

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**HISTORIE, SOUČASNOST A PREDIKCE
BUDOUCÍHO VÝVOJE JEDNOTY DRUŽSTVA
SPOTŘEBITELŮ V KAPLICI**

Autor práce: Michal Kerner
Studijní obor: Regionální studia
Forma studia: Kombinovaná
Vedoucí práce: Doc. Dr. Mgr. Lubomír Pána, Ph.D.
Katedra: Katedra společenských věd

2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Doc. Dr. Mgr. Lubomíru Pánovi, Ph.D.
za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

ABSTRAKT

KERNER, M. *Historie, současnost a predikce budoucího vývoje Jednoty družstva spotřebitelů v Kaplici: bakalářská práce*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2012. 68 s.

Vedoucí bakalářské práce: Doc. Dr. Mgr. Lubomír Pána, Ph.D.

Klíčová slova: maloobchod, merchandising, obchod, obchodní síť, trh, velkoobchod

Bakalářská práce pojednává o historii, současnosti a budoucnosti Jednoty družstva spotřebitelů v Kaplici. Definicí základních pojmů objasňuje obecně význam obchodu. Analyzuje základní principy družstevního obchodu. Porovnáním s ostatními formami obchodní činnosti je ukázáno na význam spotřebního družstevnictví. Zkoumáním historických zkušeností spotřebního družstevnictví ve světě i v českých zemích je objasněn vývoj Jednoty Kaplice od jejího vzniku. Práce zkoumá současnost Jednoty družstva spotřebitelů v Kaplici a ukazuje na její velký význam v uspokojování potřeb obyvatel regionu Český Krumlov. Výsledkem práce je predikce pravděpodobného vývoje Jednoty družstva spotřebitelů v Kaplici v dalším období.

ABSTRACT

KERNER, M. *The history, present and prediction of the future development of Jednota Consumer Cooperative in Kaplice: Bachelor's thesis.* České Budějovice: The College of European and Regional Studies, o. p. s., 2012. 68 p.

Supervisor: Doc. Dr. Mgr. Lubomír Pána, Ph.D.

Key words: retail trade, merchandising, trade, trade network, market, wholesale trade

The thesis focuses on the history, present and future of Jednota Consumer Cooperative in Kaplice. It elucidates the importance of the trade by defining the basic concepts. It also analyzes the basic principles of cooperative trade. Moreover, it compares the cooperative trade with other forms of business and shows the importance of consumer cooperatives. It describes the development of Jednota Kaplice from its formation by researching historical experiences of consumer cooperative in the world as well as in the Czech Republic. The thesis investigates the present of Jednota Consumer Cooperative in Kaplice and points out the great importance in satisfying the needs of the inhabitants of the Český Krumlov region. In conclusion, the thesis predicts probable progress of Jednota Consumer Cooperative in Kaplice in the following period.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 7 |
| 1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE | 9 |
| 2 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ | 11 |
| 2.1 Obchod a jeho funkce..... | 11 |
| 2.2 Druhy velkoobchodních činností | 12 |
| 2.3 Druhy maloobchodních činností | 13 |
| 3 VÝVOJ DRUŽSTEVNICTVÍ | 15 |
| 3.1 Vývoj družstevnictví ve světě | 15 |
| 3.2 Výhody členů spotřebního družstva..... | 19 |
| 3.3 SČMSD | 20 |
| 3.4 Obecná charakteristika COOP Centra družstva a SWOT analýza jeho činnosti .. | 23 |
| 4 AKTIVITY A ČINNOST JEDNOTY DS KAPLICE V REGIONU ČESKÝ KRUMLOV | 28 |
| 4.1 Charakteristika regionu Český Krumlov | 28 |
| 4.2 Historický vývoj Jednoty DS Kaplice..... | 30 |
| 4.3 Jednota DS Kaplice v současnosti..... | 34 |
| 4.4 Obchodní činnost Jednoty DS Kaplice a její porovnání s konkurencí..... | 43 |
| 5 STRATEGIE A PERSPEKTIVA ROZVOJE JEDNOTY DS KAPLICE | 58 |
| 5.1 Výchozí podmínky pro stanovení strategie dalšího rozvoje Jednoty DS Kaplice | 58 |
| 5.2 Základní podnikatelské cíle roku 2012 | 59 |
| ZÁVĚR | 62 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 64 |
| SEZNAM ZKRATEK | 67 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK | 68 |

ÚVOD

Obchod je jedním ze základních faktorů ekonomického růstu. Prosperující obchod má velký vliv na prosperitu země. Velký význam zde hraje struktura a vybavenost obchodní sítě, zejména maloobchodních jednotek, tzn. prodejen, které mají nejbližší k zákazníkovi a které uspokojují jeho potřeby. I v době, kdy převládají vývojové tendence, jako jsou internacionalizace, koncentrace a globalizace, má maloobchodní činnost nezastupitelné místo. Je to oblast obchodu, kde má velmi významné a nezastupitelné postavení družstevní podnikání.

Základní myšlenkou vzniku družstevního hnutí ve světě bylo zajištění sociálních a životních jistot na základě svépomoci a vzájemné spolupráce formou společného podnikání a poskytování výhod svým členům. Místem vzniku této myšlenky byla Anglie před více než 160 lety.

System družstevnictví je souhrn všech organizačních prvků družstev. System tvoří družstevní organizace a instituce, které mají povahu družstev a plní funkce zájmových sdružení či centrál, kterými jsou např. COOP Centrum družstvo a Svaz českých a moravských spotřebních družstev. Tyto organizace či instituce sdružují jednotlivá družstva a uskutečňují v jejich prospěch činnosti, kterými jsou nákup, distribuce, skladování, prodej, marketing, atd. V širším měřítku zahrnuje družstevní systém i mezinárodní organizace (Mezinárodní družstevní svaz), jejichž rozsah se s postupem internacionalizace družstevnictví zvětšuje.

Princip družstevního podnikání spočívá v tom, že členové družstva jsou na základě podpůrných opatření připraveni plnit společně vypracované koncepty a uskutečňovat stanovené cíle. Zároveň svým přístupem, soudržností, pílí a odhodláním považují družstvo za „svůj podnik“. Proto je velmi důležité neustále rozvíjet vztahy mezi členy a mezi vrcholnými představiteli družstva.

V současných podmínkách, v době, kdy spolehlivě fungují tržní mechanismy, se stává družstevnictví pojmem vzbuzující spíše pocit překonanosti. Je považován za systém, který přežívá z let budování a fungování socialismu. Tyto postoje do značné míry ovlivňují postavení družstevnictví v naší společnosti. Z historického vývoje však jasně vyplývá, že se jedná o formu podnikání, která vzniká současně s rozvojem výrobní činnosti jako prvek stability a jistoty. Vytváření družstev je tedy spjato s demokracií, se svobodou a s politickou pluralitou.

Maloobchodní síť, která je základem činnosti Jednoty družstva spotřebitelů v Kaplici, se neustále vyvíjí a má svůj životní cyklus, který je ovlivňován celkovým

ekonomickým vývojem lokality, regionu a s tím spojeným zájmem zákazníků. Současný stav maloobchodní sítě v České republice i v regionu Český Krumlov je výslednicí jejího relativně dlouhodobého vývoje. Bakalářská práce je vzhledem k rozsáhlosti tématu rozdělena do kapitol, ve kterých je objasněna historie, současnost a budoucnost Jednoty družstva spotřebitelů v Kaplici.

V první kapitole je vymezen hlavní cíl a dílčí cíle bakalářské práce a uvedena metodika zpracování práce. Hlavní důraz je kladen na objasnění použitých metod práce (SWOT analýzu, pozorování, nestandardizovaný rozhovor, srovnávací metodu) a poukázáno na zdroje informací, které jsou v práci použity. Druhá kapitola vymezuje pojmy, které jsou pro pochopení problematiky nezbytné. Vedle popisu základních pojmů jsou popsány i druhy velkoobchodní a maloobchodní činnosti. Třetí kapitola mapuje historii družstevnictví ve světě i u nás, porovnává družstevní obchod s ostatními formami obchodu. Objasňuje výhody členství ve spotřebním družstvu. Zabývá se rovněž obecnou charakteristikou SČMSD a SWOT analýzou COOP Centra družstva. V další kapitole jsou popsány aktivity a činnost Jednoty DS Kaplice v regionu Český Krumlov s důrazem na činnost družstva v současnosti, nechybí porovnání jeho činnosti s konkurenty. Pátá kapitola se zabývá strategií a perspektivou rozvoje Jednoty DS Kaplice.

1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je celková analýza činnosti Jednoty družstva spotřebitelů v Kaplici z pohledu historie, současnosti a jejího budoucího vývoje. Na základě komplexní analýzy historických předpokladů, současného stavu obchodní sítě a dodavatelsko odběratelských vztahů bakalářská práce nastiňuje perspektivu dalšího rozvoje tohoto družstva. Výstupem práce je zhodnocení postavení Jednoty družstva spotřebitelů v Kaplici v rámci systému spotřebního družstevnictví, srovnání s konkurenčními firmami a vyvození návrhů na opatření k zefektivnění činnosti. Mezi dílčí cíle se řadí, na základě charakteristiky regionu Český Krumlov, vyvození závěrů pro činnost Jednoty DS Kaplice. Ze SWOT analýzy Jednoty DS Kaplice, zejména ze slabých a silných stránek činnosti družstva, stanovit strategii pro další rozvoj a posoudit postavení družstva vůči konkurenčním řetězcům Albert, Penny Market, Tesco.

Objektem zkoumání je Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici, která se zabývá nákupem zboží a jeho následným prodejem beze změny do vlastní maloobchodní sítě, ale i cizím odběratelům. Součástí činnosti je i výroba lahůdek a polotovarů v Besednici a pečiva a pekařských výrobků v Horní Plané. Družstvo také provozuje vlastní autodopravu a vlastní rovněž prodejnu stavebnin v Křemži. Mezi další činnosti, které vyplývají z podstaty družstevnictví, je poskytování členských výhod, např. čipové karty, bonusy, kupony. Družstvo se zabývá i výrobní činností a její efektivnost pozitivně ovlivňuje investicí do fotovoltaické výroby el. energie.

Základním zdrojem bakalářské práce jsou teoretická východiska ke sféře obchodu a maloobchodu, odborná literatura, statistické přehledy a jiné dílčí statistické materiály a výsledky průzkumů, které prováděli pracovníci družstva. Odborná literatura byla použita při zpracování druhé kapitoly. Pro oblast regionální byly využity prameny archivní povahy, svědectví pamětníků a konzultace se členy vedení družstva. Byly rovněž využity materiály propagačního rázu, které družstvo vydávalo k různým výročím. Cenným zdrojem informací byly články v odborném i v regionálním tisku.

Při zpracování tématu je postupováno od teorie k praxi, od obecného ke konkrétnímu. Jak již bylo uvedeno v úvodu, bakalářská práce je rozvržena do několika kapitol, které obsahují jak část teoretickou, tak i praktickou. Při zpracování témat těchto kapitol jsou použity, zejména ve výzkumné části bakalářské práce, různé metody. Základní metodou byla **analýza** (klasifikační, vztahová) a zejména SWOT analýza. Metoda SWOT analýzy je kombinací empirických poznatků a intuice. SWOT spočívá v tom, že při řešení určitého problému definujeme svůj potenciál (silné a slabé stránky),

existující příležitosti a hrozby a na základě této analýzy určíme další postup. S touto analýzou úzce souvisí i **syntéza** dostupných informací získaných sběrem údajů. Další metodou, která byla při zpracování bakalářské práce použita, je **nestandardizovaný rozhovor (metoda orální historie)** se členy vedení družstva, vedoucími pracovníky prodejen, zákazníky a s pamětníky. Tyto rozhovory probíhaly podle předem stanoveného scénáře a byly dodrženy pro všechny stejné podmínky. Byly prováděny individuálně a jejich výsledky byly zpracovány v jednotlivých kapitolách. Další metodou, která byla uplatněna, byla metoda **pozorování**. Tato metoda byla použita při zjišťování podnikové kultury, při průzkumu a srovnávání cen, při analýze konkurenceschopnosti prodejen družstva. Byla provedena na prodejnách v Kaplici a v Českém Krumlově. Při zpracování kapitoly o současné činnosti Jednoty DS Kaplice je využita **geografická metoda**, jež spočívá v hledání vazeb mezi geografickými faktory a obchodem. V úvodních kapitolách byla použita **historická metoda**, která zkoumá jevy v historických souvislostech.

Při porovnávání činnosti Jednoty DS Kaplice s konkurenty byla používána i **komparativní metoda**. Srovnání cen s Penny Marketem, Tescem a Albertem posloužilo k stanovení efektivní formy prodeje. Při stanovení nové strategie v budoucnosti byl využit i **kvalifikovaný odhad**.

2 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

2.1 Obchod a jeho funkce

Obchod jako činnost - je to činnost spočívající v nákupu a prodeji zboží.

Obchod v institucionálním pojetí – představuje subjekty zabývající se nákupem fyzického zboží za účelem dalšího prodeje bez jeho podstatnější úpravy. Obchod fyzickým zbožím zahrnuje dvě hlavní oblasti:

- **obchod spotřebním zbožím,**
- **obchod zbožím pro další podnikání.**

Vnitřní obchod – představuje obchod na celostátním a regionálním trhu.

Zahraniční obchod – znamená vývoz (export) a dovoz (import) zboží přes hranice státu.

Mezinárodní obchod – představuje obchodní aktivity ve více zemích jednoho kontinentu (např. rozsáhlé teritorium Jižní Ameriky).¹

Obchod má několik funkcí, mezi ně patří: přeměna výrobního (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský), překonání rozdílů mezi místem výroby (dodavatelem) a místem prodeje (odběratelem), překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu zboží a zajištění pohotovosti prodeje či dodávek.

Zajišťování množství a kvality prodáváného zboží – důležitý je správný výběr dodavatele, rychlé vyřizování reklamací a podle jejich rozsahu případná promptní výměna dodavatele.² Iniciativní ovlivňování výroby co do sortimentu, času, místa a množství, ovlivňování poptávky (marketing).

Zajišťování racionálních zásobovacích cest s cílem snížení prodejní ceny ve vztahu k úrovni zásobování (logistika). Zajišťování včasné úhrady dodavatelům.

Družstevnictví je chápáno naší právní úpravou jako jedna z forem podnikání, kterou definuje Obchodní zákoník a Živnostenský zákon shodně jako soustavnou činnost, kterou provádí podnikatel samostatně vlastním jménem na vlastní odpovědnost a jejíž hlavní činností je dosažení zisku.

Naše právní úprava řadí družstevní subjekty na stejnou úroveň všech podnikatelských subjektů. Nelze opomenout ale to, že družstevní specifika výrazně odlišují družstvo tím, že zisk není hlavním cílem tohoto druhu podnikatelské činnosti, ale je nástrojem k poskytování určitých předem definovaných výhod svým

¹ PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání RETAIL MANAGEMENT*. Praha, 1997, s. 27.

² CIMLER, P., ZADRAŽILOVÁ, D. *Retail management*. Praha, 2007, s. 11.

členům.³ Obchodní zákoník zákonem č. 513/1991 Sb., upravuje jednotně právní formu družstva pro všechna družstva bez ohledu na jejich předmět podnikatelské činnosti. Družstvo tudíž chápeme jako podnikatelský subjekt, který se odlišuje od ostatních obchodních společností pouze specifickou úpravou vnitřních vztahů mezi družstvem a členy a mezi členy navzájem, přičemž členové se účastní na společné podnikatelské činnosti obdobným způsobem jako společníci obchodních společností.⁴

Tab. 1: Rozdíly družstva a základních typů obchodních společností⁵

| TYPY PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI | | | | |
|-----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--|
| | | | FORMY KOOPERACE | |
| HLEDISKO ČLENĚNÍ | PODNIK JEDNOTLIVCE | OBCHODNÍ FIRMY | SPOLEČNÉ PODNIKY | DRUŽSTVA |
| Uživatel služeb | Zákazníci, kteří nejsou vlastníci | Zákazníci, kteří nejsou vlastníci | Zákazníci, kteří nejsou vlastníci | Členové nebo zákazníci |
| Vlastník podniku | Jednotlivec | Společníci | Akcionáři | Členové |
| Kdo hlasuje | Není potřeba | Společníci | Vlastníci akcií | Členové |
| Jak hlasuje | Není potřeba | Dle podílu | Podílníci akcií | Jeden člen jeden hlas nebo dle výše vkladu |

V tabulce jsou zobrazeny rozdíly mezi družstvem, jako formou kooperace a ostatními typy podnikatelské činnosti z různých hledisek. Z tabulky je patrné, že družstva jsou nejdemokratičtější formou obchodní činnosti.

2.2 Druhy velkoobchodních činností

Spotřební zboží se rozlišuje na tyto druhy velkoobchodních činností:

Dodávkový velkoobchod (skladový) – jde o nejrozšířenější systém velkoobchodu, kdy se zásoby zboží udržují na skladě. Následná distribuce zboží na prodejny probíhá na základě objednávky maloobchodu. Často bývá součástí velkoobchodní činnosti i vlastní doprava, marketingová činnost, školení odběratelů, atd.⁶

Agenturní – traťový velkoobchod – jako základ fungování jeho činnosti je funkce dispozičně akviziční. To znamená, že velkoobchod nezajišťuje fyzický pohyb zboží přes vlastní sklad, nýbrž organizuje dodávky zboží přímo z výroby či od jiných dodavatelů

³ HUNČOVÁ, M. *Družstva a jejich role v tržní ekonomice*. Ústí nad Labem, 2006, s. 134.

⁴ SÚKENÍKOVÁ, A. *Zákony II/2010*. Český Těšín, 2010, s. 70-76.

⁵ Porovnávací tabulka obchodních metod jednotlivých typů podnikání, vlastní zdroj.

⁶ PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání RETAIL MANAGEMENT*. Praha, 1997, s. 42.

přímo odběratelům, maloobchodníkům nebo také i velkoobchodníkům. Výhodnost tohoto typu velkoobchodu spočívá v tom, že je levnější. Úsporou je vyloučení skladovacího článku. Nevýhodou je, že realizace dodávky zboží bývá časově delší než u dodavatelského velkoobchodu.

Samoobslužný velkoobchod (Cash and Carry) – tento typ velkoobchodu využívají především zákazníci, kteří uskutečňují menší odběry zboží, dopravu zboží zajišťují převážně vlastním autem. Zákazníky jsou hlavně drobní výrobci (např. lahůdkáři či cukráři), majitelé pohostinských zařízení, drobní maloobchodníci, zejména prodejci ve stáncích. Tento typ nákupu je velmi podobný tomu maloobchodnímu, k nákupu zboží se používají plošinové vozíky či velké nákupní košíky. Výhoda tohoto systému pro zákazníka spočívá v impulsní nabídce, okamžité realizaci objednávky a úspoře času. Pro velkoobchod je výhodou okamžitá zaplacení zboží, snížení manipulačních nákladů a neustálý kontakt s odběrateli.⁷

Regálový velkoobchod (skladový) – jeho podstata spočívá v uzavření dohody mezi velkoobchodem a maloobchodem o tom, že maloobchod bude ve vymezené části prodejny prodávat (v regálech) takový sortiment, který velkoobchodník dodá, doplňuje a obměňuje. O výtěžek prodeje se pak dělí. Jeho výhoda spočívá v tom, že maloobchodník zvyšuje atraktivnost své provozovny a zároveň si ověřuje, jaký sortiment zboží je pro něho nejvhodnější. Výhoda pro velkoobchod či pro výrobce je v tom, že prodává nový, málo známý sortiment, nové značky či sezonní zboží.

Prodejní sklady – podstatou činnosti prodeje je současný prodej pro malé živnostníky, maloobchodníky, velké firmy, konečné spotřebitele, např. sklady paliv, hutních výrobků, sklady řeziva, sklady stavebních materiálů. Především se jedná o sortiment, který se v síti prodejen obtížně prodává.⁸

2.3 Druhy maloobchodních činností

Realizace maloobchodních činností se člení do těchto dvou hlavních skupin:

A) Maloobchod realizovaný v síti prodejen (store retail)⁹

Představuje většinový rozsah maloobchodních činností rozdělujících se na:

1) potravinářský maloobchod - jejich hlavní činností je prodej zboží denní potřeby, a to především prodej potravin doplněn o sortiment nepotravin.

⁷ PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání RETAIL MANAGEMENT*. Praha, 1997, s. 43.

⁸ PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání RETAIL MANAGEMENT*. Praha, 1997, s. 44.

⁹ PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání RETAIL MANAGEMENT*. Praha, 1997, s. 45.

2) **nepotravinářský maloobchod** - představuje nejrozšířenější skupinu zboží jak z hlediska druhovosti, tak i z hlediska provozních typů.¹⁰

3) **specializovaný a nspecializovaný maloobchod** – představuje převážně obchod v malých prodejních jednotkách s užším rozsahem sortimentu.

4) **stánkový prodej** – představuje zvláštní formu maloobchodní činnosti, jejíž hlavní prodejní činností je prodej na tržnicích a trzích.

5) **tržiště** – jejich hlavní specifikací je trh nebo-li plocha se stánky či prodejními pulty, které si pro svou obchodní činnost pronajímají obchodníci.

B) Maloobchod realizovaný mimo prodejní síť (non store retail)¹¹

Je to odvětví obchodu, které je uskutečňováno mimo prodejní síť a které v současné době zaznamenává největší rozvoj. Je rozčleněno na tyto složky:

1) **prodejní automaty** – jedná se převážně o prodej jednoduchého doplňkového sortimentu, např. cukrovinky nebo o prodej teplých a studených nápojů, např. kávy, limonád.

2) **přímý prodej** – tento prodej je realizován na základě přímého kontaktu výrobce se zákazníkem, a to tím způsobem, že prodejci přicházejí za zákazníkem přímo do domu. Pevážná část sortimentu je tvořena potřebami pro domácnost či drogistickými výrobky.

3) **přímý marketing neboli zásilkový prodej** – charakteristikou tohoto prodeje je tzv. „obchod na dálku“, kde spojovacím článkem je katalog a uskutečnění písemné objednávky. Sortimentně se zásilkové obchody plnohodnotně dají přirovnat ke klasickým prodejním jednotkám. Výhodou zásilkového obchodu je, že zákazník má k dispozici katalog bez jakéhokoliv časového omezení. Nevýhodou zásilkového obchodu jsou převážně vysoké počáteční náklady, dlouhodobá závaznost nabídky, velké náklady na marketing a reklamu.¹²

¹⁰ SKOŘEPA, L. a kolektiv. *Regionální trh potravin*. České Budějovice, 2009, s. 85-86.

¹¹ PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání RETAIL MANAGEMENT*. Praha, 1997, s. 47.

¹² CIMLER, P., ZADRAŽILOVÁ, D. *Retail management*. Praha, 2007, s. 15.

3 VÝVOJ DRUŽSTEVNICTVÍ

3.1 Vývoj družstevnictví ve světě

První náznaky družstevních idejí můžeme nacházet již dříve předtím, než vznikla samotná družstva. Počátkem 16. století nastínil anglický filozof a státník Thomas More v knize „Utopia“ (1516) svou vizi sociálně spravedlivé společnosti. Tato vize již obsahovala některé družstevní principy.

Zásadním spouštěcím impulsem pro vznik družstevního hnutí byly sociální důsledky průmyslové revoluce v Anglii. Na jejím základě se zámožný anglický průmyslník a filantrop Robert Owen (1772-1865) pokusil budovat bezpečnější hospodářství, což byl základ pro budování komunistické obce.¹³ Dalším průkopníkem družstevních idejí byl francouzský utopista Charles Fourier (1772-1865), který propagoval reformu společnosti prostřednictvím falang. Falangy byly hospodářské jednotky fungující na bázi společenských vlastnictví a práci v zemědělství a průmyslu. Výnosy z hospodaření měly falangy rozdělovat mezi kapitál, práci a schopnosti lidí. Mezi průkopníky družstevního hnutí musíme také zařadit anglického reformátora Williama Kinga (1786-1865), který propagoval zejména spotřební družstevnictví. Jeho hlavní tezí bylo, že pro občana bude atraktivnější a výhodnější, když své podíly bude vkládat do družstva než-li do peněžního ústavu.¹⁴

Ve stejné době, kdy probíhaly tyto pokusy, vznikala i první zemědělská družstva. První družstvo, kterému se podařilo obhájit existenci a současně úspěšně rozvíjet činnost dle současných představ o družstevnictví, bylo družstvo Rochdale Society of Equitable Pioneers. Toto družstvo založili angličtí textilní dělníci v roce 1844 v městečku Rochdale poblíž Manchesteru. Aktivity tohoto družstva byly založeny na realistických zásadách, které se později staly základem klasického družstevnictví a mezi ně patří:

- rovnost členů, kdy jeden člen měl jeden hlas,
- nízké podíly s možností jejich postupného splácení,
- vyplácení podílu na čistém zisku družstva každému členu,
- vytváření rezervního fondu,
- výchova a vzdělávání členů,
- tolerování různých politických a náboženských názorů.

¹³ BAŽANTOVÁ, I. *Družstevní a svépomocné koncepce v českém ekonomickém myšlení*. Praha, 2002, s. 14.

¹⁴ NĚMCOVÁ, L. *Vybrané kapitoly z českého družstevnictví*. Praha, 2001, s. 15.

Tyto družstevní zásady se v dalším vývoji družstevního hnutí postupně modernizovaly a přizpůsobovaly měnícím se společensko-ekonomickým podmínkám, které charakterizují družstvo jako specifickou organizaci, jejíž cíle jsou nejen ekonomické, ale i mimoekonomické.

Souběžně se vznikem družstva „Rochdale Society“ v Anglii vznikala první spotřební družstva i v jiných zemích. Ve Francii působilo družstvo „Le Commerce Véridique et Social“, ve Švýcarsku vznikla první svépomocná sdružení „Fruchtverein“ a v Německu vzniklo první dělnické spotřební družstvo „Ermunterung“.¹⁵

Velký rozmach spotřebních družstev ve světě byl ve druhé polovině 19. a na počátku 20. století. V těchto letech zřizovala jednotlivá spotřební družstva vlastní výrobní podniky a stále ve větší míře nabízela pro své členy i nečleny své služby. Současně se družstva začala sdružovat do větších celků, začala budovat své centrály a tím si vytvářela silící pozici na trhu.

Další mimořádně významnou součástí družstevního systému jsou úvěrní družstva. Oblastí jejich činnosti byl hlavně venkov. Členy těchto družstev byli převážně drobní rolníci a méně majetnější vrstvy obyvatelstva, které vkládaly do družstva své drobné úspory a zpětně poskytovaly úvěry za lepších podmínek než banky nebo lichváři. První úvěrní družstvo vzniklo v roce 1845 na Slovensku v obci Sobotiště.¹⁶

Opomenout také nelze vznik bytových družstev v první polovině 19. století. Tato družstva zabezpečovala výstavbu a správu bytů a sdružovala různé profesní skupiny občanů převážně z řad úředníků, dělníků, atd.¹⁷

S rostoucím významem se družstevní hnutí stalo předmětem ideologického a politického soupeření.

Období od konce 19. století do vypuknutí druhé světové války bylo charakteristické nejen šířením družstevních idejí, ale i upevňováním družstevního systému v evropských zemích, ale také též expanzí do ostatních zemí světa.

Výrazem snah o mezinárodní koordinaci byl vznik (1895) a působení The International Co-operative Alliance v Londýně, která zahrnuje stále větší počet členských zemí. Hlavním cílem této „Aliance“ je být celosvětovým představitelem družstevních organizací všech typů, které dodržují družstevní zásady.¹⁸

¹⁵ NĚMCOVÁ, L. *Vybrané kapitoly z českého družstevnictví*. Praha, 2001, s. 15.

¹⁶ HESKOVÁ, M., WILSON, M., ŠÚBERTOVÁ, E. *Encyklopedie družstevnictví Svazek 1*. Bratislava, 2005, s. 51.

¹⁷ NĚMCOVÁ, L. *Vybrané kapitoly z českého družstevnictví*. Praha, 2001, s. 17.

¹⁸ HESKOVÁ, M., WILSON, M., ŠÚBERTOVÁ, E. *Encyklopedie družstevnictví Svazek 1*. Bratislava, 2005, s. 14.

Také družstevnictví v České republice prošlo během své 160 leté historie jednotlivými etapami vývoje, které byly odrazem ekonomického, politického a společenského života země.

Již na počátku 20. století patřila Česká republika mezi země družstevně nejvyspělejší. Po vzniku samostatné Československé republiky se myšlenka družstevního podnikání zakotvila snad do všech forem podnikání. Vznikala nejenom spotřební, zemědělská, výrobní, zpracovatelská a odbytová družstva, ale i kulturní a bytová družstva. Opomenout samozřejmě nemůžeme ani družstevní záložny. V roce 1924 bylo na území republiky více než 14 000 družstev zařazených do 28 družstevních svazů. Největší rozmach českého družstevnictví, který byl násilně přerušen fašistickou okupací, se datuje mezi dvěma světovými válkami. Dalším významným obdobím byl proces socializace po roce 1948. V tomto období proběhla násilná kolektivizace, byla zakládána jednotná zemědělská družstva, byla zestátněna výrobní a úvěrní družstva a celkově se změnil postoj lidí k družstevnictví. Družstevnictví bylo začleněno do státem kontrolovaného systému plánovaného hospodářství. Na konci centrálně plánované ekonomiky působilo na území Čech, Moravy a Slezska 72 družstev s okresní působností, počet provozních jednotek byl 17 000.¹⁹

Proces změn a demokratizace po roce 1989 měl zásadní vliv i na systém družstevnictví. Důležité bylo to, aby se české družstevnictví opět přihlásilo k mezinárodním družstevním standardům a začalo plně uplatňovat a respektovat tradiční družstevní hodnoty. Zároveň družstevní systém musel čelit i pokusům o likvidaci družstev. Velký význam pro všechny typy družstev mělo jejich zapojení do Mezinárodního družstevního svazu (MDS).²⁰

MDS sdružuje 800 mil. členů, kteří jsou organizováni ve 200 národních družstevních organizacích v 75 zemích světa. MDS brání zájmy svých členů na mezinárodní úrovni pomocí zastoupení v OSN a v dalších mezinárodních organizacích. Své poslání svaz plní mnoha formami. Organizuje mezinárodní konference, které slouží k výměně zkušeností, vydává publikace, provádí výzkumnou činnost. Barvy na znaku znamenají: červená - držet spolu, oranžová – naděje pro budoucnost, žlutá – vřelost, přátelství, zelená- růst družstev, nebesky modrá – neomezené horizonty, tmavě modrá -

¹⁹ CIMLER, P., ŠÍPEK, L. *Obchod v České republice - struktura a změny*. Praha, 2008, s. 28.

²⁰ HUNČOVÁ, M. *Družstva a jejich role v tržní ekonomice*. Ústí nad Labem, 2006, s. 78.

tvrdá práce, fialová - respektování druhých. Tyto barvy symbolizují základní atributy spolupráce družstev jednotlivých zemí.²¹

Obr. 1: Znak Mezinárodního družstevního svazu²²



V průběhu první poloviny roku 1990 docházelo v družstvech i v družstevních svazech k novým demokratickým volbám všech družstevních orgánů. Jednotlivá družstva se na základě změn stanov, schválenými samotnými členy, stala plnoprávními a na státě nezávislými organizacemi. Základní právní normou v oblasti družstevního podnikání se stal zákon č.176/1990 Sb. o bytovém, spotřebním, výrobním a jiném družstevnictví, který byl doplněn zákonem o úpravě majetkových vztahů a vypořádání majetkových nároků v družstvech č. 42/1992 Sb.. Družstevní forma podnikání začala být upravována od 1.1. roku 1991 Obchodním zákoníkem představovaným zákonem č. 513/1991 Sb.²³ Zároveň s těmito změnami se tato družstva začala sdružovat do zájmových svazů, kterými jsou „Svaz českých a moravských bytových družstev“, „Svaz českých a moravských spotřebních družstev“, „Svaz českých a moravských výrobních družstev“ a „Zemědělský svaz České republiky“ a které jako ústředí zastřešuje „Družstevní asociace České republiky“ (DA ČR).²⁴ DA ČR jako koordinační centrum českého a moravského družstevnictví, reprezentuje zájmy družstevnictví vůči zákonodárné a výkonné státní moci a na veřejnosti. Ve vztahu k členským organizacím

²¹ HESKOVÁ, M., WILSON, M., ŠÚBERTOVÁ, E. *Encyklopedie družstevnictví Svazek 1*. Bratislava, 2005, s. 10.

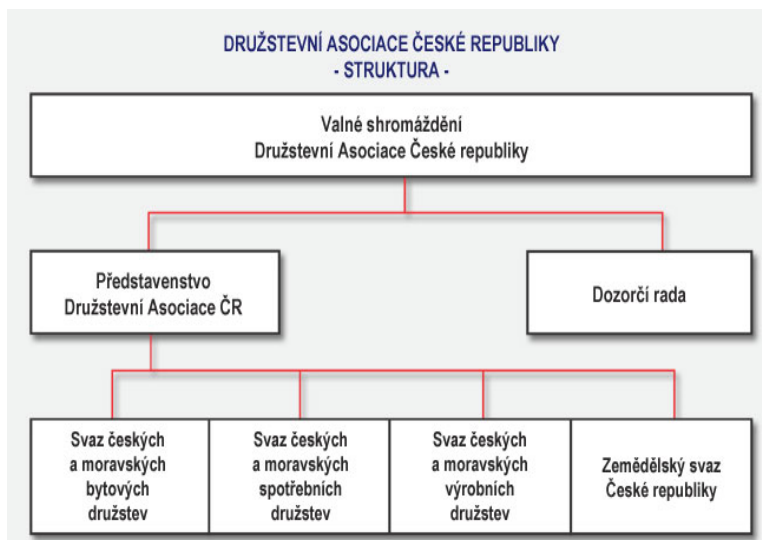
²² *Znak Mezinárodního družstevního svazu* [online]. 2011 [cit. 2011-10-20]. Dostupný z WWW: <<http://dacr.cz/mds.php>>.

²³ HESKOVÁ, M., WILSON, M., ŠÚBERTOVÁ, E. *Encyklopedie družstevnictví Svazek 1*. Bratislava, 2005, s. 39.

²⁴ HUNČOVÁ, M. *Družstva a jejich role v tržní ekonomice*. Ústí nad Labem, 2006, s. 102.

zabezpečuje poradenskou činnost, legislativní iniciativu a koordinuje postupy ve věcech společného zájmu.²⁵

Obr. 2: Struktura Družstevní asociace ČR²⁶



Výkonným a statutárním orgánem DA ČR je představenstvo, které projednává a rozhoduje v záležitostech určených stanovami, plní úkoly podle stanov a usnesení valného shromáždění. Předseda představenstva je volen vždy na jeden rok z předsedů jednotlivých členských svazů.

3.2 Výhody členů spotřebního družstva

Každý člen, který si plní své členské povinnosti, zejména nakupuje v prodejnách jednotlivých spotřebních družstev, má právo podílet se na výhodách členství v družstvu. Hlavní výhodou je získávat procentní slevy z realizovaných nákupů zboží v prodejnách družstva, například na čipovou kartu družstva, která slouží k ochraně jeho peněz, placení nákupů, vkládání a vybírání hotovosti a získávání bonusů z jeho vložených finančních prostředků. Stejně výhody lze získat i na členskou slevovou kartu. Další výhodou je také vyšší úročení půjček finančních prostředků družstvu, které mu poskytují jeho členové. Další doplňkové výhody, které rovněž nelze opomenout, jsou také dárkové poukázky vydávané k určitému životnímu jubileu, speciální nabídky zdarma či za speciální ceny na kulturně společenské akce. Základní informace o výhodách získávají členové družstva ze zasílaných členských zpravodajů a magazínů

²⁵ NĚMCOVÁ, L. *Vybrané kapitoly z českého družstevnictví*. Praha, 2001, s. 39.

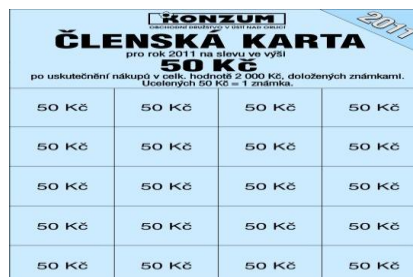
²⁶ *Struktura Družstevní asociace České republiky* [online]. 2011 [cit. 2011-10-20]. Dostupný z WWW: <<http://.dacr.cz/orgstrukt.php>>.

vydávaných COOP Centrem. Rozsah výhod si určují každoročně jednotlivá představenstva družstev dle svých hospodářských výsledků.

Obr. 3: Čipová karta, slevová karta, dárkový poukaz a magazín²⁷



čipová karta



slevová karta



dárkové poukazy



titulní strana magazínu pro členy

Na obrázku jsou znázorněny některé produkty, které zaručují členům družstva výhody oproti ostatním nakupujícím. Každý člen družstva může využívat čipovou kartu, na níž je zaznamenáván každý nákup člena. Hodnota každého nákupu je ohodnocena určitým počtem bodů. Od počtu získaných bodů se potom odvíjí sleva při dalších nákupech. Výhodou členské karty je, že člen družstva obdrží za určitou sumu složeného členského vkladu v určitém termínu karty na slevu. Dárkové šeky slouží jako dar při různých příležitostech. Magazín pro členy slouží k informování členů o prodejních akcích, slevách a podává další informace ze života družstva.

3.3 SČMSD

Svaz českých a moravských spotřebních družstev je zájmové sdružení právnických osob, které jsou vedeny v registru zájmových sdružení právnických osob

²⁷ Čipová karta, slevová karta, dárkové poukazy a magazín [online]. 2011 [cit. 2011-10-27]. Dostupný z WWW: <<http://jednotakaplice.cz/news/clensky-zpravodaj>>.

podle zákona č. 40/1964 Sb, Občanského zákoníku, ve znění pozdějších předpisů pod číslem registrace 9/92.²⁸ Svaz je také právnickou osobou, která vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese plnou odpovědnost za úkony, které vyplývají z těchto vztahů. Členská družstva, kterých je v současné době 57, a jsou soustředěna ve dvou obchodních aliancích, COOP Centrum Praha a COOP Morava, ale i jiné právnické osoby, neodpovídají za závazky svazu a naopak svaz neodpovídá za závazky svých členů. Členstvím v této organizaci nevzniká majetkový podíl členů jednotlivých družstev na majetku svazu. Svaz je společenstvem členských družstev. Hlavním posláním svazu je zastupovat, chránit a uplatňovat oprávněné požadavky všech českých a moravských spotřebních družstev a také v neposlední řadě vytvářet koncepce a strategie rozvoje spotřebního družstevnictví v závislosti na vývoji tržní ekonomiky.²⁹ Dále také svaz poskytuje konzultační a poradenskou pomoc v právní oblasti, spolupracuje při zajišťování nových technologií a forem prodeje, působí jako integrující činitel napomáhající rozvoji společných podnikatelských aktivit začleněných spotřebních družstev a co je nejdůležitější, přispívá tak k vytvoření jednotného družstevního image, tj. je zakladatelem obchodních řetězců, kterými jsou:

- **COOP TERNO**
- **COOP TIP**
- **COOP TUTY**
- **COOP DISKONT**
- **COOP STAVEBNINY**

Vedle těchto obchodních aktivit provozuje SČMSD i Manažerský institut COOP a 11 družstevních středních škol, kde je vychováván dorost pro jednotlivá spotřební družstva. V současné době má SČMSD 300 000 členů soustředěných v jednotlivých spotřebních družstvech.³⁰

Svaz je také člen těchto zájmových subjektů a sdružení:

- Družstevní asociace ČR (DAČR)
- Svaz obchodu a cestovních ruchů ČR
- Svaz průmyslu a dopravy ČR
- Hospodářská komora ČR
- Evropské sdružení spotřebních družstev (Euro Coop)

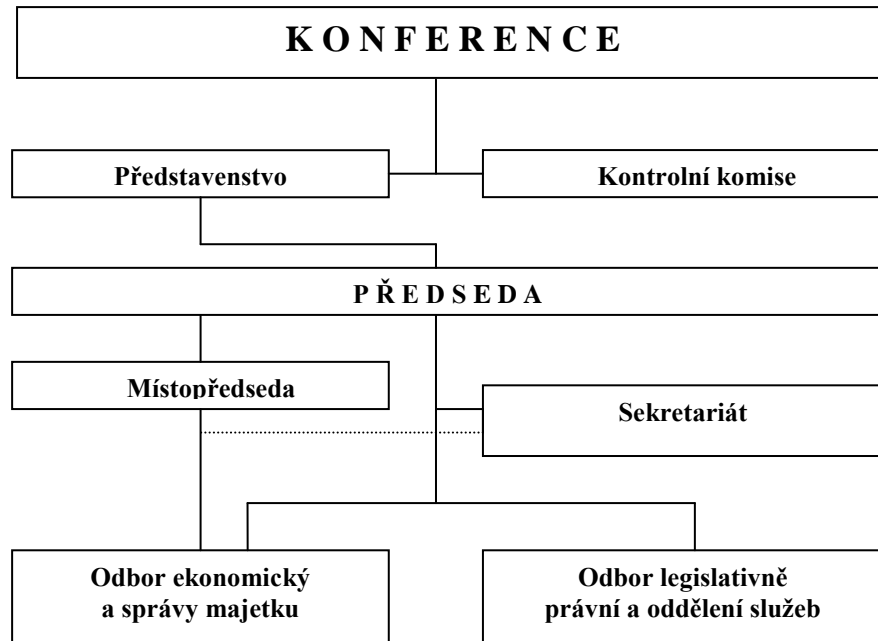
²⁸ SÚKENÍKOVÁ, A. *Zákony II/2010*. Český Těšín, 2010, s. 136.

²⁹ NĚMCOVÁ, L. *Vybrané kapitoly z českého družstevnictví*. Praha, 2001, s. 96.

³⁰ VÁVROVÁ, V. *160 let družstevnictví v České republice*. Praha, 2006, s. 20.

- Mezinárodní družstevní svaz (ICA) prostřednictvím členství v DAČR³¹

Obr. 4 Organizační schéma Svazu českých a moravských spotřebních družstev (SČMSD)³²



Nejvyšším orgánem svazu je konference. Volenými orgány jsou představenstvo, které má 15 členů (zástupců jednotlivých spotřebních družstev) a kontrolní komise, která má 8 členů (zástupců jednotlivých spotřebních družstev). Představenstvo je oprávněno jednat jménem svazu navenek ve všech záležitostech. Jménem představenstva jedná předseda svazu. V době jeho nepřítomnosti ho zastupuje místopředseda či jiný pověřený člen představenstva. Kontrolním orgánem svazu je kontrolní komise. Orgány svazu zajišťují úkoly prostřednictvím odborných útvarů svazu. V současné době je předsedou představenstva Ing. Zdeněk Juračka.³³

³¹ Výroční zpráva „Svazu českých a moravských spotřebních družstev“ za rok 2009. Praha, 2010, s. 9.

³² Organizační schéma „Svazu českých a moravských spotřebních družstev“ (SČMSD), vlastní schéma.

³³ VÁVROVÁ, V. 160 let družstevnictví v České republice. Praha, 2006, s. 21.

3.4 Obecná charakteristika COOP Centra družstva a SWOT analýza jeho činnosti

COOP Centrum družstvo bylo založeno 26. října roku 1993 a registrováno v Obchodním rejstříku v Praze dne 1. ledna 1994. Hlavním cílem bylo sjednotit nákupní aktivity spotřebních družstev Čech a Moravy a následně vytvořit nákupní alianci na území České republiky. Hlavním důvodem této zásadní a největší kooperační aktivity spotřebních družstev byly změny na českém trhu, a to převážně expanze cizích zahraničních obchodních řetězců. Majetek COOP Centra družstva představují vklady třiceti devíti členských družstev, které tvoří základní jmění družstva.³⁴

COOP Centrum družstvo, zároveň i jako správce řetězců, zajišťuje pro všechna spotřební družstva integrovaný nákup zboží a služeb od cca 450 dodavatelů, vytváří interní informační systém, EDI komunikaci, vytváří a současně optimalizuje centrální katalog výrobků, dále pak v rámci obchodní politiky dojednávává lepší konkurence schopné ceny s dodavateli, vyjednává platební podmínky, (tj. splatnost faktur, bonifikace předčasných úhrad dodavatelům), provádí category management a také jedná s dodavateli o možnosti distribuce výrobků v menším balení. Současně také zajišťuje pro spotřební družstva výrobu výrobků privátních značek, které jsou rozděleny do kategorií COOP Klasik, COOP Quality Standard, COOP Premium, COOP Dobré jistoty, COOP Special. Tyto výrobky jsou v převážné míře určeny pro kategorii spotřebitelů, kteří upřednostňují nákup zboží za nejnižší cenu. Opomenout také nemůžeme podporu prodeje výrobků od regionálních dodavatelů a prodej BIO potravin.³⁵ COOP Centrum družstvo také centrálně organizuje prodejní akce typu COOP Super cena a akce určené pro řetězcové prodejny typu TERNO, TUTY, TIP, DISKONT a STAVEBNINY. Současně s těmito akcemi také organizuje zákaznické soutěže a vydává zákaznický magazín. V roce 2010 realizovalo COOP Centrum družstvo obrát ve výši Kč 9,11 mld. Kč (vč. DPH). Jednota DS Kaplice podporovala myšlenku vzniku družstva, stála u jeho zrodu a stala se jedním ze zakladatelů. V současné době jsou obchodní aktivity Jednoty DS Kaplice úzce propojeny s obchodními aktivitami tohoto družstva.³⁶

³⁴ *Výpis z Obchodního rejstříku firem* [online]. Praha, 2011 [cit. 2011-11-10]. Dostupný z WWW: <http://info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz>.

³⁵ *Katalog výrobků COOP* [online]. Praha, 2011 [cit. 2011-11-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.coop.cz/katalog-vyrobu/>>.

³⁶ *Výroční zpráva o hospodaření COOP Centra družstva za rok 2010*. Praha, 2011, s. 2.

SWOT analýza COOP Centra družstva:

a) silné stránky

- silné zázemí smluvně zavázaných odběratelů, jejichž hlavním zájmem je vysoká úroveň centrálně řízeného nákupu a solventnost COOP Centra družstva,
- nejhustší síť prodejen na území celé ČR,
- dobrá platební morálka odběratelů, která poskytuje dobrou pozici pro jednání přímo s dodavateli o obchodní spolupráci,
- zastoupení odběratelských subjektů (družstev) v orgánech COOP Centra družstva.

b) slabé stránky

- celý řetězec není jednotně veden, pravomoci i odpovědnost jsou rozmělněny,
- při rozhodovacím procesu je nutno dosáhnout shody zúčastněných družstev. Dosáhnout shody někdy bývá zdlouhavé a často vede ke kompromisnímu rozhodnutí.

c) hrozby

- hrozby převážně představuje konkurence zahraničních řetězců, a to převážně řetězce TESCO, KAUFAND, GLOBUS, LIDL, PENNY MARKET, ALBERT a MAKRO,
- konkurence vietnamských obchodníků.

d) příležitosti

- COOP Centrum družstvo monitoruje a následně vyhodnocuje vývoj cen komodit a spotřebních cen vlastních a cen konkurence. Tyto ceny následně analyzuje. Po provedení analýzy vytváří prognózy, návrhy a opatření.

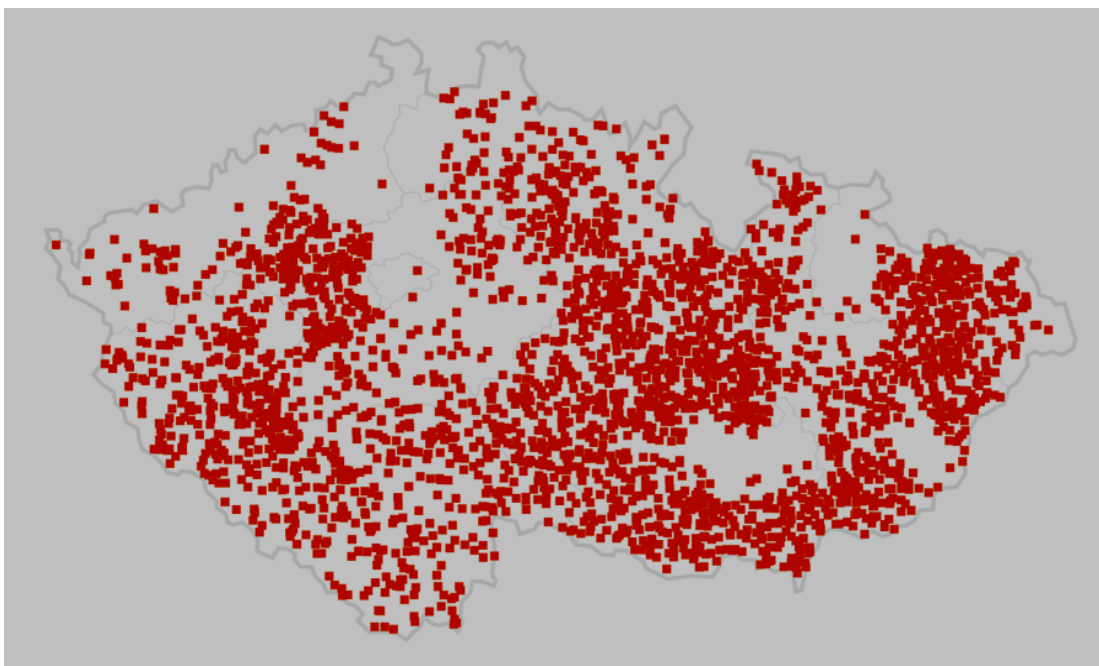
Shrneme-li výsledky SWOT analýzy je vidět, že vedle silných stránek COOP Centra družstva, které jsou zřejmé, je nutno se zabývat zejména slabými stránkami a hrozbami, které družstvu hrozí, zejména ve vztahu ke konkurenci zahraničních obchodních řetězců. Náročné konkurenční prostředí českého maloobchodního potravinářského trhu a zejména velmi tvrdá cenová konkurence ze strany nadnárodních diskontních a hypermarketových řetězců vyvolává na straně skupiny COOP potřebu přijetí kvalifikovaných strategických záměrů a vytčení cílů postavených na dostatečně podrobných analýzách. Výstupem SWOT analýzy lze konstatovat, že rozhodujícím polem působnosti, zejména pak ve venkovském prostoru je, že i kromě zlepšení vlastních provozních podmínek

prodejen /prodejní doba, sortiment, atd./, je nutno věnovat pozornost i oblastí služeb prodejních, tak i ostatních, tzv. služeb doplňkových. Velký důraz je třeba věnovat i reklamě.

Obchodní řetězce

Hlavním cílem vzniku pěti spotřebních řetězců COOP TUTY, TIP, TERNO, DISKONT a STAVEBNINY s celkovým počtem 3 000 obchodních jednotek je spojení aktivit 57 spotřebních družstev s jasným cílem dosáhnout co nejvyšší efektivity prodejních jednotek a následné zlepšování jejich obchodních činností a technik prodeje. Dalším prvkem je podpora jednotných informačních systémů, jednotných prvků reklamy, jednotné prodejní doby, jednotného nastavení prodejních akcí a jednotného vybavení provozních jednotek obchodním zařízením.³⁷

Obr. 5: Zobrazení sítě prodejen COOP na území ČR³⁸



Síť prodejen COOP Centra je rozložena po celém území České republiky. Přesto je z mapky patrné, že většina prodejen se nachází v oblastech, kde převládá venkovské osídlení, což je ovlivněno i historickými faktory, jako je rozvoj zemědělství a lesnictví v minulosti. Menší hustota prodejen je v oblastech větších měst a v oblastech těžby

³⁷ Výroční zpráva „Svazu českých a moravských spotřebních družstev“ za rok 2009. Praha, 2010, s. 18-23.

³⁸ Zobrazení sítě prodejen COOP na území ČR [online]. Praha, 2011 [cit. 2011-11-10]. Dostupný z WWW: <<http://coop.cz/hp>>.

nerostného bohatství, např. severní Čechy. Ve středních Čechách představuje velkou konkurenci blízkost Prahy. Na mapce jsou zobrazeny prodejny všech řetězců. Snahou COOP Centra je expandovat do velkých měst nebo do turistických oblastí, např. Lipensko.

COOP TERNO

Hlavním důvodem pro vznik tohoto obchodního řetězce v roce 1995 byla specifická, nebo-li spíše atypičnost jeho obchodních jednotek o prodejní ploše vyšší jak 1 000 m² a spočívající v tom, že tyto obchodní jednotky jsou schopny poskytovat své služby různým skupinám zákazníků. Supermarkety tohoto řetězce nabízejí svým zákazníkům široký sortiment zboží a služeb. Jejich hlavní pozornost je upřena převážně na sortiment čerstvého zboží, ovoce a zeleniny, nápojů, chlazeného zboží a pekařských výrobků. Spotřební družstva provozují v současné době 10 obchodních jednotek tohoto typu s maloobchodním obratem ve výši cca. 1 483 mil. Kč. Správou řetězce je pověřena Jednota České Budějovice. Supermarkety se nacházejí v Českých Budějovicích, Českém Krumlově (spadá do působnosti Jednoty družstva spotřebitelů v Kaplici), Hradci Králové, Olomouci, Prachaticích, Třeboni, Týně nad Vltavou, Zlíně, Bechyni a Trhových Svinech. Velkou návštěvnost těchto obchodních jednotek podporuje velmi pružná cenová politika a nabídka služeb.

COOP DISKONT

Tato forma prodeje se stále více prosazovala. Po několika letech samostatných pokusů jednotlivých družstev o vytvoření vlastních modulů, vznikl ve druhé polovině roku 1997, za významné pomoci Svazu českých a moravských spotřebních družstev, obchodní řetězec, do kterého je zařazeno 29 obchodních jednotek z 11 spotřebních družstev a s maloobchodním obratem za rok 2010 ve výši cca 770 mil. Kč. Tento řetězec se navenek prezentuje stejným imagem, který odpovídá obecným specifickým diskontní formy prodeje, a to především nižšími cenami a možností rychlého nákupu ve snadno orientovaném prodejním prostoru. Jeho nabídku tvoří striktně stanovený rozsah základního potravinářského a nepotravinářského sortimentu denní potřeby. Správou tohoto řetězce je pověřen KONZUM, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí. Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici neprovozuje ve svých prodejnách tuto formu prodeje.

COOP TIP

Tento obchodní řetězec zahájil svou činnost v roce 2000 a ve svém portfoliu sdružuje obchodní jednotky s prodejní plochou od 300 do 999 m². Hlavním záměrem řetězce je dosáhnout většího postavení na trhu v poměru s ostatní konkurencí a poskytnout co nejlepší služby svým zákazníkům. V současné době je zařazeno do tohoto řetězce 74 prodejen z 16 spotřebních družstev a s maloobchodním obratem za rok 2010 ve výši cca 2 266 mil. Kč. Tyto prodejní jednotky nabízí širokou nabídku potravinářského a nepotravinářského zboží denní potřeby. Hlavní důraz je kladen i na nabídku pestrého sortimentu čerstvého zboží. Správou tohoto řetězce je pověřeno COOP Centrum družstvo. Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici v současné době provozuje 9 prodejen tohoto formátu.

COOP TUTY

Tento řetězec s 298 prodejny z 22 spotřebních družstev a s maloobchodním obratem v roce 2010 ve výši cca 4 016 mil Kč a s prodejní plochou od 100 do 299 m² se významně podílí na maloobchodním obratu celé skupiny COOP. V tomto formátu obchodních jednotek zákazník pravidelně najde vše, co potřebuje ke svému běžnému nákupu jak potravinářského, tak nepotravinářského zboží. Řetězec také nabízí široký sortiment čerstvého zboží. Řetězec si také klade za cíl, zajistit optimální prodejní dobu, ochotnou a vstřícnou obsluhu a neanonymní vztah k zákazníkovi. Svoji širokou nabídku doplňuje zvýhodněnými cenami v pravidelných akcích. Správcem tohoto řetězce je COOP Centrum družstvo. Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici v současné době provozuje 18 prodejen tohoto formátu.

COOP STAVEBNINY

Tento řetězec byl založen v roce 2001 z důvodu prohloubit a dále aktivovat společný nákup, který by na současném českém trhu prodejců stavebnin mohl konkurovat zahraničním obchodním řetězcům. Hlavní myšlenkou tohoto řetězce je poskytovat nabídku potřebného sortimentu pro stavebníky. V současné době patří do tohoto řetězce 8 prodejen z 6 družstev, které mají jednotný image a společné marketingové aktivity. V roce 2010 měl tento řetězec maloobchodní obrat ve výši cca. 112 mil. Kč. Správcem tohoto řetězce je COOP Centrum družstvo. Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici v současné době provozuje 1 prodejnu tohoto formátu.³⁹

³⁹ *Výroční zpráva „Svazu českých a moravských spotřebních družstev“ za rok 2010.* Praha, 2011, s. 33.

4 AKTIVITY A ČINNOST JEDNOTY DS KAPLICE V REGIONU ČESKÝ KRUMLOV

4.1 Charakteristika regionu Český Krumlov

Než přistoupím ke konkretizaci činnosti družstva Jednota družstva spotřebitelů v Kaplici, popíši stručně region, ve kterém toto družstvo působí.

Okres Český Krumlov je typicky pohraničním regionem, který leží v nejj jižnějším cípu České republiky. Jeho jižní a jihovýchodní hranice je tvořena státní hranicí s Rakouskem v délce 80 km.. Na severu a severovýchodě sousedí s okresem České Budějovice, na severozápadě s okresem Prachatice. Rozloha okresu je 1 615 km². Je třetím největším okresem Jihočeského kraje a šestým v celé ČR.⁴⁰

Z hlediska přírodních podmínek je českokrumlovský okres územím velmi pestrým, ať už jde o územní členitost, geologickou stavbu, klima nebo bohatství flóry a fauny. Celý region patří horopisně do podsoustavy Šumava, která jako celek patří do orografické soustavy Česká vysočina. Samostatnou horskou skupinou v jihovýchodním pohraničí okresu představují Novohradské hory. Mezi významnější vrchovinné celky patří oblast Blanského lesa s vrcholem Klet' (1 084 m.n.m).

Převážná část okresu Český Krumlov náleží k povodí řeky Vltava. Hlavním vodním tokem východní části území je řeka Malše, která sbírá vody z Novohradských hor. Přírozené stojaté vody se na Českokrumlovsku nevyskytují. Rybníků je málo, největší z nich je Olšina (133 ha), která je nejvýše položeným rybníkem v ČR. Na území okresu se vyskytuje několik údolních nádrží, z nichž nejvýznamnější je Lipenská přehrada. Její délka je 44 km a šířka pak někde i 15 km. Pod hrází přehrady se v hloubce 150 metrů nachází podzemní turbína hydroelektrárny. Lipno a jeho okolí se stalo vyhledávaným střediskem letní i zimní rekreace jak pro české turisty, tak i pro zahraniční klientelu, zejména Holanďany.

Přírodní krásy území patří mezi základní předpoklady cestovního ruchu, turistiky a oddechu.⁴¹

Celá oblast jižních Čech oplývá velmi vysokou úrovní čistoty životního prostředí. Toto platí i pro okres Český Krumlov, a proto je rájem pro turisty všech věkových kategorií. Svojí polohou na rozhraní tří zemí, stýkají se zde hranice Čech, Rakouska a Bavorska, je předurčen k rozvoji pěší turistiky a cykloturistiky na

⁴⁰ CHALUPA, P., DEMEK, J. *Zeměpis Čech, Moravy, Slezska*. Praha, 1994, s.33.

⁴¹ NOVOTNÁ, M. *Česká republika*. Praha, 1995, s. 97.

mezistátních trasách i na trasách v okolí Lipna. Řada kempů a tábořišť v okolí Lipenského jezera svědčí o oblíbenosti této lokality mezi českými a zahraničními turisty a je potencionálním místem pro upření pozornosti v oblasti zásobování. Oblíbená je vodní turistika na řece Vltavě. V zimním období lze najít příležitosti pro zimní sporty, lyžování a bruslení. V létě potom převažují vodní sporty, zejména jachting na Lipenském jezeře. Pro zvýšení atraktivnosti, zvláště v zimním období, má sloužit i záměr vybudovat lanovku, která by spojila českou část Lipenska s rakouskou částí Šumavy v oblasti Horní Plané.⁴²

Snaha o zachování přírodního prostředí se odrazila v tom, že na části území okresu byl vyhlášen Národní park Šumava. V rámci mezinárodní spolupráce s Rakouskem a SRN pak byl ustanoven Euroregion Šumava, kde na ochraně přírody spolupracují uvedené tři země.

Velké lákadlo pro turisty v regionu Český Krumlov představují četné stavební památky. Velkou historickou cenu má klášter ve Vyšším Brodě a ve Zlaté Koruně. Magnetem pro návštěvníky je také hrad Rožmberk nad Vltavou. Přitažlivá je i zřícenina hradu Dívčí kámen, která patří k největším v Čechách. Mezi význačné památky patří i vyhledávané poutní místo Kájov. Mezi technické památky se řadí observatoř na hoře Klet', která ve výšce 1 070 m nad mořem je nejvýše položenou astronomickou observatoří v Čechách. Největší pozornost v regionu však přitahuje město Český Krumlov, zapsané od roku 1992 na seznamu světového přírodního a kulturního dědictví UNESCO. Město je v současnosti lákadlem pro řady zahraničních turistů a kypí čilým cestovním ruchem.⁴³

Okres Český Krumlov je svojí skladbou hospodářství průmyslově zemědělský. Velký význam pro rozvoj obchodu a služeb, které s jeho rozvojem souvisí, má doprava. Okresem prochází mezinárodní silnice E55. Velmi využívané je i silniční spojení Českého Krumlova s Lipnem. Celková délka silniční sítě činí 700 km. Pro příliv zahraničních návštěvníků mají velký význam hraniční přechody, kde vedle dvou největších, Dolní Dvořiště – Wullovitz a Studánky – Weigetschlag, je řada menších přechodů pro cyklisty a pěší.⁴⁴

Další dopravní spojení na území regionu představuje i železniční doprava, kde nejvýznamnější tratí na území okresu je trať České Budějovice – Horní Dvořiště, která byla v posledním období rekonstruována a má mezinárodní parametry. Železniční

⁴² FRIČ, D. *Československý průvodce*. Praha, 1980, s. 152.

⁴³ KLIMEK, H. *Šumava - Českokrumlovsko*. Praha, 2011, s. 82.

⁴⁴ MIŠTERA, L. *Zeměpis České republiky*. Praha, 1996, s. 62.

hraniční přechod Český Heršlák umožňuje napojení na rakouské železnice. Turistům slouží rovněž elektrifikovaná trať ze stanice Rybník do stanice Lipno nad Vltavou, která zejména v letních měsících je hojně využívána.

Autobusovou dopravu zajišťuje několik dopravců. Velký význam má napojení Kaplice na linky v Rakousku a spojení Českého Krumlova s Prahou. Pro rozvoj turistiky má v letním období význam i lodní doprava na Lipně.

V 46 obcích okresu žije celkem 61 635 obyvatel. Hustotu obyvatel – 39 obyv. na 1 km² - má okres nejmenší nejen v Jihočeském kraji, ale i jednu z nejmenších v celé republice.

Více než polovina obyvatel žije v 5 městech. Pro okres je od roku 1991 až po současnost charakteristický téměř rovnocenný růst počtu obyvatel. Počty přistěhovalců jsou přibližně dvojnásobné než počty narozených. Velká je i migrace obyvatel.

Jak už bylo řečeno, na Českokrumlovsku žije 61 635 obyvatel.⁴⁵ Nezaměstnanost představuje zhruba 8,11%. Toto poměrně vysoké číslo je zapříčiněno vysokým podílem dětí do 15 let (9 701 obyv.) a dále vysokým podílem obyvatel v produktivním věku (44 263 obyv.).⁴⁶ Tato, z hlediska nezaměstnanosti, nepříznivá skutečnost má za následek trvale vyšší nezaměstnanost v porovnání s ostatními okresy. Ani nabídka volných míst, i přes vzrůstající tendenci v posledních letech, není příliš pestrá. I nadále je třeba hledat rezervy v cestovním ruchu a navazujících službách. Velký význam má i to, že již mnoho pracovníků pracuje u firem se zahraniční účastí. Kladem je, že většina zahraničních firem postavila na okrese nové výrobní haly nebo stávající haly zmodernizovala. Na obyvatelstvo okresu má značný vliv i ekonomická situace v sousedních státech, která se ho bezprostředně dotýká v turistickém ruchu a v možnosti zaměstnání našich lidí v zahraničí. Hospodářská krize v zemích Eurozóny má dopad na cestování lidí a na příliv zahraničních návštěvníků a tím zprostředkovaně i na činnost subjektů, které se o blaho zahraničních návštěvníků starají.

4.2 Historický vývoj Jednoty DS Kaplice

Vznik družstva se datuje do roku 1919, kdy dne 8. srpna došlo na valné hromadě ke sloučení konsumních spolků a k založení konsumního a úsporného družstva pro Kaplici a okolí. Přes počáteční obtíže byl vývoj družstva pozitivně ovlivněn aktivitou

⁴⁵ *Počet obyvatel okresu Český Krumlov* [online]. 2012 [cit. 2012-01-16]. Dostupný z WWW: <http://www2.czso.cz/x/redakce.nsf/i/casova_rada_vybrane_ukazatele_za_okres_cesky_krumlov>.

⁴⁶ *Míra nezaměstnanosti v okrese Český Krumlov* [online]. 2012 [cit. 2012-01-16]. Dostupný z WWW: <http://www2.czso.cz/x/redakce.nsf/i/casova_rada_vybrane_ukazatele_za_okres_cesky_krumlov>.

svých členů. Družstvo se úspěšně rozvíjelo, vybudovalo svůj první sklad, ze kterého pak zboží rozváželo na prodejny nejdříve povozy, později autem poté, co byl zakoupen první nákladní automobil značky Sauer. V roce 1924 mělo družstvo maloobchodní obrat 4,6 mil. Kč.⁴⁷

Před začátkem II. světové války patřilo družstvu již 32 prodejen, z toho značnou část ve vlastních domech, a mělo již 5 000 členů. Prodejny byly zásobovány z vlastního velkoobchodního skladu veškerým zbožím, které bylo zajišťováno prostřednictvím družstevní velkonákupny. Prodáván byl převážně smíšený sortiment, počínaje potravinářským zbožím, veškerými zemědělskými, domácími potřebami, textilem, uhlím a stavebním materiálem. Menší prodejny zabezpečovaly prodej různých druhů zboží prostřednictvím výběru z katalogů.

Po II. světové válce valná hromada družstva s novými stanovami přijala i nový název družstva - „Šumava, spotřební, výrobní a úvěrní družstvo v Kaplici“. Do roku 1949 mělo družstvo již 122 prodejen, 5 pekáren, 1 cukrárnu a 1 řeznicko-uzenářskou výrobnu.⁴⁸

V padesátých a šedesátých letech prodělalo družstvo řadu nedobrovolných změn. Byla nastolena státní teorie o družstvu, která postihla družstvo zvláště citelně. Zásahy státu do družstev realizací této teorie dále rozvíjené tím, že družstva mají své místo jen na venkově a jsou předurčena k zásobování venkova vedly k tomu, že družstvo bylo nuceno předat všechny své prodejny ve městech včetně velkoobchodního skladu státnímu obchodu. Tímto krokem byla oslabena ekonomická základna družstva, neboť se jednalo o rentabilní prodejny a současně přišlo družstvo i o možnost zásobování družstevních prodejen z vlastního velkoobchodního skladu.

V roce 1960 v souvislosti s novým územním uspořádáním krajů a okresů dochází k další reorganizaci spotřebních družstev. Na území nového okresu Český Krumlov zahajuje svou podnikatelskou činnost „Jednota, lidové spotřební družstvo Český Krumlov“ se sídlem v Kaplici. Toto nové družstvo vzniklo z bývalých Jednot v Českém Krumlově a Kaplici a spravovalo již 186 provozoven. V tomto období vznikl i „Okresní svaz spotřebních družstev“.

⁴⁷ *Pohled do historie Jednoty DS Kaplice* [online]. 2011 [cit. 2011-11-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.coopclub.cz/noviny-coop-novinky?idCasopisu=1>>.

⁴⁸ Kolektiv autorů. *50 let činnosti spotřebního družstva Jednota Kaplice*. Kaplice, 1969, s. 12.

V sedmdesátých letech se, i přes nedobrou ekonomickou situaci, postavení družstev začalo zlepšovat. Změnil se název družstva, který nově zní „Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici“.

Družstvo získalo vlastní výstavbou do vlastnictví dvě prodejny v Českém Krumlově a jednu v Kaplici. Současně s těmito změnami probíhala i výstavba nových prodejen, nákupních středisek, smíšených prodejen ve všech střediskových obcích v rámci tzv. sdružených prostředků s obcemi a socialistickými organizacemi známá spíše jako výstavba formou akcí „Z“.⁴⁹

Koncem osmdesátých let družstvo již provozovalo tři hotely, několik desítek pohostinských provozoven a deset pojízdných prodejen. Současně z těmito aktivitami družstvo provádělo i sezonní výkup lesních plodů, ovoce a zvěřiny. Družstvo se v těchto letech řídilo mottem „Zboží z Jednoty do každé samoty“.

Po sametové revoluci v roce 1989 došlo ke změně situace na trhu. Otevřely se hranice a občané České republiky směli svobodně vycestovat za hranice státu a naopak zahraniční turisté začali navštěvovat naši republiku. V roce 1989 realizovalo družstvo obrat ve výši 435 mil. Kčs ve 180 provozovaných jednotkách.

V roce 1990 zahájilo družstvo transformaci.⁵⁰ Tato transformace byla zahájena v souvislosti s počátkem ekonomické reformy v české ekonomice. Zásadní změnou byla změna obchodní filosofie, přístupu k zákazníkům a členům družstva.

Dopad této reformy, převážně cenové liberalizace, propad životní úrovně, několikanásobný růst úroků z úvěrů, restituce majetku spojené s ukončením státní podpory nerentabilních forem obchodu a vznik nové konkurence, byl pro družstvo významný. Tato reforma nastartovala proces „zeštíhlení družstva“, který souvisel s ukončením činnosti nerentabilních provozoven typu veřejného stravování, prodejen s potravinářským a nepotravinářským zbožím a pojízdných prodejen.⁵¹

Podnikatelský záměr, který byl schválen po transformaci družstva, již vychází ze strategie celého systému spotřebního družstevnictví v ČR vybudovat ekonomicky silný družstevní subjekt, konkurence schopný v prostředí tržní ekonomiky. Hlavní orientací činnosti družstva se stává uspokojování potřeb zákazníků v sortimentu potravinářského

⁴⁹ SMRČKA, L. a kolektiv. *Vývoj družstevnictví na území ČSFR*. Praha, 1992, s. 59.

⁵⁰ STARZYCZNÁ, H., STEINER, J. *Maloobchod v českých zemích v proměnách let 1918-2000*. Karviná, 2000, s. 5.

⁵¹ Kolektiv autorů. *Informační bulletin členů a přátel družstva spotřebitelů Jednota Kaplice k 80. výročí založení*. Kaplice, 1999, s. 15.

zboží s orientací převážně na čerstvé potraviny a nepotravinářské zboží denní potřeby. Tradiční orientace na venkovského spotřebitele je postupně doplňována o sféru měst.

Nutnou podmínkou úspěchu v novém tržním prostředí vedle efektivních a moderních prodejen je také efektivní nákup a logistika. Družstvo se stalo jedním ze zakládajících členů nákupní centrály COOP Centrum Praha. Současně družstvo v roce 1991 zakupuje vlastní velkoobchod, který dříve sloužil organizaci Pramenu s.p..

Rok 1992 můžeme označit jako rozhodující rok v novodobé historii družstva. Byl dokončen proces konsolidace členské základny, došlo k optimalizaci počtu a složení členských výborů, byl zahájen proces realizace vypořádání majetkových nároků v družstvu dle zákona č. 42/1992 Sb. „O úpravě majetkových vztahů a vypořádání majetkových nároků v družstvech“.⁵²

Rok 1994 byl hodnocen jako rok stabilizace po změnách, které byly provedeny ve struktuře a počtu provozních jednotek. Družstvo v tomto roce dosáhlo obratu 418 mil. Kč.⁵³ Vedle tradiční výroby salátů, chlebíčků a mnoha dalších lahůdkářských výrobků ve výrobě v obci Besednice, byla také nově zahájena i výroba pekařských výrobků ve vlastní nové pekárně v Horní Plané. Proces ekonomické transformace a restrukturalizace činnosti družstva v 90. letech minulého století sice přinesl výrazné snížení počtu prodejen na straně jedné, ale současně naplnění cíle uspokojovat zákazníky a své členy v moderních prodejnách se sortimentem zboží denní potřeby.

V roce 2004 již družstvo provozuje 40 potravinářských prodejen a 2 prodejny stavebnin. Síť potravinářských prodejen tvoří 2 supermarkety TEMPO, 8 menších supermarketů TIP, 16 prodejen TUTY a 14 menších prodejen, které nejsou zařazeny v žádném řetězci. Systematizace maloobchodních jednotek je členěna podle druhu prodáváného sortimentu, který se týká potravinářského a nepotravinářského zboží. Forma prodeje je samoobslužná s doplněním pultového úseku masa a masných výrobků, rybích výrobků, sýrů a výrobků lahůdkářského a cukrářského charakteru. Celkový maloobchodní obrat v tomto roce dosáhl 640 mil. Kč.⁵⁴

Pro úspěch v konkurenčním prostředí zařadilo družstvo na počátku 21. století své rozhodující prodejny v celém okrese Český Krumlov do řetězců spotřebních družstev TERNO, TIP, TUTY, STAVEBNINY a ONS (ostatní nezařazená síť), které zajišťují spolu s centrálním nákupem výhodné obchodní podmínky a podporu prodeje pravidelnými akcemi. S těmito změnami se tak Jednota DS Kaplice, na počátku 21.

⁵² NĚMCOVÁ, L. *Vybrané kapitoly z českého družstevnictví*. Praha, 2001, s. 77.

⁵³ *Výroční zpráva o hospodaření Jednoty DS Kaplice za rok 1994*. Kaplice, 1995, s. 9.

⁵⁴ *Výroční zpráva o hospodaření Jednoty DS Kaplice za rok 2004*. Kaplice, 2005, s. 1.

století stává konsolidovanou, finančně stabilní firmou, schopnou obstát na trhu se stále náročnější a tvrdší mezinárodní konkurencí.

4.3 Jednota DS Kaplice v současnosti

Při stanovení základních cílů a parametrů podnikatelského záměru rozhodujícího pro činnost družstva v současnosti, vycházelo představenstvo družstva jednak z očekávaného vývoje české ekonomiky, konkurenčního prostředí a připravovaných vlastních opatření. Makroekonomická očekávání, pokud jde o vývoj evropské ekonomiky, jsou nejistá a nikterak příznivá, což je pro naši českou, silně proexportně orientovanou ekonomiku, docela zásadní problém. Finanční potíže řady států Evropské unie se prohlubují a zastavit krizi se dosud nepodařilo. Vnitřní podmínky české ekonomiky budou nepříznivě ovlivněny škrty v rozpočtech státu a obcí, s přímým dopadem na spotřebu domácností. Ekonomika bude stagnovat. Současně dochází k dalšímu růstu nákladů na bydlení. Zostřilo se rovněž konkurenční prostředí. Zahraniční řetězce zvyšují svou aktivitu v podporách prodeje. Rozšiřují počet akčních položek často za ceny nižší než jsou ceny nákupní. Jejich hlavním cílem je přilákat zákazníky. Lze hovořit jednoznačně o nerovných podmínkách na trhu. Menší obchodníci, mezi které lze zařadit např. vietnamské večerky, nejsou plátcí daně z přidané hodnoty a tudíž nemají povinnost registrovat tržby prostřednictvím kontrolních pokladen. Takže v místech, kde se s takovými konkurenčními prodejny setkávají prodejny Jednoty DS Kaplice, přichází družstvo o část tržeb. Aby Jednota DS Kaplice zastavila v současnosti propad tržeb a výkonů, přijalo vedení družstva některá opatření. Jedná se zejména o obchodní politiku, jejímž cílem je dále zkvalitnit nabídku zboží prodejen, tzv. „**merchandising**“. Význam tohoto slova pochází z anglického sousloví „obchodní úsilí“. Smyslem této činnosti je zkvalitnit prodej nabízeného zboží a současně zefektivnit prodej ve vztahu k zásobám na prodejně.⁵⁵ Zvláštní důraz je kladen na estetiku prodeje. Počínaje čistotou vchodových dveří, které jsou vizitkou prodejny, tak i o celkový vzhled a čistotu prodejny, o kvalitu a čerstvost nabízeného zboží, zvláště ovoce, zeleniny, masných a mléčných výrobků a lahůdek. Snahou každé prodejny je, aby nebylo nabízeno nekvalitní zboží. Prodejny se drží zásady „objednávat častěji a méně“.

Součástí aktivní obchodní politiky družstva v současnosti jsou i investice do nových pokladních systémů, které se postupně instalují na všechny prodejny družstva.

⁵⁵ *Merchandising* [online]. 2012 [cit. 2012-01-18]. Dostupný z WWW: <<http://files.jednotakaplice.cz/200000701-8d1d28e172/zpravodaj.pdf>>.

Tyto umožňují lépe sledovat zásoby a obrátku zboží na prodejnách, zpřesní evidenci výnosů prodejen.

Problém, který je také v současné době řešen, je struktura prodávaného zboží v prodejnách. Z průzkumu a z vlastní zkušenosti lze konstatovat, že zákazníci se orientují ve větším rozsahu na akční položky, které se však prodávají s výrazně nižšími výnosy. Důsledkem je pokles rentability a ztrátovost řady menších prodejen. Často se jedná o jediné prodejny v menších obcích, nebo i o menší řetězcové prodejny. V případě těchto prodejen jedná představenstvo družstva s obecními úřady o finanční podpoře, aby možnost nákupu, v podstatě zvláštní forma sociální služby, mohla být zachována.

I v těchto složitých podmínkách, které byly nastíněny, proběhla transformace družstva úspěšně, o čemž se můžeme snadno přesvědčit při hodnocení dnešního stavu družstva. Po dvaceti letech fungování tržní ekonomiky Jednota DS Kaplice provozuje ke dni 1. 1. 2012 42 prodejen s více než 11 tis. m², velkoobchodní sklad koloniálu a chlazeného zboží, velkoobchodní sklad ovoce a zeleniny, pekárnu v Horní Plané a výrobu lahůdek v Besednici. Velkoobchod ovocem a zeleninou zásobuje i prodejny partnerských spotřebních družstev a z hlediska docilovaných tržeb je největším distributorem tohoto sortimentu provozovaným spotřebními družstvy. Pekárna v Horní Plané je největším producentem chleba a pečiva v družstevním sektoru.

Jak z předešlého vyplývá, Jednota DS Kaplice uskutečňuje prodej potravinářského a nepotravinářského zboží a stavebnin v nově modernizovaných prodejnách a s využitím nových technologií. Charakteristické pro jednotlivé prodejny družstva je jednotný design. Prodejny jsou zvenku vymalované světle žlutou barvou, výlohy prodejen jsou vyzdobeny oranžovými pruhy a logem podle zařazení prodejny v řetězci.

Družstvo řídí orgány družstva, které byly zvoleny v roce 2011 a pracují do současnosti:

- a) shromáždění delegátů - zástupci jednotlivých členských výborů,
- b) představenstvo družstva – Antonie Bencová, Ing. Alena Brázdová, Marie Diorkové, Stanislav Dostál, Ing. Jan Gušl (předseda představenstva), Vítězslav Hálek, Ing. Miroslav Svoboda (místopředseda představenstva),
- c) kontrolní komise – Josef Bedlivý, Helena Borovková, Ladislav Daněk, Anna Irsiglerová, Marie Lukšová, Bedřich Němec, Marie Plachá,
- d) schůze místní členské základny,
- e) členský výbor.

Nejvyšší orgán družstva představuje **shromáždění delegátů**. Je tvořeno delegáty zvolenými na členských schůzích místních členských základů. Shromáždění delegátů zejména přísluší:

- přijímat a měnit stanovy družstva,
- volit a odvolávat představenstvo družstva,
- schvalovat výroční zprávu o hospodaření,
- rozhodovat o rozdělení zisku či o zrušení družstva,
- schvalovat koncepci rozvoje družstva.

Výkonným a statutárním orgánem družstva je **představenstvo**, které je tvořeno 7 členy a 2 náhradníky. Představenstvo řídí činnost družstva a rozhoduje o všech jeho záležitostech, které nejsou zákonem nebo stanovami vyhrazeny jinému orgánu. Je oprávněno rozhodovat o členství, určovat podmínky a výši další majetkové účasti členů, stanoví odměny členům orgánů, usměrňuje činnost členských výborů a projednává návrhy a podněty kontrolní komise družstva.

Za představenstvo navenek jedná, jeho činnost řídí a organizuje jeho **předseda**, který také jako nejvyšší hospodářský zaměstnanec družstva řídí aparát vytvářený představenstvem k plnění úkolů družstva.

Významné postavení v organizaci družstva má **kontrolní komise**. Tato komise má 7 členů a 2 náhradníky. Kontrolní komise kontroluje celou činnost družstva, a to zejména: zachovávání a uplatňování stanov, zachovávání zásad hospodárnosti. Vyjadřuje se k řádné účetní uzávěrce a k návrhu na rozdělení zisku

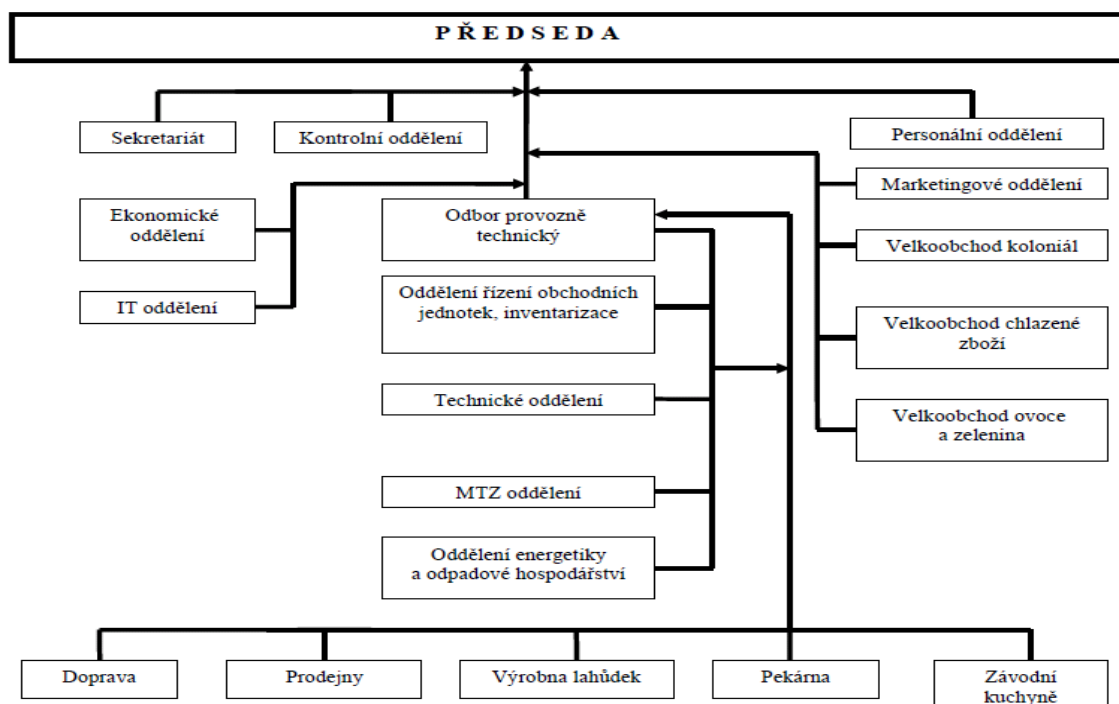
Schůze místní členské základny je místním orgánem družstva. Na ní členové uplatňují svá práva. Místní členská základna je sdružením členů družstva při určité provozovně nebo v určitém místě.

Členský výbor je výkonným orgánem členské schůze a zastupuje místní členskou základnu v období mezi členskými schůzemi. Organizační uspořádání družstva vyjadřuje hierarchické uspořádání od vedoucích orgánů družstva až po jednotlivé družstevní provozovny. Zástupci z členských výborů, kontrolní komise a představenstva se každoročně setkávají na shromáždění delegátů, kde je probíráno hospodaření družstva za uplynulé období, řeší se nedostatky a navrhuje se způsob a lhůta k jejich odstranění.⁵⁶

⁵⁶ Stanovy Jednoty DS Kaplice 2011. Kaplice, 2011, s. 8-12.

Organizační schéma aparátu, který řídí činnost Jednoty DS Kaplice, je na následujícím schématu:

Obr. 6: Organizační schéma Jednoty Kaplice⁵⁷



Z organizačního schématu vyplývá, že předseda družstva Ing. Jan Gušl řídí Jednotu DS v Kaplici jako celek. Vedle toho předseda řídí sekretariát, kontrolní oddělení, ekonomické oddělení, IT oddělení, personální oddělení a všechny velkoobchody. Do pravomoci předsedy spadá řízení činnosti odboru místopředsedy, který má na starosti provozně technické a MTZ oddělení, dopravu, prodejny a výrobní živnosti, tzn. výrobu lahůdek, pekárnu, oddělení energetiky a závodní kuchyně.

Tab. 2: Vývoj členské základny a počtu členských výborů⁵⁸

| Ukazatel | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Počet členských výborů | 29 | 29 | 29 | 28 | 28 |
| Počet členů | 2 327 | 2 299 | 2 256 | 2 188 | 2 143 |

⁵⁷ Organizační schéma vedení Jednoty DS Kaplice, vlastní zdroj.

⁵⁸ Výroční zpráva o hospodaření Jednoty DS Kaplice za rok 2011. Kaplice, 2012, s. 6.

Počet členů družstva k 31.12. 2011 byl 2 143, což znamenalo pokles o 45 členů proti skutečnosti roku 2010. Členská základna družstva se během let stále vyvíjí a mění. Za posledních 5 let došlo k poklesu členů družstva vlivem stárnutí venkovské populace a vlivem vymírání venkova, kde převládají starší věkové ročníky.

Dalším ukazatelem je i věková struktura členské základny, která je zobrazena v následující tabulce.

Tab. 3: Věková struktura členské základny⁵⁹

| Věk | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| 18-25 | 3 | 6 | 6 |
| 26-50 | 573 | 541 | 511 |
| 51-60 | 656 | 602 | 588 |
| 61-69 | 555 | 562 | 580 |
| 70- a více | 469 | 477 | 458 |
| Celkem | 2 256 | 2 188 | 2 143 |

Ve věkové struktuře převládají starší ročníky, což souvisí se stárnutím populace na venkově. Velký vliv na členskou základnu má i vliv rodinné tradice, kde členství v družstvo se přenáší z generace na generaci.

Tab. 4: Vývoj počtu pracovníků⁶⁰

| Činnost | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Jednota DS celkem | 453 | 451 | 426 | 415 |
| Z toho prodejny | 280 | 277 | 261 | 252 |
| výrobní činnost | 38 | 36 | 37 | 34 |
| velkoobchod | 72 | 75 | 67 | 66 |
| ostatní činnost | 12 | 12 | 11 | 11 |
| doprava | 19 | 18 | 18 | 19 |
| správa | 32 | 33 | 32 | 33 |

⁵⁹ Výroční zpráva o hospodaření Jednoty DS Kaplice za rok 2011. Kaplice, 2012, s. 5.

⁶⁰ Výroční zpráva o hospodaření Jednoty DS Kaplice za rok 2011. Kaplice, 2012, s. 6.

Z tabulky číslo 4 vyplývá, že v zájmu udržení efektivnosti a rentability činnosti družstva se počet pracovníků stále snižuje. V roce 2011 klesl počet pracovníků o 11. Pozitivně lze hodnotit mírný nárůst průměrné mzdy v náročných podmínkách roku 2011.

Tab. 5: Vývoj průměrné měsíční mzdy v Kč⁶¹

| 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------|----------|----------|----------|
| 15 498,- | 15 735,- | 15 857,- | 16 082,- |

Tabulka č. 5 ukazuje, že mzdy v družstevním obchodě jsou hluboko pod průměrem mezd v ČR, kde podle ČSÚ činila průměrná mzda za 1. pololetí roku 2011 23 575,- Kč. Z toho vyplývá, že odměňování pracovníků v činnosti obchodu a služeb je podhodnocené vzhledem k náročnosti a odpovědnosti této práce. Procentuálně lze vyjádřit tento vztah tak, že mzdy v činnosti obchodu jsou ve vztahu k průměrné mzdě v ČR o 7 493,- Kč nižší, což činí 31,8%. Snahou vedení družstva je v roce 2012 zvýšit efektivnost všech činností a zlepšit i odměňování pracovníků.

Jednota DS v Kaplici v současnosti provádí několik činností:

a) podnikatelskou, která je tvořena:

- obchodními aktivitami (nákup zboží a jeho následný prodej),
- výrobní činností (pekárna a výroba lahůdek),
- živnosti poskytující služby,

b) sociální (pomoc členům),

c) poskytuje výhody členům družstva.

Družstvo se zabývá činností podnikatelskou, prostřednictvím níž provozuje **obchodní živnosti**. Tato činnost probíhá ve spolupráci s COOP centrem formou EDI komunikace.⁶² Tato představuje koupi zboží za účelem jeho dalšího prodeje. K této činnosti využívá vlastní velkoobchod. Z velkoobchodu je zásobována nejen vlastní maloobchodní síť, ale i prodejny Jednoty v jiných okresech. Nákup zboží do velkoobchodního skladu se realizuje podle katalogu, který je zasílán COOP Centrem, kde jsou určeny povinné a volitelné položky pro jednotlivé řetězce. Veškerý nákup

⁶¹ *Výroční zpráva o hospodaření Jednoty DS Kaplice za rok 2011*. Kaplice, 2012, s. 5.

⁶² *EDI komunikace* [online]. 2012 [cit. 2012-02-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.editel.cz/cs/partneri-reference/reference/coop-centrum-druzstvo>>.

zboží do velkoobchodních skladů se provádí přes COOP Centrum. Díky tomu je zajištěna družstvům platební schopnost a volné finanční prostředky, které by se musely použít k okamžitému zaplacení dané faktury, se mohou použít k platbě jiných operací. Přes COOP Centrum procházejí veškeré faktury od dodavatelů za dané zboží. COOP centrum zaplatí dodavateli fakturu a následně přefakturovává družstvu. Bez nových metod řízení, které jsou závislé na moderních informačních technologiích, mezi ně EDI systém patří, by COOP centrum v nastalé konkurenci neuspělo. EDI systém, nebo-li elektronická výměna dat, zajišťuje komunikaci subjektů s dodavateli. Hlavní výhodou tohoto systému je: úspora nákladů, odstranění chybovosti, bezpečnost a dokladatelnost, zrychlení komunikace, zjednodušení procesů.⁶³

Výsledky velkoobchodní činnosti v současnosti jsou zaznamenány v následujících tabulkách:

Tab. 6: Velkoobchodní činnost a zajištění nákupu zboží⁶⁴

a) velkoobchod koloniál celkem

v tis. Kč – DPH

| | 2009 | 2010 | 2011 | Index 11/10 |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|
| velkoobchod celkem | 303 655 | 275 974 | 275 034 | 99,66 |
| z toho: do vlastní sítě | 215 568 | 197 370 | 199 976 | 101,32 |
| cizím odběratelům | 88 087 | 78 603 | 75 058 | 95,49 |
| podíl dodávek cizím | 29,01% | 28,48% | 27,29% | |

b) velkoobchod ovocem a zeleninou

v tis. Kč - DPH

| | 2009 | 2010 | 2011 | Index 11/10 |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|
| velkoobchod celkem | 118 635 | 122 307 | 111 945 | 91,53 |
| z toho: do vlastní sítě | 30 996 | 31 621 | 27 937 | 88,34 |
| cizím odběratelům | 87 639 | 90 686 | 84 008 | 92,64 |
| podíl dodávek cizím | 73,87% | 74,14% | 75,04% | |

⁶³ HESKOVÁ, M. *Category management*. Praha, 2006, s. 13.

⁶⁴ *Výroční zpráva o hospodaření Jednoty DS Kaplice za rok 2011*. Kaplice, 2012, s. 2.

c) velkoobchod chlazeným zbožím**v tis. Kč - DPH**

| | 2009 | 2010 | 2011 | Index 11/10 |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|
| velkoobchod celkem | 134 112 | 126 922 | 131 271 | 103,43 |
| z toho: do vlastní sítě | 127 499 | 121 369 | 126 098 | 103,90 |
| cizím odběratelům | 6 613 | 5 553 | 5 173 | 93,15 |
| podíl dodávek cizím | 4,93% | 4,38% | 3,94% | |

Výkony velkoobchodních skladů celkem poklesly o 1,3%, což odpovídá poklesu maloobchodních tržeb. Došlo však k významným změnám ve struktuře sortimentů prodávaného zboží. Velkoobchod s koloniálem propadl o 0,34%, což je zapříčiněno prodejem akčního zboží za nižší ceny. Velkoobchod s chlazeným zbožím zvýšil výkony o 3,4%. Velkoobchod ovocem a zeleninou snížil meziroční tržby o 8,47%, a to jak do vlastní sítě, tak i dodávky cizím odběratelům. Příčinou poklesu prodeje byl pokles cen ovoce a zeleniny. U sortimentu s chlazeným zbožím stojí za zvýšeným prodejem rozšíření sortimentu.

Vedle velkoobchodních aktivit podniká Jednota DS Kaplice i v oblasti **výrobních živností** (výroba lahůdek a pekařských výrobků). Výrobní lahůdek v Besednici vyrábí různé druhy salátů a pomazánek prodáváných v malých baleních.

Pracovnice výroby se snaží své výrobky neustále inovovat a rozšiřovat jejich sortiment. Nově se zabývá i výrobou aspiků, tradicí je výroba různých druhů obložených chlebů a baget. Výrobní zásobuje svými výrobky celou maloobchodní síť družstva a také prodejny v okolních okresech.

Pekárna v Horní Plané zásobuje prodejny družstva běžným a trvanlivým pečivem. Součástí výroby v pekárně jsou i cukrářské výrobky. Také v této provozovně se sortiment výrobků neustále rozšiřuje, což svědčí o tom, že výrobní vyrábí oblíbené a kvalitní výrobky. Ukazuje se, že obě tyto provozovny jsou pro družstvo přínosem.

Tab. 7: Celkový objem výroby zboží a výkonů činnosti⁶⁵

v tis. Kč

| Činnost | 2010 | 2011 | index 11/10 |
|--------------------------|--------|--------|-------------|
| pekařská výroba | 20 018 | 19 628 | 98,05 |
| Lahůdkářská výroba | 7 617 | 7 677 | 100,79 |
| závodní jídelna | 725 | 657 | 90,62 |
| fotovoltaická elektrárna | 1 682 | 1 934 | 114,98 |
| Celkem: | 30 042 | 29 896 | 99,51 |

Pokles pekařské výroby o 2% odpovídá poklesu maloobchodních tržeb. Výkony lahůdkářské výroby jsou na stejné úrovni jako v roce 2010. Výrobní činnost velmi pozitivně ovlivňuje investice do fotovoltaické elektrárny, jejíž výkony se zvýšily o 14,98%

Základem **živnosti poskytující služby** je vlastní automobilová nákladní doprava. Družstvo má vlastní vozový park, prostřednictvím něhož rozváží zboží z velkoobchodních skladů svým odběratelům, kterými jsou družstevní prodejny Jednoty DS Kaplice, provozovny Jednoty Vimperk, provozovny Jednoty Jindřichův Hradec a cizím odběratelům.

Základem **činnosti sociální** je poskytování podpory sociálních potřeb členům družstva. Vedle toho je součástí této činnosti i právní podpora a pomoc členům ve složitých životních situacích.

Další činností družstva je **poskytování výhod členům družstva**, jež jsou družstvu vlastní a s tímto cílem i vznikalo. Slevy na čipové karty mohou čerpat i nečlenové družstva. V roce 2011 byly vyplaceny následující:

- na celkový počet 2 535 vydaných čipových karet byla vyplacena sleva ve výši 1 152 447,- Kč. Další sleva, ve výši 283 802,- Kč byla vyplacena na bonusech,
- na nákupní kupony (pro členy, kteří nemají čipovou kartu) – bylo v prodejnách do konce roku 2011 uplatněno 550 ks kuponů po 100,- Kč. Oproti roku 2010 bylo uplatněno o 57 ks kuponů méně.⁶⁶

⁶⁵ Výroční zpráva o hospodaření Jednoty DS Kaplice za rok 2011. Kaplice, 2012, s. 3.

⁶⁶ Výroční zpráva o hospodaření Jednoty DS Kaplice za rok 2011. Kaplice, 2012, s. 10.

Pro rok 2012 schválilo shromáždění delegátů následující členské výhody:⁶⁷

- slevové kupony na nákup zboží již nad 300 Kč,
- úročení půjček roční úrokovou mírou sjednaných: na 12 měsíců 2,9%, na 6 měsíců 2,5%,
- poskytnutí bonusu 2% za denní zůstatek vkladů nad 1 000 Kč až 200 000 Kč na věrnostní čipové kartě,
- poskytnutí bonusu 0,3% za denní zůstatek vkladu nad 200 000 Kč na věrnostní čipové kartě.

4.4 Obchodní činnost Jednoty DS Kaplice a její porovnání s konkurencí

Základ činnosti družstva v současnosti představuje jeho maloobchodní činnost. Na základě znalosti okresu Český Krumlov můžeme nyní analyzovat vlastní maloobchodní síť Jednoty DS Kaplice, která je rozmístěna rovnoměrně po celém regionu. V současnosti vlastní družstvo 42 prodejen potravinářských a smíšených. Z přehledu, který následuje, je patrné, že nejvíce prodejen je v řetězci TUTY, potom následují nezařazené prodejny a prodejny řetězce TIP. Nevýhodou je, že v okrese Český Krumlov převládá venkovské osídlení a tím pádem zde není možno realizovat větší počet prodejen řetězce TERNO. Přehled prodejen a jejich umístění v jednotlivých řetězcích je následující:

Tab. 8: Počty prodejen dle zařazení do řetězců⁶⁸

| POČTY PRODEJEN DLE ŘETĚZCŮ | |
|----------------------------|-------------|
| TERNO | 1 prodejna |
| TIP | 9 prodejen |
| TUTY | 18 prodejen |
| ONS | 13 prodejen |
| STAVEBNINY | 1 prodejna |

V červnu 2010 byl uzavřen supermarket TIP v Kaplici u OD Krédo z důvodu výrazného poklesu poptávky, zejména rakouských zákazníků.

⁶⁷ Členské výhody [online]. 2012 [cit. 2012-02-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.jednotakaplice.cz/clenstvi/>>.

⁶⁸ Tabulka počtů prodejen zařazených do řetězců, vlastní zdroj.

Maloobchodní síť družstva je umístěna ve vlastních nebo pronajatých objektech. Z hlediska působení v místě či oblasti působí celoročně a má stálý okruh nakupujících. Podle typu osídlení lze síť prodejen družstva rozdělit na městskou a venkovskou. Rozsáhlost sortimentu nabízených provozovny je dána jejich zařazením v řetězci. Nejrozsáhlejším sortimentem se vyznačuje řetězec TERNO, pak následuje TIP, TUTY a nakonec ONS (nezařazené prodejny). Prodejny družstva v městech se vyznačují prodejem potravinářského a nepotravinářského zboží denní spotřeby se spádovostí nejen obyvatel města, ale i okolních vesnic. Městskou síť prodejen tvoří 13 provozoven, kam patří 1 prodejna řetězce TERNA, 7 prodejen řetězce TIP a 5 prodejen zařazených v řetězci TUTY. Venkovská síť je tvořena 29 provozovny, z nichž 13 je zařazeno v řetězci TUTY, 2 provozovny v řetězci TIP, 13 provozoven je nezařazených a 1 provozovna se zabývá prodejem stavebnin. Rozmístění prodejen v regionu Český Krumlov zobrazuje tabulka č. 9.

Tab. 9: Rozmístění prodejen v regionu Český Krumlov⁶⁹

| Počet prodejen v řetězcích | JEDNOTLIVÉ ŘETĚZCE | | | | | | | | | |
|----------------------------|-------------------------|-----------------|-------------------------|---------------------------|----------------------|--------------------|-----------------------|---------------------------|--|--|
| | TERNO | COOP STAVEBNINY | TUTY | | TIP | | Nezařazené Prodejny | | | |
| 1 | *250 **Český Krumlov | 166 Křemže | 007 Černá v Pošumaví | 086 Kaplice | 012 Český Krumlov | 087 Vyšší Brod | 011 Bujanov | 058 Rožmítal na Šumavě | | |
| 2 | | | 025 Český Krumlov | 088 Benešov nad Čermou | 015 Kaplice | 095 Horní Planá | 020 Horní Dvořiště | 061 Rychnov nad Malší | | |
| 3 | | | 031 Kájov | 089 Besednice | 026 Český Krumlov | 097 Křemže | 042 Netřebice | 066 Světlík | | |
| 4 | | | 036 Malonty | 091 Dolní Dvořiště | 027 Český Krumlov | 215 Větrní | 043 Nová Ves | 074 Ločnice | | |
| 5 | | | 068 Loubovice | 089 Frymburk | 028 Český Krumlov | | 045 Omleňka | 090 Soběnov | | |
| 6 | | | 069 Loubovice | 094 Lipno nad Vltavou | | | 050 Přední Vytouň | 093 Lipno nad Vltavou | | |
| 7 | | | 072 Velešín | 098 Brloh | | | 051 Přídolí | | | |
| 8 | | | 073 Velešín | 099 Kaplice | | | | | | |
| 9 | | | 085 Kaplice | 201 Chvalštiny | | | | | | |

⁶⁹ Tabulka rozmístění prodejen v regionu Český Krumlov, vlastní zdroj.

Jak je zřejmé z předešlé tabulky a z předcházejícího textu, je možné maloobchodní činnost Jednoty DS Kaplice, která je pro její činnost rozhodující, rozdělit z několika hledisek:

a) podle řetězce, do kterého jsou prodejny zařazeny:

- **TERNO**
- **TIP**
- **TUTY**
- **nezařazené (ONS)**
- **stavebniny**

Při zavedení řetězců došlo také k jednotnému značení prodejen u družstev, která se rozhodla své provozovny zařadit do řetězce. Dochází ke změně firemního označení a loga příslušných řetězců.

Prodejny zařazené do řetězce TERNA musí splňovat následující podmínky:

- Prodejní plochu min. 1000 m².
- Minimální maloobchodní obrat za měsíc 7 mil. Kč.

Tato kritéria splňuje prodejna č. 250 v Českém Krumlově mající prodejní plochu 1 235 m² a obrat za měsíc přibližně 8,5 mil. Kč. Tento supermarket byl postaven v roce 1995 na sídlišti ve čtvrti Domoradice. V posledním období dochází u tohoto supermarketu k poklesu výkonů a tržeb. Příčinou jsou důsledky krize celé společnosti a snižující se koupěschopnost našich občanů. Od roku 2007 se navíc významně zostřuje konkurenční prostředí našeho regionu. Dopad vstupu řetězce TESCO se svým hypermarketem do Českého Krumlova byl pro spádovou oblast TERNA rozhodující příčinou poklesu tržeb. Vedle tohoto vlivu se na činnosti supermarketu, ale i dalších prodejen, promítla další skutečnost. Tou byla v minulosti významná konkurenční výhoda – kladný nákupní spád rakouských zákazníků, která se postupně snižovala, až se situace v roce 2011 otočila. Ještě větší nebezpečí pro činnost supermarketu TERNO je i nově otevřený KAUF LAND v těsné blízkosti TERNA. Velkou ztrátou pro činnost družstva v maloobchodní činnosti bylo uzavření supermarketu TIP v Kaplici. Ten více než 10 let zajišťoval významnou část tržeb družstva. Jeho významnou nevýhodou ale bylo umístění mimo docházkovou vzdálenost zákazníků. Jeho výrazná ztrátovost nebyla dlouhodobě udržitelná, a proto byl v roce 2010 uzavřen. TERNO v Českém Krumlově však směle konkuruje všem okolním zahraničním řetězcům. Prodejna prošla náročnou

rekonstrukcí, vnitřní prostor se rozšířil, více plochy je vyhrazeno pro prodej čerstvého zboží, byl vytvořen nový prostor pro nápojové centrum.⁷⁰



Prodejny řetězce TIP musí splňovat následující podmínky:

- Prodejní plochu 300 – 999 m².
- Minimální maloobchodní obrat od 2 – 5 mil. Kč za měsíc.

Do tohoto řetězce bylo zařazeno celkem 9 prodejen nacházejících se v Českém Krumlově, Kaplici, Vyšším Brodě, Horní Plané, Křemži a Větrní o celkové výměře 3 302 m².

Některým prodejnám z tohoto řetězce byla udělena výjimka. Jejich maloobchodní obrat byl v některých měsících menší než 2 mil. Kč. Prodejny TIP jsou především určeny k rodinným nákupům, které více méně dobře splňují, což dokazuje jejich obrat za období roku 2011, který činil 225,11 mil. Kč. Nejvýznamnější prodejnou tohoto řetězce je prodejna Horní Planá s roční tržbou 40,14 mil. Kč. a prodejna Křemže, kde roční tržba přesáhla 32 mil. Kč. Významná je i prodejna ve Vyšším Brodě s roční tržbou 29,2 mil. Kč.⁷¹



Prodejny řetězce TUTY musí splňovat následující podmínky:

- Prodejní plochu 100 – 299 m².
- Maloobchodní obrat 800 tis. Kč.

V tomto řetězci je zařazeno celkem 18 prodejen v menších místech regionu Český Krumlov. Jedná se o prodejny v Černé v Pošumaví, Kájově, Malontech, Loučovicích, Velešíně, Benešově nad Černou, Besednici, Frymburku, Lipně nad Vltavou, Brloze a Chvalšínách. Dvě prodejny tohoto řetězce jsou i v Kaplici. Celková prodejní plocha činí 2 506 m². Roční tržby v roce 2011 byly 239,83 mil. Kč. Nejvýznamnější prodejnou tohoto řetězce je prodejna č. 086 Kaplice, jejíž tržby za rok

⁷⁰ Výroční zpráva o hospodaření Jednoty DS Kaplice za rok 2011. Kaplice, 2012, s. 1.

⁷¹ Výroční zpráva o hospodaření Jednoty DS Kaplice za rok 2011. Kaplice, 2012, s. 2.

2011 činily 30,13 mil. Kč. Velký význam mají tyto prodejny pro obyvatele menších míst regionu, kde jsou jedinými většími subjekty, které zásobují obyvatelstvo potravinami a tím plní i funkci sociální. Jako příklad je možno uvést prodejny v Malontech, Besednici, Benešově nad Černou. I když roční tržby těchto prodejen dosahují od 14 do 17 mil. Kč, přesto jsou pro místní obyvatele nezastupitelné.⁷²



Prodejna řetězce COOP Stavebniny

V tomto řetězci má Jednota DS Kaplice zařazenu pouze 1 prodejnu, a to prodejnu č. 166 v Křemži. Tato prodejna se zabývá prodejem stavebnin a stavebního materiálu. Tržby této prodejny v období roku 2011 dosáhly 7,19 mil. Kč.⁷³



Prodejen ONS (nezařazených v řetězci)

Těchto prodejen má Jednota DS Kaplice 13. Tyto prodejny nejsou pro družstvo zvláště ekonomicky přínosné, ale jejich společenská a sociální funkce v zásobování obyvatel odlehlých částí regionu není družstvem opomíjena. Snahou je, společně s místní samosprávou, tyto prodejny udržet. Mezi ONS patří prodejny v Bujanově, Horním Dvořišti, Netřebicích, Nové Vsi, Omleničce, Přední Výtoni, Předolím, Rožmitálu na Šumavě, Rychnově nad Malší, Světlíku, Soběnově, Lipně nad Vltavou a nově v Ločenicích.

Nejvýznamnější nezařazenou prodejnu v řetězci je prodejna č. 093 Lipno nad Vltavou. Tento supermarket jako jediná prodejna družstva není zařazena do řetězců COOP. Důvodem jsou specifické potřeby a nároky zákazníků na sortiment, včetně jejich nižší citlivosti na ceny prodávaného zboží. Jeho strategická poloha zajišťuje prodejně stálý příliv zákazníků, a to především turistů z Nizozemí. Další prodejny jsou umístěny zejména v okolí Kaplice a část jich je i v oblasti poblíž Lipenské přehrad.

⁷² Výroční zpráva o hospodaření Jednoty DS Kaplice za rok 2011. Kaplice, 2012, s. 3.

⁷³ Výroční zpráva o hospodaření Jednoty DS Kaplice za rok 2011. Kaplice, 2012, s. 4.

Prodejny umístěné v okolí Kaplice se vyznačují především stabilními tržbami během celého roku. Naopak prodejny v okolí Lipenské přehrady vykazují nárůst tržeb během letní sezony a v poslední době i v zimních měsících.⁷⁴



b) podle mikroregionů, rozdělujících region Český Krumlov na následující části:

- *mikroregion Český Krumlov* zahrnuje celkem 14 prodejen Jednoty DS Kaplice. Jedná se o 1 prodejnu řetězce TERNO, 6 prodejen řetězce TIP, 4 prodejny řetězce TUTY, 3 prodejny nezařazené v žádném řetězci a 1 prodejnu COOP stavebniny.

Tento mikroregion patří, z hlediska obratu, pro družstvo k velmi důležitým. Na maloobchodním obratu se nejvíce podílí největší maloobchodní jednotka Terno Č. Krumlov. Tato prodejní jednotka prošla v roce 2011 velkou rekonstrukcí. Byla dokončena přístavba nové budovy a její část, asi 200 m² byla propojena s původní prodejnu. Došlo tak ke zvětšení prodejní plochy supermarketu o 20%. Do tohoto nového prostoru bylo umístěno nápojové centrum. Došlo i k modernizaci prodejny. Byl modernizován úsek zeleniny a pečiva a také byla vybudována nová vinotéka. Tržby tohoto supermarketu za rok 2011 činily 94,86 mil. Kč. Tržby tohoto supermarketu vzrostly, oproti roku 2010, o 5,1 mil. Kč. Tento trend bude velmi těžké udržet vzhledem k velké konkurenci Penny Marketu, Lidlu, Tesca a nově Kauflandu.

Tržby ostatních prodejen v České Krumlově jsou ovlivňovány během sezony přílivem turistů do tohoto historického města.

Další prodejny v mikroregionu, TIP ve Větrní a Křemži, se vyznačují vysokými tržbami a téměř žádnou konkurencí. Prodejna TIP v Křemži dosahuje v řetězci TIP, druhých nejvyšších tržeb. Za období leden 2011 až prosinec 2011 to bylo 32 mil. Kč. Ostatní prodejny v řetězci TUTY a nezařazené prodejny nejsou nikterak významné oproti předchozím.

Prodejna COOP stavebniny v Křemži zásobuje stavebními materiály drobné malé řemeslníky a svými tržbami kolem 7,2 mil. Kč je doplňkem maloobchodní sítě.

⁷⁴ *Výroční zpráva o hospodaření Jednoty DS Kaplice za rok 2011.* Kaplice, 2012, s. 4.

- *mikroregion Kaplice* zahrnuje 1 prodejnu řetězce TIP, 9 prodejen v řetězci TUTY a 8 prodejen nezařazených v řetězci. Tento mikroregion utrpěl uzavřením prodejny TIP Kaplice, který v konkurenci dalších supermarketů byl pro družstvo ztrátový. V tomto mikroregionu má výsadní postavení prodejna TUTY v Kaplici na náměstí, kde tržby za rok 2011 činily 30,1 mil. Kč. I v této prodejně dojde v nejbližší době ke zvětšení prodejní plochy a ke zlepšení nabídky, zejména v úseku čerstvého pečiva. Zvětší se i prodejní úsek uzenin a bude zaveden prodej stáčených vín. Pro zajištění potřeb obyvatel mají vliv i menší prodejny v okolí Kaplice, např. prodejny v Ločenicích, Soběnově, Omleničce, Bujanově, Benešově nad Černou, Malontech, Besednici a v Netřebicích. Významné místo zaujímá i prodejna ve Velešíně, která zajišťuje zásobování tohoto průmyslového města.

- *mikroregion Vyšší Brod* zahrnuje 1 prodejnu TIP, 2 prodejny TUTY a 1 nezařazenou prodejnu. Na maloobchodním obratu se nejvíce podílí 2 prodejny v Loučovicích, jejichž maloobchodní obrat za období leden 2011 až prosinec 2011 činil cca 32 mil. Kč. Historické památky, provozování vodních sportů na Vltavě a existence řady kempů v okolí řeky ovlivňují tržby, zejména v letních měsících. Prodejna TIP ve Vyšším Brodě prošla v roce 2011 stavebními úpravami a tím se podařilo zvětšit prodejní plochu. Jednalo se o zlepšení nabídky nápojů, zejména pro období letní sezony. Na prodejně byla současně provedena kompletní výměna chladicích pultů obslužného úseku. Maloobchodní obrat této prodejny za období leden 2011 až prosinec 2011 činil 29,2 mil. Kč, což je třetí nejvyšší maloobchodní obrat z prodejen řetězce TIP.

- *mikroregion Lipno nad Vltavou* zahrnuje 1 prodejnu TIP, 3 prodejny TUTY a 2 nezařazené prodejny. Tento mikroregion zaznamenal ze všech částí okresu Český Krumlov největší rozmach. V tomto mikroregionu se nachází prodejna, která má ze všech prodejen řetězců největší tržby. Jedná se o prodejnu TIP v Horní Plané, jejíž tržby za období leden 2011 až prosinec 2011 činily 40,14 mil. Kč. Pokud by návštěvníci oblasti Lipna chtěli vidět prodejnu, která si zaslouží titul „**prodejna 21. století**“, musí zavítat do obce Lipno nad Vltavou a navštívit supermarket pod lanovkou. I když byl tento supermarket budován s poměrně optimistickými předpoklady, výsledky, kterých docílil v maloobchodním obratu, výrazně překračují předpoklady, a proto došlo k rozšíření prodejní plochy a tím k uspokojení potřeb návštěvníků jak v letní sezoně, tak i v zimě. Tržby v dalších prodejnách TUTY v Černé v Pošumaví a Frymburku dosáhly za období leden 2011 až prosinec 2011 hodnoty 15 mil. Kč. V obci Lipno nad Vltavou

družstvo až do nedávné doby vůbec nepodnikalo. 20. října roku 2011 byla otevřena nová prodejna, která do konce roku 2011 měla tržbu 1,8 mil. Kč.⁷⁵

c) podle vlivu sezonnosti je možné okres Český Krumlov rozdělit na:

- *oblast v okolí města Český Krumlov* – zde se sezonnost projevuje především od dubna do října podle přístupnosti historických památek a konaných slavností (Slavnosti pětileté růže, hudební slavnosti, otáčivé hlediště).

- *oblast v okolí Kaplice* – zde se sezonnost výrazně neprojevuje a když tak pouze během července a srpna konáním letních táborů a přílivem chatařů a chalupářů. V této oblasti se nevyskytuje větší množství historických památek a návštěvnost této oblasti je, i přes atraktivitu přírody, nedocenená. Hospodářská krize Eurozóny ovlivnila i příliv návštěvníků z Rakouska.

- *oblast Lipenského jezera* – tato oblast je pro činnost družstva velmi perspektivní. Vedle dříve dominující letní sezony se vlivem rozvoje sportovní infrastruktury rozvíjí i sezona zimní. Velká výstavba umožňuje příliv kupní síly zejména nizozemských turistů.

Předpokládá se, že v roce 2012 lze reálně očekávat ve dvou lipenských prodejnách maloobchodní obrat téměř 60 mil. Kč, což výrazně bude eliminovat ztrátu zejména v Českém Krumlově.⁷⁶

O tom, jak je obchodní činnost Jednoty DS Kaplice úspěšná či neúspěšná, svědčí maloobchodní obrat v jednotlivých řetězcích, jak zobrazuje následující tabulka:

Tab. 10: Maloobchodní obrat⁷⁷

| | v tis. Kč | | | |
|--------------------|-----------|---------|---------|----------------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| MO celkem | 734 760 | 701 728 | 661 923 | 655 073 |
| Z toho: stavebniny | 9 619 | 7 581 | 6 760 | 7 190 |
| TERNO | 104 490 | 94 427 | 89 781 | 94 715 |
| TIP | 320 672 | 270 552 | 240 742 | 224 835 |
| TUTY | 254 305 | 244 638 | 236 863 | 239 806 |
| Nezařazené | 45 674 | 84 530 | 87 777 | 88 527 |

Pokles maloobchodního obratu v roce 2011 byl ovlivněn stagnací. V našem regionu i poklesem kupní síly zákazníků a změny jejich struktury. Absolutní propad

⁷⁵ Analýza mikroregionů, vlastní zdroj.

⁷⁶ Analýza vlivu sezonnosti na prodej, vlastní zdroj.

⁷⁷ Výroční zpráva o hospodaření Jednoty DS Kaplice za rok 2011. Kaplice, 2012, s. 1.

o necelých 7 mil. Kč znamená, že pokles maloobchodního obratu v roce 2011 činí zhruba 1%. Na tomto propadu se projevilo uzavření supermarketu v Kaplici a snížení tržeb prodejen ve Větřní, v Českém Krumlově, Kaplici a Horní Plané.

V další části práce je provedena analýza maloobchodní sítě Jednoty DS Kaplice v regionu Český Krumlov. Analýza této sítě proběhla na základě neformálních rozhovorů s vedoucími prodejen. Cílem bylo zjistit dostatečnost v obsáhlosti sortimentu katalogů, jak zboží velkoobchodního, tak zboží dodávaného formou VO dodávek. Dále bylo posouzeno okolí jednotlivých prodejen vzhledem ke konkurenci, posouzeny slabé a silné stránky prodejen vůči nejbližší konkurenci a posouzena sezonnost prodeje v určité oblasti a její vliv na rentabilitu prodejen.

Řetězec TERNO

Do tohoto řetězce je zařazena pouze jedna prodejna v Českém Krumlově. Z informace vedoucího prodejny, který byl dotazován na **šíři nabízeného sortimentu velkoobchodního zboží** vyplývá, že sortiment je velmi rozsáhlý. Na špičkové úrovni se realizuje prodej nealkoholických nápojů v nápojovém centru a prodej masných výrobků v samoobslužném pultu. Užší výběr je pouze u sortimentu drogerie a drogistického zboží. Většina zboží zařazena do katalogu se v TERNU prodává dobře.

Z hlediska **rozsáhlosti sortimentu zboží dodávaného formou VO dodávek** se jak pracovníci prodejny, tak i zákazníci vyjádřili, že je tento sortiment široký, a to zejména v nabídce alkoholických a nealkoholických nápojů, cukrovinek a suchých plodů.

Ke konkurenčním firmám tohoto supermarketu patří:

a) PENNY MARKET – je to diskontní potravinářský řetězec typu „tvrdý diskont“, což znamená, že sortiment je užší (přesto obsahuje všechno běžné zboží každodenní spotřeby). Hlavní důraz je kladen na co nejnižší cenu při zachování kvality podle hesla „NIKDE NENÍ LEVNĚJI“. Tento supermarket má vůči TERNU následující výhody:

- vlastní řetězce, společnost REWE, zajišťuje prodejnám velký kapitál s dotací cen, mohou si dovolit prodávat i pod nákupní cenu,
- poměrně nižší ceny, především mlékárenského zboží a čerstvého pečiva,
- výhodnější umístění u kruhového objezdu,
- přehledné označení cen.

TERNO má oproti PENNY MARKETU následující výhody:

- širokou nabídku kvalitních českých výrobků od regionálních dodavatelů,

- větší rozsah sortimentu, prodej teplých uzenářských a drůbežích výrobků,
- zboží vystaveno přehledně v regálech, ne na paletách a v krabicích,
- pultový prodej masa, uzenin a pečiva, prodej nalévaného vína,
- větší odbornost personálu,
- přehledná navigace v supermarketu, informační tabule s označením, kde se jaký druh nachází,
- vyšší kultura prodeje, chování pokladních k zákazníkům (přivítání, poděkování, rozloučení).

b) TESCO – je přední maloobchodní prodejce na tuzemském trhu. Stejně jako TERNO i TESCO nabízí jako součást sortimentu řadu svých privátních značek zahrnujících několik řad produktů. Mezi služby, které TESCO i TERNO nabízí zákazníkům v rámci nákupu, je například možnost nákupu na splátky, prodej dárkových poukázek, atd. Ceny zboží jsou srovnatelné, stejně tak kultura prodeje, odbornost personálu a další ukazatele. Výhodou TESCO oproti TERNU se jeví samoobslužné pokladny a dále dovoz nakoupeného zboží při nákupu nad 3 000,- Kč do vzdálenosti 30 km zdarma.

c) KAUF LAND – supermarket byl otevřen v prosinci 2011 a stal se dalším velkým konkurentem TERNY. Mnoho zákazníků navštěvuje v současnosti tento supermarket ze zvědavosti a testuje větší výhodnost nákupu oproti TERNU.⁷⁸

Dalším hlediskem, které bylo v anketě sledováno, byla **sezonnost** prodeje. Podle vyjádření vedoucího TERNY jsou větší tržby v letních měsících a v době svátků (Velikonoce, Vánoce).

Řetězec TIP

Prodejny zařazené do tohoto řetězce se nacházejí v Českém Krumlově, Kaplici, Vyšším Brodě, Křemži, Větrní a Horní Plané.

Z hlediska šíře nabízeného sortimentu velkoobchodního zboží je většinou vedoucích prodejen považován sortiment za dostatečně široký.

Nabídka zboží z velkoobchodního katalogu je poměrně široká. Mezi zboží, které prodejny postrádají, patří např. větší výběr diabetických výrobků, širší sortiment racio výrobků a suchých plodů. Omezená je také nabídka školních potřeb a sezonního zboží.

Šíře sortimentu zboží dodávaného formou VO dodávek je dostatečná. Projevuje se zde snaha, aby ve všech prodejnách byl sortiment co nejrozšířenější. Je to

⁷⁸ Porovnání obchodní strategie Jednoty DS Kaplice s konkurencí, vlastní zdroj.

dáno sídelním umístěním a konkurencí v místě prodejny. Dostatečný sortiment mají v Kaplici, Vyšším Brodě, Horní Plané.

Konkurence v okolí prodejen TIP je velká. Ať už se jedná o Penny Market a Albert v Kaplici či o velké supermarkety v Českém Krumlově. V menších místech konkurují smíšené prodejny vietnamských obchodníků, které sídlí ve vlastních objektech majitelů. Toto platí zejména pro Horní Planou. Téměř žádná konkurence se nenachází v Křemži, což se odráží i na výši tržeb.

Silné stránky prodejen vůči konkurenci se projevují zejména v širokém sortimentu uzenin, pečiva, lahůdkářských výrobků z vlastní pekárny a výroby lahůdek, výhodnější promoční akce, lepší kultura prodeje, ochotnější personál, lepší lokace prodejny, větší prodejní plocha a s tím související větší sortiment výrobků.

Slabé stránky prodejen TIP oproti konkurentům se projevují tím, že u některých prodejen, např. v Kaplici, chybí parkoviště přímo u prodejny. U některých výrobků jsou vyšší ceny, např. sušenek, ovoce, zeleniny, minerálních vod. Někdy chybí zboží, které je promováno v televizní reklamě.

Projev sezonnosti prodeje během roku se mnoho neprojevují. V současnosti se vyrovnává objem prodeje v letním a zimním období. Pouze v oblasti Lipenska stále ještě převládá prodej v letní sezoně. V Kaplici naopak odlivem rakouských zákazníků v letních měsících dochází k poklesu tržeb. Převládají nákupy v zimní sezoně a v období svátků.

Řetězec TUTY

V tomto řetězci je zařazeno celkem 18 prodejen, které sídlí jak ve větších střediscích (Loučovice, Velešín, Kaplice, Frymburk), tak i v menších střediskových obcích (Malonty, Besednice, Benešov nad Černou, Brloh, Dolní Dvořiště, Kájov, Chvalšiny).

Z hlediska šíře nabízeného sortimentu VO zboží se většina prodejen vyjádřila, že je nabídka zboží v katalogu dostatečně široká. Jedná se zejména o prodejny v odlehlejších místech regionu.

Položky zboží, které některé prodejny postrádají, představují hotová jídla, drogistické zboží, domácí potřeby a školní potřeby.

Rozsáhlost nabídky zboží v katalogu přímých dodávek: zde je situace stejná jako u prodejen TIP. Širší sortiment lze nabídnout v menších sídlech, kde také není zákazník kladen tak velký důraz na prodej čerstvého zboží možná i z hlediska vyšší cenové relace, než v jaké se pohybuje konkurence.

Konkurence v okolí prodejen TUTY je průměrná. Stejně jako u prodejen řetězce TIP, jedná se o menší prodejny v soukromých objektech, např. v Besednici nebo Malontech. V řadě obcí se vyskytují prodejny řetězce FLOP, např. ve Velešíně, Benešově nad Černou a v Kaplici a prodejny řetězce SPAR ve Frymburku. Konkurencí se stávají i prodejny, které prodávají ve večerních hodinách a prodejny vietnamských obchodníků.

Silné stránky prodejen TUTY vůči konkurenci spočívají zejména v promočních akcích, ve výhodnějším umístění prodejen, v širším sortimentu nabízeného zboží, v širší nabídce ovoce a zeleniny a v dostatečné nabídce čerstvého zboží, zejména mléčných výrobků a pečiva.

Slabší stránkou prodejen vůči konkurenci jsou vyšší ceny u některých masných a mléčných výrobků, pív a lihovin.

Sezonnost prodeje během roku se mnoho neprojevuje. Prodejny ve větších sídlech nerozlišují sezonu na letní a zimní. V oblastech turistického ruchu převládají tržby v letním období.

Prodejny nezařazené v žádném řetězci – ONS

Těchto prodejen má družstvo celkem 13. Tyto prodejny nebyly zařazené do žádného řetězce z důvodu nesplnění některého z požadavků týkajících se zařazení. Mezi požadavky patří plocha prodejny, dosahovaná tržba, spádová oblast, obrátka zboží, atd.

Z výsledků rozhovorů s vedoucími prodejen vyplývá, že tyto prodejny mají v otázce **rozsáhlosti sortimentu velkoobchodního zboží** shodné připomínky jako prodejny zařazené v řetězcích. Stejně tak v **katalogu velkoobchodního zboží** byly postrádány obdobné položky jako u předešlých prodejen. Jedná se o drogistické zboží, školní potřeby, zboží zdravé výživy a zboží domácích potřeb.

Ke katalogu zboží dodávaného formou přímých dodávek nebyly zaznamenány ze strany vedoucích prodejen vážnější připomínky. Většina vedoucích se shoduje, že šíře sortimentu je dostatečná. Sortiment je rozsáhlý zejména u dodavatelů vín, alkoholických nápojů, cukrovinek a mrazírenského zboží.

V otázce konkurence je situace u těchto prodejen příznivá. Většina prodejen nemá v místě svého působení konkurenci, ale jsou částečně ovlivňovány konkurencí z větších měst, kam zákazníci dojíždějí z menších vesnic za prací.

Vzhledem k tomu, že ve většině míst chybí provozovněm konkurence, lze velmi těžko stanovit **silné a slabé stránky prodejen oproti konkurenci**. Přesto lze vybrat některé vlivy, které působí na produktivitu prodeje v těchto prodejnách. Jedná se

zejména o to, že některé prodejny potřebují zlepšit svůj vzhled. Velký vliv má i to, že v obcích, kde se nacházejí tyto prodejny, je mnoho nezaměstnaných a tím i nižší kupní síla. Mnoho lidí rovněž dojíždí za prací do měst. Tyto prodejny mají rezervy i v provádění promovaných akcí.

U nezařazených prodejen se také neprojevuje vliv **sezonnosti** prodeje. Rozdíl tržeb mezi letním a zimním obdobím není výrazný.

Na základě zpracování dat o provozovnách družstva a na základě vlastních poznatků je možno sestavit SWOT analýzu Jednoty DS Kaplice:

Silné stránky: mezi silné stránky všech prodejen patří jejich blízkost k zákazníkům, a to nejen z pohledu dobré dostupnosti (malé prodejny na vesnicích, kde se velké retailingové prodejny nevyskytují), ale také z hlediska přátelských vazeb personálu prodejny a zákazníků. Převážnou část tržeb družstevním prodejnám přinášejí stálí zákazníci, a proto by se měli obchodníci snažit vyjít jim co nejvíce vstříc. Mezi další silné stránky družstevních prodejen ve všech řetězcích i u nezařazených prodejen patří:

- nabídkové akce,
- kvalifikovanější a odborně zdatný personál,
- velmi dobrá kultura prodeje,
- nabídka ovoce a zeleniny z hlediska kvality a ceny,
- spokojenost zákazníků s obsluhou a kvalitou prodávaného zboží, přehlednost a lepší uspořádání zboží na prodejně oproti konkurenci.

Na těchto silných stránkách je třeba stavět i v budoucnosti. Na druhou stranu se i v družstevním obchodě vyskytují slabé stránky, které je třeba eliminovat.

Slabé stránky: mezi slabé stránky patří, u všech řetězců, práce s katalogy (jak velkoobchodního zboží, tak zboží dodávaného formou přímých dodávek). I když tyto katalogy jsou svou obsažností dostačující, rezervy jsou v rychlosti reakce katalogu na požadavky zákazníka. Díky striktnímu dodržování katalogu není možné pružně reagovat na poptávku zákazníků především v oblasti nových výrobků, které jsou nabízeny v reklamách jiných řetězců nebo v televizi. Když už je družstevní prodejny mají možnost odebírat, není už ze strany zákazníků o ně zájem, jelikož si toto zboží koupili u konkurence. Prodejny rovněž v těchto katalozích postrádají zboží, které je obvykle požadováno na vesnici. Tedy ne zboží drahé, ale zboží odpovídající kupní síle venkova.

Další slabé stránky jsou:

- vyšší nákladovost prodeje a s tím související vyšší ceny,
- vyšší ceny u mléčných a masných výrobků, piva a lihovin,
- malá prezentace v reklamě,
- odliv kupní síly (většina obyvatel jezdí za prací mimo obce).

Příležitosti: jednou z možných příležitostí je ještě těsnější zapojení do nákupní aliance SČMSD a tím se lépe vyrovnat s konkurencí velkých řetězců. Z hlediska dlouhodobého vývoje se změny nákupního chování zákazníků dají považovat za příležitost pro družstevní prodejny. Stále více zákazníků dává přednost necenovým faktorům nákupu, jako je časová dostupnost prodejny, kvalita a širší sortimentu, privátní značky, české výrobky. Této příležitosti napomáhají i sdělovací prostředky, které informují o nižší kvalitě zahraničních výrobků, které prodávají konkurenční řetězce. Velkou příležitostí je i větší využívání privátních značek, nejlépe v několika cenových úrovních, aby měli zákazníci možnost výběru. Mezi příležitostmi patří i větší zapojení do reklamy (letáky, TV spoty, atd.). Mezi velkou příležitostí patří i category management (CM). CM je metoda řízení vybraného portfolia sortimentu zboží (kategorií) jako podnikatelských jednotek. Cílem CM je, na základě monitorování nákupního chování zákazníků a jejich potřeb, zvyšovat podíl spokojených zákazníků a tím i zisk a naopak snižovat náklady. Tato metoda je úspěšná pouze za dobré spolupráce obchodníka a jeho dodavatele. Aplikace CM do systému řízení podniku předpokládá zavedení dalších metod řízení, např. systém elektronické výměny dat, čárové kódy, atd.⁷⁹

Hrozby: za největší hrozbu je nutno považovat, z krátkodobého hlediska, změnu nákupního chování zákazníků, která se projevuje tím, že zákazníci nakupují hlavně podle slevových akcí a více si vybírají, kde utratí peníze. Další významnou hrozbou je stárnutí venkovské populace a tím menší kupní síla venkova a pokles spotřeby domácností. Hrozí také expanze velkých řetězců do menších míst, která jsou zatím doménou družstevních prodejen. Znamená to větší konkurenci na části trhu.⁸⁰

⁷⁹ HESKOVÁ, M. *Category management*. Praha, 2006, s. 45.

⁸⁰ SWOT analýza Jednoty DS Kaplice, vlastní zdroj.

5 STRATEGIE A PERSPEKTIVA ROZVOJE JEDNOTY DS KAPLICE

5.1 Výchozí podmínky pro stanovení strategie dalšího rozvoje Jednoty DS Kaplice

Schválený podnikatelský cíl roku 2011 definovaný jako „**zastavit propad družstva celkem, udržet cash-flow, zadluženost do výše maximálně 50% a zajistit kladnou rentabilitu hospodaření**“ se v podstatě podařilo splnit s výjimkou zastavení propadu tržeb.

Celkové plánované tržby a výkony družstva nedosáhly plánované výše pro rok 2011. Důvodem bylo zejména pozdější (než plánované) otevření nové prodejny na Lipně a původně neočekávané zahájení prodeje nové obchodní zóny v Českém Krumlově s hypermarketem KAUFLAND již od 1. 12. 2011. S ohledem na uvedené skutečnosti lze docílené tržby v maloobchodě ve výši 655 mil. Kč a meziroční pokles o 1% lze hodnotit příznivě.

Absolutní propad o necelých 7 mil. Kč znamená, že po zohlednění vlivu uzavření TIP Kaplice v červnu 2010, byl docílený MO v roce 2011 ve srovnatelné síti mírně vyšší. Bylo to především zásluhou modernizace a rozšíření prodejní plochy supermarketu Terno v Č. Krumlově, kde se podařilo zvýšit meziročně maloobchodní obrát o 5 milionů korun, dále pak celkově lepším průběhem letní turistické sezony s pozitivním dopadem na maloobchodní obrát prodejen v oblasti Lipenska.

Tržby velkoobchodních skladů celkem byly v meziročním srovnání mírně horší než u maloobchodní činnosti. Na propadu o 1,4% se jednotlivé sortimenty podílely rozdílně. Zatímco VO chlazeným zbožím meziročně zvýšil obrát o více než 4 miliony Kč a 3,4%, VO koloniálem meziročně propadl o necelý 1 mil Kč., tzn. o 0,3%. VO sklad ovoce a zeleniny meziročně realizoval nižší obrát o téměř 11 milionů, což představuje index 91%. Rozhodující příčinou tohoto nepříznivého vývoje tržeb v sortimentu ovoce, zelenina byl výrazný propad cen v důsledku přetlaku nabídky nad poptávkou v produkčních oblastech Evropy. Tento přetlak byl zapříčiněn zejména výskytem nebezpečné bakterie E-coli a jak se následně potvrdilo, neoprávněně spojované s dodávkami zeleniny ze Španělska.

V situaci zpomalujícího se růstu české ekonomiky, stagnace domácí spotřeby, zásadního zvýšení konkurenčního prostředí v Českém Krumlově v závěru roku 2011,

pozdního nástupu zimy s negativním dopadem na tržby supermarketu Lipno, lze výsledky roku 2011 hodnotit jako dobré.⁸¹

5.2 Základní podnikatelské cíle roku 2012

Výchozí podmínky závěru roku 2011 a makroekonomické očekávání, pokud jde o růst české ekonomiky, nejsou nikterak příznivé. Téměř po celý rok 2012 bude citelný pokles obratu prodejen v Českém Krumlově a ve spádových obcích z titulu nové konkurence KAUF LANDU. Negativně se projevuje i vliv asijských „večerek“. Naopak pozitivní přínos do realizace obratu lze očekávat z prodejen v oblasti Lipenska. Konkurenční prostředí se může v roce 2012 zostřit plánovaným vstupem PENNY MARKETU do Velešína.

Negativně bude bezesporu působit pokles spotřeby domácností. Vzhledem ke zvýšení DPH u potravin a dalších citlivých položek o 4%, růstu cen energií, nájemného, pohonných hmot, je očekáván nárůst inflace do 3%. Velkým rizikem pro vývoj české ekonomiky je nejasný vývoj a způsob řešení finanční krize v Eurozóně. Vzhledem ke značné orientaci našeho exportu na země EU, by opětovnou recesí v těchto zemích silně pocítila i česká ekonomika. Vláda ČR již reálně předpokládá další zvýšení propadu HDP min. o 30 mld. Kč a připravuje další rozpočtové škrty a další růst spodní sazby DPH ještě v tomto roce. Dopad na snížení poptávky v sortimentu potravinářského zboží se již projevuje a další zvýšení DPH by zcela jistě znamenalo další citelný útlum poptávky.

Objektivně lze konstatovat, že Jednotu DS Kaplice čeká velmi složité období s nejasnými předpoklady vývoje na trhu včetně dopadů na jeho tržby a výkony.

Za této situace definoval předseda Jednoty DS v Kaplici Ing. Jan Gušl (na jednání představenstva družstva dne 27. 1. 2012) následující základní cíle pro činnost Jednoty DS v Kaplici v roce 2012.

⁸¹ *Bilancování výsledků činnosti Jednoty DS Kaplice v roce 2011* [online]. 2012 [cit. 2012-02-08]. Dostupný z WWW: <<http://files.jednotakaplice.cz/200000701-8d1d28e172/zpravodaj.pdf>>.

Hlavním cílem je minimalizovat propad tržeb a výkonů družstva celkem, udržet platební schopnost (cash-flow) a výrazně nezvýšit zadluženost. Zajistit kladnou rentabilitu.⁸²

Ke splnění tohoto cíle je nutno zejména:

- Tržby a výnosy ve srovnatelné síti prodejen /a bez vlivu konkurence/ plánovat maximálně na úrovni roku 2011 zvýšené o DPH. U prodejen s vlivem konkurence KAUFAND plánovat nižší cca o 10%. Určitý nárůst obrátu očekávat u prodejen v Kaplici a v oblasti Lipna. V případě VO skladů bude vývoj kopírovat maloobchod. V případě VO koloniál je určitý potenciál nárůstu v sortimentu Coca Cola a Pepsi Cola, kde podmínkou bude rozšíření skladovacích prostor.
- Náklady a výdaje orientovat pouze na nezbytné a potřebné aktivity pro udržení úrovně a kvality poskytovaných služeb.
- Výnosy z obchodní činnosti zvýšit minimálně o 0,5% k realizovaným tržbám. Za tím účelem zefektivnit cenovou politiku družstva, motivovat zaměstnance na nižší čerpání norem ztrát.
- Řešit důsledně ztrátovost nerentabilních činností a prodejen.
- V sociální oblasti a odměňování využít k navýšení plnění zaměstnancům daňové zvýhodněné možnosti, např. životní a penzijní pojištění, dohody o provedení práce. U pracovníků zařazených v nejnižších tarifních třídách zvýšit základní měsíční plat o 250,- Kč.

Podmínkou pro splnění shora uvedených cílů jsou i opatření v oblasti **investiční výstavby**. Zde se jedná o dokončení přístavby a rekonstrukci prodejny 086 TUTY Kaplice a rozšíření prodejny 026 TIP Český Krumlov. Ke zlepšení prodeje bude nutno také vyměnit chladicí zařízení dle naléhavosti a funkčnosti tohoto zařízení. V případě prokazatelné funkčnosti systému bude nutno pokračovat v instalaci pokladních systémů. Nutné změny je třeba provést v obměně vozového parku. Při **opravách** stávajícího majetku bude možno realizovat pouze nezbytné opravy většího rozsahu. **V oblasti obalového a spotřebního materiálu** bude kladen důraz na důsledné prověření jeho potřeby a zajištění efektivního nákupu. Budou také zpoplatněny některé dosud zdarma poskytované obaly na zboží.

⁸² Teze projednání představenstva Jednoty DS Kaplice, vlastní zdroj.

Velký důraz bude kladen i na oblast **sociální politiky**, kde základním cílem je udržet zaměstnanost kvalifikovaných pracovníků a zajištění jejich dalšího odborného růstu.⁸³

Vedle tohoto svého podnikatelského cíle plní Jednota DS Kaplice i podnikatelské cíle, které vyplývají z jejího členství v SČMSD. Mezi základní priority vývoje v roce 2012 patří další uplatnění a zvýšení objemu prodeje „**privátních značek**“, tzn. výrobků, které jsou pouze v nabídce prodejen SČMSD.

Skupina COOP nabízí na svých prodejnách v současné době cca 650 výrobků pod privátní značkou ve 3 kategoriích dle kvalitativní úrovně výrobků. Vzhledem k tomu, že se jedná o ryze české výrobky, je třeba jejich prodeji věnovat zvýšenou pozornost ve všech prodejnách, tzn. umístit je na viditelné místo a provádět jim mediální podporu. Je třeba provádět v prodejnách i nabídkové prezentace, ochutnávky zboží, zákaznické soutěže, ankety a další aktivity.

K zvýšení atraktivnosti prodeje provádí COOP Centrum řadu letákových akcí, do kterých jsou zapojeny i prodejny Jednoty DS Kaplice. Přesto je třeba zvýšit intenzitu těchto letákových akcí a soutěží vzhledem ke konkurenci velkých nákupních řetězců. Jednou z akcí, které je třeba věnovat zvýšenou pozornost, je akce „**COOP Super cena**“. Jedná se o spotřebitelskou soutěž o hodnotné ceny, kdy na základě výběru zboží z měsíční nabídky, zákazník napíše do soutěžního kuponu EAN kód zboží z akčního letáku, soutěžní kupon odešle a může být vylosován. Další akcí, která podporuje atraktivitu prodeje, je akce „**Hit sezony**“. Tato akce je zaměřena na prodej sezonního zboží. Rozvoj výše jmenovaných aktivit je rovněž součástí podnikatelského cíle Jednoty DS Kaplice v roce 2012.

O tom, aby byla činnost Jednoty družstva spotřebitelů v Kaplici i v dalším období úspěšná, rozhoduje řada faktorů, ale na prvním místě by měla být spokojenost zákazníků, která rozhoduje o úspěšnosti obchodníka.

⁸³ *Pohled do budoucnosti Jednoty DS Kaplice* [online]. 2012 [cit. 2012-02-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.coopclub.cz/noviny-coop-novinky?idCasopisu=1>>.

ZÁVĚR

Bakalářská práce odráží historii, současnost a predikci vývoje Jednoty družstva spotřebitelů v Kaplici. V teoretické části byly vedle vysvětlení základních pojmů popsány i hlavní směry činnosti SČMSD, jehož je toto družstvo členem. Na charakteristiku regionu Český Krumlov navazuje historický vývoj Jednoty družstva spotřebitelů v Kaplici, její současné aktivity v obchodní činnosti a porovnání s konkurencí. V práci se navrhuje strategie, která by měla napomoci ke zlepšení konkurenceschopnosti družstva vůči nadnárodním obchodním řetězcům v roce 2012 a v následujících letech.

Základní metodou, která byla v práci použita, byla analýza, a to zejména SWOT analýza. Ta byla základem pro získání podkladů pro zpracování syntézy dostupných informací. Dalším zdrojem podkladů pro zpracování práce byla metoda pozorování, zejména při porovnávání činnosti Jednoty družstva spotřebitelů v Kaplici a ostatní konkurence.

V neposlední řadě posloužil k získávání podkladů pro práci nestandardizovaný rozhovor. V některých kapitolách byly použity i další metody, např. geografická metoda, historická metoda a kvalifikovaný odhad.

Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici existuje na českokrumlovském trhu od roku 1919, kdy na základě solidarity, spolupráce a vzájemné pomoci vznikla. Z práce je zřejmé, že se družstvo během historického vývoje potýkalo s řadou překážek, které se v minulosti týkaly direktivní politiky socialistického státu a v současnosti se týkají problémů, které souvisí s tvrdým konkurenčním prostředím. Právě nástup nadnárodních řetězců a silící konkurence na trhu způsobila změnu šíře a skladbu nabízeného sortimentu a služeb. Také se proměnila nákupní atmosféra prodejen. Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici začala využívat kooperačních struktur, aby byla schopna konkurovat retailingovým prodejnám. Velmi významné bylo v tomto směru zařazení jednotlivých prodejen do řetězců COOP Centra družstva.

V práci jsou definovány nejvýznamnější aktivity družstva, které svou rozsáhlou maloobchodní sítí, mající 42 potravinářských prodejen, uspokojuje potřeby většiny obyvatel regionu Český Krumlov. Jako firma střední velikosti nemůže Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici konkurovat v oblasti cenové politiky supermarketům, které mají za sebou velké mezinárodní řetězce. Může jim však konkurovat v kvalitě a šíři nabízeného sortimentu, v odbornosti svých prodavačů a také přitažlivými promočními akcemi. Prodejny Jednoty družstva spotřebitelů v Kaplici prodávají kvalitní zboží

v akcích jako je „COOP Super cena“ nebo prodej privátních značek, kdy zákazník preferuje stále více zboží s levnější cenou, ale ne na úkor kvality.

I když se Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici snaží expandovat do větších měst, přesto základ její obchodní činnosti leží na venkově. Venkov je pro obchodní činnost specifický. Lidé se zde vzájemně znají a často potkávají. Centrem veškerého dění se stává, vedle jiných aktivit, místní obchod, kde se točí nejvíce informací. Jinou úlohu zde mají i prodavačky, které si vysloužily důvěru od svých zákazníků, protože se znají dlouhou dobu. Dobrý vzájemný vztah mezi prodavačem a zákazníkem je jedním z předpokladů dobrého fungování obchodu.

Přínosem práce je to, že ukazuje na řešení klíčového problému dnešního obchodu, kterým je boj o loajalitu zákazníka. I když prioritou jsou ceny, stále více se do popředí dostávají necenové nástroje boje o zákazníka. Mezi ně patří zlepšení nabídky čerstvého zboží, profesionalizace personálu, zrychlení obsluhy, zpřehlednění nabídky a orientace v prodejně. Vedle toho je třeba věnovat pozornost i rozšíření nabídky poskytovaných služeb (stáčená vína, rozpek pečiva, prodej točené zmrzliny).

Poznatky získané v jednotlivých kapitolách práce lze využít v praxiologii, tzn. využít je v dalším řízení jednotlivých úseků činnosti družstva. Zde je nutno největší pozornost věnovat zejména příležitostem a hrozbám, které vyplývají ze SWOT analýzy činnosti družstva. Velkou pozornost je třeba věnovat category managementu, který se jeví jako progresivní forma řízení.

Do jaké míry se Jednotě družstvu spotřebitelů v Kaplici podaří naplnit své vizionářské cíle, které jsou zachyceny v páté kapitole práce, ukáže nejbližší budoucnost, která bude ovlivněna vývojem na vnitřním trhu a hospodářskou krizí zemí Eurozóny. Dá se předpokládat, že nepříznivé změny ve výrobě, její omezování, pokles produktivity práce, propouštění a růst nezaměstnanosti negativně ovlivní koupěschopnou poptávku obyvatelstva, což se promítne do výkonnosti obchodu.

Shrneme-li výsledky Jednoty družstva spotřebitelů v Kaplici pod vedením předsedy Ing. Jana Gušla v uplynulém období, můžeme konstatovat, že toto družstvo patří v rámci celého COOP Centra družstva mezi nejlépe hospodařící. Za tímto úspěchem stojí kvalitní řídicí a organizační práce vedení družstva a snaha všech zaměstnanců plnit svěřené úkoly co nejzodpovědněji. K udržení stávající úrovně by měly napomoci i závěry zpracované v této bakalářské práci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

1. BAŽANTOVÁ, I. *Družstevní a svépomocné koncepce v českém ekonomickém myšlení*. Praha: Prospektrum, 2002. 208 s. ISBN 80-7175-111-1.
2. CIMLER, P., ŠÍPEK, L. *Obchod v české republice-struktura a změny*. Praha: Oeconomica, 2008. 54 s. ISBN 978-80-245-1442-0.
3. CIMLER, P., ZADRAŽILOVA, D. *Retail Management*. Praha: Management Press, 2007. 304 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
4. FRIČ, D. *Československý průvodce*. Praha: Olympia, 1980. 544 s. ISBN 27-026-082.
5. HESKOVÁ, M. *Category management*. Praha: Profess Consulting, 2006. 184 s. ISBN 80-7259-049-9.
6. HESKOVÁ, M., WILSON, M., ŠÚBERTOVÁ, E. *Encyklopedie družstevnictví Svazek I*. Bratislava: Kartprint, 2005. 71 s. ISBN 80-88870-51-8.
7. HUNČOVÁ, M. *Družstva a jejich role v tržní ekonomice*. Ústí nad Labem: UJEP, 2006. 197 s. ISBN 80-7044-810-5.
8. CHALUPA, P. DEMEK, J. *Zeměpis Čech, Moravy, Slezska*. Praha: SPN, 1994. 125 s. ISBN 80-04-26320-8.
9. KLIMEK, H. *Šumava – Českokrumlovsko*. Praha: Regia, 2011. 223 s. ISBN 80-87531-00-6.
10. Kolektiv autorů. *50 let činnosti spotřebního družstva Jednota Kaplice*. Kaplice: Jednota Kaplice, 1969. 20 s.
11. Kolektiv autorů. *Informační bulletin členů a přátel družstva spotřebitelů Jednota Kaplice k 80. výročí založení*. Kaplice: Jednota Kaplice, 1999. 30 s.
12. MIŠTERA, L. *Zeměpis České republiky*. Praha: Prospektrum, 1996. 88 s. ISBN 80-85431-93-9.
13. NĚMCOVÁ, L. *Vybrané kapitoly z českého družstevnictví*. Praha: Družstevní asociace, 2001. 166 s. ISBN 80-238-7912-X.
14. NOVOTNÁ, M. *Česká republika*. Praha: Scientia, 1995. 144 s. ISBN 80-85875-51-4.
15. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání-Retail Management*. Praha: Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4.

16. SKOŘEPA, L. a kolektiv. *Regionální trh potravin*. České Budějovice: Nakladatelství JIH, 2009. 196 s. ISBN 978-80-86266-18-3.
17. SMRČKA, L. a kolektiv. *Vývoj družstevnictví na území ČSFR*. Praha: Svěpomoc, 1992. 236 s. ISBN 80-7063-068-X.
18. STARZYCZNÁ, H., STEINER, J. *Maloobchod v českých zemích v proměnách let 1918-2000*. Karviná: SU OPF, 2000. 233 s. ISBN 80-7248-084-7.
19. SÚKENÍKOVÁ, A. *Zákony II/2010*. Český Těšín: Poradce s.r.o., 2010. 768 s. ISSN 1802-8276.
20. VÁVROVÁ, V. *160 let družstevnictví v České republice*. Praha: Družstevní asociace ČR. 2006. 35 s. ISBN 80-2397-279-0.

Elektronické zdroje

1. *Bilancování výsledků činnosti Jednoty DS Kaplice v roce 2011* [online]. 2012 [cit. 2012-02-08]. Dostupný z WWW: <<http://files.jednotakaplice.cz/200000701-8d1d28e172/zpravodaj.pdf>>.
2. *Čipová karta, slevová karta, dárkové poukazy a magazín* [online]. 2011 [cit. 2011-10-27]. Dostupný z WWW: <<http://jednotakaplice.cz/news/clensky-zpravodaj>>.
3. *Členské výhody* [online]. 2012 [cit. 2012-02-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.jednotakaplice.cz/clenstvi/>>.
4. *EDI komunikace* [online]. 2012 [cit. 2012-02-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.editel.cz/cs/partneri-reference/reference/coop-centrum-druzstvo>>.
5. *Katalog výrobků COOP* [online]. Praha, 2011 [cit. 2011-11-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.coop.cz/katalog-vyrobku/>>.
6. *Merchandising* [online]. 2012 [cit. 2012-01-18]. Dostupný z WWW: <<http://files.jednotakaplice.cz/200000701-8d1d28e172/zpravodaj.pdf>>.
7. *Míra nezaměstnanosti v okrese Český Krumlov* [online]. 2012 [cit. 2012-01-16]. Dostupný z WWW: <http://www2.czso.cz/x/redakce.nsf/i/casova_rada_vybrane_ukazatele_za_okres_cesky_krumlov>.
8. *Počet obyvatel okresu Český Krumlov* [online]. 2012 [cit. 2012-01-16]. Dostupný z WWW: <http://www2.czso.cz/x/redakce.nsf/i/casova_rada_vybrane_ukazatele_za_okres_cesky_krumlov>.

9. *Pohled do budoucnosti Jednoty DS Kaplice* [online]. 2012 [cit. 2012-02-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.coopclub.cz/noviny-coop-novinky?idCasopisu=1>>.
10. *Pohled do historie Jednoty DS Kaplice* [online]. 2011 [cit. 2011-11-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.coopclub.cz/noviny-coop-novinky?idCasopisu=1>>.
11. *Struktura Družstevní asociace České republiky* [online]. 2011 [cit. 2011-10-20]. Dostupný z WWW: <<http://.dacr.cz/orgstrukt.php>>.
12. *Výpis z Obchodního rejstříku firem* [online]. Praha, 2011 [cit. 2011-11-10]. Dostupný z WWW: <http://info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz>.
13. *Znak Mezinárodního družstevního svazu* [online]. 2011 [cit. 2011-10-20]. Dostupný z WWW: <<http://dacr.cz/mds.php>>.
14. *Zobrazení sítě prodejen COOP na území ČR* [online]. Praha, 2011 [cit. 2011-11-10]. Dostupný z WWW: <<http://coop.cz/hp>>.

Ostatní zdroje

1. *Stanovy Jednoty DS Kaplice 2011*. Kaplice, 2011, s. 17.
2. *Výroční zpráva „Svazu českých a moravských spotřebních družstev“ za rok 2009*. Praha, 2010, s. 47.
3. *Výroční zpráva o hospodaření COOP Centra družstva za rok 2010*. Praha, 2011, s. 45.
4. *Výroční zpráva „Svazu českých a moravských spotřebních družstev“ za rok 2010*. Praha, 2011, s. 46.
5. *Výroční zpráva o hospodaření Jednoty DS Kaplice za rok 1994*. Kaplice, 1995, s. 23.
6. *Výroční zpráva o hospodaření Jednoty DS Kaplice za rok 2004*, Kaplice, 2005, s. 25.
7. *Výroční zpráva o hospodaření Jednoty DS Kaplice za rok 2011*. Kaplice, 2012, s. 19.

SEZNAM ZKRATEK

| | |
|--------------|--|
| 1. COOP | Kooperace, spolupráce |
| 2. CM | Category management |
| 3. ČSÚ | Český statistický úřad |
| 4. DA-ČR | Družstevní asociace České republiky |
| 5. DPH | Daň z přidané hodnoty |
| 6. DS | Družstvo spotřebitelů |
| 7. EDI | Elektronická výměna obchodních dokumentů |
| 8. EURO COOP | Evropské sdružení spotřebních družstev |
| 9. HDP | Hrubý domácí produkt |
| 10. MDS | Mezinárodní družstevní svaz |
| 11. MO | Maloobchod |
| 12. MTZ | Materiálně technické zabezpečení |
| 13. ONS | Ostatní nezařazená síť |
| 14. SČMSD | Svaz českých a moravských spotřebních družstev |
| 15. SD | Spotřební družstvo |
| 16. VO | Velkoobchod |

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 – Znak Mezinárodního družstevního svazu | 18 |
| Obrázek 2 – Struktura Družstevní asociace ČR | 19 |
| Obrázek 3 – Čipová karta, slevová karta, dárkový poukaz a magazin | 20 |
| Obrázek 4 – Organizační schéma Svazu českých a moravských spotřebních družstev (SČMSD) | 22 |
| Obrázek 5 – Zobrazení sítě prodejen COOP na území ČR | 25 |
| Obrázek 6 – Organizační schéma Jednoty Kaplice | 37 |
| Tabulka 1 – Rozdíly družstva a základních typů obchodních společností | 12 |
| Tabulka 2 – Vývoj členské základny a počtu členských výborů | 37 |
| Tabulka 3 – Věková struktura členské základny | 38 |
| Tabulka 4 – Vývoj počtu pracovníků | 38 |
| Tabulka 5 – Vývoj průměrné měsíční mzdy | 39 |
| Tabulka 6 – Velkoobchodní činnost a zajištění nákupu zboží | 40 |
| Tabulka 7 – Celkový objem výroby zboží a výkonů činnosti | 42 |
| Tabulka 8 – Počty prodejen dle zařazení do řetězců | 43 |
| Tabulka 9 – Rozmístění prodejen v regionu Český Krumlov | 45 |
| Tabulka 10 – Maloobchodní obrat | 51 |