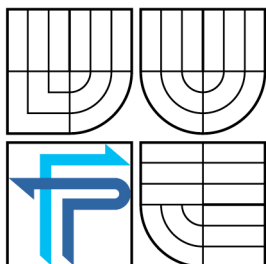


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF FINANCES

## SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ JAKO PROSTŘEDEK DOSAHOVÁNÍ KONKURENČNÍ VÝHODY

CUSTOMER SATISFACTION- A TOOL FOR ACHIEVING SUSTAINABLE COMPETITIVE  
ADVANTAGE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE  
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

DAGMAR KOČÍ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ,  
CSc.,MBA.,

BRNO 2009

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Kočí Dagmar**

---

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Spokojenost zákazníků jako prostředek dosahování konkurenční výhody**

v anglickém jazyce:

**Customer Satisfaction - a Tool for Achieving Sustainable Competitive Advantage**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOSTER, R.V.: Jak získat a udržet zákazníka. Computer Press, Praha 2002, ISBN 80-7266-663-2

FREEMANTLE, D.: Bezkonkurenční služby zákazníkům. Management Press, Praha 1996, ISBN 80-85943-26-3

HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing. Grada Publishing, Praha 2000, ISBN 80-7169-996-9

HOROWITZ, J.: Jak získat zákazníka. Management Press, Praha 1994, ISBN 80-85603-45-4

KOTLER, P.: Marketing podle Kotlera. Management Press, Praha 2002, ISBN 80-7261-010-4

MALLYA, T.: Základy strategického řízení a rozhodování. Grada, Praha 2006, ISBN 978-80-247-1911-5

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

---

Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.05.2009

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zabývá momentální situací ve firmě. Zkoumá marketingovou situaci firmy a analyzuje současný způsob zjišťování spokojenosti zákazníků a přínosů takto získaných výsledků k řízení vybrané společnosti. Praktickou součástí práce je dotazník, jenž napomáhá firmě zjistit, co by mohla udělat pro zlepšení spokojenosti zákazníka.

## **Annotation**

This bachelor work deals with current situation in the company. It explores marketing situation of the company and analyzes present way of recognition of satisfaction customers and contributions which we get by this way for running the chosen company. Practical part of the work is questionnaire, which helps to find out, what should company do for a better satisfaction of a customer.

## **Klíčová slova v českém jazyce**

spokojenost zákazníků, marketingový výzkum, zákaznická věrnost, dotazník

## **Keyword in English**

customer satisfaction, marketing research, customer loyalty, questionnaire

KOČÍ, D. *Spokojenost zákazníků jako prostředek dosahování konkurenční výhody*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 62 s.  
Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením doc. Ing. Vladimíra Chalupského, CSc., MBA.

Uvedla jsem všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpala. Zároveň prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. května 2009

-----  
Podpis autorky

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své práce doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc.,MBA., za cenné rady a připomínky, které mi poskytl při vypracování bakalářské práce. Taktéž bych chtěla poděkovat panu Vojtěchu Hurtovi a paní Zdeňce Hanákové, jež jsou vedoucími pracovníky dvou filiálek prodejny Billa, spol. s.r.o, za jejich zodpovězené dotazy a informace, které mi poskytli pro bakalářskou práci.

## Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>2. Vymezení problému a cíle práce .....</b>	<b>11</b>
<b>3. Teoretická východiska.....</b>	<b>13</b>
3.1 Strategie podniku .....	13
3.2 Plánování a strategické marketingové plánování.....	15
3.3 Specifikace cílů podniku a vyslovení zásadního strategického směru.....	15
3.4 Situační analýza .....	16
3.5 Podstata marketingových cílů a východiska jejich stanovení.....	19
3.6 Kdo jsou zákazníci?.....	21
3.7 Zákaznická věrnost.....	21
3.8 Okamžik pravdy .....	21
3.9 Pečlivé zákaznické služby .....	22
3.10 Podstata vynikajících služeb zákazníkům.....	23
3.11 Vztah mezi zákaznickým očekáváním a vnímáním .....	23
3.12 Udržení zákazníků je osvědčenou ziskovou strategií.....	25
3.13 Kultura prodejny .....	26
3.14 Marketingový výzkum.....	27
3.15 Marketingový výzkum pomocí interview .....	28
<b>4. Analýza problému a současné situace.....</b>	<b>29</b>
4.1 Společnost Billa, s.r.o. ....	30
4.1.1 Historie firmy .....	30
4.1.2 REWE Group .....	31
4.2 Co Billa nabízí? .....	33
4.3 Vlastní značky.....	35
4.3.1 BIO výrobky .....	35
4.3.2 Ja! Natürlich .....	36
4.3.3 Chef Menu .....	36
4.3.4 Clever.....	37
4.4 Billa Club.....	39
4.4.1 Význam Billa karty .....	39
4.4.2 Akce Billa Clubu.....	40
4.5 Věrnostní akce.....	40
4.6 Garance a servis .....	42
4.7 Porovnání TOP 10 obchodů na českém trhu .....	43
4.7.1 Kaufland .....	44
4.7.2 Lidl .....	44
4.7.3 Tesco .....	44
4.7.4 Hypernova .....	45
4.7.5 Albert.....	45
4.7.6 Makro Cash&Carry ČR .....	46

4.7.7	Globus ČR.....	46
4.7.8	Spar ČR.....	47
4.7.9	Srovnání supermarketů.....	47
4.7.10	Marketingový výzkum.....	48
<b>5.</b>	<b>Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....</b>	<b>55</b>
<b>6.</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>58</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>59</b>

## 1. Úvod

Tato bakalářská práce s názvem „Spokojenost zákazníků jako prostředek dosahování konkurenční výhody“ se zabývá marketingovou strategií firmy Billa, spol. s.r.o., což je jeden z největších supermarketů v České Republice. Výběr tohoto tématu byl naprosto jednoznačný, jelikož ve společnosti Billa pracuji formou brigády na pozici Pokladní/Prodavačka. První filiálka, kde jsem začínala, se nachází v obchodním centru Omega na Náměstí Svobody a proto bych ráda svoji praktickou část bakalářské práce aplikovala na tuto pobočku.

Jak ale můžeme změřit spokojenost zákazníků? Co vlastně můžeme udělat pro to, aby z obchodu odcházeli spokojeni s nákupem? Co jim nejvíce zpříjemňuje a naopak znepríjemňuje nákup? Na co se zaměřit, aby se z obyčejných zákazníků stali stálí zákazníci? Jak vnímají obchod? Čeho si tam nejvíc všímají? Tyto a další otázky jsou nezbytné pro další rozvoj firmy. Vždyť co je pro rozvoj firmy klíčovým aspektem? Je to zákazník, který pomocí jakékoli připomínky, návrhu nebo kritiky pomáhá firmě k jejímu zlepšení. Nejen to, zákazník bývá pro obchod nejlepší reklamou. Jestliže bude spokojený on, poví to dále. Pak už je na firmě, aby splnila zákaznicko očekávání. Co ale zákazník čeká od svého nákupu? Není to jen obyčejná situace, kdy si zákazník vybere zboží, zaplatí a odchází z obchodu. Je to určité vědomí, že za své peníze dostane adekvátní protihodnotu.

Pokud firma bude moci zákazníkům nabídnout to nejlepší, co může uspokojit jeho potřeby, bude to mít kladný dopad pro zákazníka i pro firmu.

## 2. Vymezení problému a cíle práce

V současnosti zákazník může nakoupit hned v několika supermarketech, hypermarketech, či malých obchodech. Pro srovnání, zákazník má v Brně na výběr kromě prodejen Billa, 7 supermarketů Tesco, Hypernovu, Globus, 4 prodejny Penny Market, 49 prodejen Lidl, 23 prodejen Albert, 3 supermarketu Kaufland a 3 supermarketu Interspar. Toto je více než velká konkurence. Každý z těchto obchodů má vlastní strategii, jak přilákat zákazníky. Proto je pro Billu důležité, co nabídne svým zákazníkům, aby jich neubývalo, ale naopak přibývalo. Nejčastěji to bývají doplňkové služby, jako odvoz či montáž zboží, dárky k nákupu a jiné. Co ale bývalo v oblibě v nedávných letech, dnes už není pravda. Jistě, stále se najde mnoho zákazníků, kteří neváhají nakupovat v určitém obchodě, jen díky tomu že tam dostanou nejrůznější pozornosti firmy. Dnes už je pro lidi důležité zdraví, výživa a určitá hodnota. Zákazník si pečlivě vybírá, co nakoupí. Za své peníze chce tu nejlepší možnou kvalitu, která je na trhu k dostání a nezáleží, zda jde o potraviny, oděvy či služby. A nejde jen o obyčejný nákup. Důležité jsou i doprovodné služby, atmosféra v prodejně nebo příjemný a ochotný personál. Každý z nás určitě potvrdí, že kdyby si měl vybrat mezi nepříjemnou anebo ochotnou prodavačkou, vybere si tu druhou. Správnou obchodní strategií firma upevní zákaznickou loajalitu a získá zákazníky nové. Proto je pro podnik nezbytné vymezit si cíle, kterých chce na trhu dosáhnout a jak jich chce dosáhnout.

Ve své práci bych se chtěla zabývat následujícími body:

- 1, Očekávání zákazníků v obchodě
- 2, Reakce zákazníků na zboží, uspořádání obchodu, ceny, prostředí
- 3, Zákaznická věrnost
- 4, Spokojenost zákazníků

Jedním z cílů mé práce je na základě následujícího dotazníku zjistit, co je pro zákazníka důležité pro jeho spokojený nákup, aby se zmenšilo riziko jeho negativní reakce na obchod a zvětšil pocit uspokojení z nákupu. Dalším cílem je snaha podpořit prodej a zvýšit tržby, za pomoci poznatků, které firmě pomáhá získat samotný zákazník.

### 3. Teoretická východiska

#### 3.1 Strategie podniku

Strategií podniku chápeme určité schéma, které nám naznačuje, jak můžeme dosáhnout určených cílů. Finálním účelem strategie je snaha dospět k součinnosti všech aktivit rozložených do veškerých složek a vytvořit jednotný celek podniku.

Spokojenost zákazníků je hlavně soulad zájmů spotřebitelů a uživatelů se zájmy podniku.

Základní rysy marketingové strategie na obecné úrovni jsou:

- orientace na současný trh a na zákazníka, aby mohly být uspokojeny jeho potřeby
- schopnost posouzení možností podniku s přihlédnutím k jeho cílům

Vývoj marketingu i marketing samotný je pevně spjatý s trhem a jeho rozvojem. Aby se uplatnila marketingová koncepce, je základní podmínkou existence tržní ekonomiky.

Tržní orientace firem se zaměřuje na trh, na jeho potřeby a na jejich uspokojení. Z toho plyne citlivost na požadavky zákazníků a uvědomění si rizika, že úspěch je závislý pouze na uspokojení zákazníka. Podstatou podnikání v tržně zaměřených firmách je snaha co nejlépe uspokojit potřeby trhu. Předpokladem je práce s trhy, jejich následné pochopení, poznání a splnění očekávání. Nemůžeme nutit zákazníka k tomu, aby koupil, co vyrobíme, je nutné se zaměřit na to, abychom vyrobili, to co si přeje zákazník.

Zákaznická spokojenost je znakem tržně zaměřené firmy. [6, s.11]

Pro to, aby naši zákazníci byli spokojeni s nákupem, je nezbytné je rozčlenit do několika skupin dle tématu či okruhu:

1, Naši zákazníci – všichni ti, kteří by mohli eventuálně být naši zákazníci, jejich sociodemografické charakteristiky, jako např.: věk, pohlaví, dosažené školní vzdělání, rodinný stav, počet dětí, místo bydliště, atd.

2, Jejich životní podmínky – životní úroveň zákazníků, která se skládá z jejich příjmů a výdajů, vybavení domácnosti, zejména předměty dlouhodobé spotřeby, vlastnictví movitého i nemovitého majetku, atd.

3, Jejich životní styl - tvořen z jejich aktivit ve volném čase, např.: rekreace, sport, kultura, vzdělávání

4, Jejich hodnotové orientace – vychází z jejich víry a názorů, jako např.: na život, životní postoje a orientace, politické preference, atd.

5, Jejich chování a rozhodování – převážně v různých životních situacích, co je jejich největším kritériem při nakupování, jako občané ve volbách.

6, Kdo a jak s nimi komunikuje – jaká média preferují, jak jsou ovlivněni marketingovou a podnikovou komunikací.

Po zjištění těchto poznatků by se naše zkoumání mělo zaměřit zejména na odhalení nových problémů, jako zejména potřeby, očekávání, přání a spokojenost, které si někdy neuvědomují ani sami zákazníci. Tyto poznatky nás mohou vést směrem naší podnikatelské orientace.

„Naše poznávání zákazníků by se v každém případě mělo opírat o objektivizované a systematické postupy, jak je přinesl a rozvinul současný marketingový výzkum.“

[1,s.13]

### **3.2 Plánování a strategické marketingové plánování**

Je to proces, který je součástí řízení a je spojen:

- s formulací cílů podniku, které mají být v budoucím horizontu dosaženy
- s postupy a prostředky, jejichž pomocí těchto cílů dosáhneme. [6]

### **3.3 Specifikace cílů podniku a vyslovení zásadního strategického směru**

Cílem podniku chápeme stav, jehož chceme v určitém časovém horizontu dosáhnout. Cíl podniku i jeho poslání spolu úzce souvisí. Stanovení cílů nám umožní vykonávat závazná rozhodnutí, jsou východiskem pro jednání a vybízejí k aktivitě podniku. Podle nich se rozhodujeme, které zdroje a postupy jsou nezbytné pro jejich dosažení. Každá firma má svůj určitý cíl, či cíle, jež mohou být vyjádřeny různými způsoby.

U ziskových organizací chápeme cílem zisk v několika podobách. Tyto cíle jsou buď krátkodobé, nebo dlouhodobé. Dlouhodobé cíle nám říkají, co musíme v současnosti udělat pro dosažení budoucích záměrů. Krátkodobé cíle mají být splněny v nejbližší budoucnosti.

Cíle jsou rozmíst'ovány do nejčastějších oblastí:

- rentabilita
- produktivita
- postavení na trhu
- zaměstnanost a zaměstnanecké vztahy
- postavení organizace v technologii, a další

Abychom vytvořili efektivní cíle, je nezbytné při jejich tvorbě respektovat kritéria, jako jsou:

- co – v jaké výši a kdy bude dosaženo
- motivační schopnost
- přijatelnost, konkrétnost, proveditelnost
- vhodnost, srozumitelnost a zřetelnost

Sledované cíle v ziskovém sektoru:

- zisk
- prodejní obrat
- tržní podíl, relativní tržní podíl
- množství prodaného zboží
- zvýšení rozměrů zákaznické základny
- tzv. ochranné akce pro přežití
- sociální odpovědnost

Podnik si zároveň musí uvědomit, že zisk je možný jen v tom případě, pokud uspokojí potřeby zákazníka. [6, s. 26,27]

### **3.4 Situační analýza**

Stručná osnova

#### Úvod analýzy

Zde je nutné seznámit se s podnikem a jeho marketingovým prostředím.:

- odvětví/obor (charakteristika odvětví/oboru a etapa, v níž se podnik nachází – stadium růstu)
- šetřený podnik (jeho charakteristika a tržní pozice)
- nabízené výrobky

#### Vlastní analýza

Prezentace současně užívaných marketingových strategií a zhodnocení jejich výkonnosti

Strategické faktory, které hodnotíme, musí charakterizovat podnikové výkony, i jeho schopnosti. Je jisté, že nebudou stejné, budou rozdělené podle odvětví, tržních segmentů, životního cyklu výrobků i podle postavení v konkurenčním odvětví.

Strategie by měla vyzdvihnout ty faktory, na nichž je závislá úspěšnost podniku. Je to převážně:

- tržní podíl
- relativní tržní podíl
- míra růstu trhu
- prodejní obrat
- zisk

Dalšími faktory je např.:

- počet a šíře výrobních řad
- životní cyklus výrobků
- distribuční cesty, počet cest
- organizační struktura marketingu

Vykonat příslušná porovnání:

- v čase, např.: zda tržní podíl klesá, či roste, roste prodejní obrat nebo klesá, jaký máme ziskový podnikový trend apod.
- prodej/výroba , prodej/distribuční cesty, prodej/zisk

Vzájemný soulad mezi strategiemi

Je nutné hodnotit jejich konzistenci, protože pokud se nebudou podporovat, strategie nebude fungovat. Hodnotí se tyto strategie:

- základní podnikový strategický směr, strategie jednotlivých podnikatelských jednotek a funkční strategie

Vhodnost současně používaných strategií pro budoucnost

Které strategie a proč bychom měli rozvíjet, kterých strategií a proč je lepší zanechat.

Šetření nákladové pozice podniku

Zahrnuje porovnání pozice vzhledem:

- v rámci podniku v časovém intervalu
- ke konkurenci

Pro nákladovou pozici podniku je vhodné prozkoumat disagregované soubory aktivit společně s jejich náklady. Aktivity a náklady podniku lze rozdělit do tří různých oblastí:

První oblast – jsou zde umístěny aktivity vedoucí k dodávkám surovin a materiálů do podniku.

Druhá oblast – vymezuje vlastní výrobní proces, jakož i náklady a aktivity související s tímto procesem.

Třetí oblast – definuje výstup z podniku a příslušné náklady a aktivity, které jsou spojeny s distribucí výrobků k zákazníkům.

Každý podnik má výši nákladů, vynaložených na stejné aktivity, různé.

Z marketingového pohledu mohou být rozdíly ve všech třech oblastech. V první a třetí části jde o rozdílné ceny spojené s nákupem materiálů, náklady na dopravu z i do podniku, nákladově rozdílné distribuční mezičlánky. Ve druhé oblasti bývají rozdíly v provozních nákladech, míře mezd, marketingových nákladech, apod.

#### Šetření konkurenčního postavení podniku

Konkurenční postavení nám udává míru uspokojení zákazníka pomocí určitého výrobku služby na určitém trhu. Je často hodnoceno dle konkurenční síly k zásadním rivalům. Je nezbytné vytvořit faktory, které nám měří konkurenční sílu. Podle těchto faktorů posoudíme podnik a hlavní konkurenty. Pak se výsledné hodnoty interpretují.

#### Vytipování specifických strategických otázek a problémů, na které by měl podnik zaměřit pozornost:

- výzkum a vývoj nových výrobků
- vysoké náklady na distribuční cesty
- nízká úroveň služeb poskytovaných zákazníkům
- vysoká úroveň zákaznické fluktuace

#### Silné a slabé stránky podniku

Tyto stránky se spojují se situací uvnitř firmy. Na základě analýzy vnitřních podmínek můžeme určit faktory, které pro nás budou v budoucnu přínosem či zátěží. Manažeři

podniku se snaží kriticky a úplně určit silné stránky podniku, z nichž můžeme v budoucnu těžit. Naopak slabé stránky se snaží co nejvíce negovat.

Musí se zhodnotit, mimo jiné:

- vlastní schopnosti a dovednosti
- výkonnostní potence
- zdrojové možnosti
- úroveň managementu

### SWOT analýza<sup>1</sup>

Znamená:

	<b>S - silné stránky</b>	<b>W - slabé stránky</b>
<b>O - příležitosti</b>	Strategie SO	Strategie WO
<b>T - hrozby</b>	Strategie ST	Strategie WT

Tato analýza je důležitá pro to, abychom identifikovali současný stav v podniku. Vede ke zkoumání vnitřních předností i slabin podniku, vnějších příležitostí a ohrožení.

V případě, že podnik bude zkoumat pouze silné a slabé stránky, budeme mluvit o S – W analýze. Naopak pokud se bude zabývat vnějším prostředím, příležitosti a ohrožení, budeme mluvit o O – T analýze.

SWOT analýza je důležitou částí situační analýzy. Většinou bývá uváděna na závěr situační analýzy, protože definuje silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, důležité pro podnik. Stejně tak může být vypracována jako samostatná analýza. [8]

### **3.5 Podstata marketingových cílů a východiska jejich stanovení**

Marketingové cíle souvisí se základními cíli podniku, neboť jsou spolu pevně spjaty. Jsou řízeny vrcholovým managementem, který zkoumá celou problematiku globálně a vsazuje ji do vzájemných souvislostí, které jsou většinou vyjádřeny pomocí peněžních jednotek. Z podnikových cílů vychází cíle marketingové a napomáhají zajišťování podnikových cílů. Musí se odvíjet od situace v podniku. Vychází z provedené situační

---

<sup>1</sup> Tabulka č.1, zdroj: Vlastní zpracování

analýzy. Tato analýza nám pomáhá do jisté meze poznat, jaké cíle jsou pro podnik reálné, či nereálné.

Marketingové cíle formulují úkoly, jakých chce podnik dosáhnout během určitého časového období. Pro jejich formulaci je důležitá znalost zákaznického i konkurenčního zaměření. Nejsou však návodem, jak těchto cílů dosáhnout. Tyto cíle jsou zaměřeny na výrobky a služby.

Podnik chce dosáhnout zisku, což je nejčastější cíl podniku. Aby tomu tak bylo, musí někomu prodat určitý výrobek či službu. To nám naznačuje, že cíle se týkají:

- existujících výrobků na současných trzích
- nových výrobků na současných trzích
- existujících výrobků na nových trzích
- nových výrobků na nových trzích

#### Marketingové cíle by měly být:

- 1, Stanovené na základě poznání potřeb zákazníků – náš zákazník je náš pán
- 2, Identifikovány a uvažovány při respektování vnitřních a vnějších omezení
- 3, Jasně, přesně a konkrétně vymezeny – na které výrobky se zaměřit
- 4, Případné – cíle by měly být součástí základních cílů podniku
- 5, Srozumitelné
- 6, Měřitelné v určitých etapách
- 7, Reálné (dosažitelné)
- 8, Akceptovatelné
- 9, Vzájemně sladěné, sdílené – to znamená, že cíle jsou společně propojeny a ve vzájemném souladu. Pokud jsou cíle součástí marketingového týmu, dá se předpokládat jejich úspěšné splnění.
- 10, Hierarchicky uspořádané

Marketingový plán v sobě zahrnuje marketingové cíle. Je adresován určité skupině, tudíž musí být přesně vymezen. Pro jeho sestavení se musíme přesně zaměřit na cílové zákazníky, kteří nám marketingové cíle určují. [6]

### **3.6 Kdo jsou zákazníci?**

- Zákazníci jsou pro nás ti nejdůležitější lidé
- Zákazníci na nás nejsou závislí – naopak my jsme závislí na nich
- Zákazníci pro nás neznamenají přerušení práce – jsou smyslem naší práce
- Zákazníci nestojí mimo naši práci – jsou její součástí
- Zákazníci nejsou jen statistickými čísly – jsou to lidé z masa a kostí

Zákazníci nejsou lidé, se kterými se chceme hádat nebo měřit si vtip

- Zákazníci k nám chodí se svými touhami [2]

### **3.7 Zákaznická věrnost**

Co vytváří zákaznickou věrnost?

Pro vznik zákaznické věrnosti existuje pět předpokladů:

- věřit zákazníkovi
- vycházet zákazníkovi vstříc
- napravit chybu, když k ní dojde
- vážit si zákazníka
- iniciativně zákazníkovi pomáhat [4]

### **3.8 Okamžik pravdy**

Možnost ke změně původního způsobu chování k zákazníkovi existuje v jakémkoliv okamžiku pravdy během jednání zákazníka s námi nebo s naší firmou. Jan Carlson z firmy Scandinavian Airlines byl první, který přišel s pojmem okamžik pravdy. Podle jeho mínění je to: jakákoli situace, kdy zákazník přichází do kontaktu s naší firmou a má možnost si udělat svůj vlastní názor na kvalitu a rozsah poskytovaných služeb.

Zde uvádím některé okamžiky pravdy, které mohou vzniknout v obchodě (prodejně, samoobsluze) se smíšeným zbožím:

1. Zákazník vidí inzerát v novinách
2. Zákazník telefonuje do obchodu a žádá určitou informaci
3. Zákazník vjíždí na parkoviště obchodu
4. Zákazník se před obchodem shání po nákupním vozíku
5. Zákazník vchází do obchodu
6. Zákazník shání leták s informacemi o určitém zboží
7. Zákazník hledá zboží, které má na svém seznamu
8. Zákazník přichází k prodejnímu pultu
9. Zákazník čeká v řadě.
10. Zaměstnanec zdraví zákazníka
11. Balení nákupu.
12. Zákazník platí za nákup
13. Zákazník jde ke svému autu.

V jakémkoliv výše uvedeném okamžiku pravdy může více věcí proběhnout lépe či hůře a to může silně ovlivnit názor spotřebitele na firmu. [4, s. 25]

### **3.9 Pečlivé zákaznické služby**

Jsou služby, které představují systém dodání zboží nebo také služby, jak se dá se zákazníkem jednat v průběhu obchodního jednání. Zahrnují pracovníky, kteří na nich mají podíl, nebo možné postupy tj. metody, způsoby práce a praktiky.

Zákaznické služby zahrnují čtyři body, které zákazník požaduje:

1. Pečlivé a přátelské služby, tzn. zákazník chce být obsluhován uctivě a zdvořile, každý chce mít pocit, že právě on je důležitý.
2. Pružnost tzn. zákazník by chtěl aby se chod prodejny přizpůsobil jim a jejich jednotlivým potřebám.
3. Vyřešení problému tzn. zákazník chce, aby jejich problém byl vyřešen okamžitě prvním pracovníkem, kterého potkají a nechtějí být odkazováni na vedoucího nebo ředitele prodejny.
4. Náprava – v případě pochybení firmy nebo jednotlivého zaměstnance, má zákazník požadavek, aby se mu omluvili za chybu a tuto napravili a ještě vykonali něco více a aby mu byla poskytnuta ještě nějaká výhoda. Vše aby bylo vyřízeno rychle a k jeho uspokojení. [4, s.35]

### **3.10 Podstata vynikajících služeb zákazníkům**

Nejefektivněji zlepšit kvalitu služeb zákazníkům můžeme pomocí spokojenosti zaměstnanců. Stejně tak i program odměn i prémie zákazníkům je způsob, jak dosáhnout zákaznické spokojenosti.

Abychom zlepšili kvalitu služeb, je nutné umožnit zákazníkům zpětnou vazbu k vedoucímu prodejny. Jedním ze způsobů je zavést dotazník, který vhodí zákazníci do určitého boxu v prodejně. Nebo dát zákazníkům čísla či e-mailovou adresu, kde si mohou postěžovat nebo vyjádřit svou kritiku. [5, s.79]

### **3.11 Vztah mezi zákaznickovým očekáváním a vnímáním**

Více pokrokově řízených firem se stále více soustřeďují na zákazníky, protože si jsou vědomy, že zákaznickou věrnost vytváří zákaznicko vnímání, tj. zkušenosti zákazníka s firmou. Veškeré zlepšení služeb zákazníkovi by mělo vycházet z úvahy, jaké požadavky jsou důležité ze zákaznickova hlediska. Na každý okamžik pravdy a na naši firmu se musíme soustavně dívat očima zákazníka.

## Apatie

Je mnoho zaměstnanců, kteří v obchodech stojí za prodejními pulty a chovají se tak, když je jejich práce nudí a nebaví je, a když je nikdo neupozorní, že jejich úkolem je obsluhovat a ne se pouze opírat o prodejní pult.

## Odbývání

Snažit se odbýt zákazníka odmítnutím jeho dotazu týkající se jeho potřeby nebo problému tím, že ho odmítne nějakou frází, která zákazníkovi vůbec nepomůže a prodavač se tímto způsobem zbaví jakékoli práce navíc.

## Chlad

Je odměřené, nevšímavé, netrpělivé a chladné nepřátelství k zákazníkovi.

## Blahosklonnost

Otcovský postoj k zákazníkovi.

## Robotismus

Mechanizovaný pracovník věnuje zákazníkovi stejné chování a stejné fráze např. Děkuji vám. Další, Přijďte zas, Přeji hezký den, Jaké máte přání.

## Organizační řád

### Výmluvy [4, s. 52]

Tyto malé pozornosti se stávají součástí poskytované základní služby, jakmile si na ně zákazníci zvyknou a pravidelně je očekávají. Firmy a jejich zaměstnanci by měli mít radost z toho, když mohou nějak potěšit své zákazníky, protože výrobky nebo služby nemusí pro zákazníka být vždy samy o sobě zdrojem radosti. [3]

Jedním z hlavních problémů je ten, pakliže jednou překonáme zákazníkovo očekávání, při každé další návštěvě se budou nároky zákazníka zvyšovat, tzn. většina zákazníků chce nejvyšší jakost, dodatečné služby, velký uživatelský komfort, individuální uzpůsobení, možnost vrácení nevyhovujícího zboží nebo záruky a to vše za nejnižší

cenu. Proto je na firmě aby si vybrala, jaká zákaznickova očekávání splní, aniž by přišla o svůj zisk. [7]

### **3.12 Udržení zákazníků je osvědčenou ziskovou strategií**

Co znamená udržení? To je zachování něčeho. Jestliže mluvíme o udržení zákazníků, musíme mít na mysli vytvoření a zachování trvalých vztahů s kupujícími, jež u nás jedenkrát či vícekrát nakupovali naše zboží nebo využívají naše nabízené služby.

Dvě třetiny zákazníků odchází z obchodu z toho důvodu, že jsou nespokojeni s netečností zaměstnanců. Udržení zákazníka stávajícího není tak drahé jak získání zákazníka nového tj. pětkrát dražší. Stížnosti mohou upevnit věrnost

Na problémy kupujících je možno se dívat mnoha způsoby:

Zákazníci, kteří obětovali svůj čas tomu, aby vyjádřili své problémy považujeme za své pomocníky, kteří nám říkají, co je vyvedlo z míry a co se jim nelíbilo. Je možné, že takových zákazníků vyvedených z míry bylo více, ale zbytek nepovažoval za nutné, aby dal něco najevo.

Stížnosti zákazníka bychom měli brát jako dobré aktivum, které nás upozorní na problémy se službami a produkty.

Stížnost zákazníka považujeme za dobrou příležitost věci napravit – dát do pořádku a zajistit si věrnost zákazníka.

Studie, které byly provedeny, poukazují na několik existujících důvodů, proč si zákazník nestěžuje.

- nikoho to nezajímá
- nestojí to za ztrátu času a za potíže s tím spojené
- nevím, kde si mám stěžovat
- strach před odvetou (zaměstnance nebo firmy)

Firma Technical Assistance Research Programs, Inc. (TARP – Vědecké programy technické pomoci) se zapsala do podvědomí svými mnohými výzkumy v okruhu zákaznické věrnosti. Uvádím několik nejlepších výsledků tohoto výzkumu:

- jen 4% našich zákazníků, kteří jsou nespokojeni s našimi službami si stěžují, zbytek odejde jinam. Z toho vyplývá, že se firma od 96% nespokojených zákazníků nic nedozví.

- na stížnost, kterou zákazník podá je většinou 26 zákazníků s jakýmikoliv problémy, že kterých je 6 vážných. Vycházíme z toho, že si zákazníci nestěžovali, ale tyto problémy je přiměly k odchodu k jiné lepší firmě. Z toho vyplývá, že zákazník, který podá stížnost, má více možností stát se věrným zákazníkem, než ten, který své problémy neřeší. Podáním stížnosti můžeme dát konkrétní věc do pořádku spolu se zákazníkem. Jestliže zákazník nijak neprojeví svoji nespokojenost, bohužel my nemůžeme nic udělat pro jeho spokojený nákup.

- reklama od úst k ústům může více ovlivnit věrnost zákazníků k naší firmě. Každý průměrný zákazník, který měl problémy s naší firmou sdělí toto 9-10 lidem. Dalších 13% toto sdělí nejméně dalším 20 zákazníkům.

- zákazník, který má dobrou zkušenost s firmou, a nebo jeho problém byl dobře vyřízen, to řekne pouze 3-5 lidem. [4, s.80]

### **3.13 Kultura prodeje**

Jednou z nejlepších věcí, kterou můžeme udělat pro zlepšení výsledků, je mít spokojené zaměstnance.

#### Přínosy dobré kultury prodeje

- úspora nákladů

- snížení ztrát zboží – spokojení zaměstnanci nekradou a lépe hlídají zákazníky, aby nekradli i oni.

- snížení fluktuace zaměstnanců – spokojení lidé nemají důvod měnit svého zaměstnavatele a zůstanou u firmy dlouho, což sníží náklady na náborovou inzerci, na zacvičení nových zaměstnanců a čas nadřízených. [5, s.32]

### **3.14 Marketingový výzkum**

Tento výzkum je nedílnou částí marketingového řízení podniku. Jeho cílem je uspokojit potřeby zákazníků a tím pádem i podnikatelské záměry. Je důležité, aby se tvořily takové nabídky zboží či služeb, aby byla uspokojena poptávka zákazníků.

Proto je nezbytné znát důkladně podnikatelský prostor, kde se podnik pohybuje, znát trhy, své zákazníky zároveň s jejich možnostmi a potřebami. Stejně tak je důležité zhodnotit možnosti, zdroje a schopnosti podniku.

Výzkum trhu je kombinací sociologického výzkumu a výzkumu veřejného mínění. Rozumí se jím: „Systematické shromažďování, zaznamenávání a analýza dat se zřetelem na určitý trh, kde trhem je míněna specifická skupina zákazníků ve specifické oblasti“. [9, s.13]

Jednou z hlavních částí výzkumu je upřesnění problému, který chceme zkoumat. Pokud se tak nestane, výsledkem mohou být náklady přesahující výnosy. Snaha analyzovat určitý problém vychází často z prvotních, většinou blíže nespecifikovaných signálů nebo na základě identifikace situace. Pro výzkum je nezbytná přesná formulace problému, na jejímž základě dosáhneme konkrétních informací k vyřešení problému. Dalším krokem je stanovení cíle nebo cílů, kterých chceme tímto výzkumem dosáhnout. Tyto cíle jsou vyjádřeny precizně vytvořenými otázkami, pomocí kterých dosáhneme stanovených cílů.

Dalším krokem je stanovení plánu marketingového výzkumu, jež je nezbytný pro získání potřebných informací, jejich upřesnění a dalšího pokračování výzkumu.

Plán výzkumu zahrnuje:

- Definici zkoumaného problému, nástin při jeho řešení a určení cíle včetně jeho zdůvodnění
- Očekávání od výzkumu, namísto dosavadních znalostí
- Stanovení informačních potřeb, jejich struktury a zdrojů
- Sestavení velikosti a složení výběrového souboru
- Navržení techniky výzkumu
- Upřesnění způsobu, jak kontaktovat respondenty
- Předběžný výzkum, který prakticky ověřuje dosavadní poznatky
- Vlastní výzkum
- Zpracování výsledků
- Interpretace a prezentace výsledků
- Rozpočet nákladů na výzkum [1]

### **3.15 Marketingový výzkum pomocí interview**

#### Interview

Interview je předem připravený rozhovor tazatele a respondenta, kdy tazatel předčítá jednotlivé otázky i s možnostmi odpovědí. Otázky mohou být formulované jako otevřené či uzavřené. Často bývá respondent ovlivněn tazatelem, i když si to vůbec neuvědomuje. Jednou z nevýhod interview je téměř žádná anonymita. Naopak si ale vybavíme, kdo nám na tyto otázky odpovídal. Jednou z dalších výhod je přizpůsobivost. Při ústním dotazování můžeme respondentovi vysvětlit otázku, pokud jí nerozumí.

Při interview jsou dva způsoby, jak vést rozhovor:

Standardizovaný rozhovor, jenž je předem připraven, je určeno, na co se bude tazatel ptát, jak bude formulovat svou otázku, i jaké jsou možnosti odpovědí.

Nestandardizovaný rozhovor, nemá žádné přesně stanovené otázky, je veden tak, aby se co nejvíce přiblížil k volnému rozhovoru. [1]

#### 4. Analýza problému a současné situace

V knize, kterou napsal Michael LeBoeuf s názvem *How to Win Customers and Keep Them for Life* (Jak získávat zákazníky a trvale si je udržet) uvádí následující důvody, proč zákazníci od organizace odcházejí:

- 3% odstěhování jinam
- 5% vytvoření jiných přátelských vztahů
- 9% konkurenční důvody
- 14% nespokojenost s produkty nebo službami
- 68% odchází kvůli lhostejnému přístupu majitele, ředitele nebo zaměstnance k zákazníkům

Z tohoto výčtu je patrné, že naše firma může ovlivnit více jak 97 % příčin, proč nás naši zákazníci opouštějí. Ještě důležitější je skutečnost, že máme přímý vliv jak se chovat k zákazníkovi. Máme tedy možnost ovlivnit 68 % odcházejících zákazníků.

V článku „Zero Defections: Quality to Services – Bezchybnost: kvalita ve službách“ se uvádí, čím déle zákazník u společnosti nakupuje, tím se navyšuje zisk firmy. A to v nemalé míře. Z toho vyplývá, že firmy mohou své zisky navýšit skoro o 100%, pouze když si udrží 5% zákazníků.<sup>2</sup>

Proto bych se ráda pokusila minimalizovat výše uvedených 97% příčin, proč od nás zákazníci odcházejí.

---

<sup>2</sup> Zdroj: [4, s.17]

## **4.1 Společnost Billa, s.r.o.**

### **4.1.1 Historie firmy**

Historie firmy se datuje k 7. prosinci 1953, kdy Karl Wlaschek otevírá ve Vídni první diskontní prodejnu drogistického zboží. Až do tohoto okamžiku si lidé nemohli vybrat ze širokého sortimentu kvalitního zboží za nízké ceny.

Růst firmy úspěšně pokračuje a během 60. let se může pochlubit již 45 pobočkami. Firma prodává nejen drogistické zboží, ale i potraviny. V roce 1961 se zavádí název Billa ("Billiger Laden" - "Levný obchod"). V tomtéž roce se Billa mění na obchod se samoobslužným systémem prodeje, což bylo do té doby nemyslitelné. O pár let později, v roce 1966 se otevírá vůbec první prodejna s plochou více jak 1000 m<sup>2</sup>. A v roce 1969 se centrálou Billy stává město Wr. Neudorfu, který je centrálou firmy dodnes.

V 70. letech se firma dále rozvíjí a v této době je možné sledovat reklamu Billy v televizi. Zároveň se Billa se svými necelými 2000 zaměstnanci stává největším soukromým zaměstnavatelem. Koncem 70. let se Billa zaměřuje i na jiné oblasti a zakládá firmu Libro, která prodává především papírnické potřeby.

Během 80. let jsou založeny další koncernové firmy, jako například BIPA (diskontní prodejna parfumerie), MONDO (diskontní prodejna v oblasti potravin), EMMA (prodej zboží denní potřeby). Roku 1988 firma zakládá společnost Billa-Real, která přebírá dohled nad správou veškerých nemovitostí.

90. léta se vyznačují expanzí Billy do některých dalších evropských zemí, jako je Itálie, Česká Republika, Slovensko, Rusko, Chorvatsko, Rumunsko, Ukrajina a Bulharsko.

Německá skupina REWE Group v roce 1996 skupuje celý koncern, s výjimkou firem Billa-Real a Libro. Billa zakládá koncem 90. let svou 800. filiálku a rozšiřuje své aktivity i do oblasti cestovního ruchu. Billa, s.r.o. se poprvé v České Republice představila 26. října 1991 otevřením první filiálky v Brně. Po roce následovaly i pobočky v Praze a Prostějově. V pozdějších letech expanze v České Republice pokračovala otevřením 5 – 8 filiálek za rok. Výrazným mezníkem se stal rok 1997, kdy bylo v Modleticích u Prahy postaveno sídlo firmy i centrální sklad pro Českou Republiku. [10]

#### 4.1.2 REWE Group



REWE Group se počítá mezi největší mezinárodní podniky v Evropě. V současné době vlastní 12 000 obchodů v Německu, Rakousku, Itálii, Polsku, Česku, Maďarsku, Francii, Švýcarsku, na Slovensku, v Chorvatsku, Rumunsku, na Ukrajině, v Bulharsku a v Rusku, zaměstnává 260 000 pracovníků ze 123 různých zemí a její zahraniční podíl větší než 30% celkového obratu REWE Group vynáší 6. místo v celosvětovém obchodě s potravinami.

Firmě podíl na celkovém obratu kolem 41 mld. eur zajišťují řetězce Billa, Merkur, Standa, miniMAL, Penny, Selgros a Bipa. Tento podíl by měl v dalších letech přesáhnout 40%. Toto má být zajištěno rozšiřováním obchodů s potravinami prostřednictvím supermarketů Billa a diskontních prodejen Penny Market v těch zemích, kde je již REWE Group zastoupena. [11]

#### 4.1.3 Billa v současnosti

1. června 2007 Billa, ČR převzala veškeré prodejny Delvita i se všemi zaměstnanci na našem území. Celkový počet těchto prodejen je 97. Celá tato transakce mezi společnostmi REWE Group Austria/Eurobilla a Delhaize byla Evropskou komisí schválena dne 27. dubna 2007 a stála 100 milionů eur.

V České republice je nyní 194 supermarketů Billa, v kterých je zaměstnáno 5 600 zaměstnanců<sup>4</sup>. Roční obrat Billa ČR vzroste na 17 mld. korun. Na trhu potravin a drogerie dosáhne její podíl skoro 8 %. Integrace prodejen Delvita do společnosti Billa však nemá vliv na další rozvojové plány společnosti Billa. Ta plánuje v dalších 5 letech otevřít v České Republice 5 – 7 prodejen ročně. Převzetím prodejen Delvita má Billa ČR možnost stát se na našem trhu supermarketem číslo 1, stejně jako v Bulharsku, Rumunsku či na Slovensku. Přestavbu Delvity zahrnuje řada změn, jako přizpůsobení sortimentu, nový vzhled prodejny, změna dodavatelů nebo nové výpočetní systémy. Jediné, co zůstane, bude počet prodejen a jejich zaměstnanci. S přeměnou Delvity

---

začala Billa téměř ihned. Jako první se měnily supermarketky v Praze a v těch oblastech, kde Billa dosud nemá žádnou pobočku. Posledních 10 přeměněných prodejen bylo otevřeno 12. března 2009. [11]

Společně s firmou Billa patří německému koncernu REWE Group i Penny Market.

Společnost Penny Market s.r.o. se na českém trhu objevila v roce 1997 a zaměstnává přes 3000 pracovníků. Zanedlouho dosáhne v České Republice 200 prodejen. Penny Market je řetězec diskontního typu, typu „tvrdý diskont“, z čehož plyne, že nabízí sice méně zboží, ale veškerý sortiment je určen pro každodenní spotřebu. Počet položek v obchodě je přibližně 1500, toho jsou převážně české značky nebo zboží českých výrobců. Na českém trhu je Penny Market první obchod, který zavedl možnost bezhotovostní platby a to již v roce 2004.

## 4.2 Co Billa nabízí?

Hlavní důraz společnost klade na kvalitu a čerstvost.

### Ovoce a zelenina

V Bille si zákazník může vybrat z mnoha druhů čerstvého ovoce a zeleniny z celého světa.

### Lahůdky

Do tohoto úseku spadá i pečivo, pečené v prodejnách Billy.

#### *Pečivo*

Zaměstnanci se starají o pravidelný přísun pečiva, které se peče několikrát denně. Tak je zajištěna čerstvost, kdy zákazník nemá problém se ztvrdlým pečivem. Současně Billa nabízí velký sortiment, kdy zákazník může nakoupit

- běžné pečivo - jako je např. kaiserka, bagety, dýňová bulka, cereálka apod.,
- sladké pečivo, do kterého patří croissanty, mřížky, hřebeny, ořechové rohlíčky apod.

Další součástí čerstvého pečiva je nabídka několika druhů čerstvého chleba.

### *Lahůdky*

Toto oddělení nabízí široký sortiment zboží, ať už jde o:

- čerstvé sýry vyrobené u nás či v zahraničí
- výběr čerstvě krájených uzenin
- ryby a rybí výrobky
- mnoho druhů salátů a pomazánek
- hotová jídla, jako jsou grilovaná kuřata.
- obložené bagety nebo pizzy připravené na každé prodejně

### Maso

V oddělení masa má zákazník na výběr z:

- čerstvého vepřového a hovězího masa a drobů, na vybraných pobočkách také telecího masa
- masných polotovarů, kořeněného masa, grilovacích specialit
- drůbeže, kuřecího a krůtího masa
- velké nabídky uzenin vcelku i krájených
- chlazených hotových jídel
- uzených ryb

Při nákupu masných výrobků Billa garantuje čerstvost. Maso se několikrát denně porcuje a nároky na splnění kvality jsou vysoké. Tato kontrola probíhá od okamžiku zpracování až po prodej zákazníkovi. Garance kvality si zákazník může všimnout na obalu masu. Tato garance je označená logem s velkým Q. Zároveň pro dodržení kvality a čerstvosti má Billa 6 přísných pravidel:

- 1, Pracovník musí dodržovat hygienické podmínky, před každou prací s masem si desinfikuje ruce a pracovní oblečení je odděleno od oblečení, které pracovník nosí mimo pracovní dobu.
- 2, Teplota masa musí být max. 7°C, u kuřecího masa jsou to 2°C
- 3, Ve skladu s masem jsou dodrženy správně nastavené teploty chlazení
- 4, Na každé prodejně je maso několikrát denně porcováno
- 5, Na prodejnách probíhají neustálé kontroly dodržování hygienických podmínek
- 6, Všichni pracovníci jsou pravidelně školeni

Kromě výše uvedených potravin Billa nabízí velký výběr mléčných výrobků, potravin, nápojů, drogerie a nonfood výrobků. Další součástí sortimentu jsou vlastní značky Billy. [12]

### **4.3 Vlastní značky**

Mezi tyto značky patří:

#### **4.3.1 BIO výrobky**

Tyto výrobky jsou vyráběny za dodržení přísných podmínek. Výrobky označené logem BIO nám garantují, že byly vyprodukovány dle norem o BIO produktech. Dodržování uvedených zásad je pravidelně kontrolováno nezávislou kontrolní organizací.

##### BIO Ovoce a Zelenina

Z oddělení ovoce a zeleniny Billa nabízí výrobky: Bio Jablko Golden Delicious, Bio Citron, Bio Nektarinka žlutomasá, Bio Brambory nové, Bio Karotka, Bio Cibule, Bio Rajče, Bio Cuketa – zelená, Bio Okurka tácek.

##### BIO Lahůdky a Pečivo

Z oddělení lahůdek jsou to výrobky: BIO Eidam 30% tvs Amálka, BIO Uzený Eidam 45% tvs Amálka, BIO Ementaler 45% tvs Amálka, Bio Pinzgauer Tilsiter 45 % tvs, Bio Bergtaler sýr.

Dále pak z pečiva to je: BIO Croissant 50 g, BIO Tyčinka 62 g, Bio Bageta 100 g, Bio Chléb balený 300g.

Oddělení masa nabízí od dubna 2008 tyto výrobky:

##### BIO Vepřové maso:

- BIO Vepřová pečeně bez kosti plátek, BIO Vepřová krkovice bez kosti plátek, BIO Vepřová panenka vcelku, BIO Vepřová kýta řízek.

##### BIO Hovězí maso:

BIO Hovězí přední bez kosti, BIO Hovězí plátky, BIO Hovězí kližka, BIO Hovězí svíčková, BIO Hovězí roštěná, BIO Hovězí provensálský biftek, BIO Hovězí sekaná pečeně, BIO Hovězí kostky na guláš, BIO Hovězí zadní vcelku.

### BIO Jehněčí maso:

BIO Jehněčí pečeně s panenkou, BIO Jehněčí kotletky s kostí, BIO Jehněčí kýta s kostí, BIO Jehněčí plec, BIO Jehněčí mleté s rozmarýnem.

### BIO Balené uzeniny:

BIO Šunková klobása, BIO Vídeňské párky, BIO Debrecínské párky, BIO Šunkový krájený, BIO Tlačenka.

V Brně jsou tyto produkty k dostání v těchto supermarketech:

Brno Stránského 28, Brno Lesná Okružní, Brno Medlánky Podpěrova 6, Brno Omega Náměstí Svobody 9/702, Brno Vinohrady Žarošická.

### **4.3.2 Ja! Natürlich**

Další nedílnou částí BIO výrobků jsou mléčné výrobky řady Ja! Natürlich. Tato řada má ve své nabídce výběr z mnoha druhů jogurtů s různými příchutěmi např.: Ja! Natürlich Jogurt mango-meruňka, Ja! Natürlich Jogurt jahodový, Ja! Natürlich Jogurt višňo-vanilka, Ja! Natürlich jogurt oříškový, zakysané smetany, jež obsahuje vápník a fosfor a také sýry či ledová káva.

U těchto výrobků je kladen velký důraz na výbornou chuť a kvalitu.

### **4.3.3 Chef Menu**

Chef menu, to jsou hotová jídla. Jejich podstatou je myšlenka čerstvého jídla hotového za pár minut. Výhodné jsou pro ty, kteří z nejrůznějších důvodů nemohou nebo nestihnou uvařit a přitom by měli rádi teplé jídlo.

Velké výhody této značky jsou: denně čerstvé na každé prodejně BILLA, čerstvé přísady, žádná umělá sladidla ani barviva, žádné konzervační látky

A co do této značky spadá?

Jsou to: čerstvá hotová jídla, čerstvé hamburgery, čerstvé saláty, obložené mísy, čerstvé pizzy, čerstvé bagety, čerstvé knedlíky

#### **4.3.4 Clever**

Tuto značku lze najít pouze v supermarketech Billa. Je zaměřena na výrobky pocházející z České Republiky. Tím umožňuje zdejším výrobcům, aby své výrobky umístili pod tuto značku. Až když to není možné, Clever se obrací na výrobce z jiných zemí.

Clever byl založen původně v Rakousku roku 1999, aby byl součástí prodejen Billa a Merkur. Vzhledem k velkému úspěchu této značky byl později rozšířen i do jiných zemí, kde má Billa své obchody. V České Republice se objevil taktéž v roce 1999, kdy se zde začalo prodávat prvních 7 výrobků této řady. V současné době Billa prodává 340 výrobků a stále připravuje další.

Jaká je hlavní myšlenka?

Kvalitní zboží za diskontní ceny. Clever bere v potaz denní potřeby zákazníka. Než na lákavě vypadající obal se zaměřuje na kvalitu. Přísnými předpisy prochází každý dodavatel, aby bylo zamezeno nekvalitnímu zboží. Dodržování těchto předpisů se uskutečňuje za pomoci odebrání vzorků nebo ochutnávky, případně testování kvality v laboratoři. V laboratoři jsou také pro kontrolu kvality testovány všechny výrobky Clever několikrát ročně.

#### Clever výrobky

Dámský sortiment

Dětský sortiment

Konzervy ovocné, zeleninové, masové

Krmivo pro domácí mazlíčky

Marmelády, med

Mléčné

Mražené

Mycí, čisticí prostředky

Nápoje, čaje, kakao

Nápoje džusy, min. vody, limonády

Oddělení lahůdek

Oddělení masa

Oleje, kečupy, koření

Ostatní nonfood

Ovoce – zelenina

Papírové zboží

Pečivo

Sladké, slané

Těstoviny, rýže, mouka



#### 4.4 Billa Club

5

Akce Billa Club je připravena pro stálé zákazníky. Začíná tím, že zákazník si na pokladně vyzvedne přihlášku, vyplní ji a dostane vlastní Billa kartu, která je zdarma. Tato karta je standardní pro jednu osobu anebo může být i rodinná, která obsahuje 3 ks a kdy každý člen rodiny má vlastní Billa kartu, ale všichni mají stejný účet. [13]

##### 4.4.1 Význam Billa karty

Při nákupu v supermarketu Billa zákazník na pokladně předloží svou kartičku a jakmile ji pokladník označí ve scanneru, začínají se zákazníkovi načítat body. Částka nákupu musí být ale vyšší než 50,- Kč. Při nákupu nad 50,- Kč se zákazníkovi načte jeden bod a za dalších 10,- Kč to je další bod. Tato karta může být použita v jakémkoli supermarketu Billa, nejen v tom, kde zákazník dostal kartu.

Zákazník může tyto body později uplatnit při akcích, které Billa pořádá.

Obyvkle jsou to nonfood výrobky, kde je předepsán potřebný počet bodů, aby byla uplatněna sleva, např.:

##### Sada povlečení<sup>6</sup>

Zboží v Clubu	Cena s Billa body	Normální cena
Polštářek s výplní	149,- Kč + 500 Billa bodů	299,- Kč

Informace o nabídce jsou uvedeny na každém Billa letáku i na internetových stránkách.

Další možností uplatnění bodů je sleva až 60% na výrobky, které zákazník může vidět v prodejně na stojanu Billa Clubu.

---

Obrázek č. 2, zdroj [13]

<sup>6</sup> Tabulka č. 2, zdroj: Vlastní zpracování

Tato sleva ale neplatí jen na nepotravinářské zboží. Každých 14 dní je obměňována nabídka potravin, kde může zákazník uspořit až 50%. Toto zboží je na regále označené patřičným symbolem.

#### **4.4.2 Akce Billa Clubu**

Od 30. dubna do 29. července mohou zákazníci koupit se slevou Sadu povlečení.

Do této sady patří:

- Polštářky vyrobené ze 100% bavlny – MAKO Satén, 6 barev
- Povlečení vyrobené ze 100% bavlny – MAKO Satén, zapínání na zip
- Prostěradla vyrobená ze 100% bavlny – MAKO Satén

Zákazník může případně uplatnit své Billa body výměnou za Bonus body. Tato výměna funguje tak, že za každých 50 Billa bodů dostane 1 Bonus bod. Tyto Bonus body dostane také zákazník při svém nákupu, kdy za každých 200,- Kč je 1 Bonus bod.

#### **4.5 Věrnostní akce**

A k čemu jsou Bonus body?

Billa dvakrát ročně pořádá věrnostní akce pro zákazníky. Většinou se jedná o kuchyňské potřeby nebo potřeby pro domácnost. Zákazník může opět tyto body využít tak, že si vybere zboží, o jaké má zájem, nalepí na speciální kartičku své Bonus body, aby mu mohla být odečtena sleva a zbytek doplatí.

V současné době probíhá od 26. března do 26. srpna 2009, kdy zákazník může zakoupit plážové ručníky a osušky. [14]

Tyto ručníky a osušky jsou vyrobeny z oboustranného smyčkového froté, ve složení 100% bavlna.

Plážové osušky jsou provedeny dvoubarevně s vetknutými motivy. Ručníky je možné zakoupit ve 4 různých barvách.

Pro pravidelné zákazníky Billa rovněž vychází leták akčních cen, který je platný týden a začátek akce začíná vždy ve čtvrtek. Zákazník si zde může vybrat z dočasně zlevněného sortimentu zahrnujícího slevy ve výši až 50%, stejně tak i vybrané výrobky platné v Billa Clubu. Tyto výrobky jsou výrazně označeny cenovkou Billa Clubu.

Další akcí pro zákazníky jsou slevy Duo Pack. Taktéž tyto ceny se každý týden mění. Význam Duo Packu spočívá v tom, čím více výrobků stejného druhu zákazník zakoupí, tím nižší cena za jednotlivý výrobek. Většinou se tyto slevy odečítají, pokud zákazník nakoupí dva a více kusů.

Pro všechny zákazníky nabízí Billa garanci a servis služeb. [15]

## **4.6 Garance a servis**

### Výměna zboží

Pokud zákazník nakoupil zboží, které mu z různých důvodů nevyhovuje, má možnost jej do 4 dnů po zakoupení vrátit. K tomu je třeba nepoškozený obal a účtenka. Za to pak zákazník obdrží nový výrobek nebo peníze.

### Platba kartou

Pokud zákazník u sebe nemá hotovost, může použít svou platební kartu, či vybrat si peníze z bankomatu, který je u téměř všech prodejen.

### Poukázky Billa

Poukázky jsou výborný nápad, jak někomu udělat radost či dát malý dárek. Tyto poukázky akceptují všechny prodejny Billa.

### Zapůjčení deštníků

V případě této neočekávané situace si zákazník může půjčit po zaplacení vratné zálohy 100,- Kč deštník. Záloha mu bude vrácena hned po přinesení deštníku zpět do prodejny.

### Nákupní vozík určený pro děti

Při nákupu s malými dětmi je možnost jim udělat radost malým autíčkem, ve kterém se bude vozit po prodejně

### Přání a připomínky

Jestliže má zákazník nějakou připomínku či stížnost, může využít schránku, kde vyjádří, co mu vadí nebo co by si přál.

### Inzertní tabule

Pokud má zákazník přání prodat či koupit nějaký předmět, případně poskytnout službu, může ji napsat na inzertní tabuli umístěnou ve všech prodejnách Billa.

Mimo dárkové poukázky může zákazník v Bille uplatnit i stravenky a dárkové šeky Cheque Déjenué, Sodex ho Pass a stravenky Ticket Restaurant a Exit Group.

#### 4.7 Porovnání TOP 10 obchodů na českém trhu

Pořadí	Skupina / Firma	Tržby (mld. Kč)			odhad
		2006	2007	2008	
1.	Schwarz ČR	45,0	50,0	54,5	*
	<i>Kaufland</i>				
	<i>Lidl ČR</i>				
2.	Tesco Stores ČR	37,0	44,0	47,0	*
	<i>Tesco hypermarket</i>				
	<i>Tesco obchodní dům</i>				
	<i>Tesco supermarket</i>				
3.	Ahold Czech Republic	38,5	42,0	44,0	*
	<i>Hypermova</i>				
	<i>HyperAlbert</i>				
	<i>Albert</i>				
4.	Makro Cash&Carry ČR	38,3	39,3	39,5	*
5.	Rewe ČR	25,8	31,6	38,5	*
	<i>Billa</i>				
	<i>Penny Market</i>				
6.	Globus ČR	20,5	23,0	25,4	
7.	Tengelmann ČR	19,5	20,4	22,5	*
	<i>Plus - Discount</i>				
	<i>OBI - systémová centrála</i>				
8.	GECO Tabak	14,9	17,7	17,5	
9.	Spar ČR	12,0	13,0	14,0	*
	<i>INTERSPAR (Spar Česká obchodní spol.)</i>				
	<i>SPAR supermarket (Spar Česká obchodní spol.)</i>				
	<i>Spar Šumava</i>				
10.	Peal	7,0	8,0	9,3	
<b>1.-10.</b>	<b>CELKEM</b>	<b>258,5</b>	<b>289,0</b>	<b>312,2</b>	

Z této tabulky je patrné postavení největších supermarketů na našem trhu.

V případě, že se celosvětová krize v roce 2009 podepíše na nezaměstnanosti, příjmech a celkovém ekonomickém prostředí zákazníků, lze dojít ke změně nákupního chování – př.: zákazníci budou častěji využívat akčních nabídek, omezovat spotřebu nebo se orientovat na levnější značky.

<sup>7</sup> Tabulka č. 3, zdroj: [16]

#### **4.7.1 Kaufland**

Kaufland se v České republice poprvé objevil v roce 1998, kdy otevřel nový obchod v Ostravě. Od té doby zde vlastní velké množství hypermarketů, dva centrální sklady a vlastní masokombinát. Podporuje ekonomiku ČR tím, že 85% výrobků nakupuje od domácích dodavatelů. V současné době zaměstnává 10 000 zaměstnanců. Pro zákazníky má připraveny tyto záruky:

- záruka nejnižší ceny
- záruka bezchybného pokladního lístku
- záruka výměny zboží
- záruka čerstvého zboží
- záruka rychlosti – pokud nejsou otevřeny všechny pokladny a zákazník čeká déle jak 5 minut, dostane jako kompenzaci 10,-Kč
- záruka domácí kvality. [17]

#### **4.7.2 Lidl**

Hlavní myšlenkou Lidlu, který se u nás objevil v 90. letech, je jednoduchost, kdy nabízí kvalitní výrobky za nízké, diskontní ceny. Lidl po svém otevření v 70. letech ve Švábsku pokračoval až do konce 80. let v expanzi po Německu a v 90. letech v Evropě. Lidl se také pyšní oceněním Obchodník roku 2008 a vlastní největší sítí maloobchodních prodejen v zemích celé Evropy. [18]

#### **4.7.3 Tesco**

Ve střední Evropě otevřelo Tesco své obchody, když v roce 1996 skoupilo od americké společnosti K-Mart u nás i na Slovensku. 90% zboží Tesca pochází od domácích dodavatelů. Hlavní cílem společnosti je naslouchání zákazníkům, aby vyjádřili své potřeby. Tesco se soustředí na poskytování kvalitních výrobků za nízkou cenu, stejně jako neustálé zlepšování služeb zákazníkům. Taktéž Tesco nabízí výrobky své vlastní značky. Dnes jich je přes 4000. Jsou určeny hlavně pro ty zákazníky, pro které je při nákupu rozhodujícím kritériem cena. Tyto výrobky jsou stejné kvality jako ostatní

výrobky, ale až o 20% lepší. Další službou pro zákazníky je možnost splátkového prodeje, jež Tesco Stores připravilo ve spolupráci s GE Money Servis. [19]

#### **4.7.4 Hypernova**

V současnosti Hypernova u nás provozuje 56 hypermarketů o prodejní ploše 3.000 až 10.000 metrů čtverečních. 80% - 85% dodavatelů je z České Republiky. Mezi hlavní výhody tohoto hypermarketu patří pohodlné uličky, nízké ceny a přehledný informační systém. Pro zákazníky jsou zde připraveny dárkové poukázky k nákupu, vlastní čerpací stanice, možnost platit cizí měnou, možnost výměny nepotravinářského zboží nebo rozvoz zboží až do domu. V neposlední řadě má Hypernova svou vlastní značku, až o 15% levnější než ostatní srovnatelné výrobky stejné kvality. Hypernova se také zabývá charitou, má svůj projekt, který podporuje obézní děti. [20]

#### **4.7.5 Albert**

Albert má v České Republice celkem 244 prodejen vystavěných ve stylu domácí samoobsluhy. Sortiment zboží zahrnuje pět až 12 tisíc výrobků. Jako první přišel na náš trh s vlastní privátní značkou, která v sobě zahrnuje kvalitu, ale za nižší cenu.

V současné době můžeme v prodejnách Albert a Hypernova najít tyto značky Euro Shopper, Albert Quality, Albert Bio a Albert Excellent. Výrobky těchto značek jsou o 10 až 15% levnější než výrobky stejné kvality jiných značek. Hlavní předností tohoto supermarketu jsou vlastní dopéčárny, jež zásobují obchod pečivem, jež je průběžně pečeno během celého dne. Součástí obchodu je i dětský koutek pro děti, jež zahájil také Albert. [21]

#### **4.7.6 Makro Cash&Carry ČR**

Makro se zaměřuje na velkoobchodní prodej registrovaným podnikatelům. Sortiment v sobě zahrnuje potravinářské i nepotravinářské zboží na prodejní ploše zhruba 15. 000 metrů čtverečních. Výše tohoto sortimentu je 33. 000 výrobků. Stejně tak má své vlastní značky. Makro v sobě zahrnuje možnost nákupu pro maloobchodníky, velkoobchodníky či velkoodběratele, např. školy, nemocnice nebo další instituce. Z tohoto důvodu je zboží baleno po více kusech. Hlavní výhody Makra jsou vysoká obrátka zboží, provozní výkonnost, omezený počet prodejen, vyspělá logistika. Makro je jeden z mála obchodů, kde zákazník musí platit v hotovosti. [22]

#### **4.7.7 Globus ČR**

Globus je první hypermarket otevřený na našem území. Hypermarket má sortiment ve výši 15. 000 potravinářských výrobků, 45. 000 nepotravinářských výrobků a prodejny Baumarkt 50. 000 výrobků. Pro Globus je velice důležitá čerstvost, vlastní řeznictví, uzenářskou výrobu a pekárnu. Součástí Globusu je i restaurace Globus a každý hypermarket má svou čerpací stanici. Mezi hlavní záruky Globusu patří záruky: rychlého zaplacení, možnosti vrátit zboží, nejnižších cen, čerstvosti. Globus poskytuje i tyto služby:

- fotosběrna, inzertní nástěnka, rozvoz zboží
- dárkové poukázky – tyto poukázky přijímá hypermarket i přilehlá čerpací stanice. Poukázka musí být uplatněna v plné výši, peníze zpět se nevrací.
- dárkové karty – peníze na dárkové kartě nemusí být utraceny všechny najednou
- Globus Kartu – což je karta, která funguje podobně, jako úvěr. Čerpat úvěr zákazník začíná, když poprvé zaplatí. Od té doby dostává pravidelný měsíční výpis a je mu strháváno 5% dlužné částky.
- osobní půjčku – ve výši 20 000 až 1 000 000,- Kč. Doba splácení je 6 až 72 měsíců. Tato půjčka není vázána na nákup v Globusu.
- Cash Back – Pokud zákazník platí více než 300,- Kč, může si hotovost ve výši 1 až 1 500,- Kč, aniž by hledal bankomat, vybrat přímo na pokladně. Tuto službu

poskytují všechny banky, ale ne všem kartám je dostupná. Toto je nutné si ověřit ve své bance. [23]

#### **4.7.8 Spar ČR**

Tato společnost v České Republice provozuje velkoobchod Spar Šumava s.r.o. a hypermarkety Interspar.

První Spar u nás byl otevřen v roce 1991 v Prachaticích. Následně se v roce 1992 otevřel velkoobchod Spar Šumava s.r.o., který pokrývá oblast od jižních po západní Čechy. Zároveň je také spojen se 130 soukromými Spar maloobchodníky.

Společnost SPAR Česká obchodní společnost s.r.o. má dnes na území naší republiky 30 hypermarketů Interspar a 4 supermarketů Spar. Tyto prodejny mají plochu 4.000 až 6.000 metrů čtverečních, kde si zákazník může vybrat ze 40.000 výrobků. Interspar má i svou vlastní řadu bioproduktů s názvem Spar Natur\*pur. Pro zákazníky v tomto hypermarketu je velice důležitá čerstvost a kontrolu této čerstvosti, stejně jako pečivo z vlastní pekárny. I tady mají velký význam tuzemští dodavatelé. A rovněž Interspar prodává zboží pod svou vlastní značkou Spar, jež je snadno k rozeznání díky svému logu. Také tato značka nabízí kvalitní potraviny, avšak o 30% levnější než jsou potraviny srovnatelných značek. [24]

#### **4.7.9 Srovnání supermarketů**

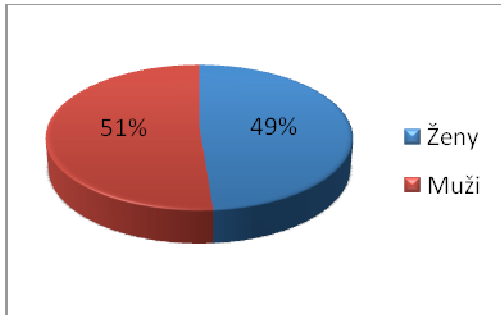
Pro srovnání bych ráda použila získané informace o supermarketech a hypermarketech v Brně. Co do velikosti je Billa nejbližší k Albertu a supermarketu Spar. Ostatní supermarketů a hypermarkety mají rozlohu od 3 000 m<sup>2</sup> čtverečních. Avšak služby, které poskytují, jsou si velice podobné a jen málo jich najdeme odlišných. V tomto případě je napřed Albert a Globus, kteří poskytují např. cash back, kdy si zákazník může vybrat hotovost přímo na pokladně, aniž by se zdržoval hledáním bankomatu.

Avšak ostatní služby, jako například platbu kartou, příjem stravenek, garanci servisu vrácení ceny nebo například inzertní tabuli, mají supermarketů stejné.

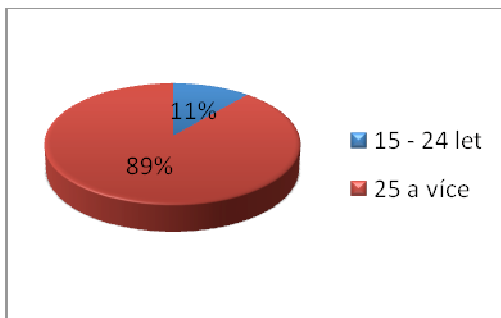
#### 4.7.10 Marketingový výzkum

Ve firmě Billa jsem provedla, na prodejně Billa Omega, nám. Svobody 9, Brno, marketingový výzkum ve formě ankety<sup>8</sup>.

Celkový počet respondentů byl 80, z toho



ve věkové struktuře



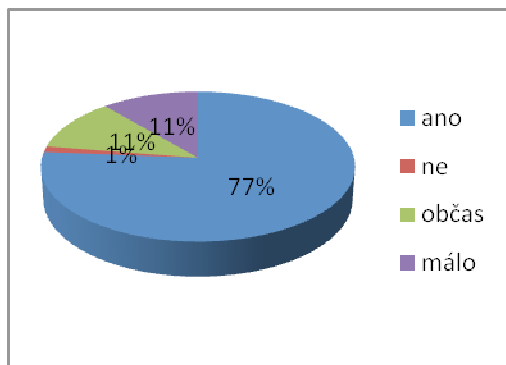
Tento výzkum byl hlavně zaměřen na důvody, proč nakupují v Bille, na strukturu výrobků i nákupu a na akce Billy. Soubor těchto otázek byl stanoven s přesně vymezenými možnostmi odpovědí. Ale i tak se stalo, že zákazník odpověděl konkrétněji, než bylo dáno. Poté následovalo pár doplňujících otázek, kde se sami zákazníci mohli vyjádřit.

---

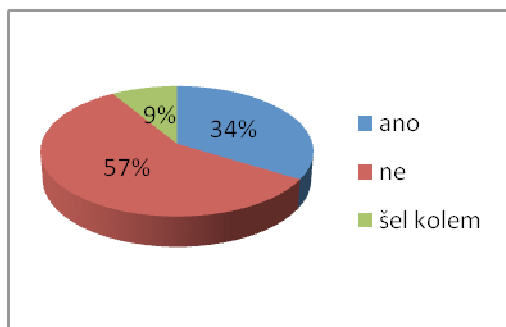
<sup>8</sup> Příloha č. 1

## Struktura dotazníku

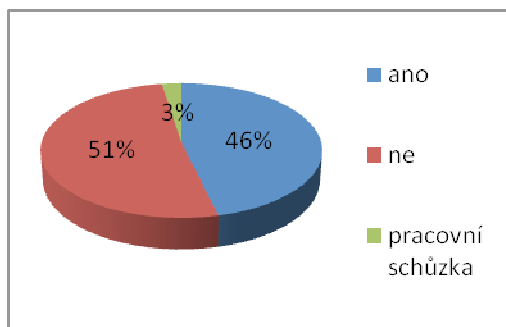
1, Nakupujete v Bille? Nejdůležitější otázka, přičemž se ale předpokládá, že nakupují v Bille, když vezmu v úvahu, že jsem se ptala v prodejně.



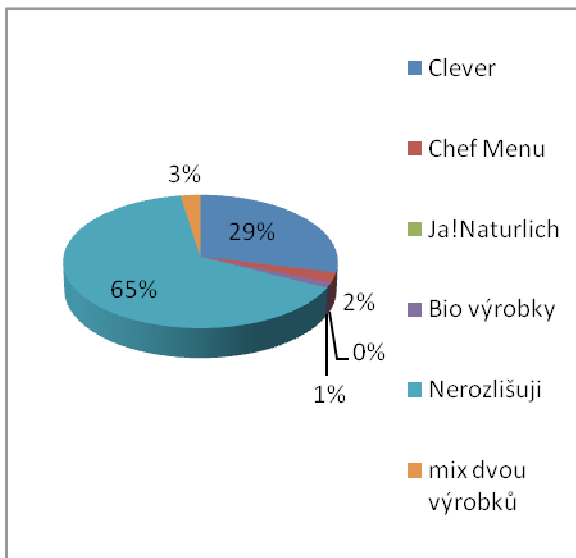
2, Bydlíte blízko Billy?



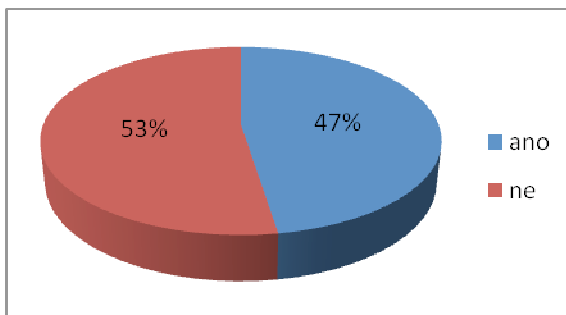
3, Pracujete v blízkosti Billy?



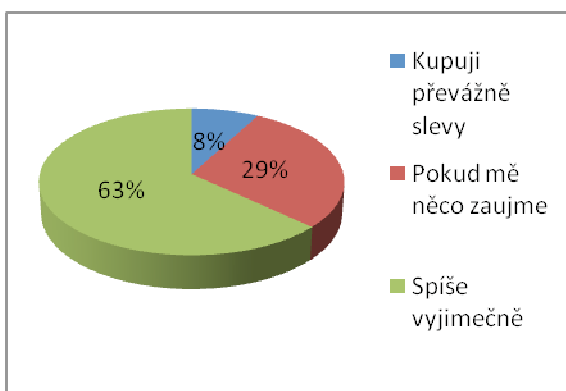
#### 4, Jaké výrobky prodávané v Bille máte nejraději?



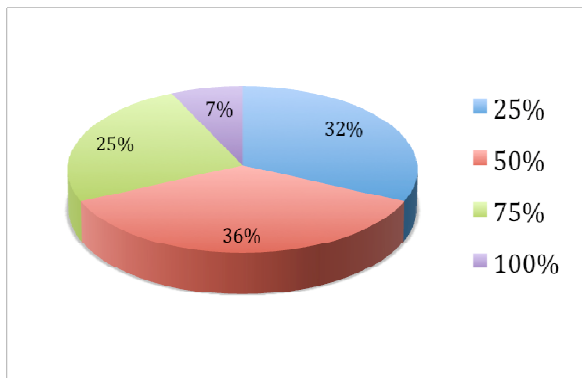
#### 5, Nakupujete ve slevách? (např.: 25% nebo 50% - při konci doby spotřeby)



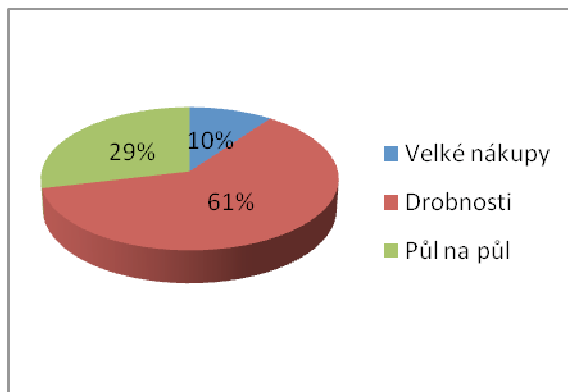
#### Pokud ano, v jakém množství?



6, Odhadněte, prosím, jakou část Vaši nákupů tvoří nákupy v Bille

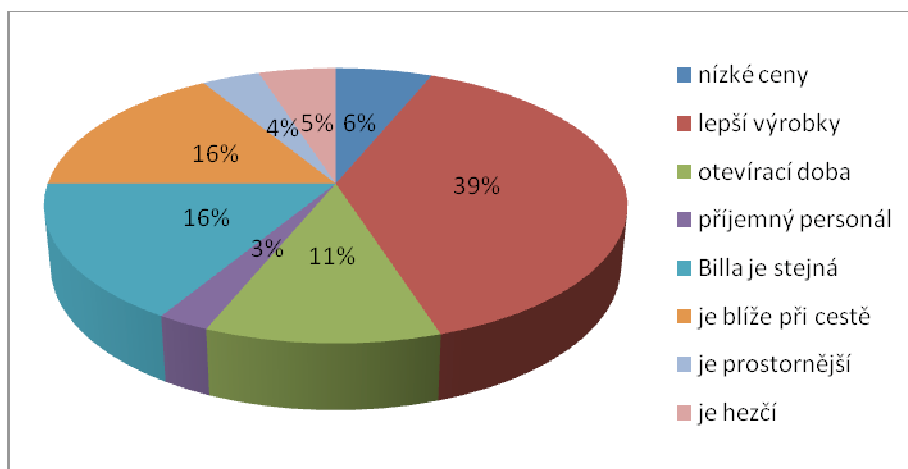


7, V Bille provádíte velké nákupy nebo spíše drobnosti?



8, V blízkosti Billy je supermarket Albert, v čem Vám připadá Billa lepší?

Vymezeny byly 4 odpovědi : nízké ceny, lepší výrobky, otevírací doba, příjemný personál. Ale respondenti našli i jiné důvody proč právě Billa. Pokud odpověděli, že Billa má lepší výrobky, bylo to z velké části výborné pečivo a zelenina.

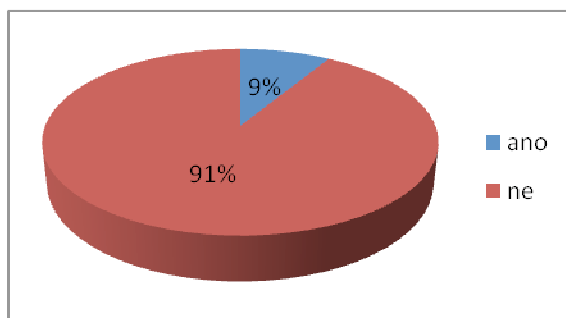


9, Vadí Vám, že u Billy není parkoviště?

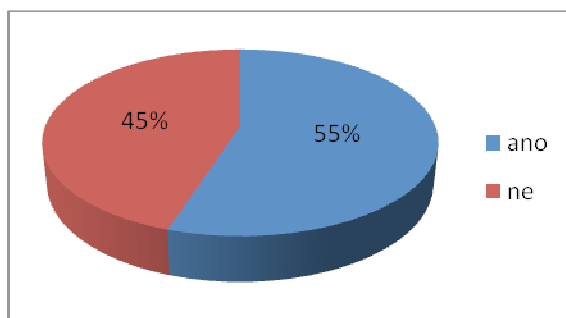
Billa Omega a společně dalších 7 prodejen v České Republice nemají parkoviště, přičemž Billa Omega je na Moravě jediná, co nedisponuje parkovištěm.



10, Je Billa jediný řetězec obchodů, ve kterém nakupujete?

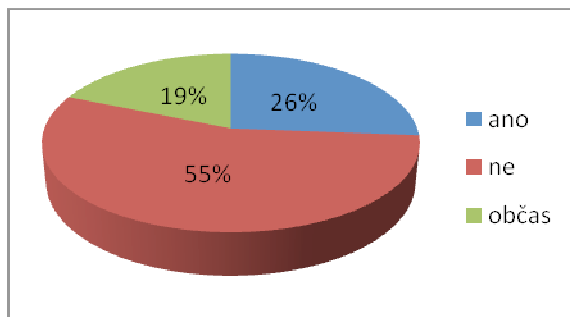


11, Jste členem Billa Clubu?

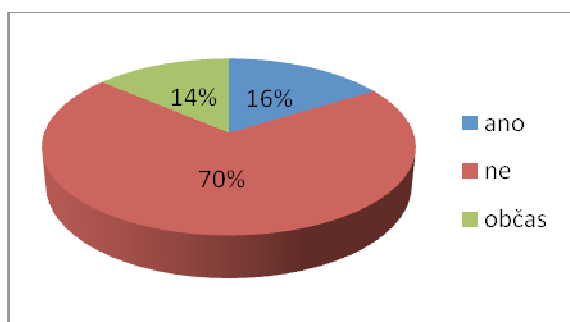


12, Využíváte akcí, které Vám toto členství přináší?

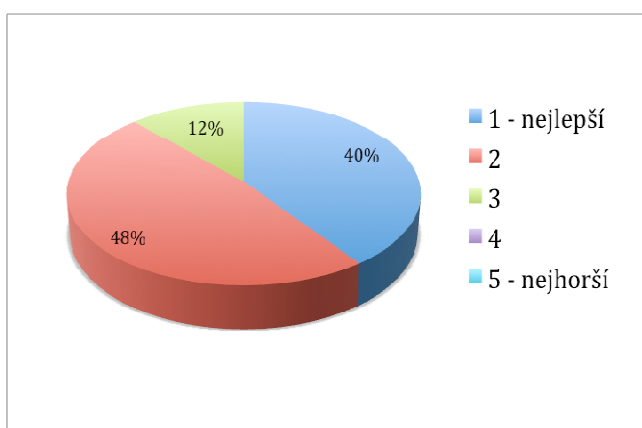
Z nejčastějších důvodů, které zákazníci uvedli, když odpověděli ne, bylo, že si určité akce nevšimli a nebo si kartičku zapomněli doma. Případně je akce nezaujala.



13, Nakupujete podle Billa letáku?



14, Jak byste zhodnotil/a chování personálu?



## Doplňující otázky

Tyto doplňující otázky jsem kladla, aby se mohli lidé sami vyjádřit, co by chtěli změnit, co jim vadí nebo se jim naopak líbí.

*1, Je něco, co byste v Bille změnil/a ?*

Odpovědi se ve většině shodovaly, přesto bych je ráda rozčlenila do několika sektorů:

- Pokladny – malé pokladny, fronty ve špičce, váhy na pokladny, větší pokladny, cigarety na všech pokladnách, více pokladen, malé prostory, pokladní
- Obchod – palety mimo regály, reorganizace regálů, vysoké ceny, jiná hudba v obchodě, více výrobků, prázdné krabice u regálů, nepořádek v zelenině, chybějící sortiment, špatné cenovky, malý prostor, více druhů nápojů, chybějící parkoviště

*2, Orientujete se v obchodě tak, abyste našli vše, co potřebujete?*

Z větší části zákazník odpověděl ano, pouze tři odpověděli ne.

*3, Najde se v Bille něco, co by Vám stěžovalo nákup?*

Odpovědi byly vesměs podobné jako u otázky 1:

- Fronty, úzké uličky, ceny, málo prostoru, málo pokladen, nepřehlednost, pokladní

*4, Pamatujete si, co byl Váš první impuls na nákup v Bille?<sup>9</sup>*

Z větší části bylo pro zákazníky těžké si vzpomenout, ale po chvíli se podařilo.

Otevření Omegy, dobrá dostupnost k práci, otevírací doba, sortiment, zvědavost, bydliště, cesta kolem, akce Billy, pečivo, reklama

## **5. Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení**

Téměř polovina zákazníku u Billy pracuje a více než čtvrtina tam bydlí. Vzhledem k tomu, že tato Billa je přímo v centru města, kde je nespočet firem a různých pracovišť, snažila bych se zavést více výrobků či možností, které by si zákazníci rádi koupili např. na svačinu, nebo na oběd. Mezi tyto výrobky bych zavedla větší výběr baget a teplého koutku, kde si může zákazník vybrat hotové jídlo. Bille bych doporučila rozšířit nabídku a sledovat, zda zákazníci tuto nabídku využijí. Náklady by byly zhruba 10 000,- Kč za měsíc . V současnosti je na výběr mezi, v průměru, 4 hotovými jídly.

Další otázka byla mířená na výrobky v Bille. Většina lidí uvedla, že značky nerozlišuje, ale přesto je to dobrý způsob pro zákazníka, jak něco ušetřit, zvláště v případě, když porovná cenu Clever výrobku a výrobku jiné značky, hlavně pokud tento výrobek kupuje velmi často. Billa má širokou škálu výrobků značky Clever a zároveň se snaží tuto nabídku stále rozšiřovat, což je velmi dobře.

Více jak polovina zákazníku nenakupuje ve slevách, kdy končí datum spotřeby. Důvody mohou být různé, někdo neví, kde takový regál najde, někdo nerad nakupuje výrobky s končícím datem spotřeby, nebo si není jistý, zda stihne tento výrobek spotřebovat.

Téměř třičtvrtě lidí nakupuje v Bille převážně drobnosti. Tato otázka z velké části souvisí s tím, že v blízkosti Billy je větší počet pracovních míst, než bytů, lidé si spíš nakoupí menší nákup a také, že u Billy nenajdeme parkoviště. Mým návrhem je zavést pro zákazníky, pokud nakoupí za více než cca 500,- Kč, soutěž o různé ceny, popřípadě slevové poukázky, jež by je motivovaly k větším nákupům.

Co se týče blízkého supermarketu Albert, většina zákazníků preferuje Billu kvůli sortimentu a pokud bych měla být přesnější, z velké části je to čerstvé a výborné pečivo. Proto Bille doporučuji zachovat současný standard a nabídku.

Více jak 50% zákazníků vlastní Billa kartičku, ale většinou nevyužívají akcí, jaké tato karta přináší. V tomto případě je na zákazníkovi, jak si vybere akci, která mu vyhovuje. Aby Billa více profitovala na těchto akcích, měla by rozšířit množství výrobků, které bude možné zakoupit se slevou na kartu. Dále bych doporučila několik výrobků,

kteře se nejčastěji prodávají, aby byly trvale slevněny. Rozhodování, jaké výrobky se slevní, není v kompetenci vedoucího prodejny a uskutečnění tohoto doporučení je možné téměř ihned po schválení centrálou. Toto schválení trvá zhruba 3 měsíce. Zároveň možnost, jak dosáhnout úspěchu s Billa kartou, je slevnění výrobků, jež zákazník potřebuje. Protože i když se slevní výrobek, který zákazník normálně nenakupuje a který je po slevě stále drahý, Billa karta ztrácí svůj význam. Z těch zákazníků, kdo tuto kartu má, ji využívá pro slevy na výrobky, případně na akce na nonfood zboží.

Zákazník z velké části nevyužívá nabídku nabídky Billa letáku, nakupuje podle toho, jaké zboží potřebuje. Čeho ale využívá hodně, je nákup výrobků, které jsou levnější, pokud zakoupíte více kusů. I v tomto případě bych doporučila uvažovat o rozšíření nabídky.

Personál je další důležitý faktor, jak může supermarket uspět na trhu. Pokud se stane, že zákazník se poněkoličatě po sobě setká s nepřijemným a odmítavým chováním, prostě přestane do prodejny chodit. Proto v tomto případě je na vedoucím prodejny, jaké zaměstnance vybere a jak bude kontrolovat jejich chování a ochotu. Pro zlepšení motivace prodavaček bych doporučila různé interní soutěže nebo odměny, které budou dostatečně silnou motivací, jak správně vykonávat svou práci. Výběr výše odměn závisí na celkových tržbách obchodu, na splnění plánu tržeb i na splnění plánu odpracovaných hodin zaměstnanců. Pro Billu Omega by byly ideální odměny ve výši 1 000,- Kč měsíčně dle uskutečněných kontrol, které vyberou nejlepší prodavačku. Po schválení oblastním inspektorem, je toto doporučení uskutečnitelné ihned.

V tomto dotazníku jsem se setkala s pozitivními odpověďmi na personál obchodu.

### Doplňující otázky

Předem bych ráda uvedla, že není v moci vedoucího prodejny změnit vše ke spokojenosti zákazníka. Ale i tady se najde pár drobností, jak dosáhnout úspěchu. Co se týče pokladen, s rozmístěním, ani velikostí nebo počtem se nedá nic dělat, ale aby se zamezilo frontám, které jsou velmi časté, doporučila bych přidat pokladní na nejrušnější hodiny v době oběda nebo v odpoledních chodinách. Náklady na pracovní sílu navíc by vycházely na cca 8 400,- Kč měsíčně, pokud uvážíme, že by brigádník strávil

na pokladně 6 hodin, od 11 do 17, které bývají nejrůšnější a to každý pracovní den. Taktéž toto doporučení lze provést ihned, jakmile jej schválí vedoucí prodejny. Ideální by byl brigádník, který doplňuje zboží, ale když je potřeba, jde do kasy, aby tak pomohl minimalizovat fronty a zákazníci neodcházeli rozzlobeni z obchodu. Dále bych k motivacím pokladních přidala i odměny, pokud dosáhnou určitého scanningu. Tento scanning víceméně kontroluje rychlost pokladní, rychlost jakou markuje zboží a ideální hodnota je 30 a více, od 40 se dá mluvit o velmi rychlé pokladní. Pokud je pokladní takto rychlá, nemá problém s velkou a neustávající frontou. Proto by odměny záležely na kontrole tohoto scanningu a uvážení vedoucího prodejny. Také bych zavedla předem neohlašované kontroly tvořené nárazově vybíranými brigádníky, jež mají za úkol zhodnotit chování pokladní během nákupu a v případě jakékoli negativní reakce bych zavedla stržení určité částky z platu. V tomto případě by se jednalo o 500,- Kč. Náklady na brigádníka jsou zanedbatelné, pokud by obchod navštívil v průměru jednou týdně na jednu hodinu, Billa by zaplatila okolo 400,- Kč měsíčně. Dle mého názoru, pro pokladní je silnější motivace, že část platu ztratí než že dostane určité odměny. Dalším problémem na pokladnách je velké zdržení, pokud si zákazník nezážil ovoce či zeleninu. Proto bych doporučila přidělat váhy k pokladnám. I toto rozhodnutí závisí na tržbách prodejny, zda je schopná si na tyto váhy vydělat. Průměrná částka za jednu váhu se pohybuje kolem 250 000,- Kč. Tato investice je velice vysoká a je nutné pečlivé analýzy, zda se vyplatí. Nicméně v dnešní době se ovoce i zelenina na pokladně váží téměř v každém supermarketu a brání tak velkým časovým prodlevám.

K uspořádání obchodu bych ráda dodala, že orientace v něm je jednoduchá, nad každou uličkou visí přehledná cedule, která popisuje, jaký sortiment se v dané uličce nachází. Co se týká palet, nepořádku, či chybějícího sortimentu, může se stát, že daný úsek bude nepřehledný, či pohyb bude znesnadněn. Proto zaměstnanci řeší tuto situaci tak, že si ve skladě přeberou zboží z velké palety, poskládají na menší vozík a teprve potom jedou doplnit regály. Je také na vedoucím úseku, jak si svůj úsek zorganizuje a stará se o něj.

Co do výrobků, v každém supermarketu najdeme podobné či totožné výrobky. Co ale není stejné, je jednání personálu, doprovodné služby a prodejna. Proto bych firmě Billa doporučila více se zaměřit na zákazníka, na jeho potřeby, co požaduje od nákupu.

## 6. Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit, co může Billa udělat, aby uspokojila zákazníky a tím zlepšila své postavení na trhu. Pro zjištění těchto informací jsem použila anketu ve formě dotazníku. Pokud bych měla být nekonkrétní, řekla bych, že zákazníci jsou víceméně spokojeni s jejich nákupem. Ráda bych však místo víceméně dosadila úplně a právě na tyto nedostatky bych se chtěla zaměřit.

Billa Omega je společně se supermarketem Albert jediným velkým obchodem v centru města. Pro zvýšení její konkurenční výhody je nutné zavést opatření, jaká napomůžou, aby se stala oblíbenější než Albert. V současné době vidím velikou výhodu v nabízeném sortimentu, jež je širší, stejně jako chuť a kvalita výrobků, zvláště pečiva. Další velké plus spočívá ve velikosti prodejny, která je rozlehlejší a přehlednější. Dále má Billa silnou zbraň ve formě Billa karty, se kterou je možno nakoupit více výrobků za lepší cenu, popřípadě využít kartičku na nákup non food výrobků. Pokud Billa využije některých mých doporučení, jak tuto kartu využít, může očekávat zvýšení tržeb.

Vzhledem k tomu, že v každém supermarketu je možné nalézt srovnatelné výrobky v přibližně stejné cenové relaci, je hlavním způsobem jak odlišit Billu od ostatních supermarketů pomocí motivace zaměstnanců, speciálně pokladních. Právě pokladní je hlavním a často i jediným zaměstnancem, se kterým přichází zákazník do styku. Proto bych Bille navrhla více motivovat pokladní. Na ní často záleží, zda se zákazník do obchodu vrátí.

## Seznam použité literatury

### Monografie

- [1] FORET, M. a STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing,a.s., 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8
- [2] FOSTER, R.V. *Jak získat a udržet zákazníka*. 1. vydání. Computer Press, Praha 2002, 117 s. ISBN 80-7266-663-2
- [3] FREEMANTLE, D. *Bezkonkurenční služby zákazníkům*. 1. vydání. Management Press, Praha 1996, 164 s. ISBN 80- 85943-26-3
- [4] GLANZ, B.A. *Jak získat věrné zákazníky*.1. vydání. Praha: Grada Publishing,a.s., 1996. 128. s. ISBN 80-7169-318-9
- [5] HAMMOND, R. *Chytře vedená prodejna*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing,a.s., 2005. 144 s. ISBN 80-247-1066-8
- [6] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. rozš. a aktualiz. vydání. Praha: Grada Publishing,a.s., 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1
- [7] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. 1. vydání. Management Press, Praha 2002, 380 s. ISBN80-7261-010-4
- [8] KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing,a.s., 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [9] PŘIBOVÁ, M. a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing,a.s., 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9

### Elektronické zdroje

- [10] Historie společnosti Billa, [citováno 22. 3. 2009], dostupné z:  
[http://www.billa.cz/o\\_nas/historie.php](http://www.billa.cz/o_nas/historie.php)
- [11] Rewe Group, Současnost společnosti Billa, [citováno 22. 3. 2009], dostupné z:  
[http://www.billa.cz/o\\_nas/fakta-cisla.php](http://www.billa.cz/o_nas/fakta-cisla.php)
- [12] Sortiment společnosti Billa, [citováno 22. 3. 2009], dostupné z:  
<http://www.billa.cz/sortiment.php>
- [13] Billa Club, [citováno 22. 3. 2009], dostupné z:

- <http://www.billa.cz/club/club-povleceni-1809.php>
- [14] Věrnostní akce, [citováno 22. 3. 2009], dostupné z:  
<http://www.billa.cz/club/vernostni-akce-osusky.php>
- [15] Garance služeb, [citováno 22. 3. 2009], dostupné z:  
[http://www.billa.cz/sub\\_garance.php](http://www.billa.cz/sub_garance.php)
- [16] INCOMA Research + Moderní obchod, 10.2. 2009, \* odhad,  
[citováno 22. 3. 2009], dostupné z:  
[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=6965](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=6965)
- [17] Kaufland, [citováno 26. 3. 2009], dostupné z:  
<http://www.kaufland-online.cz/Site/Spolecnost/Kronika/index.htm>
- [18] Lidl, [citováno 26. 3. 2009], dostupné z:  
<http://www.lidl.cz/cz/home.nsf/pages/c.service.au.history.index>
- [19] Tesco, [citováno 26. 3. 2009], dostupné z:  
[http://www.itesco.cz/o\\_nas/historie](http://www.itesco.cz/o_nas/historie)
- [20] Hypernova, [citováno 3. 4. 2009], dostupné z:  
[http://www.ihypernova.cz/jnp/cz/hypernova/o\\_hypermovce/index.html](http://www.ihypernova.cz/jnp/cz/hypernova/o_hypermovce/index.html)
- [21] Albert, [citováno 3. 4. 2009], dostupné z:  
[http://www.ahold.cz/jnp/cz/ahold/spolecnost\\_ahold/zakladni\\_fakta/index.html](http://www.ahold.cz/jnp/cz/ahold/spolecnost_ahold/zakladni_fakta/index.html)
- [22] Makro, [citováno 26. 3. 2009], dostupné z:  
[http://www.makro.cz/index.php?page\\_id=106&s=131](http://www.makro.cz/index.php?page_id=106&s=131)
- [23] Globus, [citováno 3. 4. 2009], dostupné z:  
<http://www.globus.cz/cs/globus-dnes.html>
- [24] Spar ČR, [citováno 3. 4. 2009], dostupné z:  
[http://www.interspar.cz/spar/o\\_nas/SPAR\\_v\\_Ceske\\_Republice.htm](http://www.interspar.cz/spar/o_nas/SPAR_v_Ceske_Republice.htm)

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: SWOT Analýza

Tabulka č. 2: Úprava ceny pomocí Billa karty

Tabulka č. 3: Porovnání TOP 10 obchodů na českém trhu

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: REWE GROUP

Obrázek č. 2: Billa Club

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník

## Příloha č. 1

### 1, Nakupujete v Bille?

ano ne

### 2, Váš byt je v přímé blízkosti Billy?

ano ne

### 3, Pracujete v blízkosti Billy?

ano ne

### Pokud ano, co tvoří nejčastěji Váš nákup?

nakupuji pro svou potřebu      nakupuji pro potřeby firmy      jak kdy/ půl na půl

### 4, Jaké výrobky prodávané v supermarketech Billa máte nejraději?

Clever      Chef Menu      Ja! Naturlich      Bio výrobky      žádné

### 5, Nakupujete ve slevách? (např.: 25%, 50% - při konci doby spotřeby)

ano ne

### Pokud ano, v jakém množství?

kupuji převážně slevy      pokud mě něco zaujme      spíše výjimečně

### 6, Odhadněte, prosím, jakou část Vašich potravinářských nákupů tvoří nákupy v Bille

25%      50%      75%      100%

### 7, V Bille provádíte velké nákupy nebo spíše jen nakupujete drobnosti?

velké nákupy      drobnosti      půl na půl

### 8, V blízkosti Billy je supermarket Albert, v čem Vám připadá Billa lepší?

nízké ceny      lepší výrobky      otevírací doba      příjemný personál

### 9, Vadí Vám, že u Billy není parkoviště?

ano ne      v případě velkých nákupů

### 10, Je Billa jediný řetězec obchodů, ve které nakupujete?

ano ne

### 11, Jste členem Billa klubu?

ano ne

### 12, Využíváte akcí, které Vám toto členství přináší?

ano ne      občas

### 13, Nakupujete podle Billa letáku?

ano ne      občas

### 14, Jak byste zhodnotil chování personálu? ( 1 - nejlepší. 5 - nejhorší)

1      2      3      4      5

Doplňující otázky:

### 1, Je něco, co byste v Bille změnili?

### 2, Orientujete se v obchodě tak, abyste našli vše, co potřebujete?

### 3, Najde se v Bille něco, co by Vám ztěžovalo Váš nákup?

### 4, Pamatujete si, co byl Váš první impuls na nákup v Bille?