše osobní očekávání recenzentů a influencerů než skutečnou kvalitu.

Část respondentů by uvítala nezávislou značku kvality s transparentní a důvěryhodnou metodikou hodnocení. Taková značka by mohla fungovat jako alternativní orientační bod vedle soukromých recenzních systémů.

Aby měla smysl, musela by být dostupná všem typům podniků, nejen těm v turisticky exponovaných lokalitách. Předpokladem je rovný přístup a srozumitelná kritéria, jinak by značka ztratila kredibilitu. Jistota základního standardu by mohla pomoci gastronomii fungovat jako samostatný motiv cestování.

Propagace regionů a regionální gastronomie

Respondenti vnímají nerovnoměrné rozložení turistického ruchu jako systémový problém. Velká města a tradiční turistické destinace koncentrují většinu návštěvnosti, zatímco podniky mimo tyto koridory z turismu téměř netěží. Opakovaně zaznívá, že v regionech je gastroturismus spíše přidanou hodnotou k jinému motivu cesty než samostatným důvodem návštěvy. Podpora a propagace méně známých regionálních atrakcí, památek, přírody, ale i lokálních surovin a receptů by mohla mít dvojí efekt:

Zaprvé, mohla by rozptýlit turisty z vytížených míst, která se dle části respondentů běžně mění ve skanzeny a turistické pasti. Zadruhé, mohla by přinést výhody turismu širší části české gastroscény, která z něj momentálně nemá téměř nic.

Praktické návrhy z rozhovorů zahrnují tematické mapy, propojení s existujícími turistickými trasami a práci s lokálností jako srozumitelným regionálním příběhem.

Charakteristika provozů a současné situace

Česká gastronomická scéna je vnitřně velmi různorodá, spojuje ji však společný tlak posledních let — rostoucí náklady, opatrnější hosté a v některých částech ČR snížená návštěvnost oproti době před pandemií COVID-19.

- Zkoumaný vzorek zahrnuje široké spektrum provozů — od malých vesnických hospod přes městské restaurace a kavárny až po eventové a pobytové koncepty. Tato různorodost se promítá do odlišných ekonomických modelů, struktury hostů i míry závislosti na turismu a sezónnosti.
- Složení hostů se výrazně liší podle lokality a funkce podniku. V turisticky exponovaných místech převažují přijíždějící návštěvníci, v menších obcích místní štamgasti, ve městech pak jde často o kombinaci těchto skupin. U společensko-zábavních podniků tvoří jádro klientely zpravidla pravidelní místní hosté, u kavárenských konceptů častěji rodiny s dětmi.
- Návštěvnost je nerovnoměrná a také silně závisí na typu podniku a lokalitě. U tradičních menších provozů popisuje většina respondentů pokles rutinních návštěv v posledních letech, místní hosté chodí méně a utrácejí méně. Část podniků — zejména ty s vybudovanou reputací nebo širším spádovým okruhem — naopak popisuje stabilitu či růst.
- Velká část respondentů popisuje posledních několik let jako období kumulovaných změn. Růst nákladů na energie, suroviny a mzdy se prolíná s nedokončeným návratem hostů po pandemii a s proměnou spotřebního chování. Hosté více zvažují, za co své peníze utratí, část spotřeby a společenského života se navíc přesunula do domácností.
- Inspirace respondentů vychází převážně z osobní zkušenosti — návštěv jiných podniků, cestování a z online prostředí. Systematický monitoring konkurence se objevuje spíše ojediněle. V menších městech řada respondentů konkurenci aktivně neřeší, ve větších městech se část provozů spíše snaží určovat vlastní směr a na okolní nabídku vědomě nereaguje.

Proměna hosta

Média, sítě a recenze proměnily hosta v informovanějšího, náročnějšího a zároveň opatrnějšího spotřebitele. Gastronomické provozy čelí tlaku na konzistenci a transparentnost, přičemž prostor pro chyby se výrazně zúžil.



Online recenze

- Většina respondentů popisuje online recenze jako klíčový navigační mechanismus, který zásadně proměnil výběr podniku.
- Recenze zvyšují tlak na konzistenci a bezchybnost, přičemž i jednorázové selhání může dlouhodobě ovlivnit reputaci.
- Část respondentů zároveň upozorňuje, že čeští hosté hodnotí přísněji než tomu bývá v zahraničí.

Gastronomické reality shows

- Respondenti vnímají gastronomické reality shows (Ano, šéfe!, MasterChef Česko apod.) jako katalyzátor, který zvýšil zájem hostů o suroviny, prezentaci a kvalitu.
- Současně ale pořady vytvářejí skupinu hostů s pocitem odbornosti bez reálné znalosti provozních nákladů a limitů, což způsobuje nerealistická očekávání a frustraci na obou stranách.

Sociální sítě

- Sociální sítě fungují jako vyhledávací a inspirační nástroj, který formuje očekávání hostů ještě před návštěvou. Doporučující profily a gastro mapy dopředu formují konkrétní představu hostů na základě fotek a hodnocení.
- Podniky se tomu snaží přizpůsobovat vizuální standardy podávaných jídel i způsob komunikace.

Vývoj české gastronomie

Kvalita surovin a pestrost nabídky rostou, scéna se však dělí na profesionální podniky a provozy fungující spíše jen ze setrvačností. Servis a práce s hostem zůstávají hlavním nedostatkem české gastronomie.

- Většina respondentů definuje českou gastronomii především hodnotově. Klíčem je poctivé řemeslo, čerstvé suroviny a stabilní standard. Ochutnat ji lze ve velkých městech i v regionálních provozech s dlouhodobou reputací, nikoli v podnicích postavených na jednorázové turistické poptávce.
- Asi nejčastěji je za hlavní slabinu české gastronomie označován nedostatek personálu, který by byl ochotný v náročném oboru vydržet. Gastronomie představuje spíše neprestižní obor, který málokdy funguje jako první volba. Nedostatečné a zastaralé oborové vzdělávání situaci prohlubuje.
- Personál přitom tvoří základní kámen celého oboru - jeho nedostatek se v ČR odráží zejména v nízké servisní kultuře či v kolísající kvalitě jídla.
- Opakovaně je popisována také postupná polarizace poptávky. Poslední dobou se vyhraňuje část hostů, která si cíleně vybírá kvalitu a snese vyšší ceny, zatímco zejména mladší klientela čím dál častěji volí rychlé a levné stravování a do podniků nabízejících kvalitní gastronomický zážitek chodí méně.



V čem udělala česká gastronomie posun

- Kvalita používaných surovin
- Pestrost nabídky
- Návrat k poctivé kuchyni
- Viditelnost gastronomie ve veřejném prostoru
- Profesionalizace kvalitnějších podniků



V čem je stále pozadu

- Nedostatek personálu
- Slabá kultura servisu
- Nekonzistence kvality napříč podniky
- Přetrvávání slabších provozů vedle těch kvalitních
- Konzervativnost publika

Současná ekonomická situace české gastronomie

	Finanční kondice	Strategie adaptace	Konkurenční tlak
Stravovací podniky	Ekonomická kondice stravovacích podniků je polarizovaná. Větší část respondentů popisuje zesílený tlak na tržby a návštěvnost, menší část si udržuje stabilitu díky své reputaci, diverzifikaci svých aktivit nebo turistické poloze.	Většina respondentů reaguje na tyto ekonomické tlaky postupným zdražováním, zjednodušováním nabídky a organizačními úpravami provozu. Část podniků posiluje příjmy rozšířením o pořádání akcí a další doplňkové služby.	Konkurence v podobě rychlého občerstvení a domácího stravování se projevuje přímo úbytkem klientely i nepřímo změnou návyků a očekávání hostů. Tlak na nízkou cenu a rychlost proniká i do tradičních provozů s kvalitním jídlem.
Společensko-zábavní podniky	Společensko-zábavní podniky závisí ekonomicky především na své lokalitě a na stabilitě své klientely. Většina respondentů popisuje výrazné výkyvy v návštěvnosti, zejména pokud jde o tradiční vesnické hospody.	Společensko-zábavní podniky často čelí ekonomickému tlaku rozšiřováním své nabídky o různé kurzy, festivaly či jiné tematické akce. Opakovanou návratnost hostů se snaží vybudovat skrze komunitu a následná doporučení namísto placené propagace.	Hlavní konkurencí společensko-zábavních podniků nebývají jiné typy podniků, ale přesun společenského života do domácího prostředí zejména na venkově. V menších obcích tento trend vede k postupnému zániku tradičních provozů.

Ekonomický model podniků

Klasické restaurace

- Klasické restaurace stojí na kombinaci obědových a večerních tržeb doplněné o nápoje. Celodenní provoz je náročný na personál a stabilní poptávku. Většina respondentů popisuje koncentraci návštěv do časových bloků, což vede ke zkracování provozní doby a upřednostňování kvality před kvantitou.

Stravovací podniky ve větších městech

- Městské podniky se častěji opírají o obědová menu, která jsou však pod rostoucím tlakem nákladů a omezené ochoty hostů platit více. Blízkost kanceláří a rozvoz jídla představují výraznou oporu poptávky, některé podniky se však setkávají se snížením návštěvnosti kvůli postupnému přesunu lidí z kanceláří na home office. V turistických zónách pomáhá vyšší průchod lidí, respondenti v tomto vzorku však opakovaně zdůrazňují, že bez stálé klientely samotný turismus podnik zpravidla neuživí.

Vesnické hospody

- Vesnické hospody čelí strukturálnímu problému nízké a nepravidelné návštěvnosti. Klíčem k přežití jsou nízké fixní náklady, flexibilní otevírací doba a komunitní funkce. Opakovaně zaznívá, že lidé méně vycházejí z domu, což podle respondentů už řadu těchto podniků dovedlo k uzavření.

Pivnice, vinárny a bary

- Tyto podniky stavějí svůj ekonomický model primárně na prodeji alkoholu. Jedná se o místa, kde bývají hosté zpravidla ochotni utratit větší obnos peněz právě za alkohol. Opakovaně je zde však zmiňován trend střídmějšího pití u mladších generací, který v poslední době snižuje výnosnost provozu.

Kavárny

- Kavárny stojí ekonomicky na prodeji kávy a nealko nápojů, doplněném o (často domácí) dezerty a jednoduché jídlo. Specifická káva funguje jako způsob odlišení se od ostatních i ukazatel celkové kvality podniku. Respondenti však upozorňují na snadnou náhradu domácí přípravou, což zvyšuje tlak na přidanou hodnotu prostředí a servisu.

Citace respondentů

Stravovací podnik: *„Já tvrdím, že v Česku nastal úpadek restaurací. Dřív lidi jedli na porcelánu a stříbrem, dnes se jí z papíru a rukama.“*

Stravovací podnik: *„Prostě jsou tady dvě nebo tři restaurace, jsou tady dvě pivnice a všechny jsou prázdný, protože lidi si radši jdou na pivo z vlastního výčepního zařízení někde v garážích.“*

Společensko-zábavní podnik: *„Tak my, jelikož jsme začínali úplně od nuly na místě, kde ten provoz žádnej předtím nebyl, tak jsme dva roky bojovali a teď ten poslední rok nám přijde, že se nám to zvedá a začíná to nějakým způsobem fungovat. Lidi se k nám naučili chodit a to místo si začíná vytvářet takovou svoji komunitu lidí a vrací se ty lidi k nám. Utrácejí zhruba stejně, ale máme nárůst těch lidí, kteří se k nám vracejí, a to je důležitý.“*

Společensko-zábavní podnik: *„Je to spojený gastro podnik s knihkupectvím s tím, že pořádáme ještě různé kulturní akce, hlavně uvádění knížek, občas nějaké koncerty, divadlo a tak dále. Takže takovej multifunkční podnik.“*

Srovnávací pohled

Venkov



- Na venkově převažuje konzervativnější publikum s nižší ochotou si připlatit.
- Podniky čelí strukturálním omezením v podobě slabšího trhu práce, logistiky zásobování a silné závislosti na sezóně.
- Opakovaně však zaznívá přesvědčení, že kvalitní podnik může fungovat kdekoliv, pokud si vybuduje reputaci. Velikost obce není podle části respondentů bariérou, rozhoduje řemeslo a schopnost přitáhnout cílového hosta.

Větší města



- Vyšší konkurence a kupní síla umožňují jasně profilované koncepty a tlačí podniky ke zlepšování.
- Širší nabídka a otevřenější publikum vytvářejí prostředí příznivější pro inovace i specializaci.
- Ve městech se trendy prosazují rychleji a podniky snáze nacházejí publikum pro modernější koncepty.
- V menších městech se totéž děje se zpožděním a navíc pouze tam, kde vznikne lokální gastronomický tahoun, nebo se promění skladba obyvatel.

Česká gastronomie



- Většina respondentů se shoduje, že kvalitní české podniky dnes nabízejí úroveň srovnatelnou se zahraničím.
- Hlavní problém spočívá spíše v široké bázi průměrných provozů, která celkový dojem české gastronomie snižuje.
- V ČR rostou ceny, ale často tomu neodpovídá posun v kvalitě surovin a servisu.
- Inspirace ze zahraničí směřuje spíše k práci s hostem, prostředí a efektivnějšímu podnikání, nikoli ke kuchařskému řemeslu.

Gastronomie v zahraničí



- V zahraničí respondenti opakovaně vnímají vyšší konzistenci kvality a lepší kulturu servisu.
- Menší riziko zklamání a přirozenější práce s prezentací jídla a celkovým zážitkem kontrastují s nevyrovnaným standardem v ČR.
- Část respondentů uvádí, že v zahraničí dostávají za srovnatelnou cenu vyšší hodnotu.
- Menší část respondentů upozorňuje, že některé zahraniční destinace mohou mít v online hodnocení nadhodnocenou úroveň, zatímco české podniky čelí přísnějším recenzím.

Inspirace ze zahraničí

Česká gastronomie by se v zahraničí mohla podle respondentů inspirovat především v servisu a efektivitě, nikoli v samotné kuchyni. Kvalita špičkových českých podniků se podle respondentů blíží k zahraniční úrovni, problém je však v široké oblasti podprůměru.

Stravovací podniky

- Nejčastěji zmiňovanou oblast zahraniční inspirace představují kultura servisu a profesionalita obsluhy. Většina respondentů toto vnímá jako klíčový deficit české gastronomie.
- Objevuje se také vnímání vyšší kreativity v prezentaci jídla a lepšího celkového zážitku v zahraničí, i když u české špičky nemusí být podle některých respondentů rozdíl tak výrazný.
- Část respondentů vnímá, že v některých zahraničních zemích (zmiňována Itálie, Francie, Španělsko) je stravování mimo domov přirozenější součástí společenského života, zatímco u nás se tato rutina spíše oslabuje. Zejména v jižní Evropě tvoří pravidelná návštěva restaurace běžnou součást týdne, což v ČR chybí.
- Ojediněle zaznívá inspirace vyšší ekonomickou efektivitou zahraničních provozů, kde se důsledněji pracuje s marží a využitím surovin a kde méně podniků funguje jen ze setrvačnosti.

Společensko-zábavní podniky

- I ve společensko-zábavních podnicích se servisní standard řadí mezi hlavní oblasti zahraniční inspirace, zejména v profesionalitě a konzistenci přístupu k hostovi.
- V kavárenském segmentu slouží jako inspirace ze zahraničí nejčastěji jistota kvality kávy, jak ji respondenti znají například z Itálie. Opakovaně však také zaznívá, že i tak nabízí české kavárny kávu relativně dobré kvality, i když nemusí jít nutně o pravidlo.
- U barů a pivnic slouží jako inspirace zejména systematičtější podpora lokálních produktů v sousedních zemích (především Rakousko) a vyšší konzistence celkového zážitku v západních destinacích, kde host čelí menšímu riziku kolísání kvality nápojů i servisu.
- Část respondentů zároveň připouští, že rozdíly nejsou vždy dramatické. Česko podle nich není jednoznačným outsiderem, neboť úroveň gastronomie může upadat i v jiných evropských zemích.

Lokální dodavatelé surovin

Lokální zásobování naráží na strukturální bariéry od ceny produktů přes regulaci až po omezenou kapacitu malých producentů. Hosté jsou jen částečně ochotni rozdíl v nákladech kompenzovat vyšší útratou, což provozovatelům zužuje prostor pro práci s kvalitou.

- Drobní zemědělci a lokální producenti čelí přísným hygienickým předpisům, administrativní zátěži a slabé institucionální podpoře.
- Část dodavatelů prezentujících se jako regionální ve skutečnosti pouze redistribuuje produkci z velkých provozů. Lokálnost se tak v některých kategoriích stává spíše obchodní značkou než odrazem skutečného původu suroviny.

- Bariéry se liší podle typu podniku. Cenově orientované provozy narážejí především na vyšší cenu lokálních surovin, menší a městské podniky na logistiku a koordinaci více menších dodavatelů, specializované koncepty pak na omezenou dostupnost konkrétních surovin v lokální kvalitě.
- Mezi další bariéry odběru od lokálních dodavatelů patří kolísání kvality, nízká stabilita a nepravidelnost objednávek či sezónní výpadky některých surovin.

- Dodavatelskému modelu nejčastěji vévodí jeden hlavní velkoobchodní dodavatel, který je doplněn několika dalšími zdroji, někdy lokálními.
- Počet dodavatelů se odvíjí především od šíře nabídky a lokality podniku. Ve městech představuje výměna dodavatele menší problém než v malých obcích.
- Většina respondentů deklaruje alespoň částečnou spolupráci s lokálními dodavateli, zpravidla u čerstvých produktů (zelenina, vejce, maso, káva). Menší část provozů, především orientovaných na prodej nápojů, lokální zdroje nevyužívá vůbec.

- Poměr cena a kvalita je respondenty hodnocen jako napjatý a nerovnoměrný. Kvalita je v ČR dostupná, ale host často nevidí, co se do ceny promítá (energie, mzdy, nájem), a posuzuje hodnotu zjednodušenou optikou porce a ceny.
- Část respondentů zároveň přiznává, že některé podniky zdražují bez odpovídajícího zlepšení servisu, což nedůvěru hostů posiluje.
- Ochota připlatit si za kvalitu se týká spíše užšího segmentu hostů. U srozumitelných a unikátních položek (kvalitní maso, domácí dezerty, výběrová káva) si někteří hosté rádi připlatí, pokud je přidaná hodnota zřetelná.
- Zejména v menších obcích a u cenově citlivých skupin převažuje důraz na množství a cenu, nikoli na původ či zpracování.

Podmínky lokálních producentů | Bariéry odběru | Dodavatelský model | Poměr cena / kvalita

Citace respondentů

Společensko-zábavní podnik: *„Tak vyhrává samozřejmě velkoobchod, který máme kousek od našich provozoven. Je to daný tím, že jsme převážně bar, to znamená, že jsou to nějaké alko nealko nápoje. Hodně je to o nápojích. Zeleninu od místních nebo mouku z nějakého mlýna? Ne, vzhledem k tomu, že to je taky malá hospůdka, tak by to asi ani nebylo možný.“*

Stravovací podnik: *„Náklady rostou, návštěvnost klesá. Já říkám, že poslední dobou mám pocit, že lidi, kteří mají čas na to chodit do hospody, tak na to nemají peníze. A lidi, kteří mají peníze na to chodit do hospody, tak nemají čas.“*

Stravovací podnik: *„V Rakousku můžete jít do jakýhokoliv pajzlu, hospody, restaurace a máte na 95 % jistotu, že tam prostě budete jíst kvalitní jídlo s kvalitní obsluhou. To se týká tý kvality a toho, že ten zážitek tam máte nějakej, kdežto u nás to je hop nebo trop. Prostě jdete někam a říkáte si, bude to tam dobrý nebo nebude?“*

Společensko-zábavní podnik: *„Kavárny v České republice obecně i na malých městech mají velkou úroveň. A ta nabídka a kvalita kávy, co lidé nabízí a hosté vyžadují, je velmi vysoká. Je to dané také tím, že ta káva je takový trendy nápoj. Takže ta generace, která dorůstá posledních třeba 10–20 let, je mnohem náročnější na kávu a ty kavárny s tím drží krok.“*

Gastroturismus v ČR

Cestování za jídlem v ČR existuje, ale gastronomie většinou slouží jako doplněk výletu, nikoli jako hlavní motiv cesty. Koncentrace gastroturismu zůstává nerovnoměrná a silně vázaná na velká města a etablované turistické regiony.

- Většina respondentů připouští, že gastroturismus v ČR existuje, ale není plošný. Koncentruje se ve velkých městech a turisticky exponovaných regionech s kumulací nabídky a referencí.
- Mezi nejrozšířenější formy gastroturismu patří podle respondentů cestování za pivem a hospodskou kulturou, vinařské výlety s degustacemi a návštěvy tematických gastronomických akcí. Opakovaně se objevuje i motiv výběrové kávy jako důvodu cílené zastávky.
- Čistě gastronomické cesty za jídlem jsou však spíše výjimečné a vázané na užší skupiny nadšenců. Velká část respondentů se shoduje, že pro domácí i zahraniční turisty v ČR plní jídlo a pití obvykle roli příjemného doplňku k výletu a nejde o primární motivaci. Může to však rozhodnout o tom, zda se host vrátí, prodlouží si pobyt nebo destinaci doporučí dál.
- Větší část respondentů vnímá, že ČR je oproti zemím s dlouhodobě budovanou gastronomickou značkou pozadu. V zahraničí bývá gastro lépe integrováno do turistické nabídky a prezentováno jako ucelený zážitek. V českém prostředí se gastronomie častěji pouze připojuje k hlavním atrakcím a chybí systematická koordinace. Výjimku v tomto ohledu představuje alkoholový turismus, který je však vnímán jako problematický.
- ČR přesto disponuje několika opakovaně zmiňovanými gastro produkty, které by bylo možné v propagaci gastroturismu využít. Opakovaně je zmiňována tradiční česká kuchyně a její moderní interpretace, street food, vinařská zážitková gastronomie nebo sezónní tematické a regionální akce.
- Část respondentů upozorňuje, že tradiční česká kuchyně bez kvalitního provedení a servisu funguje spíše jako stereotyp než jako turistický magnet. Ojediněle zaznívá i kritika takzvaných turistických pastí, které podle respondentů nereprezentují skutečnou úroveň české gastronomie a snižují ji tak v očích návštěvníků.
- V regionech je gastroturismus silně závislý na sezónnosti a přítomnosti jiných atrakcí. Od jara do podzimu přivádějí výletníci a cyklisté sezónní návštěvnost, v zimě poptávka výrazně klesá. Bez dominantní turistické atrakce v okolí gastronomie sama o sobě stabilní poptávku zpravidla nevytváří.

Jak pomoci gastroturismu v ČR?

Gastroturismus v ČR podle respondentů naráží na slabou koordinaci, nízkou propagaci regionů a chybějící systém, který by návštěvníka spolehlivě nasměřoval ke kvalitním podnikům mimo hlavní turistické atrakce.



Propagace regionů

- Rozšíření propagace na regiony a méně známé atrakce může pomoci rozptýlit turistický proud mimo přetížená turistická centra.
- Respondenti popisují, že turismus a na něj navázaný gastroturismus se koncentruje v několika známých oblastech, zatímco zbytek republiky z něj prakticky netěží.
- Kvalitní podnik přitom může fungovat jako cíl sám o sobě, pokud je dohledatelný a jeho návštěva spojitelná s dalším programem v okolí.



Regionální gastronomické speciality

- Napojení podniků na infocentra, radnice či turistické aplikace je převážně neformální, nebo neexistuje vůbec Většina respondentů popisuje spolupráci s institucemi jako nahodilou a bez systematické podpory.
- Zavedení koordinovaného propojení podniků s místními institucemi a digitálními platformami může zlepšit orientaci návštěvníků a posílit návštěvnost mimo hlavní turistické body.



Napojení na instituce

- Cílená propagace konkrétních regionálních gastronomických produktů může posílit důvod cestovat mimo hlavní destinace.
- Opakovaně se objevuje tvrzení, že regiony disponují vlastními specialitami (sezónní a lokální suroviny, vinařské tradice), ale povědomí o nich zůstává mezi hosty spíše nízké.
- Respondenti naznačují, že právě srozumitelný regionální příběh pomáhá vytvořit motiv cesty tam, kde samotná atrakce chybí.



Oficiální značka kvality

- Současný systém orientace spočívá převážně na online recenzích, influencerech a soukromých aplikacích, nad kterými neexistuje žádná kontrola.
- Vytvoření oficiální značky kvality by mohlo pomoci řešit problém důvěryhodného doporučení.
- Je však klíčové, aby byla taková značka transparentní a založená na důvěryhodné metodice, protože nesmí zvýhodňovat jednotlivé podniky před jinými,

Co se oceňuje a kritizuje

Hosté obou typů podniků oceňují poctivost, konzistenci a příjemné prostředí, zatímco nejčastější kritika napříč segmenty míří na ceny vnímané jako nepřiměřené a na nedostatky v rychlosti či organizaci servisu.

	Co hosté oceňují	Co hosté kritizují
Stravovací podniky	• Nejvíce oceňovaná je poctivost surovin, domácí charakter přípravy a stabilní chuťový standard. Právě konzistence posiluje důvěru hostů a jejich návratnost. • Rostoucí význam má příjemné prostředí, klidná atmosféra a plynulý servis. Spolu s dostatečnými porcemi tyto faktory spoluvytvářejí celkový pocit spokojenosti.	• Kritika míří především a ceny. Hosté vnímají zdražování jako nepřiměřené, přestože je provozovatelé vysvětlují růstem nákladů na suroviny, energie a mzdy. • Častá je nespokojenost s nízkou rychlostí a organizací servisu, především ve špičkách. Nízká tolerance k čekání se následně překlápí do negativních online hodnocení.
Společensko-zábavní podniky	• Nejvíce oceňovaná je atmosféra, čisté prostředí, pocit pohodlí a konzistentní kvalita nápojů i drobného občerstvení. Tyto základy provozu fungují jako předpoklad zákaznické loajality. • Důležitou roli hraje také autenticita a vizuální prezentace. Hosté pozitivně reagují na vlastní výrobu dezertů, poctivé suroviny, fotogenicky vypadající produkty a profesionální, pozorný přístup personálu.	• Nejčastější kritika se váže k cenám a k pocitu, že zdražení není ospravedlněno odpovídajícím zvýšením kvality. Online prostředí tuto kritiku zesiluje a urychluje. • I u společensko-zábavních podniků opakovaně zaznívá nespokojenost hostů s pomalou obsluhou a nedostatečnou pozorností personálu. V menších obcích se k tomu přidává také odpor části hostů ke změnám v zavedené nabídce.

Trendy české gastronomie

Trendy v gastronomii jsou přijímány převážně pragmaticky. Respondenti rozlišují mezi strukturálními změnami, které přetvářejí chování hostů dlouhodobě, a módními vlnami, jejichž životnost závisí na ekonomických podmínkách a typu lokality.

- Většina respondentů identifikuje souběh několika trendů od dietních preferencí a vegetariánství či veganství přes digitalizaci výběru až po návrat k poctivosti. Tyto linie se vzájemně prolínají a společně přetvářejí očekávání hostů.
- Většina respondentů rozlišuje trendy na strukturální a cyklické. Strukturální mají oporu ve změně životního stylu, zdravotních důvodech či digitalizaci. Cyklické reagují na momentální popularitu a postupně ztrácejí sílu a jsou nahrazovány novými trendy.
- Strukturálním trendům se většina respondentů přizpůsobuje, protože je vnímá jako provozní nutnost. Jde například o bezhotovostní platby i mimo velká města, práce se sociálními sítěmi či o zavádění vegetariánských, bezlepkových či bezlaktózových alternativ k hlavní nabídce.
- U cyklických převládá selektivní přístup — větší část je přejímá pouze tehdy, když odpovídají ekonomickým možnostem a typu podniku (například zavedení burgerů a dalších jídel typických pro street food do nabídky restaurace, matcha v kavárnách). Část respondentů se módním trendům cíleně vyhýbá a spoléhá na vlastní koncept.
- Prostor pro experimentování s trendy je navíc u části provozů výrazně omezený. Nákladové tlaky a personální situace nutí podniky soustředit se spíše na stabilní provozní základ než na zavádění novinek.
- Opakovaně zaznívá, že trendy se přelévají z velkých měst do menších obcí se zpožděním a nižší intenzitou. Míra prosazení závisí především na kupní síle, složení hostů a lokální poptávce. Podniky v menších obcích si navíc nemohou dovolit být zaměřené jen na užší segment klientely, na rozdíl od podniků ve městech, kde je potenciálních hostů dostatek.
- Názory na trendy v gastronomii obecně jsou převážně ambivalentní. Respondenti oceňují příležitost k odlišení, zároveň ale upozorňují na riziko uniformity, pokud většina podniků přejímá totéž bez ohledu na vlastní identitu a kontext.

Hlavní aktuální gastronomické trendy



Zdravá a vegetariánská strava

Opakovaně se zmiňuje poptávka po bezmasých, bezlepkových a zdravějších variantách jídel. Zejména podniky v centrech větších měst podle tohoto trendu upravují své nabídky, většina podniků celorepublikově pak nabízí ve svém menu nějaké bezmasé jídlo.



Důraz na lokálnost

Větší část respondentů vnímá lokálnost surovin a receptů jako mezi hosty žádanou přidanou hodnotu. Na druhou stranu se však opakovaně zmiňuje vyšší cena, omezená dostupnost a sezónnost takových surovin, přičemž ne všichni hosté jsou ochotni cenový rozdíl doplatit.



Interiér a atmosféra

Většina respondentů popisuje interiér a atmosféru podniku jako klíčový způsob, jak se odlišit a zvýšit návratnost hostů. Často se zdůrazňuje zážitek z prostoru, přičemž šíře nabídky či množství položek hrají dnes až druhotnou roli.



Sdílení zážitků online

Důležitý dlouhodobý trend představuje sdílení gastronomických zážitků online (ať už na sociálních sítích či v recenzích). Zvyšuje se tak tlak na vizuální prezentaci jídel i samotného prostoru podniku, aby fotografie umístěné online přilákaly další hosty.



Mezinárodní street food

Mezinárodní kuchyně ve formě street foodu a festivalových stánků patří mezi největší gastronomické taháky posledních let. Trend představuje pro hosty jednoduchý, dostupný a vizuálně atraktivní způsob, jak ochutnat různé exotické chutě.



Rozvoz jídla

Relativně často se také zmiňuje trend objednávání jídla domů přes digitální platformy pro rozvoz. Pro velkou část respondentů provozujících stravovací podniky ve městech představuje rozvoz jídla významnou část příjmů.

Citace respondentů

Stravovací podnik: *„V nějakém větším městě si myslím, že ty hospody se musí víc zaměřovat na určitý segment trhu, který pokrývají. A je pro ně lepší, když jsou zacílení na určitou klientelu. A zase na vesnicích, kde je to jediný podnik, tak musí být víc rozkročený v tom stylu a je to víc taková hospoda pro všechny. My tam máme jak jídla za 200 korun, tak jídla za třeba 600 korun i výš.“*

Společensko-zábavní podnik: *„Třeba máme blízko Štramberk, tak prodáváme Štramberské uši. Ti lidé na to slyší. Myslím si, že jo, že na to slyší, nebo že i když se vrací, tak se přímo ptají na ty lokální speciality.“*

Stravovací podnik: *„Po čem lidi jdou, je určitě street food. To stoprocentně – nějaký takový ten autentický street food, hlavně Asie. Ale už se tam objevuje i nějaké to Mexiko, Jižní Amerika, je to v podstatě mix všeho, všech chutí z celého světa. A je to hlavně díky dostupnosti cestování – mladí teďka cestují okolo světa, je to jednodušší, je to levnější.“*

Stravovací podnik: *„Jak říkám, prostě lidi se naučili sedět doma a ano, chápu, že v létě jsme tady na vesnici, tak se jí a griluje na zahrádkách. Ale prostě takový to vytáhnutí těch lidí ven chybí. Oni třeba tady zase přesně na tom Berounsku udělali cyklostezku a udělali ji z turistického Karlštejna na turistický Křivoklát. No, a když nejsme na trase, tak sorry.“*

Významné bariéry gastronomického provozu (1)



Nedostatek vhodného personálu

- Většina respondentů popisuje personál jako jednu z nejzávažnějších provozních bariér. Problémem není pouze nedostatek pracovníků, ale také obtížné hledání lidí ochotných v gastronomii dlouhodobě setrvat a přijmout její specifickou zátěž.
- Absence stabilního personálního jádra se přímo promítá do kvality servisu a rozsahu nabídky. Respondenti opakovaně popisují kumulaci rolí, kdy majitel zastává funkce od kuchyně po úklid, což často vede k vyčerpání a omezuje kapacitu podniku růst.
- Bariéra je dnes aktuální především kvůli strukturální proměně pracovního trhu. Část pracovníků vnímá gastronomii jako přechodné zaměstnání a mladší generace má odlišná očekávání od práce. Do problému přispívá také zastaralé a nepříliš atraktivní vzdělávání v gastronomii.



Legislativa a byrokracie

- Respondenti zejména ze stravovacích podniků označují byrokracii a legislativní povinnosti za jednu z nejvíce frustrujících bariér. Popisována je kumulace revizí, školení, dokumentace a licenčních povinností, které představují pro malé provozy neúměrnou časovou i finanční zátěž.
- Opakovaně zaznívá, že různé instituce požadují obdobné informace v různých formátech a navzájem spolu nekomunikují. Výsledkem je pocit permanentní kontroly, který odčerpává čas od samotného podnikání a demotivuje od investic do kvality nabídky.
- Aktuálnost této bariéry posiluje měnící se regulační prostředí, zejména v oblasti hygieny. Respondenti vnímají nejistotu z nových pravidel a riziko sankcí, což vede k opatrnosti v provozních procesech. Například veřejně dostupný přehled povinností by mohl situaci výrazně usnadnit.



Neúměrně rostoucí náklady

- Většina respondentů popisuje růst nákladů jako nejvýraznější ekonomickou změnu posledních let. Zdražování energií, surovin a mezd se kumuluje a vytváří tlak na cenotvorbu, kterou současně limituje cenová citlivost hostů.
- Respondenti popisují tuto situaci jako provozní past. Pokud podnik zdraží, riskuje propad poptávky nebo negativní hodnocení. Pokud ceny drží, je nucen snižovat kvalitu surovin nebo zmenšovat porce. Menší podniky s řádově nižšími tržbami tento tlak zvládají obtížněji.
- Tato bariéra je dnes aktuální především kvůli kumulaci post-pandemických a makroekonomických tlaků. Náklady rostou kontinuálně, zatímco poptávka je méně stabilní a hůře předpověditelná. U menších a novějších provozů to omezuje schopnost vytvářet finanční rezervy a investovat do rozvoje.

Významné bariéry gastronomického provozu (2)



Konkurence v podobě rychlého občerstvení

- Velká část respondentů vnímá rychlé občerstvení jako silnou konkurenci. Nejde pouze o cenovou rivalitu, ale především o konkurenci komfortem, kde rychlé formáty nabízejí jednoduchost, rychlost a předvídatelnost bez nutnosti společenské interakce.
- Jde o celý systém konkurenčních tlaků. Vedle řetězců a stánkového občerstvení do něj patří také rozvoz rychlého občerstvení a domácí stravování. Zejména mladší hosté se podle respondentů častěji přesouvají k rychlým standardizovaným formátům. Kvalita přitom v rychlém občerstvení často upadá.
- Aktuálnost této bariéry posiluje expanze nových řetězců na český trh a strukturální proměna stravovacích návyků. Podniky jsou nuceny buď investovat do odlišení vlastního konceptu, nebo vstupovat do cenové konkurence, kterou část respondentů považuje za dlouhodobě neudržitelnou strategii.



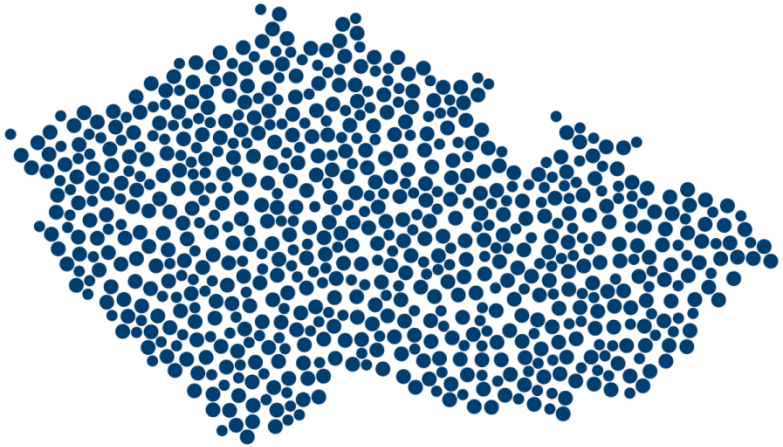
Slabá ekonomická situace na venkově

- Respondenti z menších obcí opakovaně popisují oslabení rutiny chození do hospody či restaurace jako strukturální problém. Část spotřeby se po pandemii přesunula do domácího prostředí a zejména z ekonomických důvodů tam zůstává.
- Nižší kupní síla na venkově spolu s cenovou citlivostí hostů vytváří provozní past. Podniky nemohou zdražovat úměrně růstu nákladů, protože místní hosté reagují omezením frekvence návštěv nebo snížením útraty. Několik respondentů uvádí, že hospody v jejich okolí postupně zavírají.
- Bariéra je dnes aktuální zejména kvůli kumulaci post-pandemických změn a dlouhodobě nižšímu ekonomickému potenciálu regionů. Gastronomický provoz na venkově slábne a mladší generace vyhledává spíše městskou nabídku nebo jiné formáty zábavy než nabízí tradiční vesnické hospody.



Tlak online recenzí a reputační riziko

- Část respondentů popisuje online recenze a mobilní mapy jako faktor, který zásadně změnil rozhodování hostů. Návštěvníci si podnik vybírají předem podle hodnocení, méně chodí náhodně a přicházejí s konkrétními očekáváními, která vycházejí z fotek a příspěvků jiných hostů.
- Reputační tlak funguje jako bariéra především proto, že i jednorázové selhání může zanechat dlouhodobou online stopu a poškodit poptávku. Část negativních hodnocení přitom míří na situace, které podnik může ovlivnit jen omezeně, například čekání ve špičce nebo kapacitní limity.
- Online recenze zvyšují nároky na konzistenci servisu a vizuální stránku nabídky, což vyžaduje investice do standardů a komunikace. Pro menší podniky bez kapacity na systematickou komunikaci představuje online prostředí spíše zdroj stresu než příležitost.



Děkujeme za pozornost!