

Analýza obchodní strategie vybrané společnosti v segmentu HORECA

Matěj Fuksa

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Matěj Fuksa
Osobní číslo:	M210402
Studijní program:	B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace:	Ekonomika a management podniku
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Analýza obchodní strategie vybrané společnosti v segmentu HORECA

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody pro zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární poznatky na téma obchodní strategie a definujte segment HORECA.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost.
- Proveďte analýzu současné obchodní strategie vybrané společnosti v segmentu HORECA.
- Na základě výsledků analýz doporučte řešení pro zlepšení obchodní strategie vybrané společnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2020-8.
FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe – 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
HENRY, Anthony. *Understanding strategic management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press, 2018. ISBN 9780199662470.
SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 9788074005725.
STŘÍTESKÝ, Václav. *Marketing management*. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H. Beck, 2023. ISBN 978-80-7400-897-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Vaculčíková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....

podpis autora

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou obchodní strategie společnosti Mattoni 1873 a.s. v segmentu HORECA. Cílem práce bylo analyzovat současnou obchodní strategii společnosti v segmentu HORECA, identifikovat klíčové faktory ovlivňující výběr dodavatelů a na základě zjištění z výzkumu navrhnout konkrétní doporučení pro její další rozvoj. V teoretické části byly vymezeny základní pojmy z oblasti strategického řízení, popsány specifika segmentu HORECA a představeny analytické a výzkumné nástroje. Praktická část se zaměřila na aplikaci SWOT a PESTLE analýzy, provedení kvantitativního výzkumu mezi odběrateli v segmentu HORECA a realizaci kvalitativního výzkumu mezi zaměstnanci společnosti. Výsledky ukázaly, že odběratelé kladou důraz zejména na spolehlivost dodávek, kvalitu produktů a osobní přístup obchodního zástupce. Na základě těchto zjištění bylo navrženo pět konkrétních doporučení, která mohou přispět k posílení konkurenční výhody Mattoni 1873. Výsledky práce byly předány obchodnímu řediteli oddělení HORECA pro další strategické využití.

Klíčová slova: obchodní strategie, HORECA, marketingový výzkum, SWOT analýza, PESTLE analýza, zákaznická spokojenost

ABSTRACT

This bachelor thesis focuses on the analysis of the business strategy of Mattoni 1873 a.s. in the HORECA segment. The aim of the thesis was to evaluate the effectiveness of the current strategy, identify key factors influencing supplier selection in the field of professional gastronomy, and propose specific recommendations for further development. The theoretical part defines the basic concepts of strategic management, characterizes the specifics of the HORECA sector, and presents analytical and research tools. The practical part applies SWOT and PESTLE analyses, carries out quantitative research among HORECA customers and qualitative interviews with company employees. The results show that customers emphasize reliability of delivery, product quality, and the personal approach of sales representatives. Based on the findings, five specific recommendations were proposed to strengthen the competitive advantage of Mattoni 1873. The results of the thesis were handed over to the HORECA division sales director for further strategic use.

Keywords: business strategy, HORECA, marketing research, SWOT analysis, PESTLE analysis, customer satisfaction

Tímto bych chtěl srdečně poděkovat vedoucí své bakalářské práce, paní Ing. Zuzaně Vaculčíkové, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a vstřícný přístup, který mi velmi pomohl při zpracování tohoto tématu.

Poděkování patří také zástupcům společnosti Mattoni 1873 a.s., zejména pracovníkům oddělení HORECA, kteří mi ochotně poskytli důležité informace a umožnili nahlédnout do praxe a obchodní strategie.

V neposlední řadě děkuji své rodině a blízkým za jejich podporu, trpělivost a motivaci, která pro mě byla neocenitelná po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD.....	13
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	14
I TEORETICKÁ ČÁST.....	16
1 OBECNÝ PŘEHLED OBCHODNÍ STRATEGIE.....	17
1.1 DEFINICE A VÝZNAM OBCHODNÍ STRATEGIE.....	17
1.1.1 Mise.....	17
1.1.2 Vize.....	18
1.1.3 Strategie.....	19
1.2 ZÁKLADNÍ DRUHY OBCHODNÍCH STRATEGIÍ.....	19
1.2.1 Diferenciace vs. nákladové vůdcovství.....	21
1.2.2 Růstové strategie.....	22
2 SPECIFIKA OBCHODU V SEGMENTU HORECA.....	23
2.1 CHARAKTERISTIKA SEGMENTU HORECA.....	23
2.1.1 Struktura trhu HORECA.....	24
2.1.2 Sezónnost a trendy.....	24
2.2 AKTUÁLNÍ TRENDY OVLIVŇUJÍCÍ OBCHODNÍ PROSTŘEDÍ V SEGMENTU HORECA.....	25
2.2.1 Vliv technologie.....	25
2.2.2 Změny v chování spotřebitelů.....	26
3 KLÍČOVÉ FAKTORY ÚSPĚCHU V HORECA.....	27
3.1 KVALITA PRODUKTŮ/SLUŽEB.....	27
3.1.1 Role kvality v gastronomickém průmyslu.....	27
3.1.2 Certifikace a standardy.....	28
3.2 STRATEGICKÉ PŘÍSTUPY K MARKETINGU A PRODEJI V GASTRONOMII.....	29
3.2.1 Marketingová komunikace.....	30
3.3 VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY.....	30
3.3.1 Dodavatelsko-odběratelské vztahy.....	31
3.3.2 Spokojenost zákazníků a její měření.....	31
3.3.3 Věrnost značce a věrnostní programy.....	32
4 ANALYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRÁCI.....	33
4.1 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ.....	33
4.1.1 PESTLE analýza.....	35
4.1.2 SWOT analýza.....	35
4.2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	35
4.2.1 Kvalitativní marketingový výzkum.....	37
4.2.2 Kvantitativní marketingový výzkum.....	38
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	40

II	PRAKTICKÁ ČÁST	41
6	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MATTONI 1873 A.S.	42
6.1	ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY	42
6.2	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	43
6.3	HISTORIE	43
6.4	PRODUKTOVÉ PORTFOLIO	44
6.5	SEGMENT HORECA	45
7	ANALÝZA OBCHODNÍ STRATEGIE SEGMENTU HORECA ZA POUŽITÍ VYBRANÝCH METOD	47
7.1	PESTLE ANALÝZA.....	47
7.1.1	Politické faktory	47
7.1.2	Ekonomické faktory	48
7.1.3	Sociální faktory	49
7.1.4	Technologické faktory.....	49
7.1.5	Legislativní faktory	50
7.1.6	Environmentální faktory.....	50
7.2	SWOT ANALÝZA.....	51
7.2.1	Silné stránky	51
7.2.2	Slabé stránky	52
7.2.3	Příležitosti.....	53
7.2.4	Hrozby	54
8	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM VÝBĚRU DODAVATELŮ V SEGMENTU HORECA.....	55
8.1	VÝZKUMNÝ CÍL	55
8.2	VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	55
8.3	SBĚR DAT A VÝZKUMNÉ METODY	55
8.4	RESPONDENTI DOTAZNÍKU	56
8.5	STRUKTURA DOTAZNÍKU	56
8.6	VYHODNOCENÍ KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU	57
8.6.1	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	69
8.7	VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	71
9	KVALITATIVNÍ VÝZKUM VNÍMÁNÍ OBCHODNÍ STRATEGIE DLE MATTONI 1873.....	74
9.1	VÝZKUMNÝ CÍL	74
9.2	SBĚR DAT A VÝZKUMNÉ METODY	74
9.3	RESPONDENTI VÝZKUMU	75
9.4	VYHODNOCENÍ KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU POMOCÍ TEMATICKÝCH SKUPIN	76
9.4.1	Shrnutí poznatků z rozhovorů	81

10	SROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ KVANTITATIVNÍHO A KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU	82
10.1	KRITÉRIA VÝBĚRU DODAVATELE	82
10.2	ROLE VZTAHŮ A OSOBNÍHO KONTAKTU	82
10.3	INOVACE A DIGITÁLNÍ NÁSTROJE	83
10.4	EKOLOGICKÉ ASPEKTY	83
11	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	84
12	NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ OBCHODNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI.....	85
12.1	ZAVEDENÍ SYSTEMATICKÉHO MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	85
12.2	APLIKACE DETAILNÍ SEGMENTACE A PERSONALIZOVANÝ PŘÍSTUP	85
12.3	POSÍLENÍ OSOBNÍHO PŘÍSTUPU A VZTAHOVÝ MARKETING	85
12.4	EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE EKOLOGICKÝCH OPATŘENÍ	86
12.5	PRAVIDELNÉ INOVACE A AKTUALIZACE SORTIMENTU	86
	ZÁVĚR	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	93
	SEZNAM TABULEK.....	94
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	95
	SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

Segment HORECA, zkratka odvozená z anglických slov Hotels, Restaurants, Catering, označuje trh zahrnující podniky poskytující ubytovací, stravovací a cateringové služby. Tento segment patří mezi nejdynamičtější a zároveň nejkonkurenčnější oblasti na trhu spotřebního zboží. Zákazníci v tomto prostředí kladou stále vyšší nároky nejen na samotný produkt, ale i na jeho prezentaci, doprovodný servis a celkový zážitek. V důsledku těchto změn se firmy působící v oblasti nápojového průmyslu musí rychle adaptovat a hledat nové způsoby, jak oslovit profesionální klientelu a současně si udržet loajalitu v náročném prostředí gastronomie.

Společnost Mattoni 1873 a.s. patří k nejvýznamnějším hráčům ve středoevropském nápojovém průmyslu a segment HORECA představuje jeden z pilířů její obchodní strategie. Klíčem k úspěchu v tomto segmentu je nejen silná značka a kvalita produktů, ale také schopnost porozumět specifickým potřebám odběratelů, flexibilně reagovat na změny v poptávce a aktivně budovat obchodní vztahy.

Zvyšující se konkurence, rostoucí nároky zákazníků, digitalizace nákupních procesů a tlak na ekologickou odpovědnost kladou na firmy nové výzvy. Efektivní obchodní strategie v HORECA segmentu proto musí kombinovat analytické nástroje, porozumění trhu a schopnost inovace. Úspěšná firma tak již nestačí jen „prodávat výrobek“, ale musí být partnerem, který dodává přidanou hodnotu.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současnou obchodní strategii společnosti Mattoni 1873 a.s. v segmentu HORECA, identifikovat klíčové faktory ovlivňující výběr dodavatelů a na základě zjištění z výzkumu navrhnout konkrétní doporučení pro její další rozvoj. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se věnuje základům obchodní strategie, specifikům trhu HORECA a nástrojům strategické analýzy. Praktická část představuje samotnou společnost Mattoni 1873, analyzuje její strategii pomocí modelů PESTLE, SWOT a prostřednictvím kvantitativního a kvalitativního výzkumu zkoumá vnímání zákazníků i zaměstnanců firmy. V závěru jsou na základě zjištěných poznatků navržena doporučení pro posílení strategického postavení firmy v tomto specifickém segmentu trhu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat obchodní strategii společnosti Mattoni 1873 a.s. v segmentu HORECA, identifikovat klíčové faktory ovlivňující výběr dodavatelů ze strany podniků v segmentu HORECA a na základě získaných poznatků navrhnout doporučení pro optimalizaci strategie a efektivnější uplatnění v praxi. Práce se zaměřuje na identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících rozhodování zákazníků v oblasti profesionální gastronomie a návrh konkrétních opatření pro její rozvoj.

K naplnění hlavního cíle byly vytyčeny dílčí cíle, mezi které patří provedení literární rešerše odborných publikací zaměřených na obchodní strategii, specifika segmentu HORECA a nástroje marketingového a strategického řízení. Dále zpracována charakteristika společnosti Mattoni 1873 a.s. a její působení v segmentu HORECA. V rámci praktické části jsou aplikovány vybrané analytické nástroje – PESTLE analýza pro zhodnocení vnějších faktorů ovlivňujících podnikatelské prostředí a SWOT analýza pro posouzení interních silných a slabých stránek společnosti a identifikaci příležitostí a hrozeb.

Součástí praktické části je také primární výzkum, který probíhá ve dvou rovinách. Nejprve byl zpracován kvantitativní výzkum, který byl realizován formou online dotazníkového šetření mezi podniky působícími v segmentu HORECA. Cílem dotazníku bylo zjistit, jaká kritéria jsou pro odběratele klíčová při výběru dodavatelů, co ovlivňuje jejich spokojenost a loajalitu a jak vnímají spolupráci s dodavateli včetně ekologických a inovačních aspektů. Na základě těchto údajů jsou identifikovány faktory ovlivňující rozhodovací procesy a nastavení dlouhodobých vztahů.

Na kvantitativní výzkum navazuje druhá část výzkumu, která byla navržena s cílem doplnit a rozšířit zjištěné poznatky. Na základě výsledků z kvantitativního šetření byly formulovány konkrétní otázky pro polostrukturované rozhovory, které měly za cíl hlubší pochopení souvislostí jednotlivých respondentů. Tato část výzkumu má kvalitativní charakter a byla realizována prostřednictvím rozhovorů se čtyřmi zaměstnanci společnosti Mattoni 1873, kteří zastávají různé role v obchodním oddělení.

Rozhovory probíhaly během prvního květnového týdne a každý z respondentů odpovídal na šest komplexních otázek. Tyto otázky byly uzpůsobeny podle konkrétní pracovní pozice daného zaměstnance a refletovaly jak jeho praktické zkušenosti, tak strategický pohled na fungování obchodní strategie firmy v segmentu HORECA. Výstupy z

rozhovorů byly následně analyzovány a systematizovány dle tematických kategorií, které odpovídají klíčovému oblastem strategického řízení a vztahového marketingu.

Kombinace kvantitativního a kvalitativního marketingového výzkumu byla zvolena s cílem dosáhnout hlubšího porozumění zkoumanému tématu a zároveň umožnit přesnější a podloženější interpretaci návrhů na zlepšení.

Výzkumná část práce vychází z následujících výzkumných otázek:

VO1: Která kritéria jsou pro podniky HORECA klíčová při rozhodování o výběru dodavatele?

VO2: Jaké faktory nejčastěji vedou podniky HORECA ke změně dodavatele?

VO3: Jaké faktory ovlivňují spokojenost podniků HORECA s jejich stávajícím dodavatelem?

Závěrečná fáze práce je věnována srovnání výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu, jejich interpretaci a syntéze poznatků. Na základě těchto zjištění jsou formulována doporučení, která mohou přispět k dalšímu rozvoji obchodní strategie společnosti Mattoni 1873 a jejímu posílení v segmentu HORECA.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 OBECNÝ PŘEHLED OBCHODNÍ STRATEGIE

Tato kapitola poskytuje teoretické základy k pochopení obchodní strategie. Definuje pojem strategie jako nástroj managementu, který určuje směr rozvoje podniku prostřednictvím mise, vize, strategických cílů a operací. Zdůrazňuje význam strategického řízení jako procesu přizpůsobování se změnám v okolí a využívání příležitostí. Dále kapitola rozebírá základní typy obchodních strategií, zejména strategii diferenciací (zaměření na jedinečnou hodnotu pro zákazníka) a strategii nákladového vedení (dosažení konkurenční výhody prostřednictvím nízkých nákladů). Nakonec se věnuje růstovým strategiím, jako je penetrační růst, rozvoj trhu, vývoj produktu a diverzifikace.

1.1 Definice a význam obchodní strategie

Strategie je podle Součka (2015, s. 5) nástrojem managementu, který určuje základní směr dalšího rozvoje podniku a definuje hlavní strategické operace, jimiž se tohoto rozvoje dosahuje. Strategie se skládá z mise, vize, strategických cílů a strategických operací. Hlavním úkolem strategie je připravit podnik na budoucnost a zajistit jeho celosvětovou konkurenceschopnost, přičemž klíčovou podmínkou úspěšnosti je unikátnost strategie. Strategické řízení je vnímáno jako proces implementace a průběžné aktualizace strategie v reakci na vývoj makrookolí a mikrookolí.

Podobně Fotr a kol. (2020, s. 43) vymezují strategii jako cílevědomý proces, v jehož rámci podnik formuluje své poslání, vizi, strategické cíle a stanoví prostředky k jejich dosažení. Strategie podle autorů slouží nejen k určení dlouhodobých priorit a směřování organizace, ale také k efektivní reakci na změny v prostředí a využití nově vzniklých příležitostí.

Podle Henryho (2018, s. 6) je strategie souborem rozhodnutí a činností, které organizace přijímá za účelem dosažení a udržení konkurenční výhody. Strategie vymezuje směr budoucího vývoje organizace a určuje, jakými způsoby bude organizace využívat své zdroje k dosažení stanovených cílů. Důležitým aspektem strategie je její schopnost reagovat na změny v okolním prostředí a přizpůsobit se jim.

1.1.1 Mise

Mise organizace představuje vyjádření základního důvodu její existence a definuje směr, kterým se chce ubírat. Podle Fotra a kol. (2020, s. 43-44) mise odpovídá na otázky, kdo organizace je, pro koho existuje a jakou hodnotu vytváří. Jedná se o časově neomezené

vymezení, které musí respektovat historii podniku, jeho kompetence a hodnoty, přičemž zároveň reflektuje očekávané změny v prostředí.

Souček (2015, s. 5) chápe misi jako základní poslání podniku, které je spolu s vizí, strategickými cíli a strategickými operacemi jednou ze čtyř klíčových složek každé strategie. Mise je tak základním pilířem, na němž strategie staví, a určuje hlavní směřování firmy.

Henry (2018, s. 10-14) pohlíží na misi jako na formální vyjádření účelu organizace. Proč existuje, co dělá, pro koho to dělá a jakou hodnotu tím vytváří. Zdůrazňuje, že efektivní prohlášení o misi by mělo být srozumitelné, stručné a mělo by oslovit široké spektrum stakeholderů, aby podpořilo jejich angažovanost a identifikaci s organizací.

Kotler a Keller (2012, s. 38-39) doplňují, že mise organizace vyjadřuje její činnost a poslání směrem k vnějšímu světu. Správně formulované prohlášení o misi poskytuje společný smysl pro účel, směr a příležitosti, čímž posiluje vnitřní jednotu firmy i její vnímání zvenčí. V průběhu času se pak mise může přizpůsobovat novým podmínkám a příležitostem na trhu.

Mise je tedy nezbytným strategickým prvkem, který sjednocuje organizaci v jejím směřování a tvoří základ pro formulaci vize a dlouhodobých cílů.

1.1.2 Vize

Vize organizace představuje formulaci žádoucího stavu, kterého by chtěla v budoucnosti dosáhnout. Podle Fotra a kol. (2020, s. 43-44) vize konkretizuje představu o budoucí podobě organizace, jejím postavení na trhu, sortimentu výrobků či služeb, typech zákazníků a regionech, kde bude působit. Vize by měla být realistická, ambiciózní a zároveň komunikovatelná jak zaměstnancům, tak ostatním stakeholderům.

Souček (2015, s. 5) uvádí vizi jako jednu ze základních složek strategie, společně s misí, strategickými cíli a strategickými operacemi. Vize v jeho pojetí tvoří základní orientační bod pro dlouhodobý rozvoj organizace a její strategické směřování.

Henry (2018, s. 10-14) popisuje vizi jako obraz žádoucí budoucnosti, kterého chce organizace dosáhnout. Efektivní vize by měla být srozumitelná, motivační a měla by zaměstnancům ukazovat směr, který jejich úsilí posouvá k dosažení dlouhodobých cílů organizace. Henry zdůrazňuje, že vize se od mise liší tím, že se zaměřuje na budoucnost, zatímco mise definuje současný účel organizace.

Vize je považována za klíčový nástroj inspirace a strategického řízení. Měla být dostatečně ambiciózní, aby motivovala, ale zároveň musí být realistická. Silná vize poskytuje zaměstnancům i zákazníkům představu o tom, kam organizace směřuje, a napomáhá sladění aktivit se strategickými cíli. (Kotler a Keller, 2012, s. 38-39)

1.1.3 Strategie

Strategie představuje základní rámec, kterým organizace vytyčuje cestu k naplnění své vize a dlouhodobých cílů. Podle Fotra a kol. (2020, s. 30) strategie určuje konkurenční postavení firmy, vymezuje cíle a prostředky jejich dosažení a umožňuje adaptaci na měnící se vnější i vnitřní podmínky. Její smysl spočívá ve zvyšování konkurenceschopnosti a efektivním využití podnikových zdrojů.

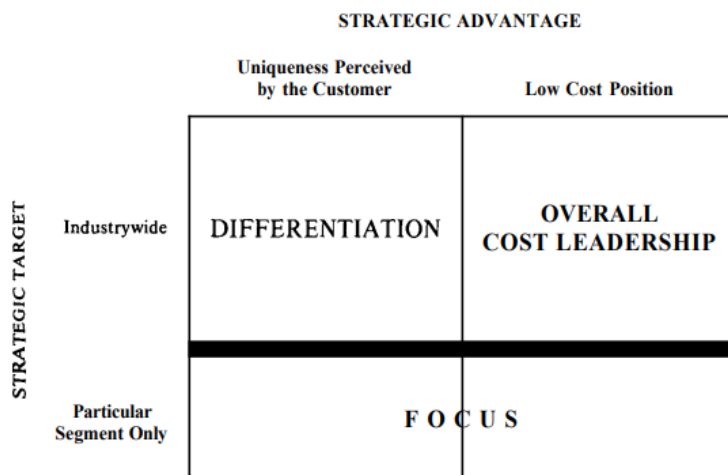
Jedná se o nástroj managementu, který definuje základní směr rozvoje podniku a stanovuje klíčové strategické operace k dosažení záměrů firmy. Zásadní podmínkou úspěšné strategie je její jedinečnost, která umožňuje odlišení od konkurence a vytváří základ pro dlouhodobý růst (Souček 2015, s. 5).

Henry (2018, s. 6-7) upozorňuje, že strategie není univerzálně definovatelná, jelikož její chápání se liší podle přístupu jednotlivých teoretiků. V duchu myšlenek Michaela Portera ale zdůrazňuje, že podstatou strategie je volba odlišného souboru aktivit, než má konkurence, což organizaci umožňuje získat a udržet konkurenční výhodu.

Kotler a Keller (2012, s. 51) stručně, ale výstižně konstatují: „*Goals indicate what a business unit wants to achieve; strategy is a game plan for getting there.*“ (Cíle ukazují, čeho chce podnik dosáhnout; strategie je herní plán, jak se k tomu dostat). Strategie je tak chápána jako nástroj, který pomáhá organizaci naplánovat cestu k dosažení stanovených cílů, a přitom reagovat na změny v prostředí a potřeby zákazníků.

1.2 Základní druhy obchodních strategií

Výběr obchodní strategie představuje zásadní rozhodnutí každé organizace, které určuje cestu k dosažení dlouhodobých cílů. V odborné literatuře existuje více přístupů k jejich typologii, a to jak z pohledu celkové orientace podniku, tak i z hlediska způsobu tvorby konkurenční výhody.



Obrázek 1 Porterovy generické strategie

(zdroj: Porter, 1998, s. 39).

Fotr a kol. (2020, s. 75) rozlišují obchodní strategie podle míry ofenzivnosti, tedy podle toho, jak aktivně podnik reaguje na své okolí. Krizové strategie jsou charakteristické pro firmy v existenčním ohrožení a zaměřují se na záchranné kroky, jako je restrukturalizace či akutní snižování nákladů. Defenzivní strategie usilují o omezení dopadů nepříznivých vlivů, například prostřednictvím ústupu z určitých trhů či omezení činnosti. Stabilizační strategie jsou uplatňovány tehdy, kdy firma nemá důvod ke změně své pozice a chce udržet dosažený stav. Naproti tomu ofenzivní (růstové) strategie reflektují pozitivní vývoj podmínek a zaměřují se na expanzi, například skrze inovace, akvizice nebo vstup na nové trhy.

Z hlediska tvorby konkurenční výhody jsou nejznámější tzv. Porterovy generické strategie, jak je popisuje Henry (2018, s. 145-147). Ty zahrnují tři základní přístupy:

- Strategii nákladového vůdcovství (cost leadership), jejímž cílem je dosahovat co nejnižších nákladů a tím získat cenovou výhodu,
- Strategii diferenciací (differentiation), která spočívá ve vytváření unikátní hodnoty pro zákazníka,
- strategii zaměření (focus), kdy se podnik specializuje na úzký segment trhu a v něm uplatňuje buď cenovou výhodu, nebo diferenciaci.

Na tyto přístupy navazují také Barney a Hesterly (2015, s. 124-180), kteří se zabývají strategií na úrovni obchodní jednotky. Popisují strategii nákladového vůdcovství (Cost Leadership) jako schopnost firmy udržet trvale nižší náklady díky interním schopnostem,

efektivní výrobě a přístupu ke vstupům. V případě strategie produktové diferenciaci (Product Differentiation) je důležité vytvářet hodnotu, která je pro zákazníka dostatečně atraktivní a zároveň těžko napodobitelná. Autoři zdůrazňují, že skutečně udržitelnou konkurenční výhodu nelze postavit pouze na vnějších faktorech, strategie musí být ukotvena ve vnitřních zdrojích podniku.

1.2.1 Diferenciace vs. nákladové vůdcovství

Na výše uvedenou typologii strategií podle míry ofenzivnosti navazují přístupy zaměřené na způsob tvorby konkurenční výhody. Jedním z nejvlivnějších přístupů je koncept tzv. generických strategií, jak jej představil Porter (1998, s. 35-42). Ten rozlišuje tři základní strategie: nákladové vůdcovství (cost leadership), diferenciaci (differentiation) a zaměření (focus strategy). První dvě strategie představují protichůdné přístupy ke konkurenceschopnosti a jejich výběr významně ovlivňuje celkové strategické směřování podniku.

Strategie nákladového vůdcovství (cost leadership) se zaměřuje na dosažení co nejnižších nákladů ve všech fázích hodnotového řetězce, čímž podnik získává schopnost nabídnout své produkty za nižší cenu než konkurence. Tento přístup je založen na efektivní výrobě, přístupu k levným vstupům, úsporách z rozsahu a silné kontrole nákladů. Výsledkem je cenová výhoda, která umožňuje firmě oslovit široké spektrum zákazníků a zároveň čelit konkurenčním tlakům (Barney & Hesterly, 2015, s. 124-137).

Strategie diferenciaci (differentiation) spočívá ve schopnosti firmy nabízet produkty nebo služby, které zákazníci vnímají jako odlišné a atraktivní. Tato odlišnost může být založena na kvalitě, designu, značce, technologických inovacích, zákaznickém servisu nebo dalších faktorech, které přinášejí přidanou hodnotu. Podstatné je, aby tato hodnota byla obtížně napodobitelná konkurencí, čímž firma získává trvalou konkurenční výhodu. Diferenciace zároveň snižuje citlivost zákazníků na cenu a podporuje jejich loajalitu (Barney & Hesterly, 2015, s. 152).

Podle Portera (1998, s. 41) je současná aplikace obou strategií problematická, neboť podnik, který se pokouší kombinovat nákladové vůdcovství a diferenciaci bez jasného zaměření, riskuje, že „uvízne uprostřed (*stuck in the middle*)“ a nezíská výhodu ani z jednoho přístupu.

V praxi je výběr mezi strategií nákladového vůdcovství a diferenciaci (případně jejich kombinace) úzce svázán s vnitřními kapacitami podniku, konkurenčním prostředím a

očekáváním zákazníků. Pro podniky působící v segmentu HORECA, kde zákazníci často očekávají jak přiměřenou cenu, tak vysokou úroveň služeb, může být vhodné uvažovat o flexibilním přístupu, který dokáže reagovat na specifika trhu i potřeby cílové skupiny.

1.2.2 Růstové strategie

Jedním z nejčastějších strategických cílů firem je růst, ať už jde o větší tržní podíl, vstup na nové trhy, nebo rozšíření produktové nabídky. Růstová strategie se tedy zabývá tím, jakým způsobem firma dosáhne expanze svého podnikání. Její konkrétní podoba závisí na možnostech podniku i na podmínkách v okolí. Fotr a kol. (2020, s. 262) přitom rozlišují dvě hlavní cesty: růst vlastními silami a růst prostřednictvím vnějších aktivit.

Při organickém (interním) růstu se podnik spoléhá na to, co si dokáže vybudovat sám. Investuje do nových kapacit, zlepšuje výrobní procesy nebo uvádí na trh nové produkty. Tento přístup bývá pomalejší, ale firmě zůstává plná kontrola. Oproti tomu externí růst probíhá přes fúze, akvizice nebo strategická partnerství. Výhodou je rychlost, například firma může akvizicí získat zavedený trh nebo technologie, které by sama vyvíjela roky (Fotr a kol., 2020, s. 262).

Zajímavý pohled na růstové strategie nabízí tzv. Ansoffova matice, kterou popisuje Henry (2018, s. 176-178). Jde o jednoduchý, ale užitečný rámec, který rozlišuje čtyři varianty podle toho, zda podnik pracuje se známým či novým trhem a známým či novým produktem. Nejnižší riziko představuje penetrační strategie, tedy snaha prodat více stávajícím zákazníkům. Náročnější je rozvoj trhu, kdy se firma snaží oslovit nové zákazníky se stejným produktem. Vývoj produktu znamená nabídnout novinky stávajícím klientům. A nejodvážnějším přístupem je diverzifikace, tedy vstup na nový trh s úplně novým produktem.

Každá růstová strategie klade na podnik specifické nároky a zároveň s sebou nese určitá rizika. Jak upozorňují Fotr a kol. (2020, s. 260-262), příliš rychlý růst může vést k problémům s řízením, přetížení interních procesů, poklesu kvality, ale i k narušení finanční stability firmy. Na druhé straně příliš pomalý růst může znamenat ztrátu tempa vůči konkurenci, nevyužití tržních příležitostí a celkové oslabení pozice firmy na trhu. Proto je nezbytné hledat rovnováhu mezi ambicemi a reálnými kapacitami, a volit takové tempo růstu, které je v souladu s dlouhodobou strategií i provozními možnostmi organizace.

2 SPECIFIKA OBCHODU V SEGMENTU HORECA

Tato kapitola se zaměřuje na zvláštnosti trhu HORECA, který zahrnuje hotely, restaurace a catering. Zdůrazňuje, že podniky v tomto segmentu přetvářejí produkty ve služby a jejich úspěch závisí na kvalitě, čerstvosti a pružnosti dodávek. HORECA sektor je vysoce sezónní a podléhá změnám spotřebitelských trendů. Důležitým faktorem je také přímý kontakt se zákazníky a nutnost rychlé reakce na jejich potřeby. Zvláštní pozornost je věnována rostoucí roli technologií (např. online objednávky, mobilní platby) a proměnám chování spotřebitelů po pandemii. Preference jednoduchosti, rychlosti, kvality a udržitelnosti.

2.1 Charakteristika segmentu HORECA

HORECA je označení pro sektor, který zahrnuje hotely, restaurace a cateringové služby. Zkratka vznikla spojením počátečních slabik anglických slov *Hotel, Restaurant, Catering* (případně *Café*). Tento pojem se běžně používá ve velkoobchodě, distribuci a B2B marketingu, kde slouží ke kategorizaci podniků poskytujících služby v provozovnách (SharpGrid, 2023).



Obrázek 2 Segment HORECA

(zdroj: ChatGPT.com)

Segment HORECA má svá specifika, která ho odlišují od klasického maloobchodu. Podniky v tomto sektoru obvykle nenabízejí produkty v jejich původní podobě, ale přetvářejí je v komplexní službu stravování, ubytování nebo zážitkovou akci. Výsledný efekt je kombinací fyzického produktu a servisu, jehož cílem je spokojenost zákazníka a opakovaný návrat (Amani Global, 2023).

Vysoké nároky jsou kladeny zejména na kvalitu, čerstvost a plynulost dodávek. Restaurace, hotely či cateringové firmy jsou v přímém kontaktu s koncovým spotřebitelem, a proto je klíčová i flexibilita v reakci na změny v poptávce. Sezónnost, geografická specifika a rostoucí nároky zákazníků vytvářejí tlak na precizní řízení logistiky i služeb (Delta Sales App, 2023).

HORECA je také velmi důležitý sektor z ekonomického hlediska. Nejenže vytváří pracovní místa a zajišťuje služby pro širokou veřejnost, ale zároveň podporuje další odvětví, například cestovní ruch, výrobu potravin nebo lokální zemědělce. Díky tomu má pozitivní dopad na celé místní hospodářství. Pro dodavatele navíc představuje příležitost navazovat dlouhodobé a stabilní obchodní vztahy s provozovateli restaurací, hotelů či cateringových služeb (Amani Global, 2023).

2.1.1 Struktura trhu HORECA

V rámci HORECA trhu existuje široké spektrum provozoven, které se liší nejen typem služeb, ale i způsobem fungování. Některé podniky jsou součástí velkých hotelových nebo restauračních řetězců, jiné fungují samostatně jako nezávislé podniky. Zatímco řetězce obvykle pracují s jednotným konceptem a centralizovaným nákupem, menší provozovny mají často volnější strukturu a více se přizpůsobují místním podmínkám (SharpGrid, 2023).

Trh se navíc liší i podle úrovně poskytovaných služeb. Některé podniky cílí na náročnější klientelu a nabízejí prémiový zážitek, jiné se zaměřují spíše na cenovou dostupnost a rychlost obsluhy. Tato rozdílnost se promítá nejen do typu zákazníků, ale i do požadavků na dodavatele – například luxusní restaurace budou klást větší důraz na čerstvost, kvalitu a exkluzivitu surovin, zatímco provozovny zaměřené na objem budou preferovat stabilitu dodávek a výhodnější ceny. Větší provozovny bývají také častěji součástí centralizovaných nákupních struktur, zatímco menší podniky často řeší zásobování individuálně (The Business Research Company, 2024).

2.1.2 Sezónnost a trendy

Provozovatelé v segmentu HORECA musí každoročně reagovat na výrazné sezónní výkyvy. Největší poptávka nastává zpravidla v letních měsících a o svátcích, kdy lidé častěji cestují, tráví čas mimo domov a navštěvují restaurace a podniky v segmentu HORECA. Mimo sezónu je pak nutné efektivně plánovat zásoby i personál, aby podniky zůstaly ekonomicky udržitelné. Tlak na optimalizaci nákladů v těchto měsících roste, a proto například

společnost Makro ČR rozšiřuje svůj program „Chytrý kuchař“, který podnikům pomáhá zjednodušit přípravu jídel a lépe pracovat s časem i surovinami (VisitChef, 2025).

Tento program poskytuje gastronomickým provozům předpřipravené komponenty pokrmů, které umožňují kuchařům ušetřit čas i pracovní kapacitu. Zároveň pomáhá lépe plánovat porce, minimalizovat plýtvání a udržet kvalitu i při vyšším obratu. Řešení je určené především malým a středním podnikům, které se často potýkají s nedostatkem personálu a kolísající poptávkou. Provozovatelé tak získávají větší kontrolu nad náklady i konzistencí výsledného produktu (VisitChef, 2025).

Kromě sezónnosti se sektor přizpůsobuje i dlouhodobým změnám v chování zákazníků. Pandemie COVID-19 výrazně urychlila přechod k digitálním technologiím. Dnes zákazníci očekávají možnost bezkontaktního objednávání a placení, vyšší úroveň hygieny i rychlejší obsluhu. Současný trh HORECA se od období před pandemií výrazně liší. Podniky, které se těmto trendům dokázaly přizpůsobit, mají dnes výrazně lepší startovní pozici než ty, které zůstaly u tradičních postupů (Data Servis 2024).

2.2 Aktuální trendy ovlivňující obchodní prostředí v segmentu HORECA

Sektor HORECA se v posledních letech výrazně změnil. Změny nejsou jen důsledkem pandemie, ale především reakcí na rostoucí nároky zákazníků a potřebu zefektivnit provoz. Provozovatelé podniků dnes čelí jinému typu výzev než v minulosti, nestačí pouze poskytovat kvalitní produkt či službu, ale je třeba zároveň sledovat technologický vývoj, chování spotřebitelů a optimalizovat náklady. Právě tyto faktory zásadně ovlivňují podobu obchodních vztahů, rozhodování o investicích i každodenní fungování provozoven (Data Servis, 2024).

2.2.1 Vliv technologie

Technologické nástroje dnes nejsou v segmentu HORECA jen trendem, ale nezbytností. Jak uvádí společnost Data Servis, změny v tomto odvětví akcelerovala především pandemie COVID-19. Výrazně se proměnilo chování hostů, kteří nyní očekávají moderní, rychlé a pohodlné formy obsluhy. To vedlo k nárůstu využívání samoobslužných kiosků, které umožňují hostům vyřídit objednávku i platbu bez nutnosti komunikace s personálem. Tento přístup vyhovuje zejména mladší generaci zákazníků, která preferuje vizuálně přehledné prostředí a čas na rozhodování.

Data Servis upozorňuje, že přibližně každý třetí zákazník z generace Z dává při návštěvě podniku přednost právě tomuto způsobu objednávání. Výhody samoobslužných řešení však oceňuje i širší veřejnost, a to nejen kvůli rychlosti, ale i větší kontrole nad samotným výběrem. Tato změna nutí provozovatele přizpůsobit se novým požadavkům a zároveň hledat cesty, jak nahradit výpadky zkušeného personálu, který po pandemii v sektoru často chybí (Data Servis, 2024).

2.2.2 Změny v chování spotřebitelů

Chování zákazníků v segmentu HORECA se v posledních letech významně proměnilo. Původní motivace k návštěvě restaurací a kaváren, jako jsou společenské posezení či konzumace alkoholu ustupují ve prospěch pohodlí, kvality jídla a efektivního využití času. Zásadní zlom přinesla pandemie COVID-19, která změnila nejen provozní modely podniků, ale i očekávání hostů. Dnes zákazníci častěji volí podniky, které jim nabídnou jednoduchost, rychlý servis, možnost jídla s sebou nebo klidné prostředí pro práci a setkání. Tento trend se projevil i ve vzestupu tzv. hybridních provozů, které spojují kavárny, bistra a bary a přizpůsobují svou nabídku denní době a typu klientely (Data Servis, 2024).

Na změny chování má vliv také ekonomická situace. Podle průzkumu společnosti NIQ, publikovaného na serveru MediaGuru, dnes 44 % spotřebitelů šetří na stravování mimo domov a 37 % na rozvozu jídla. To vede k poklesu frekvence návštěv restaurací a omezení konzumace. Hosté si častěji objednávají levnější hlavní jídla, vynechávají předkrmy i dezerty a upřednostňují jídlo s sebou. Mladší generace zároveň upřednostňuje modernější typy provozů, jako jsou bistra, food trucky nebo veganské restaurace. Roste zájem o rychlé občerstvení, přičemž z nápojů dominuje káva. Naopak spotřeba alkoholu a vína klesá. Restaurace proto musí flexibilně upravovat nabídku i ceny, mnohdy přecházejí na levnější suroviny nebo omezují náklady na personál (MediaGuru, 2024).

3 KLÍČOVÉ FAKTORY ÚSPĚCHU V HORECA

Třetí kapitola identifikuje faktory, které mají zásadní vliv na úspěch podniků v segmentu HORECA. Patří mezi ně kvalita produktů a služeb, která zajišťuje zákaznickou spokojenost a loajalitu. Kapitola se dále věnuje marketingovým a prodejním strategiím, zejména efektivní komunikaci, cílenému oslovení zákazníků a budování vztahů. V závěru se rozebírá význam péče o zákazníky a věrnostních programů jako nástrojů dlouhodobého udržení klientely a diferenciací od konkurence.

3.1 Kvalita produktů/služeb

Kvalita produktů a služeb představuje v segmentu HORECA jeden z klíčových faktorů, který přímo ovlivňuje spokojenost zákazníků a jejich rozhodnutí o opakované návštěvě podniku. Zákazníci v gastronomii vnímají kvalitu nejen prostřednictvím samotného jídla nebo nápoje, ale zejména skrze celkový zážitek, atmosféru, obsluhu a konzistenci poskytovaných služeb (Stříteský a kol., 2023, s. 350).

Z pohledu marketingového řízení kvality je důležité nejen naplnit očekávání hosta, ale dokonce je překonat. Výjimečná kvalita tzv. „*service excellence*“ je definována jako schopnost vytvořit emocionální propojení se zákazníkem, které zvyšuje pravděpodobnost opakované návštěvy a posiluje loajalitu ke značce. V oblasti gastronomie se tento přístup projevuje zejména v detailech, jako v personalizované službě, rychlosti reakce, atmosféře či přístupu personálu (Stříteský a kol., 2023, s. 351-352).

Praktický pohled na kvalitu v gastronomii doplňuje i provozní a provozně-technický rámec. Jak upozorňuje Zimáková (2017), kvalita služeb je v tomto segmentu obtížně měřitelná a často závisí na subjektivním vnímání zákazníka. Mezi klíčové faktory, které kvalitu ovlivňují, patří chování zaměstnanců, čistota prostředí, konzistence výstupů a schopnost pružně reagovat na specifické potřeby hostů. S ohledem na nehmotný charakter služeb a obtížnost jejich skladování či zpětného převzetí je nutné kvalitu řídit preventivně a systematicky (Zimáková, 2017, s. 35-36).

3.1.1 Role kvality v gastronomickém průmyslu

Kvalita má v gastronomii nejen funkční, ale i strategický význam. V prostředí, kde služby tvoří nedílnou součást produktu, je kvalita vnímána jako soubor faktorů, které utvářejí zákaznický zážitek. Nejde tedy jen o chuť nebo způsob přípravy jídla, ale také o prostředí, chování personálu, rychlost obsluhy a celkovou atmosféru provozovny. Jelikož jsou služby

nehmotné a nestálé, je jejich kvalita často posuzována subjektivně, na základě emocí a očekávání zákazníka (Zimáková, 2017, s. 35-36).

Kvalita tak slouží nejen jako prostředek ke spokojenosti hosta, ale také jako nástroj diferenciací v konkurenčně silném prostředí. Podniky, které poskytují vysoký standard služeb dlouhodobě a konzistentně, získávají výhodu v podobě loajality zákazníků a pozitivního vnímání značky. Jak uvádějí Stříteský a kol. (2023, s. 350-351), výjimečná služba (service excellence) spočívá v překonávání očekávání zákazníků, čímž dochází k vytvoření emocionální vazby a posílení opakovaných návštěv.

S tímto přístupem úzce souvisí i vnitřní řízení kvality. Standardizace postupů, jasné pracovní instrukce a zpětná vazba od hostů jsou nástroje, které pomáhají zajistit stabilní úroveň poskytovaných služeb (Husáková, 2015, s. 13-14).

3.1.2 Certifikace a standardy

Certifikace a standardy představují důležité nástroje řízení kvality, které přispívají k profesionálnímu vedení gastronomických podniků a budování důvěry u zákazníků. Vzhledem k vysoké proměnlivosti a obtížné měřitelnosti služeb je standardizace jedním ze způsobů, jak zajistit opakovatelnost procesů a konzistenci výstupů. V gastronomii to znamená například přesné receptury, způsob servírování nebo hygienické normy, které jsou zakotveny v provozních manuálech a pravidelně kontrolovány (Husáková, 2015, s. 30-33).

Zimáková (2017, s. 36-37) ve své publikaci uvádí, že správně nastavený systém kvality umožňuje nejen sledování výkonnosti podniku, ale i motivaci zaměstnanců ke zlepšování. Důležitou roli zde hrají mezinárodní normy jako ISO 9001, které pomáhají formalizovat přístup ke kvalitě a zavést cyklus neustálého zlepšování. Jejich implementace je důležitá zejména v provozech, které chtějí garantovat konzistentní kvalitu bez ohledu na personální výkyvy nebo sezónní zatížení.

Certifikace tak slouží jako externí důkaz kvality a zároveň jako interní nástroj pro řízení procesů. V kombinaci s pravidelným školením zaměstnanců a zákaznickou zpětnou vazbou tvoří základní pilíř moderního systému řízení kvality v gastronomii.

3.2 Strategické přístupy k marketingu a prodeji v gastronomii

Marketing v sektoru HORECA nelze chápat pouze jako soubor reklamních nástrojů, ale především jako promyšlený systém řízení vztahu se zákazníkem. Efektivní marketingová a prodejní strategie vychází z hlubší znalosti trhu, segmentace zákazníků a schopnosti vytvářet a komunikovat hodnotu, která odpovídá jejich potřebám. Právě tímto způsobem lze dosáhnout dlouhodobé konkurenční výhody a podpořit stabilní růst.

Základním předpokladem strategického marketingu je volba cílového trhu a způsobu, jak na něj podnik vstoupí. Kotler a Keller (2012, s. 36-37) uvádějí, že strategický marketingový plán musí vycházet ze tří základních kroků: analýzy příležitostí, výběru cílového trhu a vytvoření hodnotové nabídky. Tento přístup je dále rozvíjen v rámci tzv. STP modelu (Segmentace-Targeting-Positioning), který se stal standardem při strategickém plánování v marketingu. Správná segmentace a precizní určení cílové skupiny umožňují přizpůsobit produkt, komunikaci i způsob distribuce tak, aby byly skutečně relevantní pro daného zákazníka.

Podle Strítěského a kol. (2023, s. 177-178) je segmentace trhu klíčovým předpokladem efektivní marketingové strategie. Aby bylo možné na trhu cíleně působit, je třeba identifikovat skupiny zákazníků, které jsou si uvnitř segmentu co nejvíce podobné (homogenní), a zároveň zákazníky, které se od ostatních dostatečně liší (heterogenní). Právě toto rozlišení umožňuje přizpůsobit nabídku konkrétním potřebám různých zákaznických skupin. V kontextu gastronomických služeb to může znamenat například odlišný přístup k mladší generaci zákazníků oproti starší generaci. Segmentace však není statická, v čase se mění chování i preference zákazníků, a proto je nutné strategii pravidelně aktualizovat.

Na strategické plánování přímo navazuje oblast marketingové komunikace, která představuje klíčový nástroj pro ovlivnění vnímání a chování zákazníků. Jak uvádí Karlíček (2016, s. 14-15), marketingová komunikace může působit na „*kognitivní, emocionální a konativní složky postoje*“ cílové skupiny, a tím podpořit jak znalost, tak pozitivní vztah ke značce. Zvláště v sektoru služeb, jako je gastronomie, je důležité nejen informovat, ale také vyvolat pozitivní emoce a podnítit konkrétní chování zákazníka, například návštěvu podniku nebo objednání jídla. Komunikační kampaně proto musí být cílené a systematické, přičemž efektivitu lze dosáhnout jen tehdy, pokud jsou cíle jasně definované. Karlíček (2016, s. 15) v této souvislosti zdůrazňuje, že „*komunikační cíle by měly být stanoveny tak, aby byly SMART*“, tedy konkrétní, měřitelné, realistické a časově vymezené.

3.2.1 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace představuje řízený a strategický proces, jehož cílem je přenášet sdělení mezi podnikem a jeho cílovou skupinou, s cílem ovlivnit její postoje a chování. Stříteský a kol. (2023, s. 429) definují marketingovou komunikaci jako obousměrný tok informací, který má především snižovat nejistotu mezi komunikujícími stranami.

Důležitým aspektem komunikace je i volba vhodného média. Médium, jak uvádí Karlíček (2016, s. 25), nemusí být jen klasický reklamní kanál, ale prakticky jakýkoli prostředek, kterým firma sdělení přenáší, od sociálních sítí až po atmosféru provozovny nebo styl komunikace personálu. Účinnost komunikační kampaně pak do značné míry závisí na tom, zda médium odpovídá mediálnímu chování cílové skupiny. Pokud například mladší zákazníci tráví většinu času online, tradiční letáková kampaň je pravděpodobně neosloví.

Moderní marketingová komunikace se dnes stále více přesouvá do digitálního prostředí, kde dochází k propojení online a offline světa. Jak konstatují Stříteský a kol. (2023, s. 430), důraz je kladen na interaktivitu, personalizaci a schopnost reagovat na individuální potřeby zákazníka v reálném čase.

3.3 Vztahy se zákazníky

Budování vztahů se zákazníky je v současném marketingu vnímáno jako strategická činnost, která má přímý dopad na výkonnost a konkurenceschopnost podniku. Zatímco dříve byl důraz kladen především na získávání nových zákazníků, dnes je pozornost zaměřena zejména na jejich udržení a prohlubování loajality. Podle Kotlera a Kellera (2012, s. 135) je efektivní řízení vztahů se zákazníky postaveno na důkladném poznání jednotlivých klientů a jejich interakce se značkou. Každý kontakt ať už se jedná o přímou zkušenost, digitální komunikaci nebo osobní setkání, představuje příležitost k posílení vztahu. Právě systematická práce s těmito „*touch points (dotykovými body)*“ umožňuje podniku lépe reagovat na potřeby zákazníků a přizpůsobovat jim svou nabídku.

Jak uvádějí Stříteský a kol. (2023, s. 208-209), účinné řízení vztahů se zákazníky není pouze otázkou technologií, ale především promyšlené práce s informacemi. Klíčovým předpokladem je sběr relevantních dat o chování zákazníků a jejich následná analýza, která umožňuje rozpoznat vzorce chování a potřeby jednotlivých skupin. Tato data pak slouží k lepšímu cílení marketingových aktivit, personalizaci služeb a vytváření individuálních nabídek.

3.3.1 Dodavatelsko-odběratelské vztahy

Jak uvádí Souček (2015, s. 304), efektivní dodavatelsko-odběratelské vazby nelze chápat pouze jako jednorázové transakce, ale jako dlouhodobé vztahy založené na důvěře, otevřené komunikaci a vzájemném respektu. Pokud podnik vnímá své partnery pouze jako prostředky k dosažení cílů, může tím výrazně ohrozit stabilitu a efektivitu celého systému. Důraz by měl být kladen na sdílené hodnoty a společné cíle, které vytvářejí prostor pro oboustranný růst.

Kotler a Keller (2012, s. 201-203) upozorňují na význam strategických partnerství v oblasti B2B, kdy spolupracující strany vytvářejí dlouhodobé smluvní vztahy a zavádějí nástroje, jako je například systém „*vendor-managed inventory (VMI)*“. Ten umožňuje přenést odpovědnost za doplňování zásob přímo na dodavatele, čímž se zvyšuje efektivita, snižují náklady a zrychluje reakce na změny v poptávce. Nezbytnou součástí takových vztahů je rovněž hodnocení výkonnosti dodavatelů podle předem stanovených kritérií, jako je kvalita, spolehlivost a schopnost reagovat na nečekané situace.

V gastronomii a pohostinství je však třeba přihlížet i k specifickým aspektům řízení dodavatelského řetězce. Logistický řetězec v tomto sektoru musí být nejen efektivní, ale i dostatečně pružný, aby zvládal výkyvy v poptávce, sezónnost a požadavky na krátké dodací lhůty. Řízení toků zboží a informací mezi články řetězce je zásadní pro udržení provozní kontinuity. V tomto kontextu nabývá na významu i technologická podpora v podobě plánovacích a monitorovacích systémů, které umožňují lépe predikovat spotřebu, řídit zásoby a optimalizovat procesy od nákupu až po konečnou distribuci (Stříteský a kol., 2023, s. 399-403).

3.3.2 Spokojenost zákazníků a její měření

Spokojenost zákazníků je klíčovým ukazatelem marketingové výkonnosti a současně jedním z hlavních faktorů ovlivňujících zákaznickou loajalitu. Oba zvolení autoři pro tuto podkapitolu tedy Kotler a Keller (2012) a Stříteský a kol. (2023). Považují spokojenost za zásadní, ale přistupují k jejímu měření i významu z mírně odlišných perspektiv.

Podle Kotlera a Kellera (2012, s. 128-129) vzniká spokojenost zákazníka jako výsledek srovnání jeho očekávání s vnímanou výkonností produktu či služby. Zákazník je spokojen tehdy, když je výkon v souladu s očekáváním, a nadšen tehdy, když je výkon očekávání převyšující. Důraz je zde kladen nejen na samotné hodnocení zkušenosti, ale i na ochotu zákazníka značku doporučit, což autoři navrhuji sledovat prostřednictvím ukazatele Net

Promoter Score. Měření spokojenosti by mělo být pravidelné a kvantitativně uchopitelné a ideálně porovnatelné v čase.

Stříteský a kol. (2023, s. 196-198) s tímto přístupem souhlasí, avšak více akcentují praktickou implementaci měření do každodenního řízení firmy. Spokojenost podle nich nevzniká pouze na základě očekávání a jejich naplnění, ale také v souvislosti s celkovým zážitkem zákazníka jako příklad uvádí společnost Rohlík, která se řídí heslem „zákazník se nikdy nemýlí“. Na rozdíl od Kotlera a Kellera, kteří zdůrazňují měření jako strategický nástroj, Stříteský a kolektiv ho chápou také jako operativní nástroj zpětné vazby, který má dopad na kvalitu poskytovaných služeb a vztahy se zákazníky.

Z pohledu měření tedy oba přístupy zdůrazňují kvantifikaci a systematickosti, přičemž Kotler a Keller kladou důraz na strategickou analýzu dat, zatímco Stříteský a kol. na každodenní práci se zákaznickou zkušeností a okamžitou reakci. Oba se však shodují na tom, že vysoká míra spokojenosti je předpokladem dlouhodobého obchodního úspěchu.

3.3.3 Věrnost značce a věrnostní programy

Věrnost zákazníků ke značce je jedním z nejdůležitějších faktorů dlouhodobé konkurenceschopnosti podniku. Jak uvádějí Kotler a Keller (2012, s. 142), loajalitu lze podpořit kombinací finančních, sociálních a strukturálních výhod, přičemž efektivní strategie jsou především tzv. frekvenční programy. Tyto programy odměňují zákazníky za opakované nákupy a přispívají k vytvoření silnějšího psychologického pouta ke značce.

Stříteský a kol. (2023, s. 202-204) doplňují, že loajalita není pouze behaviorální (tedy opakovaný nákup), ale také postojová, která vyjadřuje vnitřní vztah zákazníka ke značce. Zároveň upozorňují na existenci falešné loajality, kdy zákazník zůstává značce věrný pouze kvůli vnějším překážkám, a latentní loajality, kdy zákazník značku preferuje, ale z různých důvodů nenakupuje. Pro efektivní práci s loajalitou doporučují autoři segmentovat zákazníky podle vztahu ke značce a zavádět cílené věrnostní programy.

V oblasti gastronomie a služeb se věrnostní programy často zaměřují na sběr bodů, slevy pro stálé hosty či personalizované nabídky. Jak upozorňují Stříteský a kol. (2023, s. 205-208), při tvorbě programu je klíčové vyvarovat se častých chyb, jako je nepřehlednost systému, slabá motivace nebo špatná komunikace se zákazníky. Dobře nastavený věrnostní program však nejen zvyšuje pravděpodobnost opakovaného nákupu, ale zároveň zlepšuje zákaznickou zkušenost a posiluje vztah ke značce.

4 ANALYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRÁCI

Analýza obchodní strategie vyžaduje systematické zhodnocení jak vnějších, tak vnitřních faktorů, které ovlivňují fungování podniku. Pro zajištění komplexního pohledu na vybranou společnost v segmentu HORECA byly v této kapitole využity osvědčené analytické nástroje strategického řízení, jež napomáhají porozumět dynamice podnikatelského prostředí a identifikovat strategické příležitosti a hrozby. První část se zaměřuje na analýzu podnikatelského prostředí, přičemž klíčovými metodami jsou PESTLE analýza, která identifikuje vlivy makroprostředí, a SWOT analýza jako syntéza poznatků o vnitřních a vnějších faktorech. Druhá část je věnována marketingovému výzkumu, jenž umožňuje doplnit analytické poznatky o specifický pohled zákazníků a obchodních partnerů. Kombinací těchto metod vzniká ucelený rámec pro hodnocení aktuální strategie a její možné optimalizace v podmínkách specifického odvětví HORECA.

4.1 podnikatelské prostředí

Analýza podnikatelského prostředí představuje základní nástroj strategického řízení, který umožňuje manažerům porozumět vnějším i vnitřním vlivům působícím na podnik. Klíčovým úkolem je nejen identifikovat pozici firmy v daném prostředí, ale také pochopit jeho dynamiku, předvídat chování klíčových aktérů, jako jsou zákazníci a konkurenti, a vyhodnotit faktory, které mohou ovlivnit naplnění strategických záměrů. Fotr a kol. (2020, s. 58) zdůrazňují, že systematický postup při analýze by měl vycházet z principu MAP, monitoruj, analyzuj, predikuj. Změní-li se podmínky, za kterých byla formulována stávající strategie, nebo pokud podnik plánuje zásadní změnu svého směřování, je nezbytné strategický záměr odpovídajícím způsobem aktualizovat. Podnikatelské prostředí se přitom dělí na externí, které zahrnuje makroprostředí a mezoprostředí, a interní (mikroprostředí), jež firma může přímo ovlivňovat svými rozhodnutími a operacemi.



Obrázek 3 Podnikatelské prostředí

(zdroj: Fotr a kol. 2020, s. 56)

Externí prostředí

Podle Fotra a kol. (2020, s. 56) je externí prostředí tvořeno faktory, které podnik nemůže svou činností přímo ovlivnit, avšak musí se jim přizpůsobovat, neboť mají zásadní vliv na strategické směřování firmy. Externí prostředí se dále člení na makroprostředí a mezoprostředí. Zatímco makroprostředí zahrnuje obecné podmínky, jako jsou politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické a legislativní vlivy, které firma nijak neřídí, mezoprostředí tvoří aktéři jako zákazníci, konkurenti, dodavatelé či profesní sdružení, na jejichž vývoj může podnik částečně reagovat prostřednictvím marketingových nástrojů. Porozumění dynamice externího prostředí je klíčové zejména v obdobích změn, kdy může mít zásadní dopad na realizovatelnost strategických cílů podniku.

Interní prostředí

Podle Fotra a kol. (2020, s. 66) analýza interního prostředí podniku spočívá v identifikaci jeho silných a slabých stránek, a to především prostřednictvím hodnocení výkonnosti a strategicky významných zdrojů a schopností. Tyto faktory se zkoumají v rámci jednotlivých funkčních oblastí, mezi které patří výroba, marketing, výzkum a vývoj, finance, personální řízení a informační systémy. Cílem této analýzy je odhalit potenciál firmy k dosažení stanovených cílů a zároveň rozpoznat vnitřní omezení, která mohou bránit v realizaci strategie. Interní prostředí tak představuje klíčový základ pro formulaci realistických a proveditelných strategických rozhodnutí.

4.1.1 PESTLE analýza

Podle Fotra a kol. (2020, s. 57-59) patří PESTLE analýza mezi nejrozšířenější nástroje pro systematické hodnocení makroprostředí podniku. Tento přístup umožňuje podnikům identifikovat a analyzovat šest klíčových dimenzí vnějšího prostředí a to politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory. Politické faktory zahrnují například stabilitu vlády nebo mezinárodní vztahy, ekonomické faktory pak úroveň inflace, úrokové sazby nebo vývoj HDP. Sociální oblast se zaměřuje na demografii a měnící se životní styl obyvatelstva, technologická dimenze sleduje vývoj inovací a digitalizaci procesů. Ekologické faktory odrážejí tlak na ekologickou udržitelnost a změny v regulacích, zatímco legislativní rámec určuje zákony a normy, které podnik musí respektovat. Cílem PESTLE analýzy je identifikace příležitostí a hrozeb, které mohou zásadním způsobem ovlivnit dlouhodobou konkurenceschopnost firmy.

4.1.2 SWOT analýza

SWOT analýza představuje syntézu zjištění z předchozích analýz interního a externího prostředí. Jak uvádějí Fotr a kol. (2020, s. 58-65), cílem SWOT analýzy je identifikovat silné a slabé stránky firmy (faktory vycházející z interního prostředí) a zároveň příležitosti a hrozby, které pramení z jejího okolí. Tato čtyřpólová matice poskytuje přehlednou strukturu, která managementu umožňuje lépe pochopit vlastní pozici a rozhodovat o další strategii podniku. Její výhodou je přehlednost a využitelnost při strategickém plánování, přičemž klíčovým krokem není jen identifikace jednotlivých faktorů, ale především jejich vzájemné kombinování – například jak může firma využít své silné stránky k využití příležitostí nebo jak eliminovat hrozby pomocí interních zlepšení. SWOT tak vytváří důležitý podklad pro výběr a formulaci konkrétních strategických alternativ.

4.2 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum představuje systematický nástroj poznávání, který firmám umožňuje snižovat míru nejistoty při rozhodování. Jak uvádí Tahal a kol. (2022, s. 15-17), marketingový výzkum je procesem sběru, analýzy a interpretace informací potřebných k porozumění tržnímu prostředí, spotřebitelskému chování a účinnosti marketingových strategií. Slouží jako opora při přípravě taktických i strategických rozhodnutí a přispívá k vyšší efektivitě řízení marketingových aktivit. Výzkum je přitom důležitým nástrojem i z pohledu udržení konkurenceschopnosti a identifikace změn ve vnímání zákazníků. Tahal

zároveň upozorňuje, že dobře navržený marketingový výzkum pomáhá nejen odhalit rizika a příležitosti, ale rovněž slouží jako most mezi zákazníkem a marketingovým rozhodováním.

Marketingový výzkum je nedílnou součástí marketingového řízení a slouží jako důležitý nástroj k poznávání zákazníků, trhu i samotné efektivity marketingových aktivit. Umožňuje firmám činit kvalifikovaná rozhodnutí založená na datech, nikoliv na intuici či odhadech. Jak uvádí Foret (2020, s. 16), marketingový výzkum poskytuje informace, které pomáhají marketingovým manažerům rozpoznávat příležitosti a hrozby a adekvátně na ně reagovat.

Stříteský a kol. (2023, s. 79) zdůrazňují, že marketingový výzkum bývá označován jako „šestý smysl marketéra“, protože umožňuje nejen poznat zákazníka, ale také monitorovat vývoj trhu, identifikovat trendy, ověřovat hypotézy a odhalovat slabá místa ve strategii. Kvalitně provedený výzkum je zdrojem informací o tom, jak zákazníci vnímají produkty, služby i značku samotnou.

Marketingový výzkum lze obecně charakterizovat jako proces skládající se z několika na sebe navazujících kroků, které jsou zásadní pro dosažení věrohodných a prakticky využitelných výsledků:

1. definování marketingového problému a cílů výzkumu,
2. sestavení plánu výzkumu,
3. shromáždění informací,
4. statistické zpracování a analýza výsledků,
5. prezentace výsledků včetně praktických doporučení.

Tyto kroky spolu úzce souvisejí a vytvářejí logickou strukturu, která umožňuje efektivní řešení zkoumaného problému (Foret, 2020, s. 26).

Pro tuto práci byla zvolena kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu, neboť umožňuje komplexní pohled na zkoumaný problém. Kvantitativní část výzkumu poskytla měřitelná a statisticky zpracovatelná data, která odhalila obecné vzorce v chování a názorech respondentů. Na tuto fázi následovala kvalitativní část ve formě polostrukturovaných rozhovorů, která pomohla tato data hlouběji interpretovat a porozumět jednotlivým souvislostem, které za jednotlivými odpověďmi stojí. Kombinace těchto dvou přístupů zajišťuje vyšší validitu výsledků a umožňuje nejen identifikaci klíčových faktorů, ale také formulaci smysluplných a prakticky využitelných doporučení. Tento smíšený přístup tak

odpovídá požadavkům na věrohodnost, hloubku i šíři marketingového výzkumu, jak ji popisují Foret (2020) a Stříteský a kol. (2023).

4.2.1 Kvalitativní marketingový výzkum

Kvalitativní marketingový výzkum se využívá v situacích, kdy je potřeba porozumět hlubším motivacím, postojům a rozhodovacím procesům zákazníků. Tento typ výzkumu nepracuje s velkými vzorky respondentů ani neusiluje o jednoduchost, nýbrž se zaměřuje na důkladné poznání jednotlivých případů v jejich přirozeném kontextu (Stříteský a kol., 2023, s. 83).

Podle Tahala a kol. (2022, s. 43) je cílem kvalitativních výzkumů porozumět mentálním procesům zákazníků, jejich vnitřním bariérám, očekáváním a asociacím, které ovlivňují jejich postoje ke značkám či produktům. Kvalitativní výzkum přináší odpovědi na otázky typu „proč“ a „jak“, přičemž daty jsou zejména verbální výroky respondentů. Tyto výroky jsou zaznamenávány spolu s neverbálními projevy, které dále napomáhají interpretaci emocionální hloubky odpovědí. Následně jsou data analyzována pomocí obsahové analýzy.

Významnou výhodou kvalitativního přístupu je jeho pružnost a schopnost přizpůsobit se měnící situaci v průběhu výzkumu. K nejběžnějším metodám sběru dat patří hloubkové rozhovory, případové studie, skupinové diskuse nebo expertní rozhovory (Stříteský a kol., 2023, s. 91).

Jak uvádějí Fotr a Souček (2020, s. 100–104), rozhovory představují cenný nástroj pro získávání informací při tvorbě scénářů a strategickém rozhodování. Nejvhodnější formou bývají polostrukturované rozhovory, které kombinují předem připravené otázky s možností flexibilně reagovat na odpovědi respondentů. Důraz je kladen na kvalitní výběr účastníků – ti by měli disponovat znalostmi a představitivostí vztahující se k danému tématu. Významným prvkem rozhovoru je vytvoření důvěrného prostředí, kdy je zajištěna anonymita odpovědí. Po ukončení rozhovorů je nutné získaná data zpracovat – nejprve rozdělit na informace vztahující se k vnějšímu okolí a interním aspektům organizace a poté provést obsahovou analýzu. Cílem je vyextrahovat klíčové poznatky, které mohou sloužit jako podklad pro strategické úvahy a návrhy.

Zvláštní důraz byl v rámci této práce kladen na online podobu kvalitativního výzkumu, která se od klasických metod liší použitím digitálních platforem pro vedení rozhovorů. Online kvalitativní výzkum představuje specifickou oblast, která vyžaduje důkladné metodologické zvážení. Jak upozorňuje Tahal a kol. (2022, s. 48), digitální prostředí přináší

řadu výhod – větší flexibilitu, nižší náklady, a především možnost zapojení obtížně dosažitelných respondentů. Například těch, kteří žijí v jiných regionech nebo nemohou být fyzicky přítomni výzkumu. Zároveň však vyvstávají výzvy spojené s absencí fyzického kontaktu, omezením neverbální komunikace a vyššími nároky na digitální gramotnost účastníků.

V této bakalářské práci byl kvalitativní výzkum realizován prostřednictvím synchronních polostrukturovaných online rozhovorů s obchodními zástupci společnosti Mattoni 1873, konkrétně z oddělení HORECA. Rozhovory probíhaly prostřednictvím videokonferenční platformy, což umožnilo efektivní komunikaci bez nutnosti fyzické přítomnosti. Výsledné záznamy byly následně analyzovány do tematických skupin dle obsahu, které sloužilo k identifikaci významových jednotek. V závěru práce byly data z rozhovorů porovnány s výsledky kvantitativního výzkumu.

4.2.2 Kvantitativní marketingový výzkum

Kvantitativní marketingový výzkum je postaven na sběru číselně vyjádřitelných údajů, které lze statisticky analyzovat a následně interpretovat v kontextu zkoumaného marketingového problému. Jeho hlavním přínosem je schopnost identifikovat četnost výskytu jevů, vzorce v chování respondentů a závislosti mezi proměnnými. Jak uvádějí Stříteský a kol. (2023, s. 94), kvantitativní přístup se vyznačuje vysokou mírou standardizace. Zejména ve formě uzavřených otázek a je vhodný pro situace, kdy je potřeba měřit postoje, názory či preference spotřebitelů.

Podle Tahala a kol. (2022, s. 65-69) není kvantitativní výzkum vázán pouze na rozsáhlé populační šetření, ale může být efektivně aplikován i na menších výběrových souborech, pokud je výzkum zaměřen na konkrétně vymezenou cílovou skupinu a klade si za cíl zodpovězení výzkumných otázek. V takovém případě slouží kvantitativní výzkum jako nástroj pro orientační analýzu jevů, která je prakticky využitelná i bez nutnosti statistické generalizace.

Jak uvádí Fotr a Souček (2020, s. 96–100), dotazníkové šetření je jedním z nejběžnějších nástrojů sběru informací a nachází uplatnění zejména v počátečních fázích analýz a plánování. Autoři upozorňují, že důležitá je nejen samotná konstrukce dotazníku, ale i jeho správné zacílení a srozumitelnost pro respondenty. Kvalitně připravené dotazníky umožňují efektivně sbírat data, která mohou odhalit postoje, názory i očekávání jednotlivých aktérů trhu. Takto získané kvantitativní informace jsou považovány za cenný vstup pro

následné hodnocení možných variant vývoje nebo rozhodovacích alternativ. V této souvislosti je kladen důraz na to, aby otázky byly konkrétní, logicky strukturované a metodicky přizpůsobené cíli výzkumu.

Foret (2020, s. 46-50) upozorňuje, že kvalitní návrh dotazníku je základním předpokladem úspěšného kvantitativního šetření. Návratnost, kterou dotazník získá často záleží na to, zda má správnou formu a zda respondenta zaujme. Důležité je zvolit vhodné typy otázek podle výzkumného cíle a zajistit jejich srozumitelnost a logickou strukturu. Mezi běžně používané techniky patří otázky uzavřené, škálové (např. Likertova škála), otevřené a také filtrační otázky, které slouží k rozdělení respondentů podle předem stanovených kritérií.

V rámci této bakalářské práce byl kvantitativní výzkum realizován formou online dotazníkového šetření, které se zaměřovalo na výběr dodavatelů v podnicích působících v segmentu HORECA. Dotazník kombinoval více typů otázek: obsahoval 5 dichotomických (ano/ne) otázek, 12 položek na pětibodové Likertově škále, 2 otevřené otázky umožňující volnou odpověď a 3 filtrační otázky, které pomáhaly cíleně rozlišit respondenty podle jejich relevance k tématu. Cílem výzkumu bylo odpovědět na výzkumné otázky, nikoliv testovat hypotézy, přičemž výstupy sloužily k doplnění poznatků získaných kvalitativní cestou. Získaná data byla zpracována pomocí základních metod deskriptivní statistiky. A následně použita pro srovnání s výsledky kvalitativního výzkumu.

5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část práce se zaměřuje na vymezení obchodní strategie, její význam a aplikaci v segmentu HORECA. V úvodu je strategie popsána jako nástroj řízení, který prostřednictvím mise, vize a strategických cílů určuje dlouhodobý směr rozvoje podniku. Strategie by měla být jedinečná a schopná reagovat na změny v okolním prostředí.

Dále jsou popsány základní typy obchodních strategií. Zejména Porterovy generické strategie: nákladové vůdcovství, diferenciací a zaměření. Tyto přístupy se liší způsobem dosažení konkurenční výhody. V návaznosti jsou rozebrány růstové strategie včetně Ansoffovy matice, která ukazuje možnosti rozvoje trhu a produktů.

Další část se zaměřuje na specifika segmentu HORECA. Zde je důraz kladen na sezónnost, přímý kontakt se zákazníky a rostoucí význam technologií. Provozovatelé musí flexibilně reagovat na poptávku, měnit se chování zákazníků i tlak na udržitelnost a efektivitu.

Ve třetí kapitole jsou identifikovány klíčové faktory úspěchu v HORECA, mezi které patří zejména kvalita produktů a služeb, efektivní marketingové strategie, kvalitní zákaznický servis a vztahy se zákazníky. Zvláštní důraz je kladen na význam péče o zákazníka, věrnostních programů a měření spokojenosti.

Čtvrtá kapitola je věnována analytickým metodám použitých v práci. Tedy analýze podnikatelského prostředí. Zde je vysvětlen rozdíl mezi makroprostředím, mezoprostředím a mikroprostředím a jejich vliv na strategické rozhodování podniku. Podnikatelské prostředí je analyzováno pomocí nástrojů PESTLE a SWOT, které umožňují identifikaci příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí i vnitřních silných a slabých stránek firmy. Tyto nástroje tvoří důležitý podklad pro formulaci reálné a efektivní strategie.

Čtvrtá kapitola teoretické části se dále věnuje marketingovému výzkumu, a to jak z pohledu jeho teoretického vymezení, tak metodologického přístupu. Je vysvětlen význam marketingového výzkumu jako prostředku ke snižování nejistoty v rozhodovacích procesech a jako nástroje hlubšího porozumění trhu a zákazníkům. Představena jsou specifika kvalitativního a kvantitativního výzkumu, včetně jejich výhod, postupů a využití při tvorbě strategie. Důraz je kladen na sběr relevantních dat a jejich správnou interpretaci jako klíč k efektivnímu řízení podniku. Teoretický rámec marketingového výzkumu je následně aplikován na praktickou část bakalářské práce.

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MATTONI 1873 A.S.

Kapitola 8 je věnována komplexnímu představení společnosti Mattoni 1873 a.s. a slouží jako východisko pro pochopení její obchodní strategie v segmentu HORECA. V úvodu kapitoly je zpracována základní charakteristika společnosti, zahrnující právní formu, sídlo a klíčové identifikační údaje. Následuje část zaměřená na základní informace a předmět podnikání, která popisuje statutární strukturu a rozsah činností firmy. Třetí část se věnuje historickému vývoji značky Mattoni, od jejích počátků v 19. století až po současnost. Na ni navazuje analýza produktového portfolia. Kapitulu uzavírá část, která definuje a přibližuje segment HORECA jako specifickou oblast působení společnosti.

Veškeré informace uvedené v této kapitole vycházejí z oficiálních webových stránek společnosti, z údajů uvedených ve veřejně dostupném obchodním rejstříku, a byly dále doplňovány na základě konzultací se zaměstnanci společnosti a obchodním ředitelem segmentu HORECA.



Obrázek 4 Logo Mattoni 1873 a.s.

(zdroj: *mattoni1873.cz*)

6.1 Základní charakteristika firmy

Mattoni 1873 a.s. je největší výrobce minerálních vod ve střední Evropě a jeden z hlavních producentů nealkoholických nápojů v regionu. Skupina působí v osmi zemích a provozuje jedenáct výrobních závodů. Její portfolio tvoří 39 značek minerálních a pramenitých vod a dalších nealkoholických nápojů. Společnost zároveň vyrábí a distribuuje nápoje značky PepsiCo ve vybraných zemích, čímž rozšiřuje své působení na trhu nealkoholických nápojů (Mattoni 1873, 2025).

Hlavní sídlo společnosti se nachází v Karlových Varech v České republice. Společnost zaměstnává přibližně 3 350 pracovníků, kteří se podílejí na výrobě, distribuci a inovaci produktů napříč evropským trhem. Základními hodnotami firmy jsou udržitelnost,

regionální odpovědnost a cirkulární ekonomika. Mattoni 1873 se dlouhodobě zaměřuje na ochranu přírodních zdrojů a pramenů. Kromě inovací v oblasti výroby se soustředí také na vývoj ekologicky šetrných obalů a budování udržitelných značek, které reflektují potřeby moderní společnosti (Mattoni 1873, 2025).

6.2 Základní informace

Mattoni 1873 a.s. je obchodní korporací ve formě akciové společnosti se sídlem na adrese Horova 136, 360 01 Karlovy Vary. Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Plzni a její identifikační číslo je 147 06 725.

Datum vzniku společnosti a jejího prvního zápisu do obchodního rejstříku je 28. března 1991. Až do 1. února 2020 nesla společnost název Karlovarské minerální vody, a.s. od tohoto data vystupuje pod aktuálním názvem Mattoni 1873 a.s.

Statutárním orgánem společnosti je správní rada, která je tvořena pěti členy. Podle platného zápisu v obchodním rejstříku je společnost oprávněn zastupovat samostatně předseda správní rady nebo výkonný místopředseda správní rady.

Základní kapitál společnosti byl v průběhu její existence několikrát upraven. Podle posledního zápisu činí 262 842 000 Kč a je zcela splacen.

Předmět podnikání společnosti zahrnuje zejména výrobu nealkoholických nápojů, stáčení minerální a pitné vody, výrobu chemických látek a plastových výrobků, obchodní a zprostředkovatelskou činnost, skladování, správu nemovitostí, IT služby, reklamu, marketing a další činnosti v rámci živnosti volné (Justice.cz, 2025).

6.3 Historie

Počátky historie společnosti Mattoni 1873 sahají do roku 1873, kdy podnikatel a vizionář Heinrich Mattoni odkoupil od hraběte Černína pramen v obci Kyselka u Karlových Varů a založil zde moderní stáčírnu minerální vody. Tím položil základy značky, která se brzy stala symbolem kvality a elegance v celé Evropě. Již v roce 1870 se Mattoni stal dvorním dodavatelem minerální vody pro císařský dvůr ve Vídni, což výrazně přispělo k mezinárodnímu věhlasu značky.

Pod Mattoniho vedením došlo k výraznému rozvoji lázeňského areálu v Kyselce, včetně výstavby kolonády, sanatoria a dalších zařízení. V roce 1894 byla do Kyselky

zavedena železnice, což umožnilo efektivnější distribuci minerální vody a přispělo k dalšímu růstu společnosti.

Po Mattoniho smrti v roce 1910 pokračovala společnost v expanzi, avšak světové války a následné znárodnění po roce 1945 vedly k útlumu jejího rozvoje. V roce 1994 byla společnost privatizována a získána italskou podnikatelskou rodinou Pasquale, která obnovila její tradici a modernizovala výrobu (Mattoni, 2025).

Dne 1. února 2020 došlo k přejmenování společnosti z původního názvu Karlovarské minerální vody, a.s. na současný název Mattoni 1873 a.s., čímž se symbolicky navázalo na historické kořeny značky a její mezinárodní ambice (Mattoni 1873, 2025).



Obrázek 5 Ukázka historického předchůdce lahví

(zdroj: *mattoni.cz*)

6.4 Produktové portfolio

Společnost Mattoni 1873 a.s. disponuje širokým portfoliem značek, které zahrnuje minerální a pramenité vody, ochucené vody, nealkoholické nápoje, ledové čaje, energetické nápoje, džusy a produkty pod licencí PepsiCo. Celkem vlastní nebo distribuuje 39 značek, a to nejen v České republice, ale i na trzích střední a jihovýchodní Evropy (Mattoni 1873, 2025).

K nejvýznamnějším značkám přírodních minerálních a pramenitých vod patří:

- Mattoni – vlajková značka společnosti, dostupná v několika příchutích i jako neochucená voda,

- Magnezia – přírodní minerální voda bohatá na hořčík, získávaná z ložiska ve Slavkovském lese,
- Aquila – pramenitá voda určená pro každodenní konzumaci,
- Poděbradka, Dobrá voda a Hanácká kyselka – tradiční české značky s regionálním významem.

Na zahraničních trzích společnost působí například se značkami Szentkirályi a Theodora (Maďarsko), Waldquelle (Rakousko), a Knjaz Miloš (Srbsko) (Mattoni 1873, 2025).

Vedle vlastních značek Mattoni 1873 vyrábí a distribuuje také produkty PepsiCo, a to na základě exkluzivního partnerství pro Českou republiku, Slovensko, Maďarsko, Rakousko, Bulharsko a Srbsko. Jedná se například o značky Pepsi, Mirinda, 7Up, Mountain Dew a ledové čaje Lipton Ice Tea (Mattoni 1873, 2025).

6.5 Segment HORECA

Segment HORECA (Hotel, Restaurant, Catering) označuje specifický tržní prostor zahrnující provozy v oblasti pohostinství, gastronomie a ubytovacích služeb viz. kapitola 2.1 Charakteristika segmentu HORECA. Pro společnost Mattoni 1873 a.s. představuje tento segment strategickou oblast prodeje, ve které se zaměřuje na poskytování komplexních nápojových řešení pro hotely, restaurace, kavárny, bary, cateringové agentury a další gastro provozy.

Mattoni 1873 přistupuje k tomuto segmentu s důrazem na prémiovou prezentaci značek, estetickou kvalitu obalů a konzistentní servisní podporu. Specifickým rysem nabídky pro HORECA segment je využívání skleněných vratných, které reflektují požadavky na reprezentativní stolní servis. Produkty jako Mattoni Grand, Aquila ve skle nebo produkty PepsiCo ve skle jsou přímo určené pro podávání v gastronomických zařízeních.

Společnost rovněž nabízí širokou škálu doplňkového servisu, od marketingových materiálů, přes chlazení a výčepní zařízení, až po logistickou a provozní podporu. Významným krokem k digitalizaci zákaznické péče bylo spuštění B2B platformy MyMattoni, prostřednictvím které mohou partneři v segmentu HORECA pohodlně objednávat zboží a přistupovat k přehledu produktů, cen a služeb.

Dlouhodobým cílem společnosti v tomto segmentu je budování stabilních obchodních vztahů s důrazem na kvalitu, rychlost dodávek, flexibilitu služeb, a především udržitelný rozvoj. Mattoni 1873 aktivně podporuje ekologické obalové materiály, zavádění cirkulárních systémů a snižování uhlíkové stopy v celém nápojovém hodnotovém řetězci.

Díky silnému portfoliu značek, distribuční infrastruktuře a profesionálnímu přístupu je Mattoni 1873 vnímána jako klíčový dodavatel pro oblast profesionální gastronomie v České republice.

7 ANALÝZA OBCHODNÍ STRATEGIE SEGMENTU HORECA ZA POUŽITÍ VYBRANÝCH METOD

Tato kapitola se věnuje analýze obchodní strategie společnosti Mattoni 1873 a.s. v segmentu HORECA. K posouzení současné pozice společnosti byly využity dvě analytické metody – SWOT a PESTLE analýza. SWOT analýza zohledňuje vnitřní silné a slabé stránky Mattoni 1873 ve vztahu k příležitostem a hrozbám v externím prostředí. PESTLE analýza doplňuje pohled o širší kontext politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a environmentálních faktorů, které ovlivňují podmínky podnikání v segmentu HORECA. Výsledky těchto nástrojů slouží jako podklad pro zhodnocení a případné úpravy obchodní strategie společnosti.

7.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza je analytický nástroj sloužící k identifikaci a vyhodnocení klíčových faktorů vnějšího prostředí, které mohou ovlivňovat strategické řízení podniku. Zaměřuje se na šest oblastí: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory. V této kapitole je metoda aplikována na společnost Mattoni 1873 a.s. se specifickým zaměřením na její působení v segmentu HORECA.

7.1.1 Politické faktory

Pro společnost Mattoni 1873 a.s., která působí ve více než osmi evropských zemích a dodává své produkty do segmentu HORECA (hotely, restaurace, catering), je klíčová především stabilita politického a legislativního prostředí v regionu. Politická stabilita umožňuje předvídatelné plánování v oblasti investic a rozvoje produktového portfolia.

Zásadní roli hraje regulační rámec Evropské unie, zejména v oblasti obalové a environmentální politiky. Jedním z klíčových legislativních dokumentů je Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/904, jejímž cílem je omezit negativní dopady některých plastových výrobků na životní prostředí. Tato směrnice se přímo dotýká provozovatelů v segmentu HORECA, kde je běžné využívání jednorázových plastových obalů. Společnost Mattoni 1873 na tuto legislativu reaguje rozšiřováním nabídky vratných skleněných lahví a investicemi do udržitelných obalových řešení a snahou o zavedení zálohového systému (EUR-Lex, 2019).

Významným politickým aspektem byla rovněž státní podpora podnikatelského prostředí v době pandemie COVID-19. V roce 2021 byl prostřednictvím Ministerstva

průmyslu a obchodu ČR spuštěn program COVID – Gastro – Uzavřené provozovny, jehož cílem bylo kompenzovat finanční ztráty podnikatelům v gastronomii, kteří museli uzavřít své provozovny z důvodu vládních nařízení. Tento nástroj významně přispěl ke stabilizaci podnikatelského prostředí a nepřímo podpořil i dodavatelský řetězec, jehož součástí je Mattoni 1873 a.s. (MPO, 2021).

Důležitým aspektem politického prostředí je rovněž kvalita právního systému, zejména efektivita vymahatelnosti práva, soudní ochrany smluvních závazků a transparentnost veřejné správy. Podle Indexu vnímání korupce, který pravidelně zveřejňuje Transparency International, se Česká republika pohybuje v průměrných hodnotách, v roce 2024 měla hodnotu CPI 56 bodů. To svědčí o relativně stabilní institucionální struktuře, zároveň však poukazuje na nutnost dalšího zvyšování efektivity a důvěryhodnosti veřejných institucí (Transparency International, 2024).

7.1.2 Ekonomické faktory

Meziroční pokles inflace z 10,7 % v roce 2023 na 2,4 % v roce 2024 (ČSÚ, 2025) mohl výrazně ovlivnit chování odběratelů v segmentu HORECA. Díky zpomalení růstu cen se provozovatelé restaurací a hotelů nemuseli potýkat s tak vysokým tlakem na úspory, a proto mohli stabilizovat nákupní chování. Pro Mattoni 1873 to mohlo znamenat nižší tlak na slevy ze strany odběratelů.

Pozitivní signál přinesl také vývoj reálných mezd. Po poklesu o 2,4 % v roce 2023 vzrostly reálné mzdy v roce 2024 o 4,6 % (ČSÚ, 2025). Vyšší kupní síla obyvatel mohla přivést více lidí zpět do gastronomie a tím podpořit poptávku po nápojích. Tato skutečnost mohla pro Mattoni 1873 znamenat vyšší objemy objednávek.

Hrubý domácí produkt, který v roce 2023 mírně poklesl o 0,1 %, v roce 2024 vzrostl o 1,1 % (ČSÚ, 2025). Tento obrat mohl signalizovat celkové oživení podnikání, včetně sektoru pohostinství, a mohl vést ke zvýšení provozní aktivity odběratelů. Pro Mattoni 1873 to mohlo znamenat snazší návrat k předkrizovým objemům objednávek v oblasti hotelů, restaurací a cateringu.

Obecná míra nezaměstnanosti vzrostla z 2,2 % v roce 2022 na 2,6 % v roce 2023 (ČSÚ, 2025). I když zůstává relativně nízká, tento nárůst mohl zvýšit opatrnost menších odběratelů. Někteří z nich mohli kvůli nejistotě v oblasti personálu nebo poklesu tržeb dočasně omezit sortiment nebo objem nákupů. Zároveň ale mohl růst nezaměstnanosti usnadnit

provozovatelům HORECA nábor pracovníků, což by naopak mohlo podpořit rozšíření provozu a vyšší spotřebu nápojů.

7.1.3 Sociální faktory

Podle údajů Českého statistického úřadu se v roce 2023 narodilo pouze 91 149 dětí (ČSÚ, 2024), což představuje další meziroční pokles, a to téměř o 7 tisíc dětí méně, tedy pouze 84 311 (ČSÚ, 2025). Tato skutečnost potvrzuje pokračující trend nízké porodnosti v České republice. Tento demografický vývoj může signalizovat dlouhodobé stárnutí populace, které by mohlo v budoucnu ovlivnit strukturu spotřebitelů v sektoru HORECA. Pro společnost Mattoni 1873 a.s. by to mohlo znamenat útlum poptávky v oblastech zaměřených na mladší cílové skupiny, jako jsou moderní kavárny, bistra nebo městské bary, které často pracují s inovativními nealkoholickými produkty.

Dále je třeba zmínit vysokou úroveň vzdělanosti v České republice. ČSÚ uvádí, že 65,9 % obyvatel ve věku 25-74 let mělo v roce 2022 středoškolské vzdělání, což je nejvyšší podíl v rámci EU (ČSÚ, 2023). Vyšší vzdělanost může souviset s rostoucím zájmem o zdravý životní styl a udržitelnou spotřebu. Tento trend by mohl zvyšovat poptávku po přírodních a ekologicky balených nápojích, které Mattoni v HORECA segmentu nabízí.

Celkově lze říct, že sociální vývoj v České republice může přinášet pro společnost Mattoni 1873 jak výzvy spojené s demografií, tak příležitosti související se změnou spotřebního chování vzdělanější části populace.

7.1.4 Technologické faktory

Technologický pokrok v oblasti výroby, logistiky a digitálního prodeje má přímý dopad na fungování segmentu HORECA ve společnosti Mattoni 1873 a.s. Společnost dlouhodobě investuje do automatizace výroby, efektivity distribuce a modernizace obalových technologií, což může posilovat její konkurenceschopnost právě v dodávkách do gastronomických provozů.

Jedním z konkrétních nástrojů, které HORECA oddělení Mattoni využívá, je B2B platforma MyMattoni, která zjednodušuje proces objednávání, umožňuje lepší přehled o sortimentu, skladových zásobách a podporuje přímou komunikaci s partnery. Zavádění těchto nástrojů může zvyšovat komfort odběratelů a vést k jejich vyšší loajalitě.

7.1.5 Legislativní faktory

Na činnost HORECA oddělení společnosti Mattoni 1873 a.s. mají přímý dopad vybrané právní předpisy, které upravují nakládání s obaly, hygienu potravin a obchodní vztahy.

Zásadní roli hraje zákon č. 477/2001 Sb., o obalech, který ukládá povinnost zajištění zpětného odběru a recyklace obalů. Pro Mattoni to znamená, že musí nabízet obaly v souladu s tímto zákonem – v segmentu HORECA se to týká především vratných skleněných lahví, které provozovatelé restaurací a hotelů často preferují kvůli ekologickému přístupu a legislativním požadavkům (ČR, 2001).

Dalším klíčovým předpisem je nařízení (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin, které stanovuje povinnosti výrobců nápojů v oblasti hygieny, bezpečnosti a sledovatelnosti. Produkty určené pro gastro provozy musí splňovat tyto standardy, včetně správného označení složení a alergenů, aby mohly být bez problémů zařazeny do nabídky v restauracích a hotelech (EU, 2004).

Z pohledu obchodních vztahů je důležitý také zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který upravuje uzavírání smluv, odpovědnost za vady a reklamační procesy. Vztah mezi Mattoni a odběrateli v segmentu HORECA se tímto zákonem přímo řídí – zejména u dlouhodobých smluvních partnerů, kde je důležitá transparentnost a právní jistota (ČR, 2012).

7.1.6 Environmentální faktory

Jedním z klíčových faktorů je rostoucí poptávka po vratných a recyklovatelných obalech, zejména skleněných lahvích, které jsou v HORECA segmentu vnímány jako ekologicky šetrné a zároveň esteticky vhodné pro stolní servis. Mattoni 1873 tuto poptávku reflektuje prostřednictvím nabídky minerálních vod a nealkoholických nápojů ve skle, které tvoří stabilní část portfolia pro profesionální gastronomii.

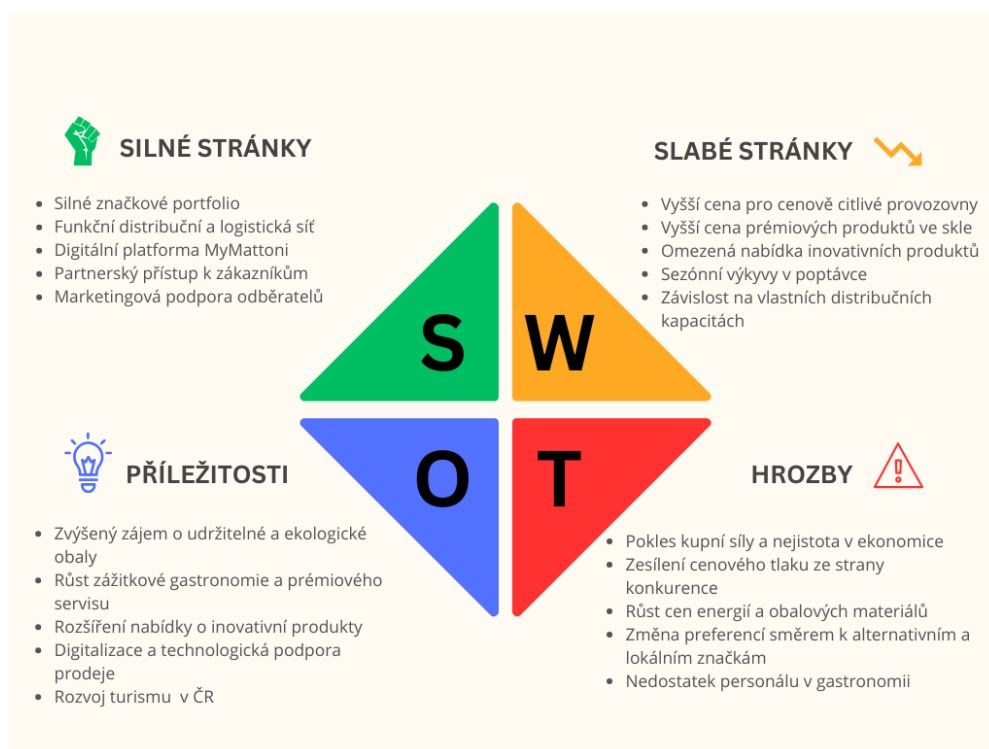
Společnost rovněž reaguje na tlak na nižší uhlíkovou stopu investicemi do modernizace výroby a distribuce. Například využívání recyklovaných plastů při výrobě obalů, optimalizace logistiky a podpora vratného systému přispívají k plnění environmentálních očekávání odběratelů.

Environmentální faktory se v HORECA segmentu stávají významným prvkem konkurenční výhody. Pro Mattoni 1873 to znamená nejen důsledné dodržování

ekologických standardů, ale i schopnost tyto hodnoty aktivně komunikovat směrem ke klientům, kteří udržitelnost považují za součást kvality poskytovaných služeb.

7.2 SWOT analýza

SWOT analýza představuje nástroj strategického řízení, který umožňuje systematicky identifikovat a hodnotit vnitřní (interní) silné a slabé stránky podniku ve vazbě na příležitosti a hrozby vyplývající z jeho vnějšího (externího) prostředí. V případě segmentu HORECA společnosti Mattoni 1873 a.s. slouží tato analýza k hlubšímu porozumění faktorům, které ovlivňují její pozici na trhu gastronomických a ubytovacích zařízení. Praktické využití spočívá především v tom, že SWOT analýza umožňuje vedení společnosti lépe sladit vnitřní kapacity s požadavky odběratelů, reagovat na změny v chování zákazníků a adaptovat se na vývoj vnějších podmínek.



Obrázek 6 SWOT analýza Mattoni 1873, segment HORECA

(zdroj: vlastní zpracování)

7.2.1 Silné stránky

Silné značkové portfolio

Mattoni, Magnesia a další patří mezi nejznámější a nejdůvěryhodnější značky nealkoholických nápojů na českém trhu. Jejich přítomnost v nabídce gastronomických

zařízení zvyšuje vnímanou kvalitu a důvěru koncových zákazníků. Odběratelé v segmentu HORECA oceňují možnost pracovat s produkty, které mají pozitivní image a stabilní zákaznickou základnu.

Funkční distribuční a logistická síť

Mattoni 1873 disponuje propracovaným systémem zásobování, který je přizpůsoben specifickým potřebám HORECA provozů. Společnost dokáže zajišťovat pravidelné a spolehlivé dodávky i do menších zařízení, a to i v režimu vyšší frekvence nebo sezónního odběru. Flexibilita v distribuci je v gastru klíčová pro zajištění plynulého provozu.

Digitální platforma MyMattoni

Online systém pro objednávky a správu zásob významně zjednodušuje spolupráci mezi dodavatelem a provozovatelem jednotlivých gastronomických zařízení. Umožňuje efektivní kontrolu nad objednávkami, přehled o sortimentu i historii nákupů, což šetří čas a minimalizuje chybovost. Pro HORECA je tato digitální podpora významným nástrojem ke zvýšení provozní efektivity.

Partnerský přístup k zákazníkům

Společnost Mattoni 1873 staví obchodní vztahy na dlouhodobé spolupráci, osobním přístupu a pružné komunikaci. V segmentu HORECA to znamená schopnost přizpůsobit se individuálním požadavkům odběratelů. Ať už jde o cenovou politiku, rozsah dodávek nebo marketingovou podporu. Tento přístup posiluje loajalitu a důvěru mezi stranami.

Marketingová podpora odběratelů

Mattoni aktivně podporuje gastronomické provozy formou propagačních materiálů, lednic a dalších. Kromě zajištění viditelnosti značky na místě spotřeby to odběratelům umožňuje posílit prodej a profesionálně prezentovat nápoje koncovým zákazníkům.

7.2.2 Slabé stránky

Vyšší cena pro cenově citlivé provozovny

V porovnání s některými levnějšími lokálními výrobci nebo privátními značkami jsou produkty Mattoni nákladnější, což může být nevýhodou u provozoven s omezeným rozpočtem. Firma tak obtížněji oslovuje zákazníky, pro které je rozhodujícím kritériem cena.

Vyšší cena prémiových produktů ve skle

Skleněné obaly, určené pro profesionální gastronomické provozy, jsou finančně náročnější než plastové varianty. To může vést ke snížení objednávek v provozovnách s omezeným rozpočtem nebo k přechodu k levnějším dodavatelům.

Omezená nabídka inovativních produktů

Sortiment společnosti v tomto segmentu neobsahuje například funkční vody, limitované edice nebo alternativní balení, které by odpovídaly aktuálním trendům v gastronomii. To může snižovat atraktivitu nabídky pro moderně zaměřené provozovny a mladší cílové skupiny.

Sezónní výkyvy v poptávce

Vliv sezónnosti se v HORECA projevuje výrazně, a to zejména v turistických lokalitách, kde letní poptávka převyšuje zimní měsíce. To ztěžuje dlouhodobé plánování a stabilitu dodávek i vztahů s odběrateli.

Závislost na vlastních distribučních kapacitách

Vlastní logistika je silnou stránkou v oblasti kontroly, ale omezenou flexibilitou může být riziková při nečekaných výkyvech poptávky. Zpoždění nebo kapacitní nedostatečnost mohou ovlivnit spolehlivost zásobování, což je v gastronomii zásadní.

7.2.3 Příležitosti

Zvýšený zájem o udržitelné a ekologické obaly

Spotřebitelé i gastronomické provozy kladou čím dál větší důraz na snižování ekologické stopy. To vytváří prostor pro posílení nabídky skleněných vratných obalů a produktů v recyklovatelných materiálech.

Růst zážitkové gastronomie a prémiového servisu

Restaurace a hotely se v posledních zaměřují na komplexní zákaznický zážitek, který zahrnuje i výběr nápojů. Tento trend zvyšuje poptávku po kvalitních značkách v estetických baleních, což Mattoni umožňuje uplatnit prémiové vody v designových skleněných lahvích.

Rozšíření nabídky o inovativní produkty

Zavedení funkčních vod, sezónních příchutí nebo speciálních gastro edic může přilákat nové typy provozoven a oslovit mladší a progresivnější cílové skupiny. Tato rozšířená nabídka by zvýšila konkurenceschopnost v moderně zaměřených provozech.

Digitalizace a technologická podpora prodeje

Růst významu online nákupu a řízení zásob v gastronomii podporuje využívání platform jako MyMattoni. Další rozvoj digitálního rozhraní by mohl posílit komfort odběratelů a přispět k jejich loajalitě.

Rozvoj turismu v ČR

Růst příjezdového cestovního ruchu podporuje vznik nových restaurací a hotelů s vyššími nároky na značkové produkty a servis, což vytváří nové příležitosti pro rozšíření distribuční sítě.

7.2.4 Hrozby

Pokles kupní síly a nejistota v ekonomice

Vliv inflace, vyšších životních nákladů a nižší ochoty utrácet za služby může vést k poklesu návštěvnosti gastronomických provozů, a tím i ke snížení odběrů nápojů.

Zesílení cenového tlaku ze strany konkurence

Privátní značky a levnější výrobci stále agresivněji vstupují do gastronomie s výhodnějšími nabídkami. Pro Mattoni to znamená tlak na marže i u stálých odběratelů.

Růst cen energií a obalových materiálů

Zvyšující se náklady na výrobu, dopravu i skleněné obaly ztěžují cenotvorbu, zejména při spolupráci s provozy, které pracují s nízkými maržemi.

Změna preferencí směrem k alternativním a lokálním značkám

Mladší generace provozovatelů i hostů dává přednost značkám s příběhem, regionálním původem nebo výjimečným složením. Mattoni tak může ztrácet část zákazníků ve vývoji trhu, který upřednostňuje autenticitu před tradicí.

Nedostatek personálu v gastronomii

Provozovny často nemají kapacity na rozšíření služeb, zkracují otevírací dobu nebo omezují sortiment. To má přímý vliv na frekvenci a objem nákupů nápojového zboží.

8 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM VÝBĚRU DODAVATELŮ V SEGMENTU HORECA

Tato kapitola se věnuje kvantitativnímu výzkumu, který tvoří klíčovou součást praktické části bakalářské práce. Výzkum byl realizován za účelem hlubšího porozumění rozhodovacím procesům podniků v segmentu HORECA při výběru dodavatelů, a zároveň slouží jako základ pro navržení doporučení směřujících ke zlepšení obchodní strategie společnosti Mattoni 1873.

Hlavním cílem výzkumu je identifikovat a analyzovat klíčová kritéria, podle kterých podniky vybírají své dodavatele, a zároveň zhodnotit faktory ovlivňující jejich spokojenost a loajalitu. Pozornost je věnována také významu ekologických aspektů, inovacím v nabídce a vztahu mezi délkou spolupráce a spokojeností odběratelů.

Záměrem bylo zachytit reálné preference a potřeby cílové skupiny, se kterou společnost Mattoni 1873 aktivně spolupracuje nebo do budoucna spolupracovat může.

8.1 Výzkumný cíl

Cílem výzkumu je identifikovat a analyzovat klíčová kritéria, podle kterých podniky v segmentu HORECA vybírají své dodavatele, a posoudit míru jejich důležitosti z pohledu zákazníků. Výsledky budou sloužit k návrhu doporučení pro zlepšení obchodní strategie společnosti Mattoni 1873 v rámci tohoto segmentu.

8.2 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky byly stanoveny na základě výzkumného cíle.

VO1: Která kritéria jsou pro podniky HORECA klíčová při rozhodování o výběru nového dodavatele?

VO2: Jaké faktory nejčastěji vedou podniky HORECA ke změně dodavatele?

VO3: Jaké faktory ovlivňují spokojenost podniků HORECA s jejich stávajícím dodavatelem?

8.3 Sběr dat a výzkumné metody

K provedení kvantitativního výzkumu byla využita metoda dotazníkového šetření realizovaná prostřednictvím online nástroje Google Forms. Dotazník byl rozšířen formou

elektronického odkazu, který byl cíleně zasílán vybraným respondentům z daného segmentu na vybrané emailové adresy. Otázky dotazníku byly vytvořeny na základě osobní konzultace s obchodním ředitelem oddělení na přelomu měsíce března a dubna, a to s cílem získat co nej kvalitnější a nejrelevantnější výsledky, které budou pro firemní strategii důležité. Konečné znění otázek bylo sestaveno na základě konzultací s obchodním ředitelem a vedoucí práce dne 18. 4. 2025. Následně byl dotazník zaslán hromadnými e-maily; pro zvýšení návratnosti byl rozeslán dvakrát. Dotazník byl uzavřen dne 8. 5. 2025 a následně vyhodnocen s výsledným počtem 56 respondentů.

8.4 Respondenti dotazníku

Cílová skupina respondentů byla definována ve spolupráci se společností Mattoni 1873. V souladu se zásadami ochrany osobních údajů (GDPR) byly poskytnuty pouze názvy jednotlivých podniků bez konkrétních kontaktních údajů. E-mailové adresy byly následně dohledány prostřednictvím veřejně dostupných internetových zdrojů, zejména webových portálů Firmy.cz (2025), Mapy.cz (2025) a oficiálních webových stránek daných subjektů. Tímto způsobem bylo získáno celkem 387 relevantních kontaktů na provozovatele gastronomických zařízení, kteří splňovali požadované kritérium podnikání v segmentu HORECA. Na tyto kontakty byl následně rozeslán hromadný e-mail s výzvou k vyplnění online dotazníku. Na tuto výzvu reagovalo celkem 56 podniků, což odpovídá návratnosti přibližně 15 %.

Z výzkumného šetření vyplývá, že 62,5 % podniků má 1 až 10 zaměstnanců a dalších 33,92 % zaměstnává 11 až 50 osob, což potvrzuje, že vzorek tvoří převážně malé a střední podniky typické pro český HORECA sektor. Většina podniků (46,44 %) působí na trhu déle než 10 let, přičemž zbývající část je rovnoměrně rozdělena mezi podniky s délkou působení 1–5 let a 6–10 let (po 23,21 %) a pouze 7,14 % podniků je na trhu méně než rok. Polovina podniků uvedla, že má interní kritéria pro výběr dodavatelů, zatímco druhá polovina je postrádá, což naznačuje potenciál pro zlepšení formálnosti a systematičnosti tohoto procesu.

8.5 Struktura dotazníku

Dotazník byl plně anonymní a obsahoval celkem 22 otázek. Úvodních pět otázek mělo formu dichotomických otázek typu ano/ne. Následovalo 12 otázek postavených na pětibodové Likertově škále, které umožnily hlubší kvantitativní vyhodnocení postojů respondentů. Dále byly zařazeny dvě otevřené otázky umožňující volnou odpověď a dotazník byl zakončen

třemi identifikačními otázkami zjišťujícími základní charakteristiky jednotlivých podniků. Celkové vyhodnocení kvantitativního výzkumu, včetně vyhodnocení grafů a tabulek se nachází v Příloze II. V kapitole 8.6 jsou komentovány a vyhodnoceny pouze ty grafy, které přímo souvisejí s návrhovou částí a tvoří její nedílnou součást.

8.6 Vyhodnocení kvantitativního výzkumu

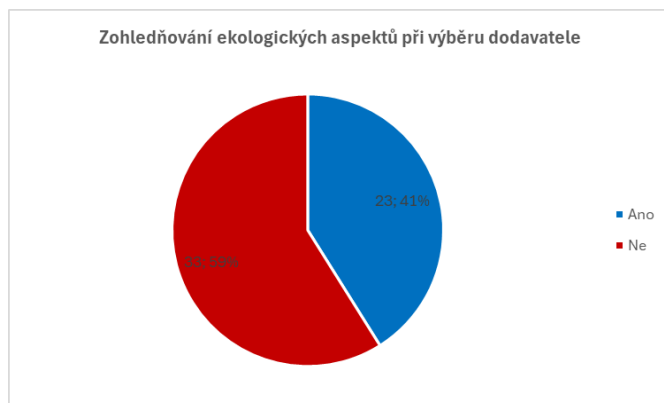
První část dotazníku byla zaměřena na interní procesy související s výběrem a řízením dodavatelů, konkrétně na to, zda mají podniky formálně stanovená kritéria pro výběr dodavatelů a zda spolupracují s více dodavateli podle typu sortimentu. Výsledky ukázaly, že 50 % podniků má interní kritéria výběru dodavatelů, zatímco druhá polovina je postrádá, což naznačuje rozdílnou úroveň formalizace nákupního procesu. Podniky s definovanými pravidly pravděpodobně kladou důraz na systematickост a opakovatelnost, zatímco ostatní mohou postupovat spíše intuitivně. Z praktického hlediska to vytváří prostor pro zefektivnění výběrového procesu u těch podniků, kde zatím pravidla chybí.

Dále všechny podniky (100 %) uvedly, že spolupracují s více dodavateli současně podle sortimentu, což potvrzuje běžnou praxi diverzifikace a specializace, která umožňuje větší flexibilitu, lepší vyjednávací podmínky a nižší riziko závislosti na jednom dodavateli.

Následující otázky dotazníku se již zaměřují na konkrétní faktory, které podniky považují za klíčové při výběru dodavatelů, a sledují, jak se tyto faktory promítají do jejich rozhodovacího procesu a celkové kvality dodavatelských vztahů.

1. Zohledňování ekologických aspektů při výběru dodavatele

Na otázku, zda podnik při výběru dodavatelů zohledňuje ekologické faktory (např. recyklovatelné obaly, lokální původ, nízkou uhlíkovou stopu), odpovědělo 41,07 % podniků kladně, zatímco 58,93 % ekologická kritéria nezvažuje.



Obrázek 7 Zohledňování ekologických aspektů při výběru dodavatele

(zdroj: vlastní zpracování)

Toto zjištění je zajímavé zejména s ohledem na rostoucí legislativní tlak na ekologickou odpovědnost firem (viz kapitola 8.1.5 Legislativní faktory). Přestože většina podniků zatím ekologii neřadí mezi hlavní kritéria, význam tohoto faktoru bude pravděpodobně růst. Pro dodavatele to představuje příležitost profilovat se jako udržitelný partner

2. Změna dodavatele z důvodu nespokojenosti

Na otázku, zda podnik v posledních 12 měsících změnil alespoň jednoho dodavatele z důvodu nespokojenosti, odpovědělo kladně 64,29 % respondentů. To ukazuje, že většina podniků v segmentu HORECA aktivně reaguje na nedostatky ve spolupráci a neváhá obchodní vztah ukončit, pokud nedochází k naplnění očekávání. Výsledky tak potvrzují nízkou toleranci k nespolehlivosti a zároveň odhalují vysokou míru konkurence mezi dodavateli. Pro udržení zákazníků je proto klíčové nejen splnit základní požadavky, ale také pravidelně sledovat a vyhodnocovat spokojenost odběratelů jako součást strategického řízení vztahů.

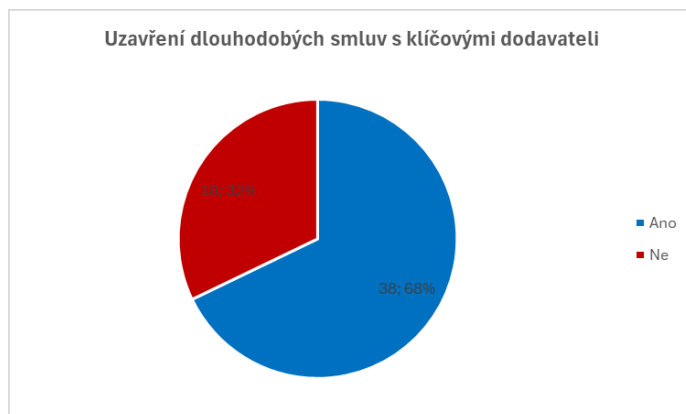
Tabulka 1 Změna dodavatele z důvodu nespokojenosti

Změnili jste dodavatele?	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	36	64,29
Ne	20	35,71
Celkem	56	100

(zdroj: vlastní zpracování)

3. Uzavření dlouhodobých smluv s klíčovými dodavateli

Na otázku, zda mají podniky uzavřeny dlouhodobé smlouvy s klíčovými dodavateli, odpovědělo 67,86 % respondentů kladně, zatímco 32,14 % podniků záporně.



Obrázek 8 Uzavření dlouhodobých smluv s klíčovými dodavateli

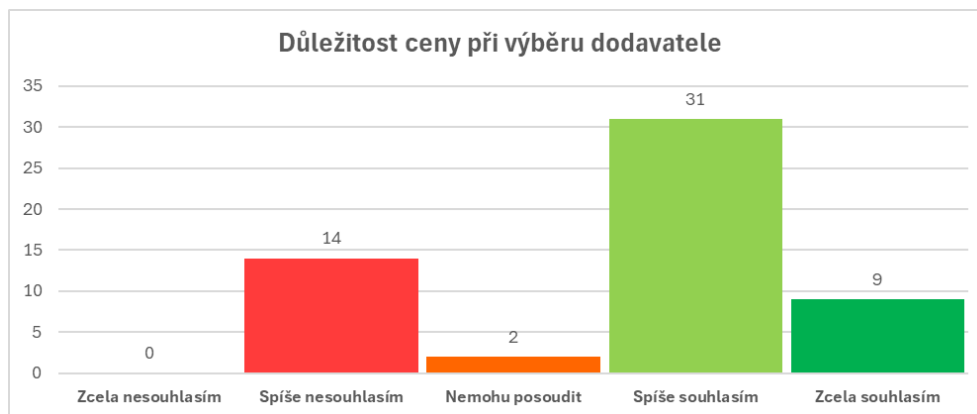
(zdroj: vlastní zpracování)

Zjištění ukazují, že většina podniků v segmentu HORECA upřednostňuje dlouhodobou a stabilní spolupráci s dodavateli, která přináší větší jistotu v oblasti dodávek, cen i obchodních podmínek. Dlouhodobé smlouvy zároveň pomáhají upevnit vztahy a přispívají ke kontinuitě spolupráce. Přibližně třetina podniků však funguje bez těchto smluvních závazků, což může signalizovat snahu o zachování flexibility a možnost rychle reagovat na změny na trhu. Tento přístup bývá častější u menších provozů, které nemají kapacity, potřebu nebo motivaci k uzavírání dlouhodobých smluv.

4. Důležitost ceny při výběru dodavatele

Na další otázku „Cena je pro nás rozhodujícím faktorem při výběru dodavatele“ odpověděla většina podniků souhlasně celkem 71,43 % respondentů uvedlo, že s tímto tvrzením spíše nebo zcela souhlasí. Z toho 55,36 % spíše souhlasí a 16,07 % zcela souhlasí.

Naopak 25 % respondentů s výrokem spíše nesouhlasí, což poukazuje na to, že pro část podniků cena není rozhodujícím kritériem při výběru dodavatele. Zbývajících 3,57 % se k výroku nepřiklonilo ani jedním směrem a pravděpodobně cenu nepovažují za hlavní faktor výběru. Zajímavostí je, že žádný z respondentů zcela nesouhlasil.



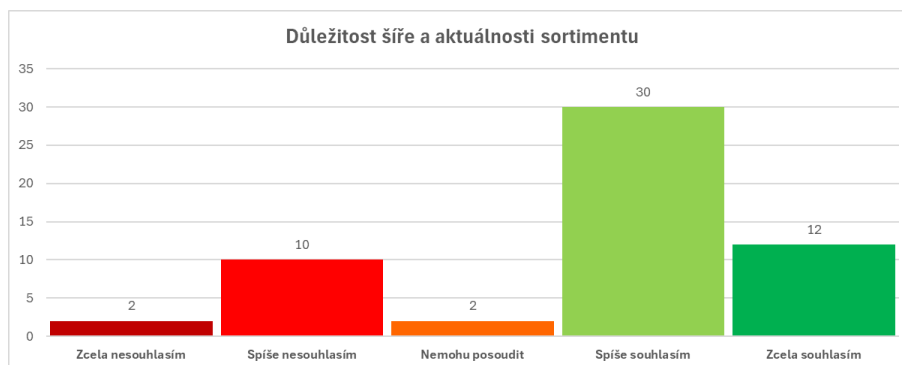
Obrázek 9 Důležitost ceny při výběru dodavatele

(zdroj: vlastní zpracování)

Výsledky ukazují, že i když je cena pro většinu podniků důležitým parametrem, v segmentu HORECA zůstává prostor i pro jiné konkurenční výhody, jako je kvalita, servis nebo flexibilita dodavatele.

5. Důležitost šíře a aktuálnosti sortimentu

Na tvrzení „Při výběru dodavatele je pro nás důležitá šíře a aktuálnost sortimentu“ odpovědělo souhlasně 75 % respondentů, z toho 53,57 % spíše souhlasí a 21,43 % zcela souhlasí. To potvrzuje, že většina podniků v segmentu HORECA klade důraz na rozmanitost a pravidelnou obměnu sortimentu. 21,43 % respondentů vyjádřilo opačný postoj nebo váhání, přičemž 17,86 % spíše nesouhlasí, 3,57 % zcela nesouhlasí a stejný podíl se k otázce nevyjádřil jasně. Z výsledků je zřejmé, že podniky vnímají sortimentní inovaci jako důležitou přidanou hodnotu, která může pomoci dodavatelům posílit vztahy se zákazníky a odlišit se od konkurence.



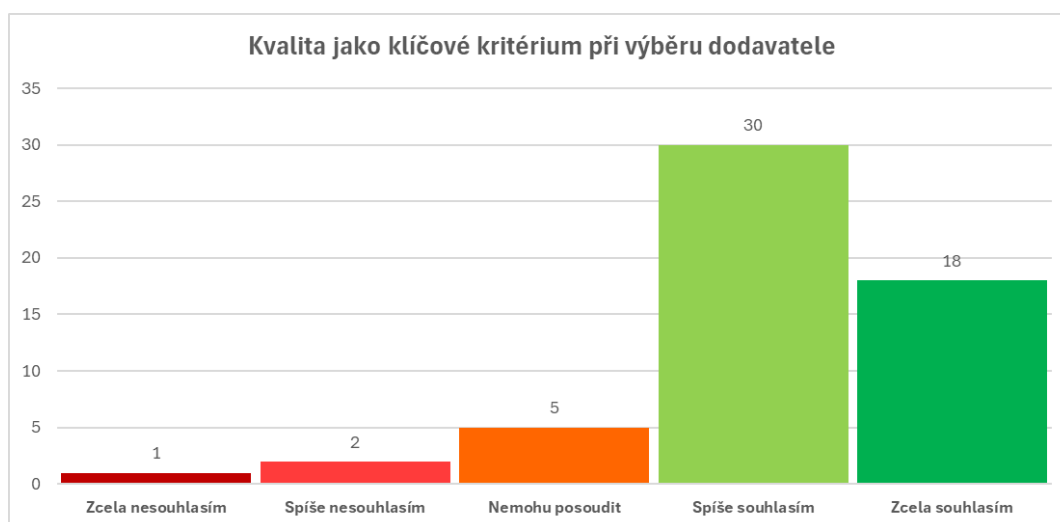
Obrázek 10 Důležitost šíře a aktuálnosti sortimentu

(zdroj: vlastní zpracování)

6. Kvalita jako klíčové kritérium při výběru dodavatele

Na otázku zaměřenou na to, zda je pro podniky důležitější kvalita než cena, odpověděla drtivá většina respondentů kladně. Konkrétně 85,71 % uvedlo, že kvalitu staví při rozhodování o výběru dodavatele nad cenové hledisko. Tento postoj podtrhuje orientaci většiny podniků v segmentu HORECA na dlouhodobou hodnotu a stabilitu dodávek.

Jen malá část dotazovaných (5,36 %) s tímto názorem nesouhlasila a 8,93 % respondentů nedokázalo zaujmout jednoznačné stanovisko. Je možné, že v některých případech může hrát větší roli operativní tlak na náklady nebo závislost na konkrétním typu zboží.



Obrázek 11 Kvalita jako klíčové kritérium při výběru dodavatele

(zdroj: vlastní zpracování)

Výsledky ukazují, že v konkurenčním prostředí HORECA sice cena hraje důležitou roli, ale kvalita je vnímána jako klíčový parametr, který určuje spokojenost a loajalitu. Pro dodavatele to znamená, že udržitelná kvalita a konzistence v dodávkách jsou jedním z hlavních předpokladů pro dlouhodobý obchodní vztah.

7. Spolehlivost a včasnost jako klíčový faktor při výběru dodavatele

Na tvrzení: „Spolehlivost dodávek (včasnost, bezchybnost) je klíčová“ reagovala naprostá většina respondentů kladně, konkrétně 69,64 % zcela souhlasilo a dalších 25 % spíše souhlasilo, což dohromady činí téměř 95 % podniků.



Obrázek 12 Spolehlivost a včasnost jako klíčový faktor při výběru dodavatele

(zdroj: vlastní zpracování)

Výsledky ukazují, že spolehlivost dodávek je v segmentu HORECA považována za naprostý základ obchodní spolupráce. Včasnost, přesnost a bezchybnost dodávek jsou pro provozovatele zásadní, protože mají přímý dopad na provozní chod podniku i zákaznickou zkušenost. I drobná selhání v dodávkách mohou narušit důvěru a ohrozit pokračování obchodního vztahu.

Z těchto výsledků vyplývá silný vzkaz pro dodavatele: bez ohledu na cenovou politiku nebo rozsah sortimentu, nespolehlivost v dodávkách je faktorem, který velmi rychle narušuje důvěru a ohrožuje další spolupráci.

8. Význam aktivní komunikace a přístupu dodavatele

Podobně jako u otázky zaměřené na spolehlivost dodávek, také v případě komunikace a vstřícnosti dodavatelů vyjádřila většina podniků silně pozitivní postoj. Konkrétně 62,5 % respondentů zcela souhlasilo a dalších 35,71 % spíše souhlasilo s tím, že oceňují aktivní přístup ze strany dodavatelů. Opačný názor vyjádřilo pouze 1,79 % dotázaných, a nikdo se k této otázce nevyjádřil váhavě nebo neurčitě.



Obrázek 13 Význam aktivní komunikace a přístupu dodavatele

(zdroj: vlastní zpracování)

Zajímavé je, že komunikace a vstřícnost byla v hodnocení respondentů téměř stejně důležitá jako spolehlivost dodávek, která získala podobně vysoké podíly souhlasných odpovědí. Ukazuje se tedy, že v segmentu HORECA nejde pouze o to, aby zboží dorazilo včas a bez chyb, ale také o to, jakým způsobem dodavatel se zákazníkem komunikuje a jak pružně reaguje na jeho potřeby.

Tento výsledek by měl být pro dodavatele jasným signálem: profesionální a aktivní přístup může výrazně ovlivnit dlouhodobou spokojenost odběratelů často víc, než si mnozí obchodníci připouštějí.

9. Důležitost osobních vztahů

Z odpovědí na otázku týkající se významu osobních vztahů mezi podnikem a dodavatelem vyplývá, že většina respondentů je považuje za důležitý prvek obchodní spolupráce. Celkem 82,14 % podniků s tímto tvrzením souhlasí, z toho 44,64 % zcela souhlasí a 37,5 % spíše souhlasí.

Menší část dotázaných vyjádřila opačný názor 8,93 % respondentů se k tématu nevyjádřilo jednoznačně, zatímco 1,79 % zcela nesouhlasí a 7,14 % spíše nesouhlasí.

Tabulka 2 Důležitost osobních vztahů

Považujeme osobní vztahy za důležité.	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Zcela nesouhlasím	1	1,79
Spíše nesouhlasím	4	7,14
Nemohu posoudit	5	8,93
Spíše souhlasím	21	37,5
Zcela souhlasím	25	44,64
Celkem	56	100

(zdroj: vlastní zpracování)

V porovnání s předchozí otázkou zaměřenou na vstřícnost a komunikaci je zřejmé, že osobní rovina vztahů je vnímána o něco méně výrazně, ale stále hraje důležitou roli. Pravděpodobně nabývá na významu zejména u menších provozů nebo při dlouhodobé spolupráci. Výsledky ukazují, že v segmentu HORECA nejde jen o formální obchodní podmínky, ale i o důvěru a vztahy, které se postupně budují a mohou ovlivnit rozhodování o setrvání u dodavatele.

10. Význam regionálního původu dodavatele

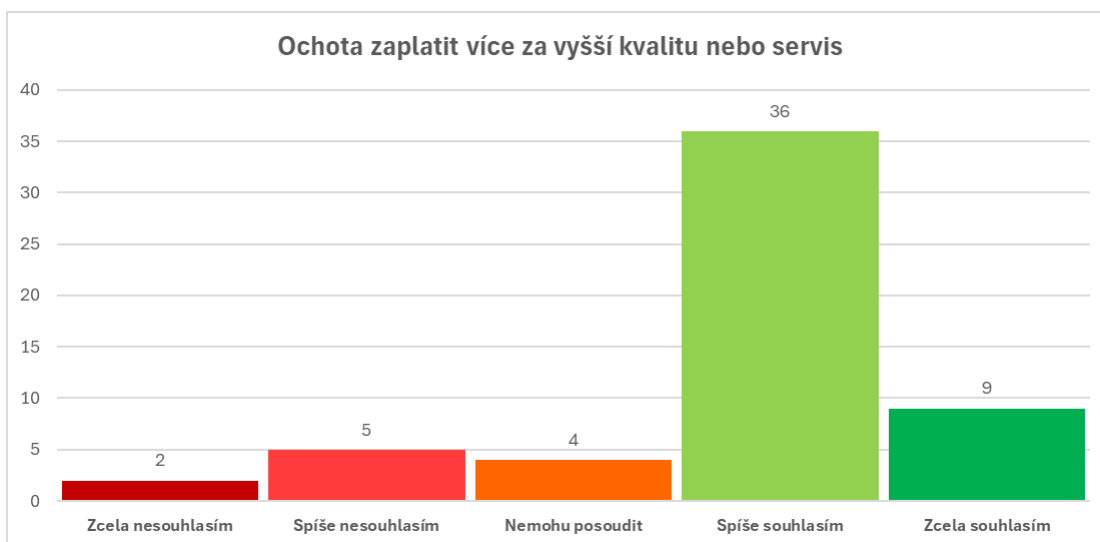
Na otázku, zda je pro podniky důležité, aby jejich dodavatel pocházel z téhož regionu, odpověděli respondenti velmi rozdílně. Zhruba polovina podniků se k regionálnímu původu dodavatele staví pozitivně 44,64 % spíše souhlasí a 5,36 % zcela souhlasí, což dohromady tvoří přes 50 % odpovědí ve prospěch lokálních dodavatelů. Na druhé straně 41,07 % respondentů s tímto tvrzením spíše nebo zcela nesouhlasí, a 8,93 % se k otázce nevyjádřilo jednoznačně. Výsledky tedy ukazují, že regionální původ dodavatele není pro většinu podniků rozhodujícím kritériem, přesto ho část odběratelů vnímá jako výhodu.

Téma lokálnosti se tak ukazuje jako relativně důležité, ale ne univerzální. Z pohledu obchodní strategie je vhodné brát tuto skutečnost v úvahu zejména tam, kde regionální identita či krátký dodavatelský řetězec mohou představovat přidanou hodnotu.

11. Ochota zaplatit více za vyšší kvalitu nebo servis

Výsledky ukazují, že ochota podniků zaplatit více za vyšší kvalitu nebo lepší servis je poměrně výrazná. Souhlas s tímto tvrzením vyjádřilo celkem 80,36 % respondentů, z toho 64,29 % spíše souhlasí a 16,07 % zcela souhlasí.

Na opačném konci spektra stojí 12,5 % odpovědí, které s tvrzením spíše nebo zcela nesouhlasí. Dalších 7,14 % respondentů se nedokázalo jednoznačně vyjádřit.



Obrázek 14 Ochota zaplatit více za vyšší kvalitu nebo servis

(zdroj: vlastní zpracování)

Výsledky ukazují, že i když cena zůstává důležitým faktorem, většina podniků v segmentu HORECA je ochotna akceptovat vyšší cenu, pokud je kompenzována odpovídající kvalitou nebo přidanou hodnotou v oblasti servisu. Pro dodavatele to představuje prostor pro odlišení se nejen cenou, ale i kvalitou nabídky nebo také profesionálním přístupem.

12. Pravidelné sledování výkonnosti a kvality dodavatelů

Z odpovědí vyplývá, že sledování výkonnosti a kvality dodavatelů není mezi podniky v segmentu HORECA jednoznačně rozšířenou praxí. Přestože 64,29 % respondentů uvedlo, že se této činnosti spíše nebo zcela věnují, jde většinou o mírné souhlasy, pouze 14,29 % odpovědělo „zcela souhlasím“, zatímco 50 % volilo odpověď „spíše souhlasím“.

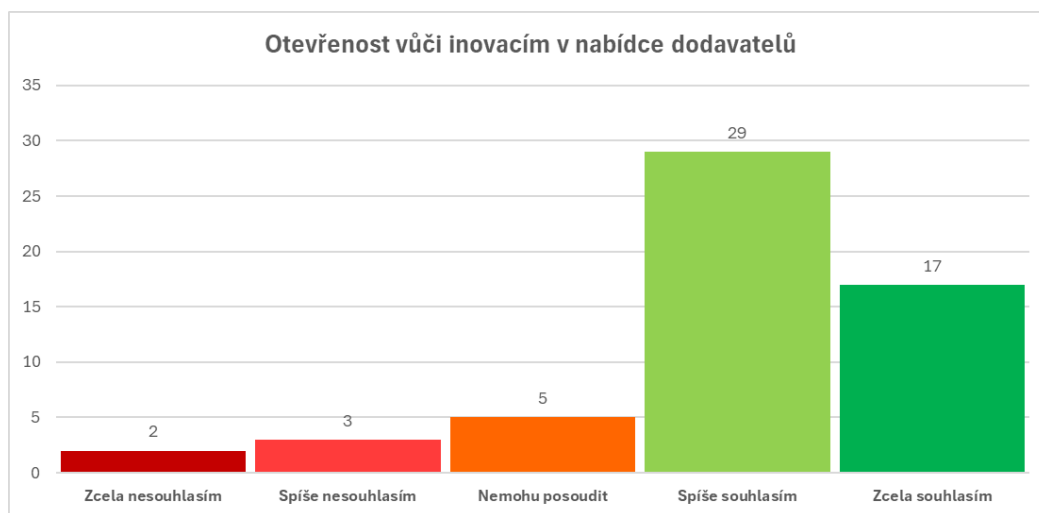
Zajímavé je, že 16,07 % respondentů uvedlo, že tuto oblast nedokážou posoudit, což může naznačovat absenci formálních mechanismů hodnocení dodavatelů. Dalších 19,64 % odpovědí vyjádřilo nesouhlas, čímž se potvrzuje, že systematické hodnocení dodavatelů v mnoha podnicích stále není běžnou praxí.

Tento výsledek by mohl být důležitým impulsem pro zlepšení řízení kvality v rámci dodavatelských vztahů. Zvláště u podniků, které si zakládají na spolehlivosti, dlouhodobosti a důsledné kontrole kvality, by měl být systém zpětné vazby směrem k dodavatelům samozřejmostí.

13. Otevřenost vůči inovacím v nabídce dodavatelů

Při posuzování významu inovací v nabídce dodavatelů (např. nových produktů, digitálních služeb či obalových řešení) se ukázalo, že většina podniků je otevřená novinkám. Souhlas s tímto tvrzením vyjádřilo celkem 82,14 % respondentů, z toho 51,78 % spíše souhlasí a 30,36 % zcela souhlasí.

Menší část dotázaných se buď nevyjádřila jednoznačně (8,93 %), nebo inovace spíše nevítá (celkem 8,93 % respondentů). Tyto hodnoty však zůstávají výrazně nižší oproti souhlasným odpovědím.



Obrázek 15 Otevřenost vůči inovacím v nabídce dodavatelů

(zdroj: vlastní zpracování)

Z výsledků je patrné, že inovativnost dodavatelů představuje konkurenční výhodu, kterou podniky v segmentu HORECA vnímají pozitivně. To platí zvláště ve spojení s trendy, jako je udržitelnost, digitalizace nebo sezónní nabídky. Dodavatelé by proto měli novinky nejen vyvíjet, ale také aktivně komunikovat jejich přínosy směrem k zákazníkům.

14. Důležitost dlouhodobých vztahů oproti krátkodobé výhodnosti

Tvrzení, že je pro podniky důležitější stabilita a dlouhodobost vztahu než krátkodobá výhodnost, podpořilo 87,51 % respondentů. Z toho 44,65 % spíše souhlasí a 42,86 % zcela souhlasí. Tento výsledek potvrzuje, že většina podniků v segmentu HORECA preferuje trvalé a prověřené obchodní vztahy.

Tabulka 3 Důležitost dlouhodobých vztahů oproti krátkodobé výhodnosti

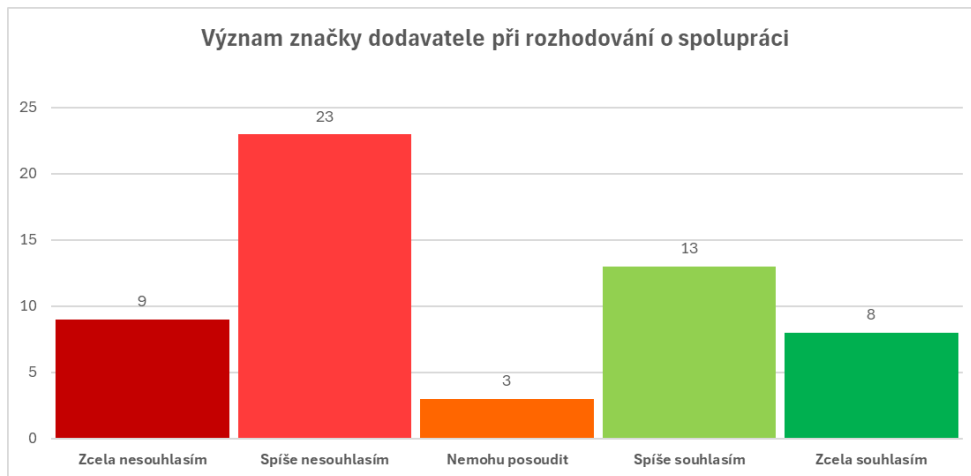
Dlouhodobost vztahu je důležitější než krátkodobá.	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Zcela nesouhlasím	1	1,78
Spíše nesouhlasím	4	7,14
Nemohu posoudit	2	3,57
Spíše souhlasím	25	44,65
Zcela souhlasím	24	42,86
Celkem	56	100

(zdroj: vlastní zpracování)

Jen menšina odpovědí (celkem 8,92 %) vyjádřila opačný názor a 3,57 % respondentů se k otázce nevyjádřilo jasně. Výsledky ukazují, že důvěra a stabilita spolupráce jsou vnímány jako klíčový přínos, který může převážet i nad krátkodobými cenovými benefity.

15. Význam značky dodavatele při rozhodování o spolupráci

Tvrzení, že značka dodavatele hraje při rozhodování důležitou roli, podpořilo pouze 37,5 % respondentů. Naopak 57,14 % podniků uvedlo, že s tímto tvrzením spíše nebo zcela nesouhlasí.



Obrázek 16 Význam značky dodavatele při rozhodování o spolupráci

(zdroj: vlastní zpracování)

Výsledky ukazují, že pro většinu podniků v segmentu HORECA není značka hlavním rozhodovacím faktorem. Důležitějšími kritérii zřejmě zůstávají cena, kvalita, spolehlivost nebo osobní vztah. Značka tedy může mít vliv, ale není rozhodující pro většinu oslovených provozů.

16. Klíčové vlastnosti dodavatelů z pohledu odběratelů

Na základě otevřených odpovědí respondentů lze konstatovat, že mezi nejčastěji zmiňované požadavky kladené na dodavatele patří zejména spolehlivost, kvalita, cena a komunikace. Tyto čtyři faktory byly v odpovědích uváděny opakovaně a často ve vzájemné kombinaci, což potvrzuje jejich zásadní roli při rozhodování o spolupráci.

Dále byly zmiňovány také vlastnosti jako vstřícnost, rychlost dodání, flexibilita, férovost a širší sortimentu, které svědčí o důrazu na profesionální a zároveň partnerský přístup ze strany dodavatelů. Ojedinele se objevily i odpovědi reflektující regionální původ, ekologii nebo přidanou hodnotu v podobě marketingové podpory.

Z odpovědí je patrné, že podniky v segmentu HORECA kladou důraz na celkovou kvalitu vztahu s dodavatelem, nikoliv pouze na cenu či produkt samotný.

17. Důvody ke změně dodavatele nápojů z pohledu odběratelů

Na základě odpovědí na otevřenou otázku „Co vás přimělo naposledy změnit dodavatele nápojů?“ lze identifikovat několik klíčových důvodů, které podniky v segmentu HORECA nejčastěji uvádějí.

Nejčastěji zmiňovaným faktorem byla cena – podniky reagovaly na její růst, neochotu dodavatele přizpůsobit cenové podmínky nebo přecházely ke konkurenci kvůli výhodnějším nabídkám. Významnou roli hrála také spolehlivost a kvalita dodávek, přičemž podniky poukazovaly na opakované chyby v objednávkách, výpadky zboží a neschopnost dodržet dohodnuté podmínky.

Další často uváděnou oblastí byla komunikace s obchodními zástupci. Respondenti uváděli neochotu, zapomínání, nedostatečný servis či celkový nezájem o zákazníka. Tento aspekt ukazuje, že kromě produktu je pro zákazníky důležitá i kvalita vztahu a podpora ze strany dodavatele.

Někteří respondenti zmiňovali také změnu sortimentu, reakci na poptávku zákazníků nebo motivaci vyzkoušet alternativní či více lokální nabídku. Zároveň však část podniků uvedla, že dodavatele nápojů dosud neměnili.

Z výsledků je patrné, že podniky se ke změně uchylují zejména v případech, kdy dojde k dlouhodobé nespokojenosti v oblasti ceny, kvality nebo komunikace. Pro dodavatele to znamená nutnost zaměřit se nejen na konkurenceschopnost nabídky, ale také na kvalitu servisního zázemí a individuální přístup.

18. Typ provozovaného gastro-zařízení

Respondenti byli v rámci identifikační části dotazníku dotázáni na typ provozovaného podniku. Nejčastěji se jednalo o restaurace (32,14 %), dále kavárny nebo bary (19,64 %) a hotely či ubytovací zařízení (12,5 %). Cateringové služby tvořily 5,36 % souboru.

Poměrně vysoký podíl (30,36 %) připadl na kategorii „ostatní“, kam spadaly například bistra, kulturní zařízení, sportoviště s občerstvením, bufety, cukrárny, kiosky nebo dětské herny s kavárnou. Tato skupina ukazuje, že výběrový soubor byl poměrně rozmanitý a zahrnoval i méně tradiční typy provozů v rámci segmentu HORECA, což přispívá k širšímu pohledu na zkoumanou problematiku.

8.6.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření mezi podniky v segmentu HORECA ukázalo, že klíčovými faktory při výběru a hodnocení dodavatelů jsou především spolehlivost dodávek, kvalita produktů, osobní přístup a aktivní komunikace. Cena zůstává důležitá, avšak většina podniků je ochotna ji vyvážit lepším servisem či kvalitou. Stabilita vztahů, široký a aktuální sortiment a ochota dodavatele přizpůsobit se potřebám zákazníka patří rovněž k důležitým očekáváním. Ekologické aspekty jsou zohledňovány spíše okrajově, stejně jako systematické hodnocení výkonnosti dodavatelů. Vzorek respondentů tvořily převážně menší provozovny s dlouhodobou tržní zkušeností.

Tabulka 4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Číslo otázky	Téma otázky	Stručné shrnutí výsledků
1	Interní kritéria pro výběr dodavatelů	50 % podniků má stanovená interní kritéria pro výběr dodavatelů, 50 % nikoli. Ukazuje to na rozdílnou míru formalizace rozhodovacích procesů.
2	Spolupráce s více dodavateli podle typu sortimentu	100 % podniků spolupracuje s více dodavateli podle sortimentu. Diverzifikace dodavatelů je standardní praxí.
3	Zohledňování ekologických aspektů	41 % podniků zohledňuje ekologické faktory při výběru dodavatele, 59 % nikoli. Ekologie zatím není hlavním rozhodovacím kritériem.
4	Změna dodavatele z důvodu nespokojenosti	64 % podniků změnilo dodavatele kvůli nespokojenosti za posledních 12 měsíců. Ukazuje to nízkou toleranci k chybám v dodavatelských vztazích.
5	Uzavření dlouhodobých smluv	68 % podniků má uzavřeny dlouhodobé smlouvy s klíčovými dodavateli. Stabilita obchodního vztahu je tedy pro většinu důležitá.
6	Cena jako rozhodující faktor	71 % podniků považuje cenu za rozhodující faktor. Cena hraje v HORECA segmentu stále významnou roli.
7	Šíře a aktuálnost sortimentu	75 % podniků klade důraz na šíři a aktuálnost sortimentu. Odběratelé očekávají pestrou a pravidelně obměňovanou nabídku.
8	Kvalita jako hlavní kritérium	86 % podniků upřednostňuje kvalitu před cenou. Dlouhodobá spolehlivost je vnímána jako cennější než krátkodobá úspora.
9	Spolehlivost dodávek	95 % podniků považuje spolehlivost dodávek za klíčovou. Včasnost a bezchybnost dodávek je v HORECA zásadní.
10	Vstřícnost a komunikace dodavatele	98 % podniků oceňuje aktivní komunikaci a vstřícnost. Osobní přístup a ochota dodavatele mají zásadní vliv na spokojenost.
11	Důležitost osobních vztahů	82 % podniků považuje osobní vztahy za důležité. Lidský faktor hraje významnou roli při dlouhodobé spolupráci.
12	Regionální původ dodavatele	50 % podniků preferuje regionální dodavatele, 41 % nikoli. Lokálnost je výhodou, ale ne univerzálním požadavkem.
13	Ochota zaplatit více za kvalitu/servis	80 % podniků je ochotno zaplatit více za vyšší kvalitu/servis. Přidaná hodnota může převážet nad cenou.
14	Sledování výkonnosti dodavatelů	64 % podniků sleduje výkonnost dodavatelů. Většinou však spíše neformálně a bez systematického hodnocení.
15	Otevřenost vůči inovacím	82 % podniků vítá inovace v nabídce dodavatelů. Novinky v sortimentu, balení nebo službách zvyšují atraktivitu spolupráce.
16	Stabilita vztahu vs. krátkodobá výhodnost	88 % podniků preferuje stabilní spolupráci před krátkodobými výhodami. Důvěra a kontinuita jsou klíčové faktory loajality.

17	Význam značky dodavatele	37 % podniků považuje značku dodavatele za důležitou. Většina však upřednostňuje konkrétní přínos před jménem značky.
18	Nejdůležitější vlastnosti dodavatele	Respondenti nejčastěji uváděli spolehlivost, kvalitu, cenu a komunikaci. Tyto čtyři faktory tvoří základ očekávání vůči dodavatelům.
19	Důvody změny dodavatele	Důvody změny dodavatele zahrnovaly nespolehlivost, vysokou cenu, nedostatečný servis a špatnou komunikaci.
20	Typ provozovaného zařízení	Převládají restaurace, kavárny a hotely. Vzorek odpovídá typické struktuře HORECA provozů.
21	Počet zaměstnanců	Většina podniků má do 25 zaměstnanců. Jedná se převážně o malé a střední podniky.
22	Délka působnosti na trhu	Většina podniků působí na trhu 6-15 let. Odběratelé mají dlouhodobé zkušenosti a ustálené dodavatelské vztahy.

(zdroj: vlastní zpracování)

8.7 Vyhodnocení výzkumných otázek

VO1: Která kritéria jsou pro podniky HORECA klíčová při rozhodování o výběru nového dodavatele?

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že výběr dodavatele je v segmentu HORECA ovlivňován celou řadou faktorů, přičemž největší důraz je kladen na spolehlivost dodávek, kvalitu produktů a úroveň komunikace. Tyto tři oblasti tvoří základní rámec spokojenosti a jsou vnímány jako zásadní pro bezproblémový provoz a dlouhodobou spolupráci.

Cena je sice stále důležitá, ale často není tím hlavním rozhodovacím kritériem. Mnoho podniků deklarovalo ochotu zaplatit více, pokud dodavatel nabídne vyšší kvalitu, lepší servis nebo individuální přístup. Významnou roli hraje rovněž šíře a aktuálnost sortimentu, podniky oceňují dodavatele, kteří sledují trendy a pravidelně aktualizují nabídku.

Významně vnímanými faktory jsou také vstřícnost obchodního zástupce, férové jednání, dlouhodobost vztahu a možnost flexibilní domluvy. Naopak značka dodavatele a ekologické hledisko jsou považovány spíše za doplňková kritéria, která sama o sobě nejsou pro většinu respondentů rozhodující.

Závěr:

Při rozhodování o výběru dodavatele zvažují podniky kombinaci racionálních i vztahových faktorů. Důraz je kladen na profesionalitu, schopnost pružně reagovat a

nabídnout stabilní a dlouhodobě funkční spolupráci. Výběr dodavatele tak není dán pouze cenou, ale především schopností dodavatele naplnit očekávání v oblasti kvality a servisu.

VO2: Jaké faktory nejčastěji vedou podniky HORECA ke změně dodavatele?

Analýza odpovědí ukázala, že ke změně dodavatele dochází nejčastěji v důsledku dlouhodobé nespokojenosti se spoluprací. Nejčastěji uváděnými důvody byly:

- nevyhovující cenová politika,
- nespolehlivost dodávek,
- slabá komunikace nebo neochota obchodního zástupce,
- a také zhoršení kvality zboží.

Z odpovědí na otevřenou otázku vyplynulo, že roli často hraje i lidský faktor – zejména přístup obchodního zástupce, neplnění slibů nebo nezájem o individuální potřeby zákazníka. Někteří respondenti přecházeli ke konkurenci kvůli výhodnější nabídce nebo rozšířenému sortimentu.

Závěr:

Ke změně dodavatele nejčastěji vede kombinace špatné komunikace, vyšší ceny a narušené důvěry. Rozhodnutí o změně bývá zpravidla reakcí na opakované problémy, nikoli na jednorázové selhání.

VO3: Jaké faktory ovlivňují spokojenost podniků HORECA s jejich stávajícím dodavatelem?

Spokojenost podniků se odvíjí především od spolehlivosti dodávek, kvality produktů a úrovně komunikace. Z výsledků dotazníku vyplývá, že právě tyto tři oblasti jsou vnímány jako nejzásadnější. Podniky si cení bezproblémového chodu spolupráce, rychlé reakce na změny, férového jednání a schopnosti dodavatele pružně reagovat na nenadálé situace.

Dále respondenti pozitivně hodnotili dostupnost a rozmanitost sortimentu, otevřenost k inovacím a stabilitu spolupráce. Naopak negativně působí časté výpadky zboží, neochota obchodního zástupce, nízká úroveň komunikace nebo zvýšená administrativní zátěž, například při reklamacích.

Z hlediska vztahové roviny hraje důležitou roli také osobní přístup a kontinuita spolupráce. Podniky oceňují, pokud s nimi komunikuje dlouhodobě jeden zástupce, který zná jejich potřeby a aktivně reaguje. Tento vztah buduje důvěru a přispívá ke stabilnímu

obchodnímu partnerství. Naopak časté střídání kontaktů, pasivita nebo formální přístup zástupce mohou výrazně snižovat spokojenost odběratelů.

Závěr:

Spokojenost podniků HORECA s dodavateli je výsledkem vyvážené kombinace kvality služeb, spolehlivosti dodávek a profesionálního přístupu. Pokud některý z těchto prvků chybí, celkový vztah se může zhoršit a vést až k ukončení spolupráce. Dodavatelé by proto měli investovat nejen do logistiky a produktové nabídky, ale také do vztahového a komunikačního servisu.

9 KVALITATIVNÍ VÝZKUM VNÍMÁNÍ OBCHODNÍ STRATEGIE DLE MATTONI 1873

9.1 Výzkumný cíl

Cílem kvalitativního výzkumu je analyzovat vnímání a zkušenosti zaměstnanců společnosti Mattoni 1873 v segmentu HORECA s obchodní strategií firmy, se zvláštním důrazem na faktory ovlivňující vztahy se zákazníky, konkurenční výhody, reakce na inovace, ekologická řešení a proměny zákaznických očekávání.

Výzkum je zaměřen na porozumění tomu, jak jednotlivé profesní role vnímají účinnost současné strategie, jaké faktory považují za klíčové pro dlouhodobou udržitelnost spolupráce a jaké výzvy či trendy identifikují jako důležité pro budoucí směřování.

9.2 Sběr dat a výzkumné metody

Kvalitativní část výzkumu byla realizována formou synchronních online rozhovorů, které probíhaly v reálném čase prostřednictvím videohovoru. Tento způsob sběru dat byl zvolen s ohledem na časové možnosti respondentů a geografickou dostupnost, přičemž umožnil zachytit jejich autentické postoje, zkušenosti a názory v prostředí, které pro ně bylo přirozené a komfortní. Vzhledem k malému počtu respondentů byl zvolen přístup tematických skupin, které umožňují strukturovat výpovědi podle předem stanovených analytických kategorií. Tyto skupiny byly odvozeny na základě teoretické reflexe obchodní strategie v segmentu B2B a dále upřesněny během předběžné analýzy rozhovorů.

Tematické skupiny zároveň slouží jako základ pro obsahovou analýzu rozhovorů, která se zaměřuje na identifikaci významových jednotek, opakujících se vzorců a specifických postojů k jednotlivým aspektům obchodní strategie Mattoni 1873.

Tematické skupiny byly vytvořeny na základě opakujících se témat v rozhovorech, která se týkala klíčových oblastí obchodní strategie a zákaznických vztahů v segmentu HORECA takto:

TS1: Kritéria výběru dodavatele a rozhodovací faktory zákazníků

TS2: Budování a udržování vztahů se zákazníky

TS3: Reakce na inovace a nové nástroje

TS4: Ekologické přístupy a jejich vnímání zákazníky

Výsledky kvalitativní analýzy budou následně komparovány s výsledky kvantitativního výzkumu, který byl proveden formou standardizovaného dotazníkového šetření mezi zákazníky společnosti Mattoni 1873 v segmentu HORECA. Cílem tohoto srovnání je odhalit případné odlišnosti ve vnímání strategických prvků mezi zaměstnanci společnosti a jejími odběrateli, a poskytnout tak komplexní obraz o fungování obchodní strategie v praxi.

9.3 Respondenti výzkumu

Respondenti pro kvalitativní výzkum byli vybráni na základě domluvy s obchodním ředitelem oddělení HORECA ve společnosti Mattoni 1873. Celkový počet respondentů činil čtyři osoby, přičemž výběr byl proveden s ohledem na podnikovou organizační strukturu a snahu o zachycení různých úrovní a typů rolí v rámci obchodního oddělení. Cílem bylo pokrýt co nejširší spektrum pohledů na strategické řízení vztahů se zákazníky v segmentu HORECA. Struktura respondentů byla následující:

- **Farmer** – obchodní zástupce zaměřený na udržování vztahů se stávajícími zákazníky. Jeho výpovědi přináší detailní pohled na každodenní péči o odběratele a budování dlouhodobé spolupráce.
- **Hunter** – obchodní zástupce orientovaný na akvizici nových zákazníků. Poskytuje vhled do faktorů, které ovlivňují rozhodování nových klientů při přechodu ke společnosti Mattoni 1873, a do nástrojů využívaných při prvotním oslovení.
- **Senior Key Account Manager** – zodpovědný za klíčové zákazníky a celkové řízení vztahů s nimi. Zastupuje pohled zkušeného pracovníka s přesahem do strategického plánování a vyjednávání s nejvýznamnějšími partnery.
- **Obchodní ředitel oddělení HORECA** – poskytl vrcholový strategický pohled na nastavení a implementaci obchodní strategie v segmentu HORECA. Jeho výpověď přináší koncepční přístup a ukotvuje strategické směřování společnosti v širším kontextu.

Tato kombinace respondentů umožnila komplexní porozumění strategii Mattoni 1873 v segmentu HORECA z pohledu operativního i řídicího personálu a přispěla k zachycení různorodých zkušeností a preferencí v praxi.

Dále byla pro každého z respondentů byla připravena sada otázek, která navazovala na jeho konkrétní pozici ve společnosti Mattoni 1873 a reflektovala jeho profesní zaměření v

rámci segmentu HORECA. Otázky byly formulovány tak, aby umožnily zjištění postojů k obchodní strategii firmy, vztahům se zákazníky, vnímání trendů, ekologických aspektů i implementace inovací.

Jednotlivé otázky pro respondenty jsou k dispozici v Příloze III.

9.4 Vyhodnocení kvalitativního výzkumu pomocí tematických skupin

Pro potřeby systematického zpracování byly jednotlivé rozhovory označeny následovně:

- **R1 – Rozhovor s obchodním ředitelem HORECA oddělení**
- **R2 – Rozhovor se Senior Key Account Managerem**
- **R3 – Rozhovor s Farmerem (obchodní zástupce pro stávající zákazníky)**
- **R4 – Rozhovor s Hunterem (obchodní zástupce pro nové zákazníky)**

Tabulka 5 Přehled uskutečněných rozhovorů

Pozice respondenta	Délka praxe na pozici	Datum rozhovoru	Délka rozhovoru
Obchodní ředitel (R1)	6 let a 3 měsíce	pátek 16. květen 2025	19 minut a 33 sekund
Senior Key Account Manager (R2)	6 let a 3 měsíce	pondělí 5. květen 2025	21 minut a 59 sekund
Farmer (R3)	3 roky	pondělí 5. květen 2025	16 minut a 13 sekund
Hunter (R4)	4 roky a 2 měsíce	středa 30. duben 2025	12 minut a 30 sekund

(zdroj: vlastní zpracování)

Celkové a zpracované odpovědi k rozhovorům jsou k dispozici v příloze IV.

Výsledky rozhovorů jsou vyhodnoceny dle šesti (TS) tematických skupin:

TS1: Kritéria výběru dodavatele a rozhodovací faktory zákazníků

R1 uvedl, že na prvním místě stojí kvalita: kvalita produktu, servisu i podpůrných materiálů. „Na prvním místě je jednoznačně kvalita – kvalita produktů, kvalita servisu i kvalita všech podpůrných materiálů, které poskytujeme zákazníkům. Kvalita zároveň úzce souvisí se spolehlivostí, protože kvalitní servis znamená zároveň servis spolehlivý.“ Zákazníci podle něj dnes zároveň výrazně oceňují inovace. „Kdo dokáže nabídnout produkty na míru, tzv. tailor-made, má náskok.“ Ekologičnost podle něj v současné době ještě není rozhodující, ale do budoucna poroste: „Ekologičnost je zatím v gastronomii spíše na okraji

zájmu, ale očekávám, že s generační výměnou a nástupem mladší populace se její význam výrazně zvýší. “

R2 označil cenu za klíčový faktor, který rozhoduje o výběru dodavatele. *„U našich klíčových zákazníků jednoznačně dominuje faktor ceny. Rozhodování probíhá na základě celkového balíčku obchodních podmínek, tedy nejen základního ceníku, ale i poskytnutých slev, marketingových bonusů a dalších výhod.“* Významnou roli podle něj hraje také šíře sortimentu: *„Zákazníci oceňují naši schopnost nabídnout komplexní řešení pro celý segment.“* Spojením s PepsiCo vznikla ucelená nabídka, která zajišťuje konkurenceschopnost. Ekologické aspekty se podle něj řeší přibližně u 10 % zákazníků: *„Určité procento odhadem kolem 10 % se na tuto oblast ptá, ale v celkovém vážení kritérií převažuje jasně cena a síla značek.“*

R3 potvrdil, že kvalita je pro zákazníky zásadní. *„Na tu si jako značka velmi zakládáme a je to něco, co zákazníci opakovaně oceňují.“* Uvedl, že zákazníci důvěřují tomu, že i nové výrobky budou chuťově i kvalitativně na vysoké úrovni: *„Vždycky máme zpětnou vazbu, že chuť a celkové zpracování splňuje nebo dokonce překonává jejich očekávání.“* Vnímá, že kvalita posiluje celkovou spokojenost a důvěru. Zmínil také, že komunikace je ze strany firmy dobře nastavena: *„Snažíme se vždy o rychlou, přehlednou a vstřícnou komunikaci.“*

R4 označil cenu za hlavní spouštěč změn: *„Obvykle je to primárně cena. Ta hraje zcela zásadní roli, protože v našem oboru je vnímána jako naprostý základ rozhodovacího procesu – dalo by se říct, že je to opravdu alfa a omega.“* Jakmile zákazník dostane lepší nabídku, je to rozhodující impuls k přechodu. Dále zdůraznil, že síla značky Mattoni pomáhá otevírat dveře: *„Mattoni je v našem regionu vnímána jako výrazná a důvěryhodná značka, která často slouží jako doslova otvírač dveří.“* Kvalita a šíře sortimentu podle něj jdou ruku v ruce a tvoří silný základ nabídky: *„Díky šíři sortimentu jsme schopni oslovit prakticky jakéhokoli zákazníka.“* Význam má i osobní doporučení: *„Restauratéři nebo hoteliéři si mezi sebou předávají reference, s kým spolupracují a jak jsou spokojeni. Na základě těchto doporučení nás pak sami oslovují s poptávkou po nabídce.“*

TS2: Budování a udržování vztahů se zákazníky

R1 uvedl, že strategie firmy je postavena na vytváření a rozvoji vztahů se zákazníky skrze obchodní zástupce a key accounty, přičemž velký důraz klade na výběr kvalitních lidí: *„Velký důraz klademe na správný výběr lidí – tedy selekci životopisů, pohovory s účastí HR a přímého nadřízeného, následně finální kolo, kterého se účastní nadřízený nadřízeného.“*

Obchodník je podle něj nadále nepostradatelný: „*Zákazníci mají vysoká očekávání – chtějí nadstandardní servis a kompletní podporu ze strany obchodníků, logistiky, call centra i digitálních nástrojů.*“ Do budoucna vidí význam v kombinaci osobní péče a vzdělávání zákazníků pomocí online prostředí: „*Umělou inteligenci zatím na call centru aktivně nepoužíváme, ale máme ji v plánu pro budoucnost. Co však již plně funguje, je B2B e-shop, který je moderním nástrojem pro objednávání.*“

R2 vysvětlil, že pokud je zákazník spokojen s obchodním zástupcem, servisem a komunikací, nemá důvod ke změně: „*Zákazník chce mít jistotu, že se má na koho obrátit, když nastane problém, a že se věci skutečně řeší.*“ Dodal, že pokud dojde ke zhoršení vztahu, stačí menší cenová výhoda od konkurence k přechodu: „*Impulz ke změně přichází nejčastěji tehdy, když dojde k chybě ze strany dodavatele – například výpadku dodávek, neochotě obchodníka nebo nečekanému zdražení.*“ Naopak, pokud je vztah silný, musí konkurence nabídnout mnohem vyšší slevu, aby zákazníka přesvědčila: „*Teprve když je konkurenční nabídka výrazně lepší, třeba o 10 % nebo víc, začne to být pro zákazníka reálné téma.*“ Zaznělo také, že vztah a stabilita jsou klíčové pro udržení zákazníka.

R3 uvedl, že preferovanou formou komunikace je osobní kontakt, na kterém má vztahy dlouhodobě postavené: „*Nejvíce preferuji osobní kontakt, protože mám se svými zákazníky dlouhodobě vybudované přátelské a důvěrné vztahy, které jsou založené na osobních vazbách a dlouholeté spolupráci.*“ U některých zákazníků doplňuje péči e-mailem nebo telefonem: „*Samozřejmě jsou i tací, kteří preferují přehled akcí zasílaný e-mailem nebo potřebují připomenutí formou telefonátu.*“ Pravidelnost komunikace závisí na konkrétním zákazníkovi: „*Někteří si vystačí s jedním kontaktem měsíčně, jiní vyžadují pravidelnou komunikaci třeba každý týden.*“ Zmínil také rozdíly mezi generacemi: „*Mladší generace provozních si oblíbila náš nový B2B e-shop, starší zákazníci naopak preferují klasickou cestu – telefonát s operátorkou nebo osobní návštěvu obchodního zástupce.*“

R4 popsal, že vztah se zákazníky je často přátelský a časem přechází do roviny osobní: „*Když se zákazníkem navážeme vztah a postupně se spolupráce posune do roviny, kdy si tykáme, bavíme se otevřeně a máme mezi sebou důvěru, pak už se zákazník většinou neohlíží po konkurenci.*“ Tato osobní rovina podle něj výrazně posiluje loajalitu. „*Zákazníci často oceňují, když mají stabilní kontakt, na kterého se mohou spolehnout, což u konkurence často chybí.*“

TS3: Reakce na inovace a nové nástroje

R1 označil inovace za klíčovou oblast současné i budoucí strategie: „Významnou roli dnes sehrávají také inovace. Oproti době před deseti lety, kdy v gastronomii panovala spíše rutina a méně se experimentovalo, dnes zákazníci očekávají, že budeme přicházet s novými řešeními.“ Jako konkrétní příklad uvedl: „Skvělým příkladem je nový produkt Granini Schorle – ovocný perlivý nápoj, který se ukázal jako velmi pozitivně přijímaný zákazníky.“ Dále popsal, že „B2B e-shop [...] je moderním nástrojem pro objednávání“ a že „do budoucna chceme e-shop rozvíjet nejen jako nástroj k objednávkám, ale i k edukaci – například o minerálních vodách, jejich benefitech nebo školení personálu v restauracích.“ Zmínil také trend mezi mladými zákazníky: „V poslední době vnímáme trend, že mladí lidé méně pijí alkohol a více se orientují na nealko nápoje [...] v tomto směru vidím obrovský potenciál v kategorii tzv. mocktailů.“

R2 potvrdil rostoucí zájem o inovace v HORECA segmentu: „V posledních letech sledujeme, že zákazníci jsou stále otevřenější inovacím.“ Konkrétně pak uvedl: „Zavedení našeho B2B e-shopu je toho jasným důkazem. [...] Zákazníci oceňují, že si mohou objednávku udělat v klidu večer, bez nutnosti telefonování nebo komunikace s call centrem.“ Dále doplnil: „Aktuálně už přes náš e-shop objednává kolem 1500 zákazníků a tento počet dále roste.“

R3 uvedl, že zákazníci si e-shop oblíbili: „Zákazníci využívají i náš nový B2B e-shop, kde si mohou sami objednávat zboží, prohlížet akce a přistupovat k dodacím listům.“ Zároveň však upozornil na generační rozdíly: „Tento systém si oblíbila především mladší generace provozních, kteří mají k digitálním nástrojům blíže. Starší zákazníci naopak preferují klasickou cestu – telefonát s operátorkou nebo osobní návštěvu obchodního zástupce.“

R4 zmínil význam e-shopu jako moderního standardu: „Jednou z výrazných novinek, kterou jsme v poslední době zavedli, je spuštění e-shopu. Reagujeme tak na aktuální potřeby zákazníků, kteří dnes často preferují digitální kanály před osobním nebo telefonickým kontaktem.“ Zákazníci si podle něj na tento způsob zvykají. Dodal však realisticky: „Je pravda, že konkurence již e-shopy také nabízí, takže to není nutně rozhodující konkurenční výhoda. Ale rozhodně je to nástroj, který je dnes vnímán jako standard a bez něj bychom byli v nevýhodě.“

TS4: Ekologické přístupy a jejich vnímání zákazníky

R1 uvedl, že ekologičnost zatím není pro zákazníky v segmentu gastronomie prioritní: *„Ekologičnost je zatím v gastronomii spíše na okraji zájmu, ale očekávám, že s generační výměnou a nástupem mladší populace se její význam výrazně zvýší.“* Popsal však konkrétní opatření, která Mattoni realizuje: *„Naše ekologická opatření zahrnují několik oblastí. V první řadě používáme vratné obaly – primárně skleněné lahve [...], druhou oblast tvoří vratné KEG sudy [...], postmixová zařízení [...], přepravu zboží vlakem – konkrétně při zásobování Moravy. Také testujeme elektromobily pro náš servisní tým.“* Přestože zákazníci tato opatření podle něj zatím příliš nevnímají, firma je aktivně komunikuje: *„Prezentujeme je jako součást naší strategie odpovědnosti a věříme, že v budoucnu budou vnímána pozitivně.“*

R2 rozlišuje zájem o ekologii podle typu zákazníka: *„Ekologická řešení aktuálně rezonují hlavně v rámci retailového trhu – například v řetězcích typu Kaufland, Lidl [...]. V segmentu HORECA, především v klasických gastro provozovnách, to stále není prioritní téma.“* Uvedl ale i pozitivní příklady: *„Máme i příklady zákazníků, kde se ekologické aspekty řeší aktivně. Například ve Škoda Auto, konkrétně v jejich závodních kantýnách, se ekologii věnují systematicky.“* Zmínil také: *„Řešili jsme tam projekt na separovaný sběr PET lahví a jejich zvláštní svoz.“* Vyjádřil naději do budoucna: *„Větší posun očekáváme, pokud projde zákon o zálohování PET lahví – ten by mohl nastavit jasná pravidla a posunout trh k větší udržitelnosti.“*

R3 popsal, že zákazníci dobře přijali ekologickou inovaci v podobě neoddělitelných víček: *„Zákazníci obecně poměrně dobře přijali ekologické inovace, jako jsou například neoddělitelná víčka na PET lahvích. Přestože na začátku panovala určitá nejistota, nakonec se tento krok ukázal jako bezproblémový a dnes ho vnímají jako samozřejmost.“* Zmínil však i opatrnost ohledně plánovaného systému záloh: *„Mezi zákazníky stále panuje jistá nejistota ohledně jeho fungování. Někteří mají obavy, jak bude výkup obalů probíhat v praxi. Nicméně věříme, že až bude systém zaveden, adaptace proběhne stejně hladce jako u neoddělitelných víček.“*

R4 konstatoval, že ekologičnost není rozhodujícím faktorem při rozhodování zákazníků: *„V tuto chvíli si nemyslím, že by ekologické aspekty hrály zásadní roli při rozhodování zákazníků. Není to vnímáno jako hlavní argument.“* Připustil ale určité

výjimky: „*Je pravda, že se najdou zákazníci, pro které je to důležité, ale obecně v našem regionu to není rozhodující faktor.*“

9.4.1 Shrnutí poznatků z rozhovorů

Na základě analýzy rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti Mattoni 1873 působícími v segmentu HORECA lze konstatovat, že obchodní strategie firmy je vnímána jako promyšlená, stabilní a zároveň otevřená inovacím a adaptacím na aktuální potřeby trhu. Výpovědi respondentů napříč různými úrovněmi obchodního procesu poukazují na shodu v několika klíčových oblastech.

Za nejdůležitější kritéria rozhodování zákazníků jsou považovány cena, kvalita a síla značky. Současně ale roste význam osobních vazeb a individuálního přístupu, což podtrhuje roli obchodního zástupce jako klíčového článku v procesu budování důvěry a loajality. Stabilní a dlouhodobé vztahy se zákazníky se ukazují jako zásadní pro jejich udržení i při silném konkurenčním tlaku.

Z hlediska inovací jsou pozitivně vnímány nové digitální nástroje, především B2B e-shop, který zákazníkům přináší pohodlí a flexibilitu. Reakce na nové produkty naznačují ochotu trhu přijímat inovace, zejména pokud jsou podpořeny kvalitní značkou a servisem. Ekologická témata zatím nepatří mezi prioritní požadavky většiny zákazníků, nicméně firma v této oblasti podniká konkrétní kroky a připravuje se na budoucí změny v očekávání.

Analýza rovněž odhalila existenci rozdílů mezi zákazníky z hlediska generace a typu provozovny. To potvrzuje nutnost pružného přístupu, který kombinuje technologické nástroje s osobním poradenstvím a flexibilním nastavením obchodních podmínek.

Z rozhovorů tak vyplývá, že schopnost propojit kvalitu, inovace a lidský přístup s důrazem na individualitu zákazníka představuje klíčový faktor úspěchu obchodní strategie společnosti Mattoni 1873 v segmentu HORECA.

10 SROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ KVANTITATIVNÍHO A KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU

Tato kapitola se zaměřuje na porovnání klíčových zjištění vyplývajících z kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Cílem je odhalit shody i rozdíly v pohledu respondentů na vybrané oblasti obchodní strategie, zejména s ohledem na rozhodovací procesy při výběru dodavatelů, vnímání kvality služeb a loajalitu k obchodnímu partnerovi. V podkapitole 10.1 je podrobně analyzováno, jaká kritéria jsou při výběru dodavatele považována za nejdůležitější z pohledu dat z obou typů výzkumu.

10.1 Kritéria výběru dodavatele

Kvantitativní výzkum ukázal, že nejvýznamnějšími faktory při výběru dodavatele jsou kvalita (86 % souhlasných odpovědí), spolehlivost dodávek (95 %) a aktivní komunikace (98 %). Cena je sice důležitým kritériem (71 % souhlas), ale většina podniků (80 %) je ochotna zaplatit vyšší cenu, pokud dodavatel nabídne odpovídající kvalitu nebo servis. To svědčí o snaze podniků navázat stabilní a profesionální spolupráci.

Kvalitativní výzkum tento závěr potvrzuje, avšak rozšiřuje jej o důležitost značky a důvěry v konkrétního dodavatele. Respondenti z řad zaměstnanců Mattoni uvádějí, že značka Mattoni je pozitivně vnímaná a napomáhá k rozhodnutí zákazníků. Současně však upozorňují, že cenová nabídka zůstává častým spouštěčem změny dodavatele. Kvalita a šíře sortimentu jsou klíčové, ale rozhodovací proces je často ovlivněn osobními preferencemi provozovatelů.

Shrnutí: Oba výzkumy potvrzují vysokou důležitost kvality a spolehlivosti. Cena je významná, ale není vždy rozhodující. Kvalitativní přístup přináší navíc pohled na značku a osobní doporučení.

10.2 Role vztahů a osobního kontaktu

Kvantitativní výzkum ukazuje, že 82 % podniků považuje osobní vztahy s dodavateli za důležité. Podniky oceňují dlouhodobost spolupráce a individuální přístup, přičemž osobní kontakt je zvláště ceněn v malých provozech.

Kvalitativní výzkum poukazuje na zásadní roli obchodního zástupce, jehož vztah se zákazníkem často přerůstá do přátelské roviny. Silný vztah podle zaměstnanců Mattoni zvyšuje loajalitu odběratelů a snižuje jejich citlivost na konkurenční cenové nabídky.

Obchodníci zdůrazňují, že udržení zákazníka závisí nejen na ceně a produktu, ale především na kvalitě osobní péče.

Shrnutí: Osobní vztah je jedním z hlavních pilířů dlouhodobé spolupráce. Kvalitativní výzkum zdůrazňuje jeho emocionální rovinu a vliv na loajalitu.

10.3 Inovace a digitální nástroje

Kvantitativní výzkum potvrdil, že 82 % podniků vítá inovace v nabídce dodavatelů, ať už se jedná o nové produkty, digitální nástroje nebo ekologická balení. Podniky vnímají inovativnost jako způsob, jak se dodavatel odlišuje od konkurence.

Kvalitativní výzkum poskytuje hlubší vhled do přijetí digitálních nástrojů, zejména B2B e-shopu. Respondenti uvádějí pozitivní reakce ze strany zákazníků, zejména mladších provozovatelů, kteří preferují rychlý a přehledný způsob objednávání bez nutnosti telefonování. Naopak starší generace stále preferuje osobní nebo telefonický kontakt. Inovace jsou vnímány jako klíčová součást strategie, ale jejich zavádění musí být citlivě přizpůsobeno potřebám různých typů zákazníků.

Shrnutí: Inovace jsou vítané, ale je třeba je přizpůsobit věku a digitálním kompetencím cílových skupin. B2B e-shop je vnímán jako efektivní nástroj, ale nenahrazuje osobní vztahy.

10.4 Ekologické aspekty

Kvantitativní výzkum zjistil, že pouze 41 % podniků zohledňuje ekologické faktory při výběru dodavatele. Cena, kvalita a spolehlivost mají stále přednost. Ekologie je považována spíše za doplňkové kritérium.

Kvalitativní výzkum potvrzuje, že ekologické aspekty nejsou pro většinu zákazníků prioritní. Zaměstnanci Mattoni však uvádějí, že firma realizuje opatření jako vratné obaly, ekologickou logistiku či podporu zálohového systému. Očekávají, že význam udržitelnosti poroste s nástupem mladší generace provozovatelů a změnou legislativy.

Shrnutí: Ekologie zatím není rozhodující faktor, ale firma by se měla profilovat jako udržitelný dodavatel a připravit se na změnu preferencí trhu.

11 SHRNUÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na analýzu obchodní strategie společnosti Mattoni 1873 a.s. v segmentu HORECA. Nejprve je podrobně představena samotná společnost – od základních identifikačních údajů přes historii značky, produktové portfolio až po specifika jejího působení v segmentu profesionální gastronomie. Zvláštní pozornost je věnována prémiovým produktům určeným pro hotely, restaurace a catering, vratným obalům a digitálním nástrojům, jako je B2B platforma MyMattoni.

Následně je strategie firmy analyzována pomocí nástrojů PESTLE a SWOT. PESTLE analýza zohledňuje vnější faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální, které ovlivňují podnikání Mattoni v HORECA segmentu. SWOT analýza se zaměřuje na vnitřní silné a slabé stránky společnosti a identifikuje příležitosti a hrozby plynoucí z konkurenčního prostředí. Obě analýzy společně poskytují ucelený pohled na aktuální pozici firmy na trhu a možné směry jejího dalšího rozvoje.

Praktická část dále obsahuje kvantitativní výzkum realizovaný formou online dotazníku, jehož cílem bylo zjistit, jaká kritéria hrají roli při výběru dodavatelů v HORECA segmentu. Z odpovědí 56 podniků vyplynulo, že klíčovými faktory jsou spolehlivost dodávek, kvalita produktů, komunikace a vstřícnost obchodního zástupce. Cena je sice důležitá, avšak mnoho respondentů vyjádřilo ochotu zaplatit více za lepší servis nebo kvalitu. Ekologická hlediska zohledňuje menší část podniků, nicméně trend udržitelnosti nabývá na významu.

Na kvantitativní výzkum navazuje kvalitativní šetření prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů se čtyřmi zaměstnanci společnosti Mattoni 1873, kteří zastupují různé úrovně obchodního procesu. Výpovědi obchodních zástupců i vrcholového manažera potvrzují význam dlouhodobých vztahů se zákazníky, osobní komunikace a inovací. Respondenti kladně hodnotili přínos B2B platformy a rostoucí význam ekologických řešení, přestože v současnosti nejsou hlavním rozhodovacím faktorem.

Praktická část je završena srovnáním výsledků obou výzkumů, které ukazuje vysokou shodu mezi tím, co očekávají odběratelé, a tím, jak strategii chápe a realizuje samotná firma. Výzkumy potvrzují, že úspěšná obchodní strategie v segmentu HORECA musí kombinovat kvalitní produkty, pružnou distribuci, silnou značku, lidský přístup a schopnost reagovat na proměny trhu.

12 NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ OBCHODNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI

Na základě provedených analýz a výzkumů byla identifikována následující doporučení, která mohou přispět k posílení obchodní strategie společnosti Mattoni 1873 a.s. v segmentu HORECA:

12.1 Zavedení systematického měření spokojenosti zákazníků

Vzhledem k tomu, že více než polovina podniků v segmentu HORECA v posledním roce změnila dodavatele z důvodu nespokojenosti, doporučuje se zavést jednoduchý a pravidelný systém měření zákaznické spokojenosti. Za tuto aktivitu by měl být zodpovědný obchodní ředitel oddělení HORECA ve spolupráci s HR oddělením. Měření by mělo probíhat pololetně, prostřednictvím stručného online dotazníku (3–5 otázek), který bude zasílán všem aktivním zákazníkům. Dotazník by se měl zaměřit na hodnocení spolehlivosti, komunikace, dodacích lhůt a celkové spokojenosti s dodavatelem. HR oddělení zajistí distribuci, sběr dat a zpracování výsledků, které budou následně prezentovány vedení firmy spolu s návrhy na konkrétní opatření ke zlepšení. Tímto způsobem bude možné včas identifikovat nespokojenost a efektivně předcházet ztrátě zákazníků.

12.2 Aplikace detailní segmentace a personalizovaný přístup

Zákazníci v segmentu HORECA vykazují odlišné potřeby podle velikosti provozovny, typu podniku i zaměření na cílové skupiny hostů. Společnosti Mattoni 1873 se proto doporučuje rozdělit své odběratele alespoň do tří základních segmentů (např. malé provozovny, střední podniky, prémiové podniky) a přizpůsobit těmto skupinám nabídku i způsob komunikace. U menších podniků může být účinnější osobní přístup a jednoduchá forma spolupráce, zatímco u větších nebo prémiově zaměřených zákazníků je vhodné nabídnout širší sortiment, možnost exkluzivních produktů nebo marketingovou podporu. Tímto způsobem může Mattoni 1873 posílit zákaznickou loajalitu, zlepšit vnímání značky a efektivněji reagovat na specifické potřeby jednotlivých skupin odběratelů. Odpovědnost za tuto aktivitu by mělo nést obchodní oddělení ve spolupráci s marketingem.

12.3 Posílení osobního přístupu a vztahový marketing

Z výzkumu vyplynulo, že osobní vztah s obchodním zástupcem je pro většinu podniků v segmentu HORECA klíčový. Společnosti Mattoni 1873 se proto doporučuje, aby každý

obchodní zástupce měl dlouhodobě přiřazený konkrétní okruh zákazníků, se kterými bude pravidelně komunikovat a budovat vztah. Přiřazení by mělo zohledňovat zejména regionální rozdělení a typ provozovny.

Osobní přístup by měl spočívat v aktivním zájmu o potřeby odběratelů, znalosti jejich preferencí a včasném řešení případných problémů. Obchodní zástupci by měli proaktivně zjišťovat spokojenost zákazníků, ideálně v návaznosti na systém pravidelného měření (viz doporučení 13.1), a přicházet s návrhy na zlepšení nebo rozšíření spolupráce. Důležitou součástí tohoto přístupu jsou také pravidelná školení zaměřená na vztahový marketing, efektivní komunikaci a práci s námitkami, která obchodníkům pomohou upevnit důvěru a zvýšit loajalitu zákazníků.

12.4 Efektivní komunikace ekologických opatření

Ačkoliv ekologická témata nejsou pro většinu zákazníků v segmentu HORECA zatím rozhodujícím kritériem, jejich význam postupně roste – také vlivem legislativních změn a tlaku na udržitelné podnikání (viz kapitola 8.1.6 Environmentální faktory). Společnost Mattoni 1873 na tyto trendy již reaguje, například nabídkou produktů ve skleněných vratných lahvích, využíváním recyklovaných plastů, či optimalizací logistiky s cílem snížit uhlíkovou stopu.

Tato opatření by však měla být mnohem důrazněji a systematictěji komunikována směrem k odběratelům. Doporučuje se vytvořit stručný informační materiál (např. katalog nebo sekce na webu), který bude prezentovat klíčové ekologické iniciativy firmy a jejich přínosy. Tento materiál by měli mít obchodní zástupci k dispozici při jednání se zákazníky a měl by být také součástí digitální komunikace. Transparentní a srozumitelná komunikace environmentálních hodnot může posílit image firmy a oslovit cílové skupiny, které udržitelnost považují za důležitou součást svých nákupních rozhodnutí.

12.5 Pravidelné inovace a aktualizace sortimentu

Zákazníci v segmentu HORECA kladou důraz na aktuálnost a atraktivitu nabídky. Pro společnost Mattoni 1873 to znamená potřebu pravidelně aktualizovat sortiment a rychle reagovat na nové spotřebitelské trendy, jako jsou funkční nápoje (např. vitamínové vody nebo nápoje s přidanými minerály), nealkoholické míchané koktejly nebo sezónní příchutě s ovocným či bylinným profilem.

Doporučuje se zavést sezónní plán inovací, v jehož rámci budou každé čtvrtletí představeny limitované edice nebo tematické produkty – např. letní osvěžující příchutě, vánoční balení, zimní bylinné příchutě apod. Limitované edice a inovace by měly být zároveň vhodně komunikovány prostřednictvím reklamních materiálů a vizuálně atraktivních podpůrných kampaní. Tento přístup pomůže nejen udržet zájem stávajících zákazníků, ale také oslovit nové provozovny, které hledají odlišnost a inovativnost v nápojové nabídce.

Tabulka 6 Srovnání návrhů na zlepšení obchodní strategie

Název návrhu	Stručné vysvětlení	Výhody	Nevýhody	Doporučené pořadí
Zavedení systematického měření spokojenosti zákazníků	Zavedení pololetního online dotazníku pro měření spokojenosti zákazníků v segmentu HORECA.	Nízké náklady, Jednoduchá realizace, Rychlá zpětná vazba	Nutnost pravidelné správy	1. místo – vysoký přínos, nízké náklady
Aplikace detailní segmentace a personalizovaný přístup	Rozdělení zákazníků podle velikosti a typu provozovny a přizpůsobení komunikace i nabídky.	Přesnější cílení, Vyšší relevance	Střední organizační náročnost, Vyšší nároky na analýzu	3. místo – segmentace pomáhá, ale náročnější
Posílení osobního přístupu a vztahový marketing	Každý obchodní zástupce má svůj okruh zákazníků pro budování dlouhodobých vztahů.	Posílení vztahů, Vyšší loajalita	Vyšší personální náklady, Potřeba školení	4. místo – důležité, ale nákladnější
Efektivní komunikace ekologických opatření	Vytvoření materiálů a systematická komunikace ekologických aktivit Mattoni 1873.	Podpora image, Relativně nízké náklady	Vyžaduje přípravu nových materiálů, Není atraktivní pro všechny zákazníky	2. místo – snadná implementace, buduje image
Pravidelné inovace a aktualizace sortimentu	Zavedení sezónních novinek a limitovaných edic v sortimentu pro udržení zájmu.	Atraktivita nabídky, Oslovení nových zákazníků	Náklady na vývoj a marketing, Vysoká složitost plánování	5. místo – přínosné, ale nejnákladnější

(zdroj: vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současnou obchodní strategii společnosti Mattoni 1873 a.s. v segmentu HORECA, identifikovat klíčové faktory ovlivňující výběr dodavatelů a na základě zjištění z výzkumu navrhnout konkrétní doporučení pro její další rozvoj.

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části byly nejprve vymezeny základní pojmy spojené s obchodní strategií, specifiky segmentu HORECA a faktory úspěšnosti v tomto dynamickém tržním prostředí. Následně byly popsány nástroje strategické analýzy a základy marketingového výzkumu, které sloužily jako východisko pro praktické zpracování.

Praktická část byla zaměřena na podrobnou analýzu společnosti Mattoni 1873 a jejího působení v segmentu HORECA. Pomocí PESTLE a SWOT analýzy byly identifikovány hlavní vnitřní a vnější faktory ovlivňující postavení firmy na trhu. Následoval kvantitativní výzkum realizovaný formou dotazníkového šetření mezi odběrateli v segmentu HORECA, který odhalil, jaká kritéria jsou pro zákazníky klíčová při výběru dodavatelů, co ovlivňuje jejich spokojenost a loajalitu, a jaký význam přikládají ekologickým a inovačním aspektům.

Kvantitativní šetření bylo doplněno kvalitativním výzkumem, jehož cílem bylo získat pohled zaměstnanců firmy na realizaci obchodní strategie. Výpovědi zástupců různých profesních pozic v obchodním oddělení potvrdily důraz společnosti na kvalitu, osobní vztahy a technologické inovace. Zároveň poukázaly na oblasti, ve kterých lze strategii dále posilovat – zejména v oblasti komunikace ekologických opatření, digitalizace a lepší segmentace zákazníků.

Na základě zjištěných poznatků byla formulována konkrétní doporučení, jejichž realizace by mohla přispět k posílení konkurenční výhody Mattoni 1873 a.s. v segmentu HORECA. Mezi klíčová doporučení patří zavedení systematického měření spokojenosti zákazníků, personalizace přístupu prostřednictvím segmentace, podpora vztahového marketingu, efektivní komunikace ekologických řešení, inovace sortimentu a vytvoření rámce pro hodnocení dodavatelských vztahů.

Výsledky bakalářské práce a navržená doporučení byly předány obchodnímu řediteli oddělení HORECA společnosti Mattoni 1873 a.s., který je plánuje využít jako podklad pro další strategické rozhodování a rozvoj obchodní činnosti v tomto klíčovém segmentu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje

BARNEY, Jay B. a HESTERLY, William S., 2015. *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. 5th edition, Global edition. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-06008-8.

FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan, 2020. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2020-8.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2499-2.

FORET, Miroslav a MELAS, David, 2020. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1723-9.

HENRY, Anthony E., 2018. *Understanding strategic management*. 3rd edition. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-251533-9.

KARLÍČEK, Miroslav a kol., 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5769-8.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2012. *Marketing management*. 14th edition. Boston: Pearson Education. ISBN 978-0-13-210292-6.

PORTER, Michael E., 1998. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York: The Free Press. ISBN 0-684-84148-7.

SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-572-5.

STŘÍTESKÝ, Václav a kol., 2023. *Marketing management*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-897-9.

TAHAL, Radek a kol., 2022. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3535-6.

ZIMÁKOVÁ, Blanka, 2017. *Řízení gastronomického provozu: studijní opora pro kombinovanou formu studia*. Online. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze, Katedra

hotelnictví. ISBN 978-80-87411-77-3. Dostupné z: https://is.ucp.cz/do/ucp/studijni_opory_pro_nk/Rizeni_gastronomickeho_provozu_978-80-87411-77-3.pdf. [cit. 2025-04-21].

Internetové zdroje

AMANI GLOBAL, 2024. *Understanding the HORECA industry and food service distribution*. Online. In: LinkedIn. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/understanding-horeca-industry-food-servce-distribution>. [cit. 2024-05-02].

CHATGPT. *Obrázek 2: Segment HORECA*. Online. In: ChatGPT. May 9 Version, 09. 5. 2025. Dostupné z: OpenAI, https://chatgpt.com/s/m_682cd6d6c2b081919f4babf087a5f33f. [cit. 2025-05-09].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024. *Česko má nejvíce středoškolsky vzdělaných v rámci EU*. Online. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/produkty/cesko-ma-nejvice-stredoskolsky-vzdelanych-v-ramci-eu>. [cit. 2025-05-08].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025. *Hlavní makroekonomické ukazatele – Česká republika*. Online. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr. [cit. 2025-05-08].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025. *Narození – časová řada a aktuální data*. Online. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/narozeni?pocet=10&start=0&podskupiny=133&razeni=-datumVydani>. [cit. 2025-05-08].

DATA SERVIS, © 2024. *HORECA 2024 má s předcovidovou málo společného*. Online. Dostupné z: <https://www.data-servis.eu/horeca-2024-ma-s-predcovidovou-malo-spolecneho/>. [cit. 2025-05-04].

EVROPSKÁ UNIE, 2019. *Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/904 ze dne 5. června 2019 o omezení dopadu některých plastových výrobků na životní prostředí*. Online. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32019L0904>. [cit. 2025-05-07].

GOOGLE FORMS, 2024. *Výběr dodavatelů v podnicích segmentu HORECA: dotazníkové šetření*. Online. Dostupné z: <https://docs.google.com/forms/d/1DtLSqJoMES-pkGQKEQXcMKNSFrel7infmekE4e44xzE/edit>. [cit. 2025-05-20].

- HUSÁKOVÁ, Veronika, 2015. *Úloha a význam standardů a manuálů pro kvalitu služeb v gastronomii*. Bakalářská práce. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r. o., Katedra hotelnictví. Online. Dostupné z: https://is.ucp.cz/th/aw7lp/Plny_text_baklarske_prace_Husakova.pdf. [cit. 2025-04-27].
- JUSTICE.CZ, © 2025. *Mattoni 1873 a.s. – úplný výpis z obchodního rejstříku*. Online. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=700509&typ=UPLNY>. [cit. 2025-05-07].
- MATTONI, © 2025. *Historie*. Online. Dostupné z: <https://www.mattoni.cz/styl-mattoni/historie>. [cit. 2025-05-06].
- MATTONI 1873, © 2019. *Karlovarské minerální vody přijímají novou identitu – Mattoni 1873*. Online. Dostupné z: <https://www.mattoni1873.cz/pro-media/karlovarske-mineralni-vody-prijimaji-novou-identitu-mattoni-1873>. [cit. 2025-05-06].
- MATTONI 1873, © 2025. *Naše značky*. Online. Dostupné z: <https://www.mattoni1873.cz/nase-znacky/>. [cit. 2025-05-05].
- MATTONI 1873, © 2025. *O nás*. Online. Dostupné z: <https://www.mattoni1873.cz/o-nas/>. [cit. 2025-05-07].
- MEDIAGURU, © 2024. *Gastro scéna čelí změnám spotřebitelského chování*. Online. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2024/01/gastro-scena-celi-zmenam-spotrebitelskeho-chovani/>. [cit. 2025-05-04].
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR, 2021. *Program COVID – Gastro – Uzavřené provozovny*. Online. Dostupné z: https://mpo.gov.cz/cz/rozcestnik/informace-o-koronavirusu/program-covid-_gastro-_uzavrene-provozovny--258742/. [cit. 2025-05-07].
- POKHREL, Bijina, 2024. *Exploring the HORECA Segment: Key Trends, Opportunities, and Business Insights*. Online. In: DeltaSalesApp Blog. Dostupné z: <https://deltasalesapp.com/blog/exploring-the-horeca-segment-key-trends-opportunities-and-business-insights>. [cit. 2025-05-02].
- SHARPGRID, © 2024. *How to Do a Proper Market Segmentation in the On-Trade and HORECA Business*. Online. Dostupné z: <https://www.sharpgrid.com/ontrade-insights-eng/how-to-do-a-proper-market-segmentation-in-the-on-trade-and-horeca-business>. [cit. 2025-05-03].

SHARPGRID, © 2024. *What is HORECA and why is it important?* Online. Dostupné z: <https://www.sharpgrid.com/business-data/bdid06-what-is-horeca-and-why-is-it-important>. [cit. 2024-05-01].

THE BUSINESS RESEARCH COMPANY, © 2024. *Hotels, Restaurants and Catering (HORECA) Global Market Report*. Online. Dostupné z: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/hotels-restaurants-and-catering-horeca-global-market-report>. [cit. 2025-05-03].

TRANSPARENCY INTERNATIONAL, © 2024. *Corruption Perceptions Index 2024*. Online. Dostupné z: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/cze>. [cit. 2025-05-07].

VISITCHEF, © 2024. *Makro ČR rozšiřuje program Chytrý kuchař. Reaguje tím na rostoucí náklady restaurací*. Online. Dostupné z: <https://www.visitchef.com/novinky/2276-makro-cr-rozsiruje-program-chytry-kuchar-reaguje-tim-na-rostouci-naklady-restauraci>. [cit. 2025-05-03].

Interní zdroje

Osobní a e-mailové konzultace se zaměstnanci a obchodním ředitelem oddělení HORECA společnosti Mattoni 1873 a.s.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Porterovy generické strategie	20
Obrázek 2 Segment HORECA	23
Obrázek 3 Podnikatelské prostředí	34
Obrázek 4 Logo Mattoni 1873 a.s.	42
Obrázek 5 Ukázka historického předchůdce lahví	44
Obrázek 6 SWOT analýza Mattoni 1873, segment HORECA	51
Obrázek 7 Zohledňování ekologických aspektů při výběru dodavatele	58
Obrázek 8 Uzavření dlouhodobých smluv s klíčovými dodavateli	59
Obrázek 9 Důležitost ceny při výběru dodavatele	60
Obrázek 10 Důležitost šíře a aktuálnosti sortimentu	60
Obrázek 11 Kvalita jako klíčové kritérium při výběru dodavatele.....	61
Obrázek 12 Spolehlivost a včasnost jako klíčový faktor při výběru dodavatele	62
Obrázek 13 Význam aktivní komunikace a přístupu dodavatele	63
Obrázek 14 Ochota zaplatit více za vyšší kvalitu nebo servis	65
Obrázek 15 Otevřenost vůči inovacím v nabídce dodavatelů.....	66
Obrázek 16 Význam značky dodavatele při rozhodování o spolupráci.....	67

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Změna dodavatele z důvodu nespokojenosti	58
Tabulka 2 Důležitost osobních vztahů	64
Tabulka 3 Důležitost dlouhodobých vztahů oproti krátkodobé výhodnosti	67
Tabulka 4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	70
Tabulka 5 Přehled uskutečněných rozhovorů	76
Tabulka 6 Srovnání návrhů na zlepšení obchodní strategie.....	87

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

aj.	a jiné
atd.	a tak dále
a.s.	akciová společnost
B2B	Business to Business
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
GDPR	General Data Protection Regulation
HDP	Hrubý domácí produkt
HORECA	Hotel, Restaurant, Catering
ISO;	International Organization for Standardization
IT	Informační technologie
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
např.	například
PET	Polyethylentereftalát
STP	Segmentace, targeting, positioning
TS	tematická skupina
Tzv.	takzvaný
viz.	viz například
VMI	Vendor Managed Inventory
VO	výzkumná otázka

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Struktura dotazníku

Příloha P II: Odpovědi dotazníku

Příloha P III Rozhovory

PŘÍLOHA P I: STRUKTURA DOTAZNÍKU

Výběr dodavatelů v podnicích segmentu HORECA

Tento dotazník je určen pro podniky v segmentu HORECA (hotely, restaurace, catering, kavárny atd.). Cílem je zjistit, jaké faktory podniky zohledňují při výběru svých dodavatelů. Dotazník je anonymní a slouží výhradně pro účely bakalářské práce. Jeho vyplnění Vám zabere přibližně 5-7 minut. Děkuji za Váš čas!

* Povinné pole

Výběr dodavatele

- 1. Má Váš podnik stanovená interní kritéria pro výběr dodavatelů zboží a služeb (např. potraviny, nápoje)? ***
 - a) Ano
 - b) Ne

- 2. Spolupracujete s různými dodavateli podle typu sortimentu (např. jiný dodavatel na nápoje, jiný na potraviny)? ***
 - a) Ano
 - b) Ne

- 3. Zohledňujete při výběru dodavatele ekologické aspekty (např. recyklovatelné obaly, lokální původ zboží, nízká uhlíková stopa, minimalizace odpadu)? ***
 - a) Ano
 - b) Ne

- 4. Změnili jste v posledních 12 měsících alespoň jednoho dodavatele z důvodu nespokojenosti? ***
 - a) Ano
 - b) Ne

- 5. Máte uzavřeny dlouhodobé smlouvy s klíčovými dodavateli? ***
 - Ano
 - Ne

Hodnocení důležitosti faktorů – Likertova škála (1-5)

Označte míru souhlasu s následujícími tvrzeními (zcela nesouhlasím – zcela souhlasím)

6. Cena je pro nás rozhodujícím faktorem při výběru dodavatele. *

- a) Zcela nesouhlasím b) Spíše nesouhlasím c) Nemohu posoudit d) Spíše souhlasím
e) Zcela souhlasím

7. Při výběru dodavatele je pro nás důležitá šíře a aktuálnost sortimentu (např. zařazení novinek, trendy nápojů, sezónní nabídky apod.). *

- a) Zcela nesouhlasím b) Spíše nesouhlasím c) Nemohu posoudit d) Spíše souhlasím
e) Zcela souhlasím

8. Kvalita dodávaného zboží/služby je pro nás důležitější než cena. *

- a) Zcela nesouhlasím b) Spíše nesouhlasím c) Nemohu posoudit d) Spíše souhlasím
e) Zcela souhlasím

9. Spolehlivost dodávek (včasnost, bezchybnost) je klíčová. *

- a) Zcela nesouhlasím b) Spíše nesouhlasím c) Nemohu posoudit d) Spíše souhlasím
e) Zcela souhlasím

10. Oceňujeme aktivní komunikaci a vstřícnost ze strany dodavatele. *

- a) Zcela nesouhlasím b) Spíše nesouhlasím c) Nemohu posoudit d) Spíše souhlasím
e) Zcela souhlasím

11. Považujeme osobní vztahy s dodavatelem za důležité. *

- a) Zcela nesouhlasím b) Spíše nesouhlasím c) Nemohu posoudit d) Spíše souhlasím
e) Zcela souhlasím

12. Je pro nás důležité, aby byl dodavatel z našeho regionu. *

- a) Zcela nesouhlasím b) Spíše nesouhlasím c) Nemohu posoudit d) Spíše souhlasím
e) Zcela souhlasím

13. Jsme ochotni zaplatit více za vyšší kvalitu nebo servis. *

- a) Zcela nesouhlasím b) Spíše nesouhlasím c) Nemohu posoudit d) Spíše souhlasím
- e) Zcela souhlasím

14. Sledujeme pravidelně výkonnost a kvalitu našich dodavatelů. *

- a) Zcela nesouhlasím b) Spíše nesouhlasím c) Nemohu posoudit d) Spíše souhlasím
- e) Zcela souhlasím

15. Vítáme inovace v nabídce dodavatelů (nové produkty, digitální služby, obaly aj.). *

- a) Zcela nesouhlasím b) Spíše nesouhlasím c) Nemohu posoudit d) Spíše souhlasím
- e) Zcela souhlasím

16. Stabilita a dlouhodobost vztahu je pro nás důležitější než krátkodobá výhodnost. *

- a) Zcela nesouhlasím b) Spíše nesouhlasím c) Nemohu posoudit d) Spíše souhlasím
- e) Zcela souhlasím

17. Značka/známost dodavatele hraje při rozhodování důležitou roli. *

- a) Zcela nesouhlasím b) Spíše nesouhlasím c) Nemohu posoudit d) Spíše souhlasím
- e) Zcela souhlasím

Otevřené otázky

18. Jaké vlastnosti dodavatele považujete osobně za nejdůležitější při rozhodování o spolupráci? *

Otevřená odpověď

19. Co vás přimělo naposledy změnit dodavatele nápojů? *

Otevřená odpověď

Identifikační část

20. Jaký typ podniku provozujete? *

- a) Restaurace
- b) Hotel / ubytovací zařízení
- c) Kavárna / bar
- d) Cateringová služba
- e) Jiné:

21. Kolik zaměstnanců má Váš podnik? *

- a) 1–10
- b) 11–50
- c) 51–100
- d) Více než 100

22. Jak dlouho působíte na trhu? *

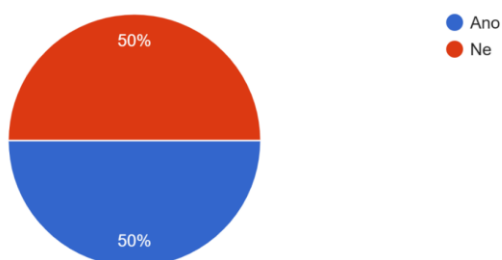
- a) Méně než 1 rok
- b) 1–5 let
- c) 6–10 let
- d) Více než 10 let

PŘÍLOHA P II ODPOVĚDI DOTAZNÍKU

1. Má Váš podnik stanovená interní kritéria pro výběr dodavatelů zboží a služeb (např. potraviny, nápoje)?

Má podnik stanovená kritéria?	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	28	50
Ne	28	50
Celkem	56	100

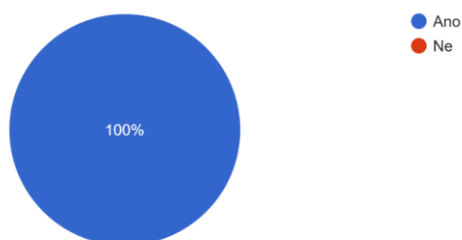
1. Má Váš podnik stanovená interní kritéria pro výběr dodavatelů zboží a služeb (např. potraviny, nápoje)?
56 odpovědí



2. Spolupracujete s různými dodavateli podle typu sortimentu (např. jiný dodavatel na nápoje, jiný na potraviny)?

Spolupracujete s různými dodavateli?	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	56	100
Ne	0	0
Celkem	56	100

2. Spolupracujete s různými dodavateli podle typu sortimentu (např. jiný dodavatel na nápoje, jiný na potraviny)?
56 odpovědí

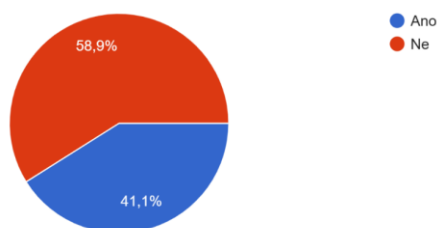


3. Zohledňujete při výběru dodavatele ekologické aspekty (např. recyklovatelné obaly, lokální původ zboží, nízká uhlíková stopa, minimalizace odpadu)?

Zohledňujete ekologické aspekty?	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	23	41,07
Ne	33	58,93
Celkem	56	100

3. Zohledňujete při výběru dodavatele ekologické aspekty (např. recyklovatelné obaly, lokální původ zboží, nízká uhlíková stopa, minimalizace odpadu)?

56 odpovědí

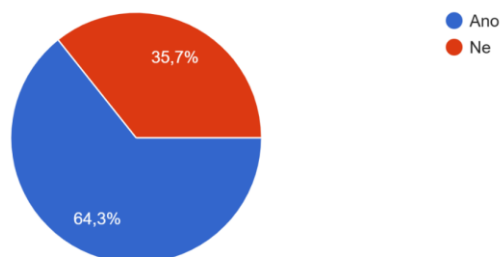


4. Změnili jste v posledních 12 měsících alespoň jednoho dodavatele z důvodu nespokojenosti?

Změnili jste dodavatele?	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	36	64,29
Ne	20	35,71
Celkem	56	100

4. Změnili jste v posledních 12 měsících alespoň jednoho dodavatele z důvodu nespokojenosti?

56 odpovědí

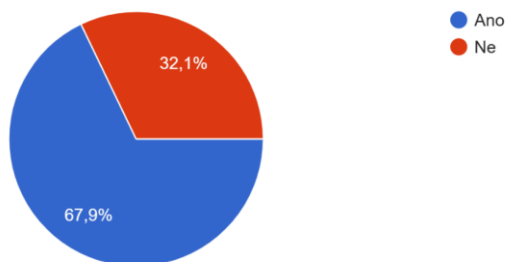


5. Máte uzavřeny dlouhodobé smlouvy s klíčovými dodavateli?

Máte uzavřené dlouhodobé smlouvy?	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	38	67,86
Ne	18	32,14
Celkem	56	100

5. Máte uzavřeny dlouhodobé smlouvy s klíčovými dodavateli?

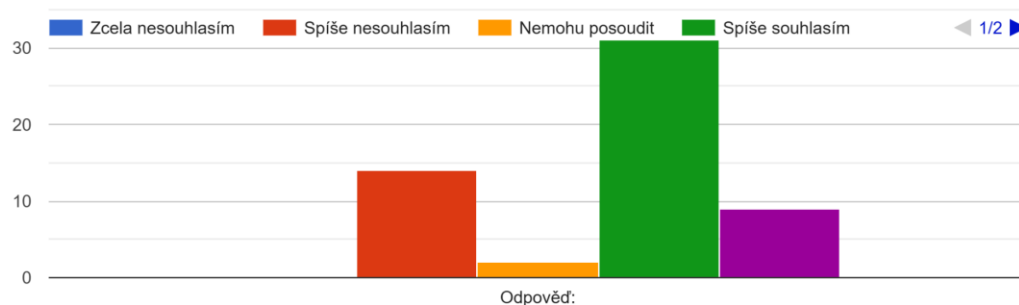
56 odpovědí



6. Cena je pro nás rozhodujícím faktorem při výběru dodavatele.

Cena je rozhodujícím faktorem výběru.	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Zcela nesouhlasím	0	0
Spíše nesouhlasím	14	25
Nemohu posoudit	2	3,57
Spíše souhlasím	31	55,36
Zcela souhlasím	9	16,07
Celkem	56	100

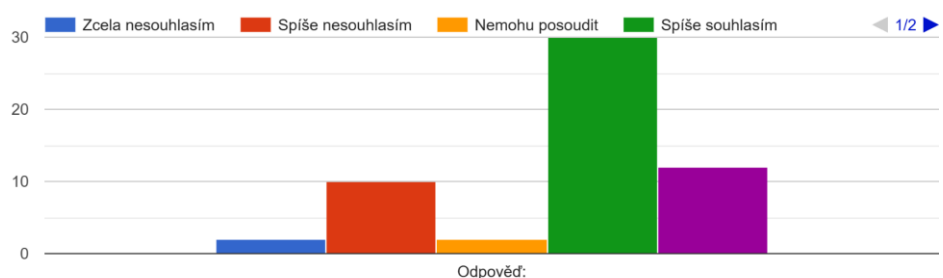
6. Cena je pro nás rozhodujícím faktorem při výběru dodavatele.



7. Při výběru dodavatele je pro nás důležitá šíře a aktuálnost sortimentu (např. zařazení novinek, trendy nápojů, sezónní nabídky apod.).

Je důležitá šíře a aktuálnost sortimentu.	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Zcela nesouhlasím	2	3,57
Spíše nesouhlasím	10	17,86
Nemohu posoudit	2	3,57
Spíše souhlasím	30	53,57
Zcela souhlasím	12	21,43
Celkem	56	100

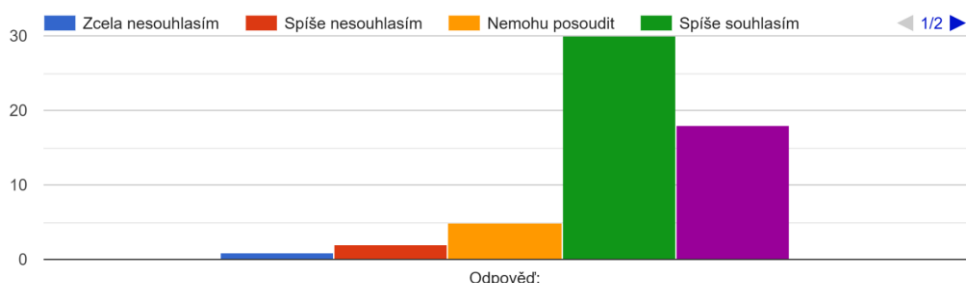
7. Při výběru dodavatele je pro nás důležitá šíře a aktuálnost sortimentu (např. zařazení novinek, trendy nápojů, sezónní nabídky apod.).



8. Kvalita dodávaného zboží/služby je pro nás důležitější než cena.

Kvalita je důležitější než cena.	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Zcela nesouhlasím	1	1,79
Spíše nesouhlasím	2	3,57
Nemohu posoudit	5	8,93
Spíše souhlasím	30	53,57
Zcela souhlasím	18	32,14
Celkem	56	100

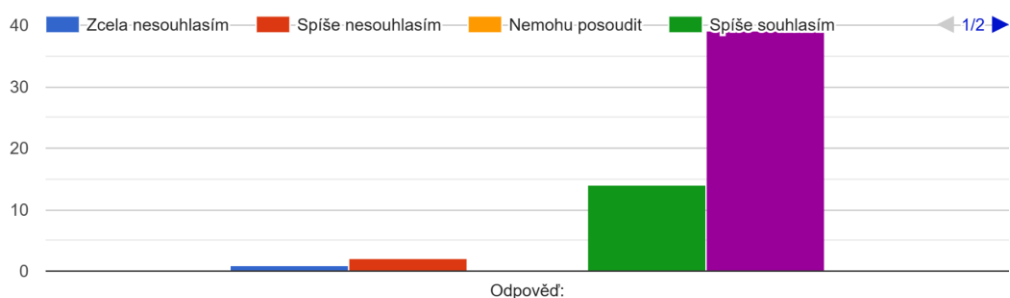
8. Kvalita dodávaného zboží/služby je pro nás důležitější než cena.



9. Spolehlivost dodávek (včasnost, bezchybnost) je klíčová.

Spolehlivost dodávek je klíčová.	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Zcela nesouhlasím	1	1,79
Spíše nesouhlasím	2	3,57
Nemohu posoudit	0	0
Spíše souhlasím	14	25
Zcela souhlasím	39	69,64
Celkem	56	100

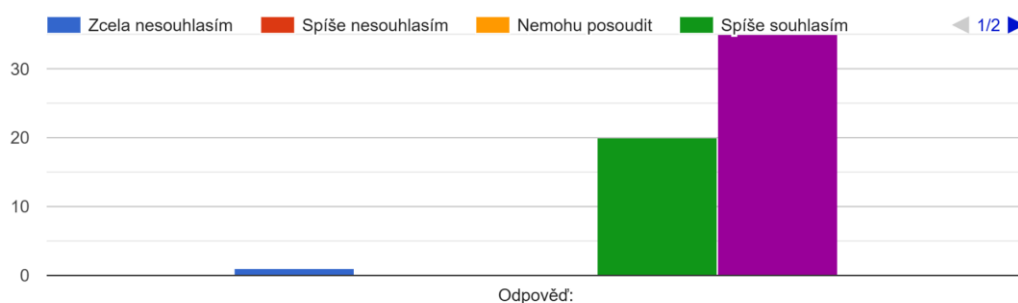
9. Spolehlivost dodávek (včasnost, bezchybnost) je klíčová.



10. Oceňujeme aktivní komunikaci a vstřícnost ze strany dodavatele.

Oceňujeme aktivní komunikaci a vstřícnost.	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Zcela nesouhlasím	1	1,79
Spíše nesouhlasím	0	0
Nemohu posoudit	0	0
Spíše souhlasím	20	35,71
Zcela souhlasím	35	62,5
Celkem	56	100

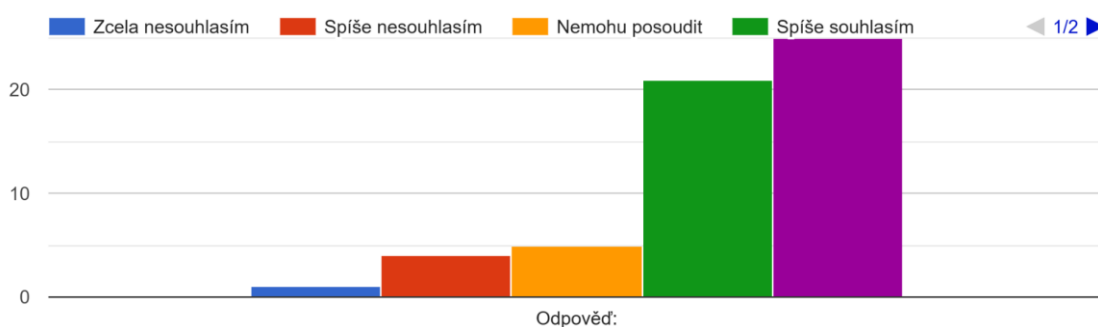
10. Oceňujeme aktivní komunikaci a vstřícnost ze strany dodavatele.



11. Považujeme osobní vztahy s dodavatelem za důležité.

Považujeme osobní vztahy za důležité.	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Zcela nesouhlasím	1	1,79
Spíše nesouhlasím	4	7,14
Nemohu posoudit	5	8,93
Spíše souhlasím	21	37,5
Zcela souhlasím	25	44,64
Celkem	56	100

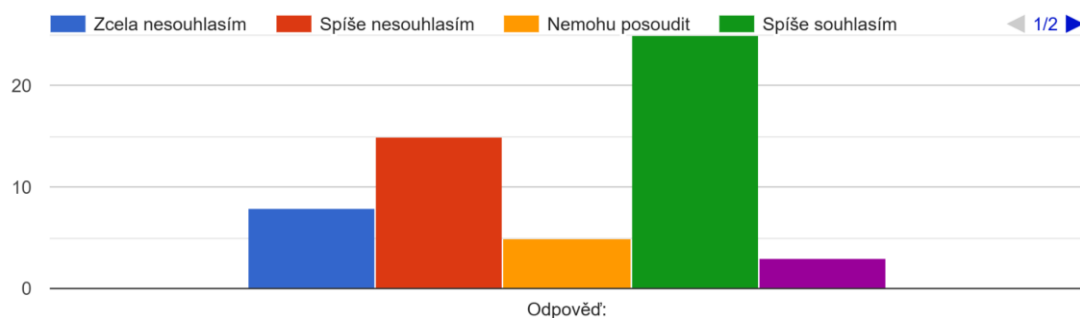
11. Považujeme osobní vztahy s dodavatelem za důležité.



12. Je pro nás důležité, aby byl dodavatel z našeho regionu.

Je důležité, aby byl dodavatel z regionu.	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Zcela nesouhlasím	8	14,28
Spíše nesouhlasím	15	26,79
Nemohu posoudit	5	8,93
Spíše souhlasím	25	44,64
Zcela souhlasím	3	5,36
Celkem	56	100

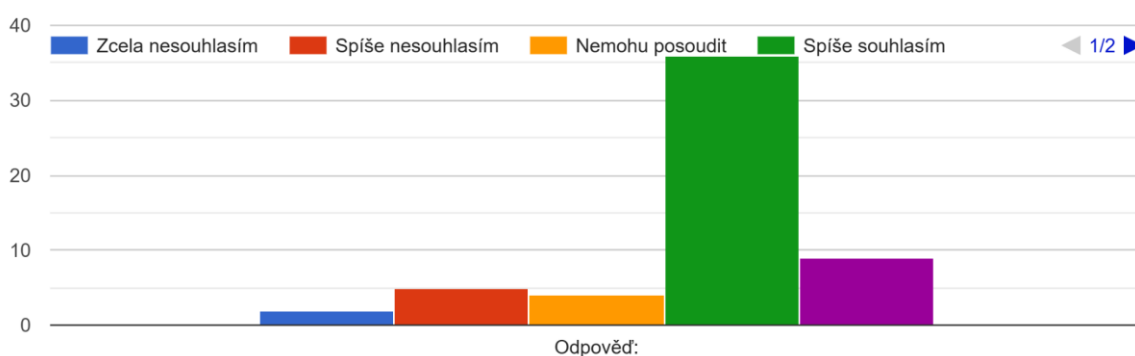
12. Je pro nás důležité, aby byl dodavatel z našeho regionu.



13. Jsme ochotni zaplatit více za vyšší kvalitu nebo servis.

Jsme ochotni zaplatit za vyšší kvalitu.	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Zcela nesouhlasím	2	3,57
Spíše nesouhlasím	5	8,93
Nemohu posoudit	4	7,14
Spíše souhlasím	36	64,29
Zcela souhlasím	9	16,07
Celkem	56	100

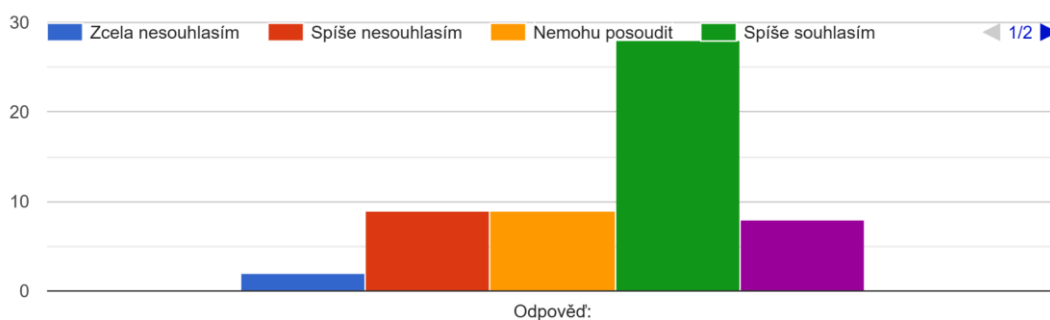
13. Jsme ochotni zaplatit více za vyšší kvalitu nebo servis.



14. Sledujeme pravidelně výkonnost a kvalitu našich dodavatelů.

Sledujeme výkonnost a kvalitu dodavatelů.	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Zcela nesouhlasím	2	3,57
Spíše nesouhlasím	9	16,07
Nemohu posoudit	9	16,07
Spíše souhlasím	28	50
Zcela souhlasím	8	14,29
Celkem	56	100

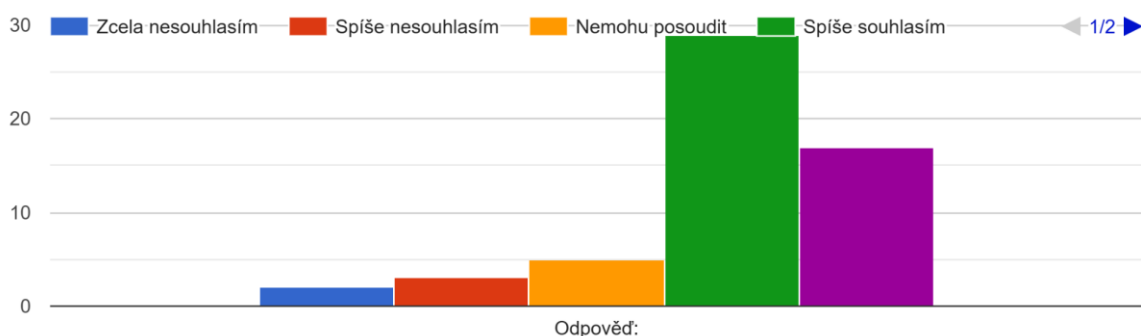
14. Sledujeme pravidelně výkonnost a kvalitu našich dodavatelů.



15. Vítáme inovace v nabídce dodavatelů (nové produkty, digitální služby, obaly aj.).

Vítáme inovace v nabídce dodavatelů.	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Zcela nesouhlasím	2	3,57
Spíše nesouhlasím	3	5,36
Nemohu posoudit	5	8,93
Spíše souhlasím	29	51,78
Zcela souhlasím	17	30,36
Celkem	56	100

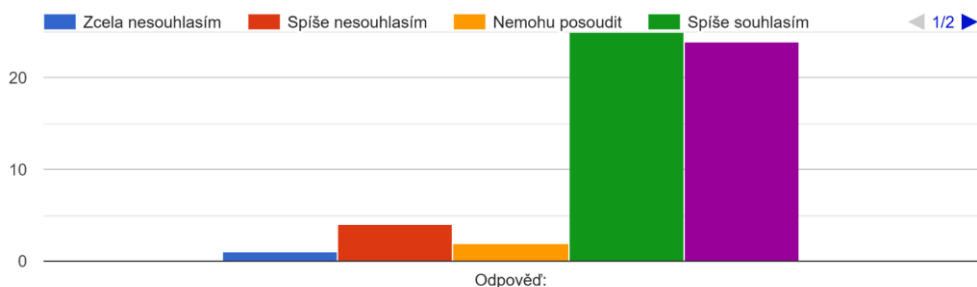
15. Vítáme inovace v nabídce dodavatelů (nové produkty, digitální služby, obaly aj.).



16. Stabilita a dlouhodobost vztahu je pro nás důležitější než krátkodobá výhodnost.

Dlouhodobost vztahu je důležitější než krátkodobá výhodnost.	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Zcela nesouhlasím	1	1,78
Spíše nesouhlasím	4	7,14
Nemohu posoudit	2	3,57
Spíše souhlasím	25	44,65
Zcela souhlasím	24	42,86
Celkem	56	100

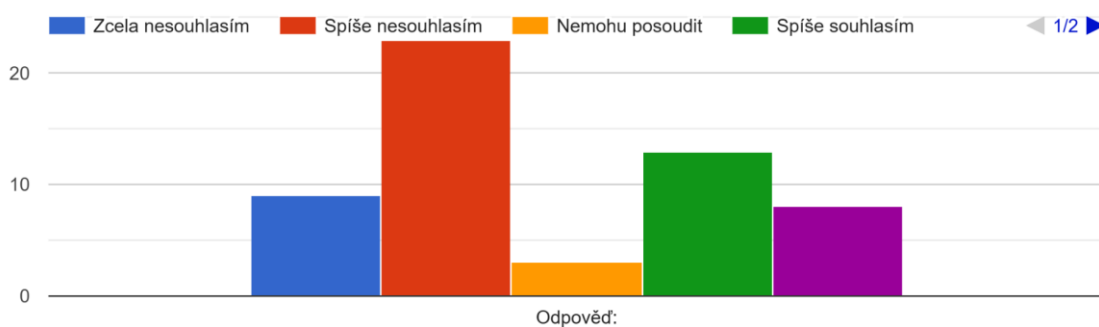
16. Stabilita a dlouhodobost vztahu je pro nás důležitější než krátkodobá výhodnost.



17. Značka/známost dodavatele hraje při rozhodování důležitou roli.

Značka je při rozhodování důležitá.	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Zcela nesouhlasím	9	16,07
Spíše nesouhlasím	23	41,07
Nemohu posoudit	3	5,36
Spíše souhlasím	13	23,21
Zcela souhlasím	8	14,29
Celkem	56	100

17. Značka/známost dodavatele hraje při rozhodování důležitou roli.



18. Jaké vlastnosti dodavatele považujete osobně za nejdůležitější při rozhodování o spolupráci?

18. Jaké vlastnosti dodavatele považujete osobně za nejdůležitější při rozhodování o spolupráci?

56 odpovědí

Spolehlivost
Cena, kvalita, pravidelnost zavození
stala kvalita surovin a spolehlivost dodání
ochota, rychlost a přesnost dodání zboží, inovace
Spolehlivost, rychlost, flexibilita
cena, spolehlivost, kvalita zboží, bezproblémová komunikace s obchodním zástupcem
sortiment, logistika, komunikace, spolehlivost
Nízká cena, široký sortiment, profesionalita
Cena a komunikace

18. Jaké vlastnosti dodavatele považujete osobně za nejdůležitější při rozhodování o spolupráci?

56 odpovědí

cena, komunikace
Spolehlivost dodávek, dostupnost sortimentu.
kvalita, spolehlivost
ferovost
Nabídka, spolehlivost, komunikace
cena, spolehlivost dodání, informace o zboží, které nebude z jakéhokoliv důvodu dodáno, přístup k řešení reklamací
Nabídka produktu a cena,obchodní zastupce,promo materialy k produktum,zavozy
Vcasna komunikace
Šíře sortimentu, kvalita a samozřejmě i cena

18. Jaké vlastnosti dodavatele považujete osobně za nejdůležitější při rozhodování o spolupráci?

56 odpovědí

flexibilita
cena, kvalita
Spolehlivost, rychlost dodání zboží, komunikace, cena
Širší sortiment, kvalita, doba dodání
Přidaná hodnota spolupráce oproti pořízení zboží vlastní cestou.
Slusnost, ochota, vstřícnost
spolehlivost, kvalita zboží, vstřícnost, komunikace
Komunikace, příjemné jednání, výhodná cenová nabídka
Férové jednání

18. Jaké vlastnosti dodavatele považujete osobně za nejdůležitější při rozhodování o spolupráci?

56 odpovědí

Vstřícnost, komunikaci, aktuální nabídku
kvalita, cena výrobků, spolehlivost
férovost
sortiment, kvalita, konkurenceschopná cena
kvalita , vstřícnost, dodání
Flexibilita, spolehlivost, rychlost, odbornost.
Kvalitu zboží - hlavně čerstvost jak vizuální tak chuťovou
kvalitní regionální produkty
zda se nám zboží hodí do nabídky, cena produktů, oblíbenost u hostů.

18. Jaké vlastnosti dodavatele považujete osobně za nejdůležitější při rozhodování o spolupráci?

56 odpovědí

kvalitu, spolehlivost
Upřímnost, komunikační a organizační schopnosti.
kvalita, cena, flexibilita
Vstřícnost, rychlost dodávky, cena, kvalita
Spolehlivý
stálá kvalita
Spolehlivost, cena, smysl pro ekologii, regionální blízkost
Spolehlivost, komunikace
solidní jednání, co se domluví to platí, spolehlivá distribuce, komunikace

18. Jaké vlastnosti dodavatele považujete osobně za nejdůležitější při rozhodování o spolupráci?

56 odpovědí

osobní jednání
Komunikace, kvalitní suroviny, včasné dodávání a oznamování o případných nedostupných produktech apodobně.
Cena X kvalita
Výběr sortimentu, cena, kvalita
četnost závozů, jak moc dopředu je nutné zadávat objednávky, komunikace obchodního zástupce, ceny, šíře sortimentu
zajímavý sortiment, sledování trendu, spolehlivost v dodávkách
Absolutní zájem a starost o náš podnik včetně reklamy a bonusů.
Kvalita, šířka sortimentu, cena
Flexibilitu, spolehlivost, trvalou kvalitu

19. Co vás přimělo naposledy změnit dodavatele nápojů?

19. Co vás přimělo naposledy změnit dodavatele nápojů?

56 odpovědí

cena
Špatná komunikace ze strany dodavatele, nedodání zboží v náhradním termínu, nedodání příslibeného promo vybavení v termínu (v říjnu vám jsou slunečníky už skoro k ničemu, když je poptáváte od dubna)
dodavatele nápojů máme již 20 let stejného
špatná zpětná vazba od zákazníků
Neměnili jsme
cena produktů
péče o nás jako zákazníka při smluvním odběratelském vztahu
Nutnost objednávat pouze zboží od jednoho dodavatele
akční ceny

19. Co vás přimělo naposledy změnit dodavatele nápojů?

56 odpovědí

Změna nabídky
Růst ceny
Neměnili jsme
covid-19
nervy
Nespokojenost se spoluprací
dodavatele nápojů jsme dosud neměnili
Obchodní zastupce - sliboval a nedodržel, zapomínal na schůzky, zapomínal zasílat nabídky
Neochota obchodního zastupce

19. Co vás přimělo naposledy změnit dodavatele nápojů?

56 odpovědí

Neprodejnost a neoblíbenost u zákazníků.
povinný odběr
Neměnili jsme
Menší sortiment
Káva - podpora lokální pražírny
Neochota zlevnit a zlevnění až při přechodu k jinému dodavateli, což mi potvrdilo, že jsem udelal dobrou změnu
neměnili jsme
Chování obchodního zástupce

19. Co vás přimělo naposledy změnit dodavatele nápojů?

56 odpovědí

Příliš vysoká cena, pomalé doručení
cena výrobků, benefity
lepší nabídka konkurence
neserionost
smluvní podmínky - limity závozu
Časté výpadky položek v objednávkách.
Neměnil jsem
nezměnil jsem
Chtěli jsme vyzkoušet něco nového a zdravějšího, než klasické Pepsi limonády.
..

19. Co vás přimělo naposledy změnit dodavatele nápojů?

56 odpovědí

nezměnila
Neschopnost dodržet domluvené podmínky a celkově nedostatečně kvalitní spolupráce.
přístup konkurence
změna druhu zboží
Cena
navýšení cen
Geografická blízkost (sídlo v ČR)
Cena
nespolehlivost
nezměnila se

19. Co vás přimělo naposledy změnit dodavatele nápojů?

56 odpovědí

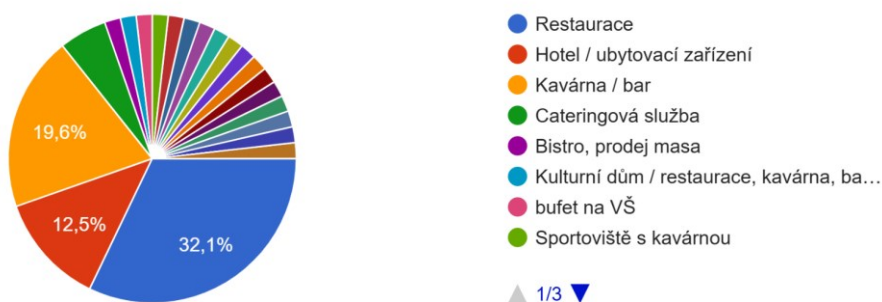
..
nespolehlivost
nezměnilo se
Vysoká cena, nekomunikativnost
Komunikace OZ
Poptávka zákazníků
nespokojenost s distribucí, zadáváním objednávek - časté chybování a následná nutnost řešit reklamace formou dobropisů a tím větší administrativní zátěž
nemenili jsme dodavatele napoju
Nezájem o nás podnik , nedodani propagace , reklamy včetně bonusu

20. Jaký typ podniku provozujete?

Jaký typ podniku provozujete?	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Restaurace	18	32,14
Hotel / ubytovací zařízení	7	12,5
Kavárna / bar	11	19,64
Cateringová služba	3	5,36
Ostatní	17	30,36
Celkem	56	100

20. Jaký typ podniku provozujete?

56 odpovědí

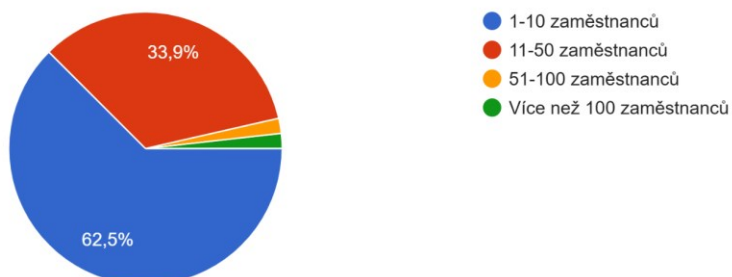


21. Kolik zaměstnanců má Váš podnik?

Kolik zaměstnanců má Váš podnik?	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
1 - 10 zaměstnanců	35	62,5
11 - 50 zaměstnanců	19	33,92
51 - 100 zaměstnanců	1	1,79
Více než 100 zaměstnanců	1	1,79
Celkem	56	100

21. Kolik zaměstnanců má Váš podnik?

56 odpovědí

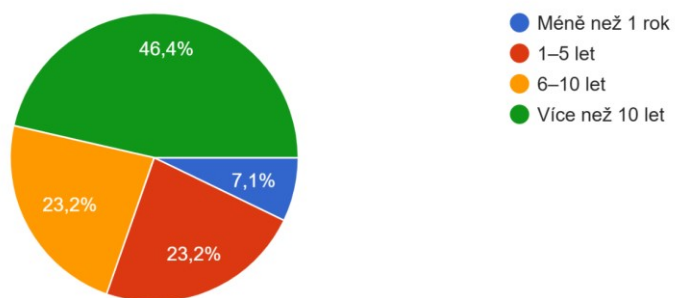


22. Jak dlouho působíte na trhu?

Jak dlouho působíte na trhu?	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Méně než 1 rok	4	7,14
1 - 5 let	13	23,21
6 - 10 let	13	23,21
Více než 10 let	26	46,44
Celkem	56	100

22. Jak dlouho působíte na trhu?

56 odpovědí



PŘÍLOHA P III ROZHOVORY

OBCHODNÍ ŘEDITEL ODDĚLENÍ HORECA

1. Jaká je aktuální strategie Mattoni 1873 v segmentu HORECA, pokud jde o budování vztahů s odběrateli? A jak konkrétně ji komunikujete dovnitř firmy?

„Strategie Mattoni 1873 ve vztahu k odběratelům v segmentu HORECA je postavena především na budování funkční organizační struktury, která nám poskytuje dostatečné lidské zdroje pro efektivní komunikaci se zákazníky a umožňuje vytvářet, udržovat a dále rozvíjet vztahy s nimi.

Po spojení s PepsiCo jsme vytvořili specifické role – obchodní zástupci, tzv. farmeři, mají na starosti péči o stávající zákazníky. Vedle nich působí tzv. hunteři, kteří se zaměřují na akvizici nových zákazníků. Další vrstvu tvoří key account tým, složený z junior a senior key account manažerů, kteří pečují o klíčové partnery. a starají se o ty velké, významné provozovny

Velký důraz klademe na správný výběr lidí tedy selekci životopisů, pohovory s účastí HR a přímého nadřízeného, následně finální kolo, kterého se účastní nadřízený nadřízeného. Takto nastavený proces nám umožňuje efektivně obsazovat pozice kompetentními pracovníky.

Pro rozvoj těchto lidí využíváme různorodé nástroje tzv. tooly které jim pomáhají při práci se zákazníkem. Jsou to například prezentéry novinek, samotné novinky určené k ochutnání, technický servis zařízení (např. chladicí zařízení a výčepní techniky na postmixy), stejně jako logistický servis s dodávkami zboží podle dohody s odběratelem.

Dále pravidelně vyhodnocujeme reakční dobu servisních zásahů ať už se to týká výměny lednice, opravy výčepu nebo logistiky. To vše dohromady tvoří kompletní servis, který zákazníkům nabízíme, a tím budujeme vztahy založené na důvěře a profesionalitě.“

2. Jaké faktory (kvalita, inovace, ekologičnost, spolehlivost) vnímáte jako klíčové pro dlouhodobou udržitelnost spolupráce s HORECA zákazníky? Který faktor byste vyzdvihl jako nejzásadnější?

„Na prvním místě je jednoznačně kvalita – kvalita produktů, kvalita servisu i kvalita všech podpůrných materiálů, které poskytujeme zákazníkům. Kvalita zároveň úzce souvisí se spolehlivostí, protože kvalitní servis znamená zároveň servis spolehlivý.

Významnou roli dnes sehrávají také inovace. Oproti době před deseti lety, kdy v gastronomii panovala spíše rutina a méně se experimentovalo, dnes zákazníci očekávají, že budeme přicházet s novými řešeními. Kdo inovuje, získává výhodu vůči konkurenci.

Ekologičnost je zatím v gastronomii spíše na okraji zájmu, ale očekávám, že s generační výměnou a nástupem mladší populace se její význam výrazně zvýší. V současnosti je však na žebříčku prioritních faktorů pro zákazníky nejnižší.“

3. Jak firma podporuje ekologickou odpovědnost v oblasti produktů, obalů nebo logistiky směrem k zákazníkům v HORECA segmentu? Můžete uvést konkrétní iniciativy nebo příklady?

„Naše ekologická opatření zahrnují několik oblastí. V první řadě používáme vratné obaly – primárně skleněné lahve, které jsou standardem v gastronomii. Druhou oblast tvoří vratné KEG sudy, do kterých plníme naše nápoje.

Dále vnímám jako ekologický nástroj postmixová zařízení, která využívají bag-in-boxy – tedy koncentrát v plastovo-papírovém obalu, ke kterému se přidává filtrovaná voda z vodovodního řadu a CO₂. Výsledkem je výrazná úspora přepravy a obalů.

V oblasti logistiky jsme zavedli přepravu zboží vlakem – konkrétně při zásobování Moravy. Také testujeme elektromobily pro náš servisní tým, což je další krok směrem ke snižování emisí. I když zákazníci tato opatření zatím příliš nevnímají, prezentujeme je jako součást naší strategie odpovědnosti a věříme, že v budoucnu budou vnímána pozitivně.“

4. Jak vnímáte změny v očekávání zákazníků HORECA v posledních letech? Například větší důraz na lokálnost, kvalitu nebo inovace? Který trend považujete za nejvýznamnější?

„Zákazníci mají dnes vysoká očekávání – chtějí nadstandardní servis a kompletní podporu ze strany obchodníků, logistiky, call centra i digitálních nástrojů. Inovace jsou klíčové. Kdo dokáže nabídnout produkty na míru, tzv. tailor-made, má náskok.

V otázce lokálnosti v rámci ČR nevytváříme regionální odlišnosti – produkty jsou stejné v celé republice. Na úrovni mezinárodní však nabízíme lokální značky podle jednotlivých zemí – např. Szentikrályi a Theodora v Maďarsku, Knjaz Miloš v Srbsku. To umožňuje budovat blízkost značky k zákazníkovi i mimo ČR.

Co se týče inovací, skvělým příkladem je nový produkt Granini Schorle – ovocný perlivý nápoj, který se ukázal jako velmi pozitivně přijímaný zákazníky.“

Umělou inteligenci zatím na call centru aktivně nepoužíváme, ale máme ji v plánu pro budoucnost. Co však již plně funguje, je B2B e-shop, který je moderním nástrojem pro objednávání.

Využívá ho již více než 1500 zákazníků. Objednávky lze provádět 24/7, systém nabízí předpověď počasí s doporučením objednávky, zobrazuje aktuální akce a novinky. Tedy říká zákazníkovi, že se například blíží teplé počasí s návrhem, co objednat nebo informace, že se blíží svátky.

Do budoucna chceme e-shop rozvíjet nejen jako nástroj k objednávkám, ale i k edukaci – například o minerálních vodách, jejich benefitech nebo školení personálu v restauracích. Je to klíčový prvek naší digitalizační strategie.“

5. Jak důležitá je podle vás stabilita a dlouhodobost partnerských vztahů s odběrateli oproti krátkodobým cenovým výhodám? Můžete popsat něco z praxe?

„Stabilita je určitě důležitá. Dlouhodobé partnerské vztahy jsou z mého pohledu klíčové a naprosto zásadní. Nicméně v poslední době se ukazuje, že i cenová výhoda může být v určité fázi velmi silným faktorem, který ty dlouhodobé vztahy překoná. Zákazník je za určitých okolností skutečně schopen odejít jen kvůli výhodnější nabídce.

Na druhou stranu, pokud mám se zákazníkem partnerský vztah, konkurence má mnohem menší šanci jej získat. Musela by nabídnout výrazně větší slevu nebo výhodu, než kdyby takový vztah neexistoval. Pokud žádný vztah nemáme, pak ho může přesvědčit i menší procento. Ale pokud vztah máme, ta konkurenční nabídka musí být výrazně výhodnější, aby to vůbec zákazníka motivovalo ke změně.

Pro mě osobně je tedy vztah se zákazníkem a vnímání stability naší společnosti naprosto prioritní. Patří sem také servis, portfolio produktů, stálost a kvalita nabídky.

Současně si ale musíme být vědomi významu ceny. Proto já například každý rok přehodnocuji základní ceník, ze kterého následně vycházejí všechny nabídky. Snažím se, aby tento ceník byl konkurenceschopný, a aby obchodník měl už v základní podobě výhodu při jednání. Na tento základ pak navazují další pobídky a individuální nabídky, které umožňují reagovat na konkurenci a získávat nové zákazníky. Vztah a cena tedy spolu úzce souvisejí.

A možná bych to uzavřel tím, že čím horší vztah se zákazníkem mám, tím větší slevy mu musím nabídnout.“

6. Jaké inovace v produktovém portfoliu nebo službách považujete za klíčové pro budoucí úspěch v HORECA? Máte příklad konkrétní inovace, která měla pozitivní dopad?

„Začnu u produktových inovací. V poslední době vnímáme trend, že mladí lidé méně pijí alkohol a více se orientují na nealko nápoje. To je pro nás jako výrobce nealkoholických nápojů samozřejmě velmi pozitivní. V tomto směru vidím obrovský potenciál v kategorii tzv. mocktailů – tedy nealkoholických míchaných drinků, které jsou složené z ingrediencí s určitým benefitem, ať už jde o vitamíny, chuť, nebo jinou přidanou hodnotu.

Chceme se tímto směrem aktivně vydat a zaměřit se na rozvoj této kategorie. Další oblastí inovací je vývoj technologií, konkrétně chladicích a výčepních zařízení. Sledujeme, co vyvíjejí firmy, které tato zařízení vyrábějí – testují nová technická řešení a trendy, do kterých se i my chceme zapojit.

Co se týče služeb, budeme dále zefektivňovat práci call centra, například nasazením CRM systémů nebo voicebotů, které zlepší komunikaci se zákazníky a zvýší efektivitu.

SENIOR KEY ACCOUNT MANAGER

1. Jaká kritéria (cena, kvalita, šíře sortimentu, ekologičnost) nejčastěji zvažují vaši klíčoví zákazníci při výběru dodavatelů? Které kritérium vnímáte jako rozhodující při finálním výběru?

„U našich klíčových zákazníků jednoznačně dominuje faktor ceny. Rozhodování probíhá na základě celkového balíčku obchodních podmínek, tedy nejen základního ceníku, ale i poskytnutých slev, marketingových bonusů a dalších výhod. Zákazník si tyto složky spočítá a výsledkem je čistá nákupní cena, která je pro něj při finálním výběru rozhodující.

Neméně důležitá je ale také šíře sortimentu. Historicky jsme jako Mattoni neměli v portfoliu například kolový nápoj, což nás ve srovnání s konkurencí částečně limitovalo. V současnosti, díky spojení s PepsiCo, jsme schopni nabídnout kompletní nealkoholické portfolio značkové vody, kolové nápoje, džusy. Zákazníci oceňují naši schopnost nabídnout komplexní řešení pro celý segment.

Co se týče ekologičnosti, ta zatím nehraje u většiny zákazníků klíčovou roli. Určité procento odhadem kolem 10 % se na tuto oblast ptá, ale v celkovém vážení kritérií převažuje jasně cena a síla značek.“

2. Jak důležitou roli hraje pro zákazníky spolehlivost dodávek a osobní přístup dodavatele? Máte zkušenost, kdy právě spolehlivost rozhodla o změně dodavatele?

„Spolehlivost dodávek a osobní přístup obchodníků hraje v našem odvětví zásadní roli, a v některých případech rozhoduje o úspěchu nebo neúspěchu celé spolupráce. V segmentu nealko nápojů, zejména během sezóny, je naprosto klíčové, aby zákazník měl včas k dispozici objednané zboží – jinak nemá co prodávat.

Stejně důležitý je i přímý kontakt s obchodním zástupcem nebo key account manažerem. Zákazník chce mít jistotu, že se má na koho obrátit, když nastane problém, a že se věci skutečně řeší.

Mohu uvést konkrétní příklad – dlouhodobě jsme se pokoušeli proniknout do jednoho hotelového řetězce, který byl patnáct let výhradním zákazníkem konkurenční značky. Změna nastala až ve chvíli, kdy se stávající dodavatel začal chovat arogantně a měl opakované výpadky v zásobování. Díky těmto selháním jsme se dostali ke stolu, zahájili jednání a zákazníka jsme nakonec získali. Nešlo o to, že by nás aktivně hledali – impulsem byla chyba konkurence. Tento příklad ukazuje, jak důležité je držet si vysoký standard dodávek i osobního servisu.“

3. Setkáváte se často s požadavky zákazníků na ekologická řešení (např. vratné obaly, lokální produkty)? Pokud ano, které ekologické aspekty zákazníci nejčastěji preferují?

„Ekologická řešení aktuálně rezonují hlavně v rámci retailového trhu. Například v řetězcích typu Kaufland, Lidl a podobně. V segmentu HORECA, především v klasických gastro provozovnách, to stále není prioritní téma. Tam, kde se používají vratné obaly, například skleněné lahve, je ekologičnost brána spíše jako standard, ne jako výjimečný prvek.

Máme ale i příklady zákazníků, kde se ekologické aspekty řeší aktivně. Například ve Škoda Auto, konkrétně v jejich závodních kantýnách, se ekologii věnují systematicky. Řešili jsme tam projekt na separovaný sběr PET lahví a jejich zvláštní svoz. Dále jsou to některé velkoobchody, které zaváží kanceláře, jako je Activa nebo Office Depot – tam je snaha minimalizovat jednorázové obaly a preferují ekologické varianty.

Obecně ale platí, že podíl zákazníků, pro které je ekologičnost hlavním rozhodovacím kritériem, je relativně malý. Větší posun očekáváme, pokud projde zákon o zálohování PET lahví – ten by mohl nastavit jasná pravidla a posunout trh k větší udržitelnosti.“

4. Co bývá nejčastějším důvodem, proč zákazník změni dodavatele v segmentu HORECA? Můžete uvést typickou situaci nebo příklad?

„V segmentu HORECA zákazníci zpravidla zůstávají u stávajícího dodavatele, pokud jsou spokojeni s kvalitou servisu, dodávkami i komunikací. Protože hlavní nabídka tří největších hráčů na trhu je co do sortimentu velmi podobná, impulz ke změně přichází nejčastěji tehdy, když dojde k chybě ze strany dodavatele – například výpadku dodávek, neochotě obchodníka nebo nečekanému zdražení.

Typická situace je například oznámení o navýšení cen. V takové chvíli zákazník začne porovnávat nabídky konkurence a pokud se objeví výrazně výhodnější podmínky, je ochoten o změně uvažovat. Ovšem jen pokud je rozdíl skutečně citelný – v jednotkách procent, například 5 %, většinou ke změně nedojde, protože zákazník riskuje, že nový dodavatel nebude fungovat stejně spolehlivě.

Teprve když je konkurenční nabídka výrazně lepší, třeba o 10 % nebo víc, začne to být pro zákazníka reálné téma.“

5. Jak zákazníci reagují na nabídky inovací (nové produkty, digitální služby apod.)? Přijímají je ochotně, nebo jsou spíše konzervativní?

„V posledních letech sledujeme, že zákazníci jsou stále otevřenější inovacím. V gastrosegmentu se každý snaží něčím odlišit – nabídka nápojů, atraktivita provozovny, exkluzivita služeb. Z toho důvodu se snižuje podíl konzervativních zákazníků, a naopak roste zájem o nové produkty i digitální řešení.

Zavedení našeho B2B e-shopu je toho jasným důkazem. Byli jsme poslední z velkých hráčů, kdo s tímto řešením přišel, ale poptávka po něm byla obrovská. Zákazníci oceňují, že si mohou objednávku udělat v klidu večer, bez nutnosti telefonování nebo komunikace s call centrem. Mohou si projít nabídku, rozmyslet si, co jim chybí, a nakoupit bez časového tlaku.

Aktuálně už přes náš e-shop objednává kolem 1500 zákazníků a tento počet dále roste. Je vidět, že digitalizace je v našem segmentu žádaná a že přináší konkrétní výsledky.“

6. Jak probíhá ze strany Mattoni 1873 vyhodnocování spokojenosti klíčových zákazníků? Používáte konkrétní metody jako ankety, osobní rozhovory, sledování odchodovosti?

„Nemáme formální systém typu anket nebo dotazníků, ale zpětnou vazbu od klíčových zákazníků získáváme pravidelně při osobních setkáních. Každý z mých obchodních zástupců má své portfolio klientů a já s nimi jezdím na schůzky se strategickými partnery. Každý rok společně vyhodnocujeme průběh spolupráce – jak se vyvíjely prodeje, jak fungovaly marketingové aktivity, co se osvědčilo a co je třeba zlepšit.

Osobní kontakt je pro nás naprosto klíčový, zejména v současné době, kdy zákazníci více šetří. Spotřeba v gastroprovozech se snižuje, a tak je pro nás zásadní nejen akvizice nových zákazníků, ale i udržení těch stávajících. Udržet si spokojeného klienta je vždy efektivnější než získávat nového – jednak ho známe, víme, jak s ním pracovat, a navíc máme navázaný vztah. Pokud je vztah pevný, zákazník nám sám řekne, že mu konkurence nabídla lepší podmínky – a my tak máme šanci reagovat.

Obchod v našem segmentu zůstává stále hodně o osobních vztazích. Navzdory digitalizaci a online trendům je právě důvěra a dlouhodobý kontakt tím, co často rozhoduje.“

OBCHODNÍ ZÁSTUPCE „FARMER“

1. Jakým způsobem pravidelně komunikujete a udržujete vztahy se stávajícími zákazníky v HORECA segmentu? Co se vám nejvíce osvědčilo – osobní návštěvy, telefon, e-mail?

„V rámci komunikace se zákazníky v segmentu HORECA využívám všechny dostupné kanály. Osobní návštěvy, telefonický kontakt i e-mailovou komunikaci. Nicméně nejvíce preferuji osobní kontakt, protože mám se svými zákazníky dlouhodobě vybudované přátelské a důvěrné vztahy, které jsou založené na osobních vazbách a dlouholeté spolupráci.

Zákazníci často oceňují, když jim mohu akce či novinky představit osobně, ale samozřejmě jsou i tací, kteří preferují přehled akcí zasílaný e-mailem nebo potřebují připomenutí formou telefonátu. V tomhle ohledu přistupuji ke každému zákazníkovi individuálně a přizpůsobuji se jeho preferencím.

Co se týče četnosti komunikace, je to skutečně zákazník od zákazníka – někteří si vystačí s jedním kontaktem měsíčně, jiní vyžadují pravidelnou komunikaci třeba každý týden, a to podle aktuálních potřeb, plánovaných akcí nebo sezónních požadavků.“

2. Jak zákazníci hodnotí spolehlivost, kvalitu produktů a komunikaci ze strany Mattoni 1873? Který z těchto faktorů vnímáte jako nejkritičtější pro udržení spokojenosti?

„Ze všech faktorů, které hrají roli v udržení zákaznické spokojenosti, bych jednoznačně vyzdvihl kvalitu produktů. Na tu si jako značka velmi zakládáme a je to něco, co zákazníci opakovaně oceňují. Ať už se jedná o naše tradiční výrobky, nebo o novinky, vždycky máme zpětnou vazbu, že chuť a celkové zpracování splňuje nebo dokonce překonává jejich očekávání. Vědí, že se mohou spolehnout na to, že když uvedeme nový produkt, bude mít vysoký standard.

Vedle kvality je důležitá i komunikace – a to jak ve směru od firmy k zákazníkovi, tak i v rámci každodenní operativy. Ať už jde o informace k akcím, objednávkám, nebo třeba reklamacím, snažíme se vždy o rychlou, přehlednou a vstřícnou komunikaci. Funguje to jak ze strany obchodních zástupců, tak i přes ostatní firemní kanály. Tato kombinace – špičkový produkt a profesionální komunikace – se ukazuje jako klíčová pro dlouhodobé udržení spokojenosti našich partnerů.“

3. Jaké signály vnímáte jako varování, že zákazník může uvažovat o změně dodavatele? Máte typický příklad takového varovného signálu?

„Mezi nejčastější signály, že zákazník uvažuje o změně dodavatele, patří ztráta zájmu o komunikaci. Pokud přestane odpovídat na telefonáty, nereaguje na e-maily nebo se vyhýbá osobnímu kontaktu, je to zcela jasné varování. Zpravidla to znamená, že něco není v pořádku – buď se objevil nový konkurenční vliv, nebo došlo k určitému zklamání, ať už kvůli ceně, servisu nebo jinému faktoru.

Další varovný signál přichází ve chvíli, kdy dojde k opakovanému pochybení z naší strany, například špatnému závozu nebo nedodržení slíbených podmínek. Pokud zákazník začne vnímat, že se na nás nemůže plně spolehnout, logicky začne přemýšlet, zda by jinde neměl lepší servis. Důležité je takovým situacím předcházet a hlavně – jakmile se něco stane – okamžitě reagovat a osobně to s klientem vyřešit. Pokud zákazník ztrácí důvěru a nemá s námi otevřený vztah, je téměř nemožné ho udržet

Když ale s klientem dlouhodobě dobře komunikujeme a dáváme mu důvod zůstat, změnu dodavatele většinou vůbec neřeší. Jakmile ale ta komunikace přestane fungovat, nebo se něco podcení, konkurence může velmi rychle získat příležitost.“

4. Vnímáte zájem zákazníků o inovace a ekologická řešení? Které inovace byly přijaty nejlépe?

„Zákazníci obecně poměrně dobře přijali ekologické inovace, jako jsou například neoddělitelná víčka na PET lahvích. Přestože na začátku panovala určitá nejistota, nakonec se tento krok ukázal jako bezproblémový a dnes ho vnímají jako samozřejmost.

Co se týče připravovaného systému zálohování PET lahví a plechovek, který už funguje například na Slovensku, mezi zákazníky stále panuje jistá nejistota ohledně jeho fungování. Někteří mají obavy, jak bude výkup obalů probíhat v praxi. Nicméně věříme, že až bude systém zaveden, adaptace proběhne stejně hladce jako u neoddělitelných víček.

Kromě toho zákazníci využívají i náš nový B2B e-shop, kde si mohou sami objednávat zboží, prohlížet akce a přistupovat k dodacím listům. Tento systém si oblíbila především mladší generace provozních, kteří mají k digitálním nástrojům blíž. Starší zákazníci naopak preferují klasickou cestu – telefonát s operátorkou nebo osobní návštěvu obchodního zástupce. Celkově ale považují tyto inovace za pozitivně přijaté.“

5. Jak důležité je pro udržení zákazníka pravidelné přehodnocování podmínek smluv a proaktivní přístup? (Můžete uvést příklad, kdy takový přístup pomohl udržet zákazníka?)

„Přehodnocování smluvních podmínek je proces, který řešíme individuálně dle konkrétních potřeb zákazníků. Někteří klienti potřebují zpočátku investici – například zálohu na vybavení – a později přejdou na jiné formy podpory, jako je sleva na fakturu nebo zpětný bonus. Osobně se mi nejvíce osvědčil právě zpětný bonus.

Důležité je navazovat pravidelnou komunikaci, díky které zjistíme, co zákazníka aktuálně trápí a co od spolupráce očekává. Nemáme předepsaný interval, kdy musí ke změně dojít – řídíme se podle vývoje situace a potřeb konkrétního provozního.

Z pohledu generačních rozdílů pak vnímám, že mladší zákazníci často potřebují poradit – nemají zatím tolik zkušeností a ocenění vedení. Například nedávno jsem pracoval s novým zákazníkem, jehož provoz vedou lidé ve věku mých dětí. Sami mě oslovili s žádostí o pomoc

při nastavení smlouvy. Oproti tomu starší generace má často jasnou představu a je zvyklá podmínky pravidelně přehodnocovat. Ale samozřejmě existují výjimky na obou stranách.“

6. Zaznamenáváte, že regionální původ produktů (lokálnost) hraje pro zákazníky rostoucí roli? (Pokud ano – jaká konkrétní očekávání zákazníci v tomto směru mají?)

„Ano, lokálnost určitě pro některé zákazníky hraje roli. Ale není to plošné. V mém regionu, který zahrnuje horské oblasti, konkrétně Krkonoše, máme značnou část klientely tvořenou turisty, především z Německa a Polska. Ti většinou preferují značky, které znají, a lokální nabídka je tolik neoslovuje.

Na druhou stranu jsou provozovny, které si lokálnost staví jako součást své identity, a to nejen v kuchyni, ale i v nápojové nabídce. V těchto případech volí například domácí limonády z regionálních sirupů. Celkově bych řekl, že zájem o lokální produkty existuje, ale týká se spíše specifických typů podniků.“

HUNTER ROZHOVOR

1. Jaké faktory obvykle nejvíce ovlivňují rozhodnutí zákazníka přejít od konkurence k Mattoni 1873? Který faktor podle vás dnes nejvíce funguje jako "spouštěč změny"?

„Obvykle je to primárně cena. Ta hraje zcela zásadní roli, protože v našem oboru je vnímána jako naprostý základ rozhodovacího procesu – dalo by se říct, že je to opravdu alfa a omega. Zákazníci zpravidla přecházejí ke konkurenci tehdy, když dostanou nabídku, která je pro ně výhodnější z hlediska ceny. Jakmile mají možnost získat lepší podmínky, je to často spouštěč změny.

Zároveň musím říct, že v poslední době se mi potvrzuje i důležitost osobního doporučení. Působím v Karlových Varech už delší dobu a často se setkávám s tím, že si mezi sebou restauratéři nebo hoteliéři předávají reference, s kým spolupracují a jak jsou spokojeni. Na základě těchto doporučení nás pak sami oslovují s poptávkou po nabídce.“

2. Jakou roli hrají při akvizici faktory jako cena, kvalita, šíře sortimentu, ekologičnost a značka dodavatele? Vidíte u zákazníků posun v důležitosti těchto faktorů?

„Za poslední období se velmi výrazně zvýšila důležitost ceny. Vzhledem k inflaci a neustálému každoročnímu zdražování je pro zákazníky cena jedním z hlavních kritérií při rozhodování. Hraje skutečně klíčovou roli.

Kvalita a širší sortimentu jdou ruku v ruce. V tomto ohledu máme v Mattoni velkou výhodu, protože nabízíme produkty, které jsou nejen kvalitní, ale zároveň velmi dobře pokrývají široké spektrum potřeb zákazníků. Naše značka disponuje silnými brandy a díky širší sortimentu jsme schopni oslovit prakticky jakéhokoliv zákazníka, což je velké plus oproti konkurenci.

Co se týče ekologičnosti, tam bych řekl, že se momentálně nejedná o zásadní téma. Občas se objeví zákazníci, kteří se zajímají o udržitelnost a sledují environmentální trendy, ale ve většině případů to v praxi není faktor, který by významně ovlivňoval obchodní rozhodnutí.“

„Značka a silné brandy hrají skutečně velkou roli. Mattoni je v našem regionu vnímána jako výrazná a důvěryhodná značka, která často slouží jako doslova otvírač dveří. Když zákazníci slyší jméno Mattoni, většinou už mají představu o kvalitě a sortimentu. Nemusíme jim jednotlivé značky detailně představovat, protože je zpravidla dobře znají. To je při akvizici obrovská výhoda.“

3. Vnímáte, že ekologické aspekty se stávají důležitým argumentem při získávání nových zákazníků? Pokud ano – který ekologický benefit zákazníci oceňují nejvíce?

„V tuto chvíli si nemyslím, že by ekologické aspekty hrály zásadní roli při rozhodování zákazníků. Není to vnímáno jako hlavní argument. Je pravda, že se najdou zákazníci, pro které je to důležité, ale obecně v našem regionu to není rozhodující faktor.“

4. Jaké inovace v nabídce Mattoni 1873 vám pomáhají přesvědčit nové zákazníky? Můžete uvést příklad produktu nebo služby, který vás při akvizici výrazně podpořil?

„Jednou z výrazných novinek, kterou jsme v poslední době zavedli, je spuštění e-shopu. Reagujeme tak na aktuální potřeby zákazníků, kteří dnes často preferují digitální kanály před osobním nebo telefonickým kontaktem. E-shop jim dává větší volnost, mohou si sami vybírat produkty v klidu a bez časového tlaku.

Tato inovace nám pomáhá udržet si krok s dobou a zákazníci ji vnímají pozitivně. Je pravda, že konkurence již e-shopy také nabízí, takže to není nutně rozhodující konkurenční výhoda. Ale rozhodně je to nástroj, který je dnes vnímán jako standard a bez něj bychom byli v nevýhodě.“

5. Jak důležité je pro zákazníky, že Mattoni 1873 nabízí stabilitu a dlouhodobou spolupráci? Setkáváte se s tím, že stabilita převažuje nad cenou?

„Ano, jednoznačně. Naši dlouhodobí zákazníci skutečně oceňují stabilitu a důvěryhodnost. Vnímají pozitivně, že spolupracují s firmou, která je stabilní, má dlouhou tradici a zároveň se neustále rozvíjí. Často se nás ptají, jak se firmě daří, jestli plánujeme nějaké nové investice, co máme v plánu do budoucna.

Navíc je důležité, že i naši obchodní zástupci jsou u firmy dlouhodobě. V mém regionu je to důležitý prvek – konkurence často mění lidi na pozicích a zákazníci si toho všímají. Dostávám zpětnou vazbu, že oceňují, když mají stabilní kontakt, na kterého se mohou spolehnout, což u konkurence často chybí. Takže ano, stabilita v tomto směru opravdu převažuje i nad cenou.“

6. Když se vám podaří zákazníka přesvědčit ke změně dodavatele, co z vašeho pohledu nejvíce přispívá k tomu, že u Mattoni 1873 zůstane i dlouhodobě? Je to produkt, osobní servis, značka, logistika...? Můžete uvést příklad?

„Z dlouhodobého hlediska je pro udržení zákazníka klíčový osobní přístup. Když se zákazníkem navážeme vztah a postupně se spolupráce posune do roviny, kdy si tykáme, bavíme se otevřeně a vznikne přátelská atmosféra, tak už nejde jen o obchod.

V takových případech zákazníci často ani neřeší konkurenční nabídky, protože ta osobní vazba a důvěra převažují. No a samozřejmě – když to podpoří kvalitní produkt, silná značka a všechno funguje, tak zákazníci nemají důvod něco měnit.“