

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Strategie vybrané obchodní firmy**

**The business strategy of the selected company**

Bc. Kateřina Dobrá

Plzeň 2020



# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina DOBRÁ**  
Osobní číslo: **K18N0009P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Téma práce: **Strategie vybrané obchodní firmy**  
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

## Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska řešené problematiky.
2. Charakterizujte vybranou firmou, její strukturu a postavení na trhu.
3. Vymezte postavení firmy v systému COOP a její kompetence.
4. Analyzujte proces nákupu a zásobování.
5. Aplikujte 7P marketingového mixu na činnost vybrané firmy.
6. Na základě aplikace vybraných metod a postupů formulujte závěry a doporučení.

Rozsah diplomové práce: **60 – 80 stran**  
Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- Bárta, V., Pátík, L., & Postler, M. (2009). *Retail marketing*. Praha: Management Press.
- Cimler, P., & Zadražilová, D. (2007). *Retail management*. Praha: Management Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **Doc. Ing. Petr Cimler, CSc.**  
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **22. října 2019**  
Termín odevzdání diplomové práce: **22. dubna 2020**



---

**Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**  
děkanka



---

**Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.**  
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Strategie vybrané obchodní firmy“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala doc. Ing. Petru Cimlerovi, CSc. za odborné vedení, cenné připomínky a poskytnuté rady při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala vedoucímu zaměstnanci ekonomického oddělení Coop družstva Plasy Ing. Petru Eretovi, který mi poskytl informace k mojí diplomové práci.

# Obsah

Úvod.....	9
1 Cíl práce a metodický postup.....	10
1.1 Cíl práce .....	10
1.2 Metodický postup práce .....	10
2 Úvod do strategického řízení .....	11
2.1 Podstata strategického řízení.....	11
2.1.1 Poslání, vize a cíle .....	11
2.2 Strategický marketing a situační analýza.....	13
2.2.1 Analýza makroprostředí.....	13
2.2.2 Analýza mezoprostředí .....	14
2.2.3 Analýza mikroprostředí .....	15
2.3 Marketingový mix.....	15
3 Představení družstva .....	20
3.1 Základní údaje.....	20
3.2 Skupina COOP.....	22
3.2.1 Svaz českých a moravských spotřebních družstev .....	22
3.2.2 Maloobchodní prodejní řetězce COOP.....	24
4 Analýza současného postavení družstva na trhu.....	26
4.1 Poslání, vize a cíle družstva .....	26
4.2 Postavení družstva ve skupině Coop.....	27
4.3 Situační analýza družstva .....	29
4.3.1 Analýza makroprostředí.....	29
4.3.2 Analýza mezoprostředí .....	36
4.3.3 Analýza mikroprostředí .....	41
4.4 Zhodnocení situační analýzy družstva .....	44
4.4.1 SWOT analýza.....	44
4.4.2 Matice EFE .....	47
4.4.3 Matice IFE .....	49
4.5 Strategická analýza družstva .....	50
4.5.1 Matice IE.....	50
4.5.2 Matice TOWS .....	51
4.5.3 Matice QSPM .....	53

5	Analýza procesu nákupu a zásobování družstva .....	55
5.1	Úloha nákupní centrály v procesu nákupu a zásobování.....	55
5.2	Proces nákupu zboží a zásobování prodejny .....	56
5.2.1	Proces objednávky zboží .....	57
5.3	Možnosti dodávek zboží do prodejen.....	59
5.3.1	Přímé dodávky zboží do prodejny.....	60
5.3.2	Dodání zboží z velkoobchodního skladu .....	60
5.3.3	Dodání zboží z distribučního skladu .....	61
5.4	Provozní operace v maloobchodní prodejní jednotce.....	62
6	Zhodnocení současné marketingové aktivity družstva.....	64
6.1	Produkt.....	64
6.2	Cena .....	67
6.3	Místo.....	68
6.4	Komunikace.....	69
6.5	Lidé.....	74
6.6	Procesy.....	75
6.7	Materiální prostředí .....	77
7	Návrhy a doporučení pro strategii Coop družstvo Plasy.....	79
7.1	Snížení fluktuace zaměstnanců.....	79
7.2	Vlastní akce věrnostního programu .....	81
7.3	Merchandising zaměřený na privátní značky .....	82
	Závěr.....	83
	Seznam použitých zdrojů .....	85
	Seznam tabulek .....	89
	Seznam obrázků .....	90
	Seznam použitých zkratk.....	91
	Seznam příloh.....	92
	Abstrakt .....	101
	Abstract .....	102



## Úvod

Spotřební družstva pod obchodní značkou Coop působí na trhu více než sto sedmdesát let a jedná se o nejstarší trvale působící prodejce potravin na území České republiky. Diplomová práce se věnuje vybranému Coop družstvu Plasy, které svojí obchodní činností upevňuje dlouholetou tradici spotřebních družstev v Plzeňském kraji.

Hlavním cílem této diplomové práce je ukázat specifické strategické cíle spotřebních družstev na zvoleném Coop družstvu Plasy. V návaznosti stanovit cíle aktuální a strategii pro vybrané družstvo. Vystupování družstva pod touto obchodní značkou se prolíná do všech částí této práce.

První část práce je věnována teoretickému úvodu do problematiky strategického řízení. Jednotlivé kapitoly vysvětlují podstatu základních strategických východisek, podstatu strategického marketingu, situační analýzy a vymezení rozšířeného marketingového mixu. Následně dochází k představení vybraného družstva a jeho postavení ve skupině Coop včetně definování této skupiny.

Druhá část této práce je věnována analýze současného postavení družstva na trhu. Cílem je provést situační analýzu a zhodnotit externí a interní prostředí za využití vybraných metod SWOT analýzy, matice EFE a matice IFE. Na základě zjištěných informací je realizována strategická analýza s cílem tvorby obecné strategie pro družstvo za využití metod matice IE, matice TOWS a matici QSPM.

Postavení družstva ve skupině Coop se prolíná především do jeho kompetencí v oblasti logistiky a marketingu. Z tohoto důvodu je dále provedena analýza procesu nákupu a zásobování prodejen družstva. V této části práce dochází především k popisu procesu objednávek a možnosti dodávek zboží do prodejen. Marketingové aktivity družstva jsou zhodnoceny za pomoci nástroje rozšířeného marketingového mixu. Z provedených analýz jsou formulovány závěry, návrhy a doporučení pro Coop družstvo Plasy.

# 1 Cíl práce a metodický postup

Hlavním cílem práce je ukázat strategické cíle spotřebních družstev v České republice na vybraném Coop družstvu Plasy. V návaznosti na tyto cíle stanovit aktuální cíle a strategii pro vybrané družstvo.

## 1.1 Cíl práce

Dílčí cíle práce s ohledem na strategické cíle spotřebních družstev jsou následující:

- charakterizovat družstvo, jeho strukturu a současné postavení na trhu,
- vymežit postavení družstva ve skupině Coop a jeho kompetence,
- analyzovat proces nákupu a zásobování prodejen družstva,
- analyzovat marketingové aktivity družstva,
- stanovit návrh a opatření pro družstvo.

## 1.2 Metodický postup práce

Na základě vyhledání odborné a relevantní literatury jsou zpracována teoretická východiska strategického řízení. Podle výroční zprávy, interních materiálů a rozhovoru s vedoucím ekonomického úseku je družstvo charakterizováno v oblasti jeho hlavní činnosti, historie, struktury, místa působení.

Na základě dostupných relevantních zdrojů je definována skupina Coop, Svaz českých a moravských spotřebních družstev, nákupní centrály a maloobchodní prodejní řetězce. Definování strategických cílů spotřebních družstev v České republice je odrazem pro vymezení poslání, vize a cílů družstva.

Zhodnocení současného postavení na trhu je provedeno na základě situační analýzy. Na základě PESTLE analýzy dochází ke zhodnocení makroprostředí, Porterův model pěti konkurenčních sil hodnotí mezoprostředí. Mikroprostředí je analyzováno za pomoci nástroje marketingový mix 7P a za pomoci analýzy procesu nákupu a zásobování prodejen.

Ke zhodnocení situační analýzy je zvolena SWOT analýza, matice EFE a rovněž matice IFE. Pro stanovení optimální strategie je provedena strategická analýza na základě matice IE, matice TOWS a matice QSPM.

## 2 Úvod do strategického řízení

Tato kapitola se věnuje teoretickému úvodu do strategického řízení, který poslouží jako podklad pro zpracování dílčích částí práce. Úvod do strategické řízení vymezuje jeho podstatu, poslání, vizi a cíle společnosti a rovněž dochází k definování strategického marketingu, situační analýzy a nástroje rozšířeného marketingového mixu s ohledem na hlavní činnost Coop družstva Plasy.

### 2.1 Podstata strategického řízení

Pro vymezení strategického řízení neexistuje pouze jedna definice. Jakubíková (2013) definuje strategické řízení organizace jako dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, jenž mají zásadní význam pro vývoj podniku. Zahrnuje činnosti, které se zaměřují na udržení dlouhodobého souladu mezi posláním dané organizace, dlouhodobými cíli, disponibilními zdroji a rovněž mezi podnikem a jeho prostředím, ve kterém působí. Přínosy strategického řízení spočívají v aktivním podílu organizace na jejím budoucím vývoji, ve zvyšování prodejnosti produktů a dále ve zvyšování konkurenceschopnosti. (Fotr & kol., 2012)

Jádrem strategického řízení je **strategie**, která představuje nedílnou součást řídicích a manažerských procesů, na jejichž počátku stojí **formulace poslání** podniku a na konci jsou požadované výstupy v podobě naplnění stanovených cílů. Fotr a kol. (2012) dále uvádí chápání strategie jako vodítka pro rozhodování za neurčitých podmínek. Mallya (2007) definuje rovněž strategii jako dráhu směřující k předem určeným cílům, kterou tvoří podnikatelské, konkurenční a funkcionální oblasti přístupu, které se management snaží uplatnit při vymezení pozice organizace a při řízení celkové skladby aktivit.

#### 2.1.1 Poslání, vize a cíle

**Poslání**, též označováno jako **mise**, srozumitelně vyjadřuje důvod existence organizace. Zároveň musí respektovat historii organizace, její kompetence, strategické hodnoty a předpokládané vlivy prostředí. Vyjadřuje základní smysl podnikání, a to v kontextu dlouhodobé představy podniku. Poslání a sdílené hodnoty jsou oproti vizi v čase relativně stabilní a poslání není časově ohraničené. Při formulaci poslání doporučuje Fotr a kol., (2012) vyvarovat se nežádoucí rozsáhlosti, ale také přílišné obecnosti a neoslovující stručnosti.

S tímto vymezením se shoduje definice „*Poslání představuje hlavní důvod existence organizace. Mělo by být ve shodě jak s vnějším, tak s vnitřním prostředím*“ (Jakubíková, 2013, s. 21). Autoři Kotler a Keller (2013) zmiňují, že se poslání může v průběhu času měnit s tím, jak organizace využívá nové příležitosti nebo reaguje na podmínky trhu. Organizace by měla formulovat poslání do takového tvaru, které bude dále sdílet se zaměstnanci a zákazníky. Mezi hlavní charakteristiky poslání lze řadit soustředění na omezený počet cílů, zdůraznění hlavních přístupů a hodnot organizace. Poslání jsou co nejkratší, nejsmysluplnější a nejzapamatovatelnější.

**Vize** společně s posláním organizace stojí na samotném počátku strategického řídicího procesu. Podle Jakubíkové (2013) vize představuje soubor specifických ideálů a priorit společnosti, obraz její úspěšné budoucnosti. Podstatou se stává „výsledek“, kterého má být dosaženo v zájmu zákazníka. Vize poskytuje odpověď, jak bude organizace vypadat v budoucnosti. Musí být jasně formulovaná, realistická, komunikovatelná. Vize zároveň shrnuje základní principy, které jsou neměnné bez ohledu na vývoj vnějších podmínek.

Ve strategickém managementu se **vize** chápe jako přesné strukturované vyjádření stavu organizace v konkrétním budoucím časovém horizontu. Ve formulované vizi se odráží zájmy strategického záměru, produkt a jeho výjimečnosti, popis daného trhu, nebo profilové zaměření podniku (Fotr & kol., 2012). Při stanovení vize mohou existovat určité bariéry. Za takové **bariéry** Mallya (2007) uvádí neuvědomování si potřeby stanovení vize a také strategického plánu, nedostatečné znalosti vnějšího prostředí či nedostatečný kladený důraz na realizaci potřebných změn nebo dokonce neschopnost provést nutné změny.

## **Cíle**

Na zpracovanou vizi společnosti přímo navazují cíle, které ji zpřesňují v měřitelných dlouhodobých předpokládaných výsledcích. Mohou se rozlišovat **obecné cíle** organizace, které vyplývají z jejího poslání a **strategické cíle**, které popisují plánovaný konečný stav. (Fotr & kol., 2012) Strategický cíl lze označit jako žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit kvantitativními nebo kvalitativními ukazateli. Pro vytyčení cílů lze použít pravidlo SMART. Podle něj je cíl specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a dosažitelný, sledovatelný. (Jakubíková, 2013)

## 2.2 Strategický marketing a situační analýza

Úkolem strategického marketingového řízení se stává řídit a koordinovat jednotlivé marketingové aktivity, tak aby došlo k naplnění marketingových cílů a zároveň byly respektovány vlivy působení prostředí. Jakubíková (2013) dále uvádí, že nezbytnou součástí strategického řízení je porozumění trhům a také zákazníkům. To v konečném důsledku znamená implementování marketingu.

**Situační analýza** se podle Světlíka (2018) realizuje k pochopení příčin výchozího stavu podniku. Což představuje objektivní, systematické a důkladné zjištění situace daného podniku ve vztahu k externímu okolí a vnitřních podmínek. Z toho následně vyplývá, že organizaci tvoří externí prostředí (makroprostředí, mezoprostředí) a interní prostředí (mikroprostředí). Provedením situační analýzy se podchycují všechny rozhodující vlivy, které vytvářejí podmínky pro podnikání.

### 2.2.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí organizace zahrnuje „*okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit*“ (Jakubíková, 2013, s. 99). Pro zhodnocení externího prostředí se využívá **PESTLE** analýza. Tato analýza vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj vnějšího prostředí podniku. U těchto faktorů se zároveň zvažuje, jakým způsobem se v čase mění, odhaduje se vliv těchto změn na další činnosti. Cílem analýzy je popsat ty faktory, které se stávají pro organizaci **důležité a vytvářejí její prostředí**. (Světlík, 2018; Jakubíková, 2013)

V rámci PESTLE analýzy se sbírají a hodnotí následující faktory:

- **Politické faktory** – politický systém, stabilita vlády.
- **Ekonomické faktory** – makroekonomické údaje (inflace, míra nezaměstnanosti, kupní síla obyvatel, vývoj spotřeby, vývoj HDP apod.).
- **Sociální faktory** – demografický vývoj, mobilita obyvatelstva, životní styl.
- **Technologické faktory** – trendy ve vývoji informačních technologií, přístup k datům a informacím či rozsah prováděných inovací.
- **Legislativní faktory** – daňové zákony, občanský zákoník a jeho ustanovení, ochrana soukromého vlastnictví, ochrana zdraví a hygiena práce.
- **Environmentální** – nakládání s odpady a recyklace, vnímání ochrany životního prostředí, prosazování udržitelného rozvoje. (Fotr & kol., 2012; Světlík, 2018)

## 2.2.2 Analýza mezoprostředí

Analýza mezoprostředí slouží k poznání užšího okolí organizace. Cílem analýzy podle Jakubíkové (2013) je identifikovat základní hybné síly, které v daném odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnosti organizace. Chování organizace determinuje pět konkurenčních faktorů a pro jejich analýzu se využívá **Porterův model pěti konkurenčních sil**, jimiž jsou hrozba stávající konkurence, hrozba nové konkurence, substitučních produktů, dodavatelé a odběratelé (zákazníci).

### Hrozba stávajících konkurentů

Světlík uvádí „*konkurenční prostředí je částí mezoprostředí podniku, kterou může částečně ovlivňovat*“ (Světlík, 2018, s. 19). Již zmíněno výše, organizace může do jisté míry ovlivnit chování konkurence svými činnostmi ke svému prospěchu. Což funguje i naopak. Rozhodování podniku je ve větší či menší míře determinováno aktivitami konkurence. I podle Jakubíkové (2013) se konkurence stává důležitým faktorem, který podmiňuje marketingové možnosti organizace.

Z tohoto důvodu podnik zjišťuje, kdo je jejich konkurent, jak silný je konkurent a v jaké oblasti se pro podnik stává konkurentem. Dále by se organizace neměla zaměřovat pouze na konkurenci, která působí v její bezprostřední blízkosti, ale vyhledávat i „*vzdálenější*“ konkurenty, kteří ji mohou ohrozit. Vhodný způsob představuje analýza konkurentů podle předem zvolených **kritérií**.

Hrozba vstupu **nových konkurentů** do odvětví organizace, záleží hlavně na existenci bariérách vstupu do tohoto odvětví. Mallya (2007) mezi takové bariéry například uvádí diferenciaci produktů, přístup k distribučním kanálům a dodavatelům, preference obchodní značky, zákaznickou loajalitu znesnadňující nově příchozím konkurentům získat zákazníky. Hrozbu **substitučních produktů** představují produkty se stejnými či podobnými vlastnostmi vyráběných v daném oboru. Konkurenci substitutů ovlivňuje snadnost, s jakou kupující může přejít k dané náhražce. Ziskovost a úspěšnost organizace pak závisí na dostupnosti, kvalitě, a nákladech substitutů jejich výrobků.

Podle Světlíka (2018) podnikový marketing musí sledovat vlivy, které působí ze strany **dodavatelů**. Jedná se zejména o ceny, kvalitu, spolehlivost dodavatele včetně podmínek spojených s jednotlivými dodávkami. Pro organizace se stává zcela vhodnou variantou uzavírat dlouhodobé kontrakty.

Vyvarovat se závislosti na jednom dodavateli, protože v případě, kdy se dodavatel dostane do problémů může to mít fatální dopad na danou organizaci. Vliv **zákazníků** (odběratelů) na činnosti podniku může být, pokud existují substituty, existuje hodně dodavatelů v okolí podniku, menší počet zákazníků nakupujících velké množství, obor podnikání se skládá z velkého počtu menších prodejců nebo nakupovaný předmět pro odběratele nepředstavuje důležitý vstup. (Mallya, 2007)

### 2.2.3 Analýza mikroprostředí

V rámci analýzy mikroprostředí dochází k identifikaci zdrojů a schopností organizace. Analýza vnitřních zdrojů a schopností slouží k určení specifických předností podniku jako základ konkurenční výhody (Jakubíková, 2013). Fotr a kol. (2012) dále uvádí, že podnikové zdroje a jejich zhodnocování vedou k postupnému vytváření klíčových způsobilostí. A právě tyto způsobilosti představují hybnou sílu tvorby konkurenční výhody. Analýza tohoto prostředí by se měla provádět minimálně v těchto **oblastech**: *management, marketing, finance, účetnictví, výroba, výzkum, vývoj, informační systémy*.

Cílem interní analýzy se stává objektivní zhodnocení současného postavení podniku a posouzení jeho potenciálu realizovat uvažovaný strategický záměr. Identifikovat silné a slabé stránky podniku na základě analýzy těchto faktorů (oblastech). Organizace může svojí činností podstatně ovlivnit vlivy přicházející z vlastního mikroprostředí. Nejlepší způsob analyzování vnitřních faktorů představuje analýza v týmu zahrnující zástupce více funkčních úseků organizace. (Mallya, 2007; Fotr & kol., 2012)

## 2.3 Marketingový mix

Marketingový mix představuje **nástroj** marketingu, který kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a byly splněny marketingové cíle organizace. „*Marketingový mix představuje a konkretizuje kroky, které podnik využívá, aby vyvolal poptávku po produktu*“ (Bárta & kol., 2009, str. 25). Základní marketingový mix též označovaný jako tzv. „*4P*“ obsahuje čtyři prvky: *produkt* (product), *cena* (price), *distribuce* (place) a *komunikace* (promotion). K těmto čtyřem základním prvkům se v marketingu služeb připojují další **tři významné prvky**: *lidé* (people), *proces* (process) a *materiální prostředí* (physical evidence) a vzniká rozšířený marketingový mix, tzv. **7P** (Vašítková, 2014). Aplikaci tohoto nástroje na vybraném družstvu popisuje kapitola 6.

## **Produkt**

Podle autorky Zamazalové (2009) produkt obchodní firmy lze vymezit jako obchodní sortiment, který odráží celkovou strategickou koncepci společnosti. Součástí sortimentu se stávají nabízené služby zákazníkovi. Orientace na vybrané druhy zboží se odvíjí od vnějších podmínek, do nichž lze zařadit spotřebitelskou poptávku po daném zboží nebo konkurenci. Dále se orientace odvíjí od podmínek vnitřních, například od velikosti organizace, zvolené podnikové strategie či finančních zdrojů. Produkt lze také vymezit jako sortiment privátních značek.

V marketingu značka představuje důležitý **konkurenční nástroj**. Pokud má firma silnou značku může dosahovat lepšího postavení na trhu a s tím souvisejících lepších výsledků. Pojem privátní značka vyjadřuje druh vlastních značek retailingových řetězců. Producenti zboží se vzdávají své značky právě ve prospěch retailerů. Zavedené private labels a jejich rozsah v nabídce zboží patří do kompetence každého retail řetězce a stává se strategickým rozhodnutím managementu. (Bárta & kol., 2009)

## **Cena**

Cena, jakožto prvek marketingového mixu obchodní firmy, slouží k nalákání zákazníka do prodejny a vede k celkovému **zvýšení počtu nakupujících**. Stanovení správné ceny se stává podle Zamazalové (2009) důležitým a zároveň obtížným rozhodnutím, protože cena nesmí být příliš nízká ani příliš vysoká (tzv. ambivalentní charakter ceny). Tyto extrémy mohou způsobit odchod zákazníků z obchodu před ukončením nákupu. Cenu lze propojit s komunikačními nástroji, například s podporou prodeje. Bárta a kol. (2009) definuje cenu jako nejjednodušší, nejrychlejší a také nejúčinnější možnosti obchodníka ovlivnit odbyt, a dále jako marketingový nástroj přinášející podniku reálné příjmy.

## **Distribuce**

Tento prvek marketingového mixu obsahuje veškeré aktivity spojené s přemístěním výrobků z místa výroby do místa spotřeby. Podle Zamazalové (2009) obchod vystupuje jako prostředník při zajištění posunu výrobku ke konečnému spotřebiteli. Obchod lze charakterizovat jako distribuční mezičlánek, který stojí mezi výrobní společností a spotřebitelem. Jedním z klíčových dlouhodobých rozhodnutí pro obchodní firmu se stává volba **lokality**, ve které bude působit. „*Výběrem lokality je maloobchodní firma vázána na kupní potenciál zvolené oblasti*“ (Zamazalová, 2009, s. 128).



Světlík (2018) také vysvětluje důležitost rozhodnutí o umístění prodejny nebo prodejen jako jedno ze základních rozhodnutí maloobchodního marketingového mixu. Dále uvádí, že ve většině maloobchodních prodejních jednotek nakupují zákazníci z **blízkého okolí** a zejména zdůrazňuje nákup sortimentu zboží každodenní spotřeby. „*Čím vzdálenější je bydliště zákazníka od prodejny, tím je menší pravděpodobnost, že zde bude nakupovat*“ (Světlík, 2018, s. 129).

## **Komunikace**

Marketingovou komunikace lze definovat jako prostředek, kterým se organizace snaží spotřebitele informovat, přesvědčovat a také ho upomínat o značce a produktech, které daná organizace prodává. „*Je prostředkem, pomocí něhož může společnost vyvolat dialog a navázat se spotřebiteli vztahy*“ (Kotler & Keller, 2013, s. 516). Společnosti umožňuje spojit svou značku s jinými lidmi, události, značkami, místy a též s pocity. Prostředky marketingové komunikace přispívají k budování **hodnoty** značky a ovlivňují růst tržeb.

Zamazalová (2009) uvádí jako specifika komunikace retailerů to, že kromě obvyklých komunikačních medií může maloobchod využívat možnost působení na zákazníka přímo v místě prodeje. K tomu lze využít především nástrojů osobního prodeje, podpory prodeje a komunikačních POP médií. Za cíl marketingové komunikace maloobchodu lze podle autorky považovat získání nových zákazníků, a především udržet si zákazníky stálé.

Jesenský a kol. (2017) vyzdvihuje specifika podpory prodeje, kterými se od jiných komunikačních nástrojů odlišuje. Nástroj podpora prodeje dokáže stimulovat okamžitou a viditelnou nákupní reakci. V případě, kdy je nabízená pobídka pro cílovou skupinu dostatečně stimulující. Podpora prodeje bývá spojována s vysokými náklady, protože slevy, výhodná balení i kupony snižují marži. Dárky a spotřebitelské soutěže bývají rovněž pro podnik nákladné. Dále autor uvádí důležitost POP reklamy, která spočívá ve schopnosti vyrušit a zaujmout kupujícího **přímo v obchodě** a následně je přesvědčit v momentě zvažování nákupu, aby si promovaný produkt zakoupili.

## Lidé

V marketingovém mixu služeb tvoří velmi důležitou složku právě lidé, kteří zastávají určitou roli v procesu poskytování služeb. Podle Vašítkové (2014) podíl lidí na nabídce služeb má tři základní formy, mezi které se řadí skupina **zaměstnanců, zákazníků a veřejnost**. Úloha zaměstnanců v dané organizaci se stává nenahraditelnou, protože právě personál v konečném důsledku reprezentuje podnik u zákazníků. Pomocí lidských zdrojů se služba **diferencuje** a následně může docházet ke zvyšování hodnoty podniku.

Neméně důležitou úlohu mají právě **zákazníci** zejména pak v maloobchodě. Pojem zákazník zahrnuje širokou škálu osob, kteří mají různé společné či unikátní potřeby, chování, očekávání a také způsob hodnocení. Zákazník se tak stává hlavním důvodem existence dané organizace, přičemž organizace je na něm závislá (Vašítková, 2014).

## Procesy

Procesy představují veškeré činnosti, postupy, rutiny, mechanismy, které pro zákazníky vyrábějí a dodávají produkt. Stávají se velmi důležitým prvkem marketingového mixu právě u poskytování služeb, protože poskytování služeb vnímá zákazník častokrát jako neoddelitelnou součást produktu. Procesy ve firmě zabezpečují pracovníci. Procesy se mohou významně podílet na přilákání a získání nových zákazníků a zajišťují jejich spokojenost. Tento prvek vede k dosahování spokojenosti zákazníků různými způsoby a představuje **nástroj konkurenční výhody**. (Vašítková, 2014; Fernie & kol., 2015)

Procesy v maloobchodní provozovně mohou být následující:

- manipulace se zbožím přepravními jednotkami,
- plánování provozních operací na prodejně (příjem zboží, doplňování zboží),
- kontrola kvality produktů,
- kontrola kvality poskytovaných služeb,
- zajištění dostatečného počtu pracovníků pro odbavení zákazníků u pokladen,
- vyřizování reklamací.

(Fernie & kol., 2015)

## **Materiální prostředí**

Materiální prostředí jakožto prvek marketingového mixu představuje dispoziční řešení a celkový vzhled prodejny. Podle Světlíka (2018) to jsou faktory, které ovlivňují image prodejny a rozhodnutí zákazníků v ní nakupovat. K dispozičnímu řešení prodejny se řadí místo, prezentace a způsob umístění zboží včetně umístění do regálů.

Dispoziční řešení prodejny tzv. layout lze definovat „*prostorové uspořádání hmotných prvků obchodního provozu v prodejní místnosti*“ (Cimler & Zadražilová, 2007, s. 234). Dalším pojem, který se vztahuje k layout, se stává **prezentace zboží**. Hlavním cílem této prezentace je co nejúčinnější představení zboží zákazníkovi, připoutání pozornosti výrobku a podnícení zájmu o nákup. Problém může představovat volba prezentační techniky při respektování souboru prezentačních zásad a využití prostředků.

Cimler (2007) uvádí činitele, které podmiňují prezentaci zboží a může se jednat o:

- druh zboží a jeho vlastnosti – fyzikální, postavení ve spotřebě, charakter obalu,
- velikost prodejní plochy (prostoru) pro prezentaci,
- umístění výrobku ve výstavním zařízení – na prodejní ploše a dále ve vztahu k zornému poli očí,
- prezentační prostředky (display) – barevné grafické aplikace na kartónech, paletách, panelech, štítech apod.

(Cimler & Zadražilová, 2007)

### 3 Představení družstva

Spotřební družstva pod označením Coop jsou nejstarší trvale působící prodejci potravin na českém území. V roce 2017 spotřební družstva pod tímto označením oslavila již sto sedmdesát let své existence na území České republiky. Kapitola představí vybrané družstvo včetně dalších společností a maloobchodní prodejní sítě.

#### 3.1 Základní údaje

**Název spotřebního družstva:** COOP družstvo Plasy

**Sídlo:** Plasy, okres Plzeň-sever

**Právní forma:** družstvo

**Hlavní činnost:** koupě a prodej zboží, především potravin a průmyslového zboží denní potřeby

COOP družstvo Plasy je jedním z členských družstev Svazu českých a moravských spotřebních družstev a jedním ze spotřebních družstev v Plzeňském kraji. V současné době působí ve třech okresech Plzeňského kraje a jednom okrese Ústeckého kraje. Družstvo provozuje<sup>1</sup> čtyřicet jedna maloobchodních prodejních jednotek<sup>2</sup>. Seznam prodejen včetně místa, počtu obyvatel obce a typu prodejny se nachází v příloze A.

Družstvo svoji činnost zahájilo v roce 1951 s názvem „*JEDNOTA, spotřební a výrobní družstvo*“. V roce 1956 se spotřební družstva v Plasích, Dolní Bělé, Kožlanech, Kralovicích, Manětíně a Žihli sloučila do okresního svazu spotřebních družstev s názvem „*JEDNOTA, lidové spotřební družstvo Plasy*“. Následně v roce 1960 došlo k nové územní reorganizaci ve spotřebním družstevnictví i v územních celcích a dále došlo ke změně názvu na „*JEDNOTA, lidové spotřební družstvo Plzeň-sever se sídlem v Plasích*“. K další změně názvu družstva došlo v roce 1988 na „*JEDNOTA spotřební družstvo PLASY*“.

Družstvo neslo tento název až do roku 2017 a od tohoto roku nese název „*COOP družstvo Plasy*“. Pro účely této práce bude dále COOP družstvo Plasy uváděno ve zkrácené tvaru – **Coop Plasy**. (Coop družstvo Plasy, 2014) Svým dlouholetým působením na trhu přispívají k udržení tradice spotřebních družstev.

---

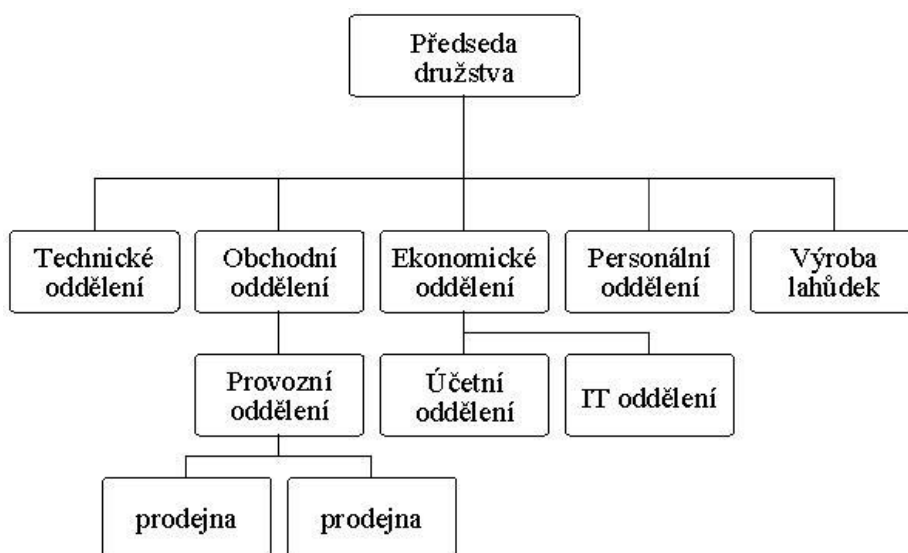
<sup>1</sup> k datu leden 2020

<sup>2</sup> Družstvo provozuje pouze kamenné prodejny (store retail).

## Organizační struktura družstva

Vedení družstva Coop Plasy sídlí v Plasích v okrese Plzeň-sever. V čele družstva stojí předseda, který přímo řídí jednotlivá oddělení znázorněné na následujícím obrázku. Jednotlivá oddělení zajišťují fungování celého družstva. Za klíčový útvar lze považovat **obchodní**, které vykonává činnosti v oblasti nákupu, zásobování, prodeje, sortimentu, marketingu a cenotvorbě. Obchodnímu úseku se přímo podřizuje **provozní** oddělení, které zabezpečuje plynulý provoz jednotlivých maloobchodních prodejen družstva. Kompetentní pracovníci provozního úseku se starají o prodejny a stávají se nadřízenými zaměstnanci vedoucích pracovníků prodejen. Zaměstnanci provozního oddělení zodpovídají za provoz prodejen, které jim jsou přiřazeny<sup>3</sup> a zároveň delegují určité pravomoci na vedoucí prodejen. Jedná se celkem o tři pracovníky provozního úseku.

Obr. 1: Organizační struktura Coop družstvo Plasy



Zdroj: COOP družstvo Plasy (2020), zpracováno autorkou

**Technické** oddělení vykonává aktivity spojené s údržbou a instalací technického zařízení, prodejních regálů, chladících a mrazících zařízení, umístování reklamních nosičů či opravu klimatizace a osvětlení v prodejnách. **Ekonomické** oddělení spravuje finance a daně, účetnictví, sumarizuje a vyhodnocuje data, realizuje platební styk s bankami a dodavateli. Ekonomický útvar se rozděluje na další oddělení. **Personální** oddělení vykonává činnosti spojené s přijímáním nových zaměstnanců, rozvázání pracovních poměrů, podílí se na náboru nových potenciálních pracovníků či zajišťuje školení zaměstnanců.

<sup>3</sup> Organizační struktura prodejny je uvedena v kapitole 4.3.3.

## 3.2 Skupina COOP

Pod pojmem skupina COOP vystupují spotřební družstva provozující maloobchodní prodejny, nákupní centrály, odborné školy, další společnosti, mezi které se řadí Manažerský institut, Družstevní leasingová společnost, Czech Ren a Car, Coop Mobil a Coop Energy. K pojmu skupina Coop je důležité uvést, že se jedná **pouze o označení** společné obchodní značky, pod kterou výše uvedená družstva a společnosti vystupují. Označení **skupina** nevyjadřuje žádné sdružení obchodních korporací ve smyslu koncern<sup>4</sup>. K vymezení postavení analyzovaného družstva ve skupině Coop předchází následující charakteristika hlavních organizací, které zastřešují fungování této skupiny.

### 3.2.1 Svaz českých a moravských spotřebních družstev

Svaz českých a moravských spotřebních družstev (dále jen SČMSD nebo Svaz) je zájmovým sdružením právnických osob spotřebních/konzumních družstev v České republice. Za základní poslání se uvádí uplatnění a ochrana oprávněných požadavků svých členů, podpora jejich zájmů ve vztahu ke státním orgánům a jiným institucím, dále Svaz organizuje a zabezpečuje pro své členy poradenskou činnost. Svaz vykonává vedlejší aktivity v oblasti pronájmu majetku, finančních činností v systému spotřebních družstev. (Svaz českých a moravských spotřebních družstev [SČMSD], 2019)

Svaz se stává tzv. centrem skupiny Coop, do kterého **je zapojeno:**

- 47 členských spotřebních družstev,
- 2 nákupní centrály,
- a 11 odborných škol, Manažerský institut COOP, s.r.o., Družstevní leasingová společnost, s.r.o., Czech Ren a Car, s.r.o., COOP Mobil, s.r.o., COOP Energy, a.s. v konkurzu. (SČMSD, 2019)

**Členská spotřební družstva** vystupují pod společnou značkou COOP, která se stala mezinárodně používanou obchodní značkou družstev spotřebitelů. Logo značky zobrazuje obrázek 2. Svaz v roce 2018 sdružoval 47 členských družstev a pro účely této práce jsou zásadní:

- COOP družstvo Plasy,
- Západočeské konzumní družstvo Plzeň (dále ZKD Plzeň),
- Západočeské konzumní družstvo Sušice (dále ZKD Sušice).

---

<sup>4</sup> Zákon o obchodních korporacích definuje koncern následovně: jedna nebo více osob podrobených jednotnému řízení jinou osobou tvořící s řídící osobou koncern.

## Nákupní centrály a centralizace nákupu

Do Svazu jsou **zapojeny** dvě nákupní centrály, které vznikly po roce 1989 jako reakce na nástup zahraniční konkurence. Tyto organizace tvoří silnou **nákupní alianci** spotřebních družstev a měly centralizovaným nákupem pro členská spotřební družstva přispět k ekonomicky výhodné integraci družstevnictví a následnému upevnění jeho pozici v konkurenci zahraničních řetězců. (Košínková & kol., 2017)

Nákupní centrály ve skupině Coop:

- COOP MORAVA, s. r. o. (Brno).
- COOP Centrum družstvo<sup>5</sup> (Praha),

**COOP MORAVA** má právní formu společnost s ručením omezeným. Společnost byla založena společenskou smlouvou v roce 1993. Předmětem podnikání této společnosti je velkoobchod tzn. koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje. V roce 2018 měla společnost 14 *společníků* a jedním ze společníků je SČMSD. Společnost zajišťuje centrální nákup pro moravská spotřební družstva včetně marketingových aktivit, podpory družstev a výroby privátních značek. (COOP MORAVA, 2019)

**Coop Centrum** má právní formu družstvo, čímž se liší od první výše uvedené nákupní centrály. Družstvo vzniklo v roce 1994 (založeno o rok dříve) z důvodu sjednocení nákupní aktivity spotřebních družstev v České republice. V roce 2018 mělo družstvo celkem 33 *členů*. Coop Centrum je družstvem právnických osob tedy „*družstvem družstev*“. Družstvo zajišťuje pro svoje členy centrální nákup, marketingové aktivity a podporu včetně výrobků privátních značek. (COOP Centrum družstvo, 2019).

Obr. 2: Značka Coop



Zdroj: Coop, 2015

---

<sup>5</sup> Pro účely práce bude COOP Centrum družstvo (Praha) zkráceno na výraz *Coop Centrum*.

**SČMSD je členem následujících organizací**, prostřednictvím kterých realizuje aktivní lobbying v zájmu svých členských družstev, zapojení do legislativního procesu a hájí zájmy družstevního obchodu:

- Družstevní asociace ČR (DAČR),
- Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR (SOCR ČR),
- Asociace českého tradičního obchodu (AČTO),
- Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů,
- Spolek pro obnovu venkova,
- Česká marketingová společnost,
- Hospodářská komora ČR,
- Euro COOP.

(SČMSD, 2019)

### 3.2.2 Maloobchodní prodejní řetězce COOP

Maloobchodní prodejní řetězce COOP začaly vznikat od roku 2000 ve snaze omezit nepříznivé vlivy roztržitosti prodejen. Tyto řetězce tvořily a v dnešní době tvoří jen část prodejen spotřebních družstev. Jedná se o **zařazenou síť** prodejen družstev. V současné době existují čtyři maloobchodní řetězce znázorněné v tab. 1. Vedle těchto řetězců existují prodejny, které nespádají pod žádný maloobchodní řetězec, ale podílejí se rovněž na maloobchodním obratu. Tyto prodejny se označují jako tzv. **ostatní nezařazená síť**. Lze se s nimi setkat pod názvy COOP Jednota či COOP Konzum.

Tab. 1: Maloobchodní řetězce COOP v roce 2020

Řetězec	Správce řetězce
COOP TUTY	COOP Centrum družstvo (Praha)
COOP TIP	COOP Centrum družstvo (Praha)
COOP Terno	JEDNOTA, spotřební družstvo České Budějovice
COOP Diskont	KONZUM, obchodní družstvo Ústí nad Orlicí

Zdroj: Coop (2015a), zpracováno autorkou



## **Systém řízení řetězcových prodejen**

Systém řízení maloobchodních řetězcových prodejen Coop je založen na principu tzv. vícenásobného franchisingu. Za **poskytovatele** (master franchisor) v tomto systému lze označit SČMSD. Svaz pověřuje správou maloobchodního řetězce zvolené družstvo. Tímto se družstvo stává **správce** řetězce tzn. je příjemcem master franchisy a lze jej označovat za master franchisanta. Přehled řetězců včetně jejich správce uvádí tabulka 1.

Správce řetězce (master franchisant) uzavírá franchisové smlouvy s jednotlivými spotřebními/konzumními družstvy. Taková družstva lze označit za tzv. franchisanty. Jedná se o spotřební družstva, která spadají do maloobchodních řetězců. Správce řetězce určuje obchodní politiku, marketingovou politiku, centrální nákup včetně uplatňování franchisingu. Spotřební družstva nadále zůstávají vlastníky řetězcových prodejen.

Obchodní činnosti družstva vycházejí z obchodní politiky správce řetězce a jeho marketingových plánů. Obchodní činnosti spotřebních družstev vycházejí rovněž z vlastních marketingových aktivit, které se zaměřují na úkoly podnikatelského záměru každého družstva. (interní materiály, 2020; ZKD, 2018)

## 4 Analýza současného postavení družstva na trhu

Tato kapitola se věnuje analýze současného postavení družstva na trhu. Součástí tohoto vymezení se v první řadě stává definování poslání, vize a cíle. Následně definování strategie spotřebních družstev, která se prolíná do fungování Coop družstva Plasy. Důležitým se stává rovněž vymezení postavení družstva ve skupině Coop. Na základě zhodnocení analýzy prostředí a strategické analýzy dochází k výběru optimální strategie.

### 4.1 Poslání, vize a cíle družstva

Poslání a vizi družstva Coop Plasy lze naformulovat na základě **specifika** spotřebních družstev. Po roce 1989 se spotřební družstva musela vypořádat s nastupující zahraniční konkurencí. Právě pod tlakem konkurence mezinárodních řetězců a aliancí nezávislých maloobchodníků přistoupila spotřební družstva ke **strategii** jednotné obchodní politiky s **cílem** udržet pozice spotřebních družstev na českém trhu. Profilováním se jako systém ryze českých firem vyplňující místní zejména venkovský prostor, které stojí mimo zájem mezinárodních prodejních řetězců. S nabídkou zboží denní a časté poptávky v přiměřených cenách a kvalitě. Tento strategický cíl je projevem snahy přiblížit se obchodním řetězcům s pevným centrálním řízením a při tom zachovat **kompetence** spotřebních družstev a prodejen ve vybraných oblastech<sup>6</sup>.

Na základě vytyčeného strategického cíle spotřebních družstev jsou dále formulovány **strategie a přijatá opatření** v následujících oblastech:

- získání stálého zákazníka,
- důraz na prodejnu jako hlavní článek tohoto systému,
- uspořádání prodejen do maloobchodních řetězců,
- integrace centrálního nákupu a zefektivnění logistiky zásobování,
- jednotný informační systém.

---

<sup>6</sup> Cimler, 2007 (Cimler & Zadražilová, 2007); Kořínková & kol., 2017; interní materiály, 2020

### **Poslání Coop družstvo Plasy**

Coop družstvo Plasy je české spotřební družstvo, které usiluje o poskytování kvalitních služeb a zboží svým zákazníkům v regionu západních Čech. Mezi naše hodnoty patří lidskost, férové podmínky, poctivé a kvalitní zboží. V našem podnikání dlouhodobě preferujeme tuzemské regionální výrobce a dodavatele. Naši existenci podporujeme dlouholetou tradici spotřebních družstev Coop. (zpracováno autorkou, 2020)

### **Vize Coop družstvo Plasy**

Chceme být našim zákazníkům co nejbližší, z hlediska rozmístění prodejen. Dosahovat spokojenosti zákazníků kvalitou zboží a širší nabídkou služeb. Naší vizí je co nejlépe udržet pozici spotřebních družstev na českém trhu a zařadit další naše prodejny do maloobchodního řetězce Coop. (zpracováno autorkou, 2020)

### **Cíl Coop družstva Plasy**

Cílem družstva je do konce roku 2022 zařadit tři prodejny ostatní nezařazené sítě pod maloobchodní řetězec. Zvýšit tržby z prodeje zboží o 20 mil. Kč do konce roku 2021. Do konce roku 2021 postupně realizovat alespoň tři spotřebitelské akce věrnostního programu. (zpracováno autorkou dle interních informací, 2020)

## **4.2 Postavení družstva ve skupině Coop**

**Postavení** analyzovaného družstva ve skupině Coop a **strategie** spotřebních družstev, významným způsobem ovlivňují jeho obchodní činnosti a jeho celkový podnikatelský záměr. Definování tohoto postavení a strategických cílů SD, se prolíná do všech oblastí této práce. Z tohoto důvodu tato kapitola předchází situační analýze, zhodnocení marketingových aktivit a analýze procesu nákupu a zásobování.

Coop družstvo Plasy je členem Svazu českých a moravských spotřebních družstev. Svaz napomáhá rozvoji společných podnikatelských aktivit družstev a rovněž působí jako integrující činitel v jednotlivých oblastech SD. Svaz pomáhá při vzdělávání managementu SD a zajišťuje komplexní informační servis. Vzhledem k analyzovanému družstvu se stává podstatným faktem to, že se Svaz stará o podporu **propagace** aktivit a společné **značky** COOP prostřednictvím PR a marketingových aktivit včetně technologií jako internet a sociální sítě. (Březina, 2019)

Družstvo provozuje 41 maloobchodních prodejních jednotek. Z tohoto celkového počtu spadá 14 prodejen pod maloobchodní řetězce Coop Tuty, Coop Tip znázorněné v tab. 2. Obchodní činnost družstva vychází z obchodní politiky správce těchto řetězců včetně marketingových aktivit. Správcem řetězců je nákupní centrála Coop Centrum družstvo, což zároveň svědčí o významu centrálního nákupu a sjednávání podmínek nákupu.

Tímto postupným uspořádáním prodejen do maloobchodních řetězců, družstvo Coop Plasy navazuje na strategické cíle a přijatá opatření spotřebních družstev. Zbylé prodejní jednotky představují ostatní nezařazenou síť a z této sítě lze zařadit pouze tři provozovny. (interní materiály, 2020)

Tab. 2: Typy maloobchodních prodejních jednotek

<b>Maloobchodní prodejní jednotky Coop družstva Plasy</b>	<b>Počet</b>
Zařazené do řetězce Coop Tuty (správce Coop Centrum družstvo)	10
Zařazené do řetězce Coop Tip (správce Coop Centrum družstvo)	4
Nezařazené do řetězce	27
<b>Celkem</b>	<b>41</b>

Zdroj: interní materiály (2020), zpracováno autorkou

Coop Centrum družstvo zastává dvojí roli ve skupině Coop, a to roli **správce řetězců** a roli **nákupní centrály**. To se významným způsobem promítá do **kompetencí** družstva v oblasti logistiky a marketingu. Těmto uvedeným kompetencím se autorka podrobně věnuje v samostatných kapitolách práce. Coop Centrum jakožto správce řetězců uzavírá s družstvem obchodní smlouvu na bázi franchisy.

Coop Centrum **určuje** jednotnou obchodní politiku řetězců pro družstvo v následujícím:

- jednotné označení prodejen,
- sjednává s dodavateli nadstandardní slevy pro řetězce, respektive prodejny,
- jednotný layout prodejen,
- položky povinného sortimentu dle centrálního katalogu,
- cenovou a marketingovou politiku.

Coop Centrum **zajišťuje** pro družstvo:

- společnou reklamu, propagaci zboží a služeb řetězce, plán optimálního rozmístění zboží a řazení sortimentu v prodejně, vyhodnocení prodejnosti zboží, podporu prodeje. (interní materiály, 2020)

### 4.3 Situační analýza družstva

V rámci situační analýzy dochází ke zhodnocení vnějšího prostředí (makroprostředí, mezoprostředí) a dále vnitřního (mikroprostředí) v návaznosti na teoretická východiska.

#### 4.3.1 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí je provedena na základě PESTLE analýzy. Na základě této zvolené metody dochází ke zhodnocení ekonomických a legislativních, sociálních, technologických a environmentálních faktorů. Vybrané faktory se vztahují na hlavní činnost družstva.

##### Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory mají zásadní vliv na fungování vybraného družstva, které podniká pouze na českém trhu. Z tohoto důvodu se družstvo povinně řídí platnými právními předpisy České republiky a vychází z české legislativy. Se vstupem ČR do Evropské unie<sup>7</sup>, je družstvo dále povinno vycházet z evropských právních předpisů a nařízení. Právní předpisy vycházející z české legislativy, které se významným způsobem podílejí na činnosti družstva, jsou následující:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (nový),
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb,
- Zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů.

**Družstva** se přímo dotýká Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 v souvislosti s poskytováním věrnostního programu, protože zachází s osobními údaji svých zákazníků. Nařízení se dotýká i zpracování osobních údajů zaměstnanců družstva a dodavatelů. Nařízení GDPR<sup>8</sup> představuje nový právní rámec ochrany osobních údajů v evropském prostoru. Cílem tohoto nařízení je hájit práva občanů Evropské unie proti neoprávněnému zacházení s jejich daty a osobními údaji. Nařízení GDPR je platné v celé Evropské unii od května 2018. (Škorníčková, 2020)

---

<sup>7</sup> Česká republika se stala členem Evropské unie dne 1.5.2004.

<sup>8</sup> GDPR (General Data Protection Regulation)

Družstva se významným způsobem dotýká problematika **ochrana spotřebitele** ČR, v souvislosti s jeho obchodní činností. Jedná se orgán státní správy **Česká obchodní inspekce** (ČOI), podřízena Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR. Družstvo má vůči spotřebiteli řadu povinností dle občanského zákoníku a dle zákona č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele. Mezi nejdůležitější povinnosti patří informační povinnost, záruka a odpovědnost za vady či vyřizování reklamací. (ČOI, 2017)

Při nedodržení povinností vůči spotřebitele družstvu **hrozí** finanční pokuty nebo dokonce až zákaz prodeje, který uděluje ČOI. Tyto povinnosti vůči spotřebiteli se dotýkají řady procesů vedoucích ke spokojenosti zákazníků, například vyřizování reklamací (kapitola 6.6), proces nákupu zboží a zásobování prodejny (kapitola 5.2) včetně doplňování zboží (kapitola 6.6).

Dozor nad samotnou kvalitou potravinářských výrobků vykonává v rozsahu své působnosti **Státní zemědělská a potravinářská inspekce** (SZPI). Družstva se týkají kontrolní činnosti SZPI, které představují provádění auditů u provozovatelů potravinářských podniků, komplexní kontroly hygienických podmínek či provádění kontrol v oblasti doplňků stravy. (SZPI, 2020)

Zásahem v posledních letech do podnikání bylo zavedení elektronické evidence tržeb tzv. EET. Elektronickou evidenci tržeb musí mít poplatník daně z příjmů fyzických nebo právnických osob v ČR. EET podléhají tržby z podnikatelské činnosti. Zavádění EET probíhalo ve čtyřech fázích. V březnu roku 2017 proběhla druhá fáze, která se týkala **maloobchodu** a velkoobchodu. (Solitea, 2020) Družstvo od 1.3.2017 podléhá zákonu č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb. Družstvo na zavedení EET reagovalo přizpůsobením stávajícího pokladního systému a nemuselo maloobchodní prodejny vybavit novým systémem či zařízením. (interní materiály, 2020)

Vzhledem k hlavní činnosti družstva je nutné sledovat změny v oblasti sazby daně z přidané hodnoty (DPH) a sazby daně z příjmů právnických osob. V období 2015-2019 byla sazba z DPH v ČR následující: základní sazba ve výši 21 %, první snížení sazba ve výši 15 %, druhá snížená sazba ve výši 10 % (Kurzy, 2020). V roce 2020 má dojít ke změnám v oblasti sazeb DPH, konkrétně má dojít ke snížení DPH u řady zboží a služeb. (Sholtz, 2020)

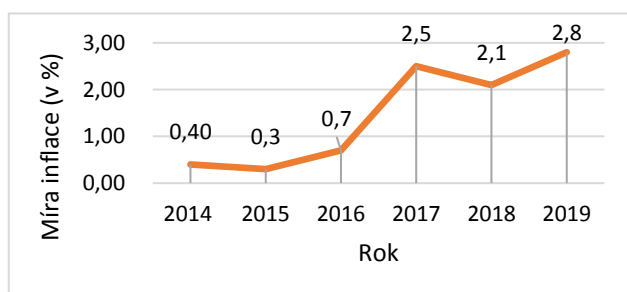
## Ekonomické faktory

Družstvo ovlivňuje současná ekonomická situace v České republice. Podle statistických výsledků česká ekonomika v roce 2019 i nadále rostla. Hrubý domácí produkt<sup>9</sup> v roce 2019 byl podle odhadu o 2, 4 % vyšší než v roce 2018. Růst HDP v roce 2019 byl podpořen spotřebními výdaji domácností a zahraniční poptávkou. (Český statistický úřad [ČSÚ], 2020b) Dále spotřebu podpořil i meziroční pokles míry úspor.

Nejvíce dynamickou složku spotřeby domácností představovaly výdaje na statky střednědobé a dlouhodobé spotřeby. Nicméně rostly i výdaje na statky **krátkodobé spotřeby a služby**. U ekonomického vývoje lze předpokládat, že bude i nadále tažen spotřebou domácností, jež by měla odrážet silnou mzdovou dynamiku při nízké míře nezaměstnanosti a zvýšení starobních důchodů. (Ministerstvo financí [MF], 2020) Pro družstvo se takovýto ekonomický vývoj stává příznivým, zvláště výdaje spotřební výdaje domácností na statky krátkodobé spotřeby a služeb.

Vývoj průměrné roční míry inflace v České republice v letech 2014-2019 znázorňuje následující obrázek. Od ledna 2010 od přistoupení ČR k eurozóně je Českou národní bankou stanoven inflační cíl ve výši okolo 2 % (toleranční pásmo o šíři jednoho procentního bodu oběma směry). Skutečná inflace se ovšem od této hodnoty odchyľuje, a to v důsledku nepředvídatelných šoků<sup>10</sup>. Od roku 2016 se průměrná roční míra inflace pohybuje okolo těchto 2 %. V lednu roku 2020 meziročně vzrostly spotřebitelské ceny o 3,6 %. Toto zrychlení nastalo především v oddíle potravin a nealkoholické nápoje. (MF, 2020) Dle makroekonomické predikce Ministerstva financí lze v roce 2020 očekávat stejnou průměrnou míru inflace. Tedy ve výši 2,8 %. (ČSÚ, 2020d)

Obr. 3: Průměrná roční míra inflace<sup>11</sup>



Zdroj: ČSÚ (2020f)

<sup>9</sup> HDP očištěno o změny ceny, sezónní vlivy a nestejný počet pracovních dní (ČSÚ, 2020b)

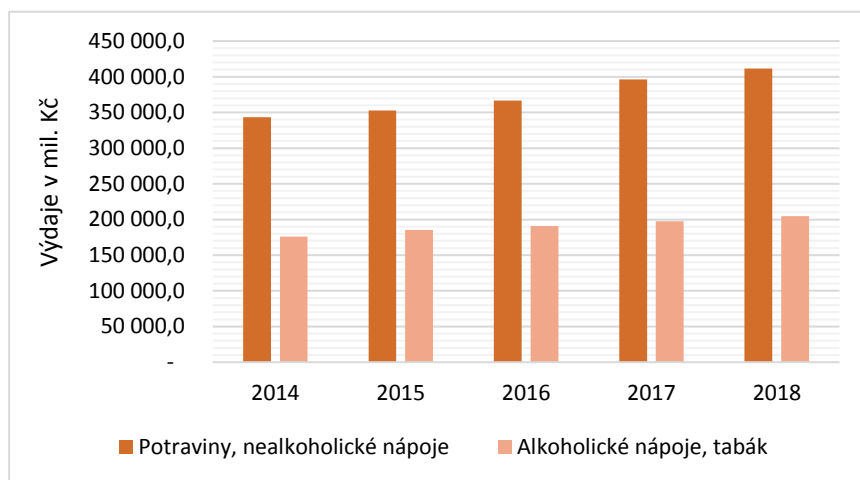
<sup>10</sup> ČNB. (2020). *Cílová inflace v ČR*. Dostupné 2020-03-10 z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/cilovani/#c2>

<sup>11</sup> Vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen.

Od roku 2014 v České republice významně rostou výdaje na konečnou spotřebu domácností. Následující graf na obrázku 4 znázorňuje nárůst výdajů kategorie potravin a nealkoholické nápoje a kategorie alkoholické nápoje a tabák. Výdaje na konečnou spotřebu domácností potravin a nealkoholických nápojů v roce 2018 přesáhli hodnotu 411 000 milionů korun v běžných cenách. Oproti roku 2014 je tento nárůst o 70 000 milionů korun vyšší. Kategorie alkoholických nápojů a tabáku nevykazuje tak vysoké hodnoty výdajů na spotřebu, přesto je také zaznamenán nárůst výdajů.

Vzhledem k hlavní činnosti **družstva** se tento vývoj výdajů na konečnou spotřebu domácností stává **příznivý**. Výdaje domácností na konečnou spotřebu jsou odrazem celkového ekonomického vývoje ČR v posledních letech. To dokazují i další makroekonomické ukazatele. I přesto, že se průměrná roční míra inflace v posledních letech zvýšila, výdaje domácností na konečnou spotřebu taktéž vzrostly. Hošek (2020) uvádí, že ČR má čtvrtou nejvyšší inflaci v Evropské unii, ale prodává i tak nejvyšší objem zboží denní potřeby ve **slevách a akcích**.

Obr. 4: Výdaje na konečnou spotřebu domácností (běžné ceny)



Zdroj: ČSÚ (2020e), zpracováno autorkou

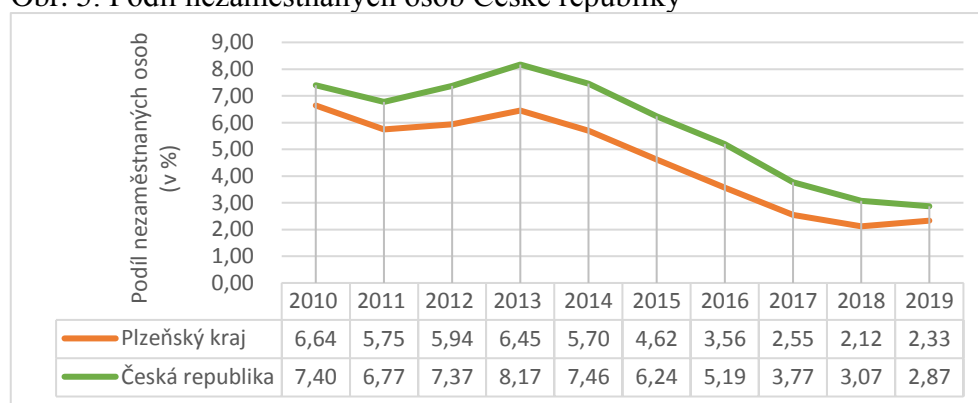


Důležitým makroekonomickým faktorem, který v posledních letech **ovlivňuje činnost družstva**, je míra nezaměstnanosti. Dle makroekonomické predikce Ministerstva financí, trh práce několik let vykazuje symptomy přehřátí. Ve všech odvětvích ekonomiky a téměř ve všech regionech je nedostatek pracovníků, tzn. včetně maloobchodu a Plzeňského kraje viz obr. 5. V souvislosti s mírnějším růstem ekonomiky by růst poptávky po práci měl slábnout a lze tedy očekávat postupný nárůst míry nezaměstnanosti a přibližování se jeho rovnovážné hodnotě.

Následující obrázek dokládá vývoj podílu nezaměstnaných osob České republiky a Plzeňského kraje pro věkovou skupinu 15-64 let (podle MPSV). Od roku 2013 došlo k výraznému poklesu podílu nezaměstnaných osob. V roce 2019 došlo k mírnému nárůstu či ke stagnaci podílu nezaměstnaných.

Nedostatek pracovní síly zasáhl v posledních letech činnost **družstva**. Kvůli nedostatku pracovníků došlo k omezení provozu některých prodejen nebo k úplnému zavření. Tento problém se následně promítl do tržeb, nespokojenosti zákazníků a pracovního přetížení. Došlo k nárůstu **fluktuační zaměstnanců** družstva a prodejen. S nízkou mírou nezaměstnanosti souvisel i nárůst mzdových nákladů vynaložených na udržení stálých pracovníků. (interní materiály, 2020) Budoucí<sup>12</sup> situace na trhu práce může pro družstvo představovat příležitosti v podobě udržení si stálých pracovníků, především získání kvalitní pracovní síly. To následně může vést k prodloužení pracovní doby prodejen a zvýšení spokojenosti zákazníků. To vše směřuje k udržení si stálého zákazníka.

Obr. 5: Podíl nezaměstnaných osob České republiky



Zdroj: ČSÚ (2020<sup>13</sup>), zpracováno podle MPSV<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Uvažováno v časovém horizontu jednoho roku až dvou let.

<sup>13</sup> ČSÚ. (2020). *Veřejná databáze. Uchazeči o zaměstnání*. Dostupné 2020-03-10 z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&zo=N&pvo=ZAM11-A&skupId=766&katalog=30853&pvo=ZAM11-A&str=v194>

<sup>14</sup> MPSV = Ministerstvo práce a sociálních věcí

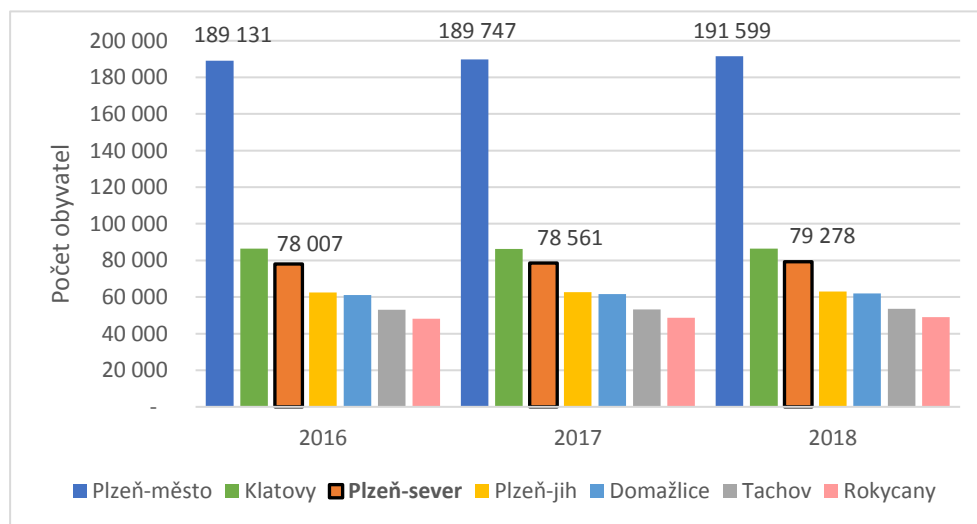
Pro družstvo se stává nezbytným sledovat aktuální ekonomický vývoj České republiky, ale i vývoj celosvětové ekonomiky. Nepříznivý ekonomický vývoj ve světě může mít negativní dopad na českou ekonomiku včetně negativního dopadu na maloobchod. I přesto, že vybrané družstvo působí výhradně na území České republiky, světová a evropská ekonomika má na jeho fungování zásadní vliv.

### Sociální faktory

Z hlediska sociálních faktorů je nejdříve charakterizována demografie České republiky. Z dlouhodobého pohledu se počet obyvatel České republiky stabilně mírně zvyšuje. V roce 2019 (září) měla Česká republika 10 681 milionu obyvatel. Ve třetím čtvrtletí roku 2019 stárnutí populace projevilo meziroční nárůst v seniorské kategorii 65 let a více. (ČSÚ, 2020c) Následující obrázek zobrazuje demografický vývoj obyvatel v jednotlivých okresech Plzeňského kraje.

Největší počet obyvatel v tomto kraji má okres Plzeň-město s dominující převahou téměř sto tisíc obyvatel nad ostatními. Okres Plzeň-sever, v němž je lokalizováno celkem 38 prodejen družstva Coop Plasy, má v tomto kraji třetí největší počet obyvatel. V období 2016-2019 došlo k mírnému nárůstu obyvatel v tomto okrese. Nejpočetnější skupinou podle statických údajů jsou obyvatelé ve věkové kategorii 15-64 let.

Obr. 6: Demografický vývoj obyvatel v okresech



Zdroj: ČSÚ (2020c), zpracováno autorkou

Podle Hoška (2020) se sociální struktura společnosti prudce mění. Zmiňuje dva faktory, které budou mít vliv na retail. Prvním faktorem je generace mileniálů, která má kvalitativní rozdíl ve vnímání společenských hodnot a v jejich prioritách. Tato generace klade důraz na detailní a transparentní informace o zboží, jeho původu a ingrediencí. Zástupci mileniálů jsou zvyklí na digitální svět, který je již od dětství ovlivňuje.

Druhý faktor, který bude významně ovlivňovat retail je stárnutí populace. „*Sortimentní skladba cenově dostupné nabídky seniorům hraje zvláště v kamenných prodejnách velkou roli*“ (Hošek, 2020, s. 20). Z průzkumu nákupních zvyklostí v České republice<sup>15</sup> vyplynul rovněž rostoucí zájem o nakupování potravin přes internet. Mezi výhody nakupování online se řadí pohodlí objednat si potraviny kdykoliv a kdekoliv, což představuje pro spotřebitele úsporu času. (Půrová, 2020)

Na základě výše zjištěných údajů, mimo jiné i pro **družstvo** představuje mírnou hrozbu stárnutí populace v podobě přizpůsobení skladby cenově dostupné nabídky. S tím souvisí výše starobních důchodů, jež se bude prolínat do nákupních možností starších obyvatel české populace. Mírnou hrozbu mohou dále představovat zástupci mileniálů a zástupci mladších generací, kteří budou více preferovat možnosti nakupování online a dalších digitálních a online doplňkových služeb.

Naopak příznivý vývoj spočívá v mírně rostoucím počtu obyvatel okresu, v němž družstvo podniká a provozuje prodejny. Pro družstvo to může představovat příležitost v podobě nových potenciálních zákazníků či nových potenciálních zaměstnanců.

### **Technologické faktory**

Moderní technologie mají zásadní vliv na změny a jejich dynamiku v současném maloobchodě. Díky technickému vývoji se staly technologie především z nákladového hlediska dostupné a široce aplikovatelnými. V retailu se pak jedná o on-line obchody, on-line retailové služby či no-line obchod. Technologie z hlediska marketingu dále umožňuje individuálně cílenou reklamu, public relations (PR), sběr tzv. Mega Dat a následné vyhodnocování. Umožňují diverzifikaci způsobu placení a digitální propojení, sdílení části dat mezi dodavatelem a retailerem. (Hošek, 2020) Dynamika rozvoje technologií a jejich nedostatečné využití se pro družstvo stávají **hrozbou**.

---

<sup>15</sup> Průzkum společnosti KPMG provedla výzkumná agentura Data Collect.

Zejména pak, pokud konkurence dokáže s technologiemi lépe pracovat a díky nim dokáže zákazníkům nabídnout lepší služby například v podobě e-shopu či mobilních aplikací. To se následně může negativně projevit ve strategii, konkrétně s opatřením získat stálého zákazníka. Dostupnost technologií z nákladového hlediska se pro dané družstvo mohou stát naopak **příležitostí**. Zejména v oblasti marketingu, cílené reklamy a sběru dat.

### **Ekologické faktory**

V oblasti životního prostředí se družstva dotýká právní nařízení v oblasti odpadového hospodářství. To je ukotveno v Zákoně č. 185/2001 Sb., o odpadech a dále jsou důležité vybrané vyhlášky Ministerstva životního prostředí České republiky. Trvalá udržitelnost se významným způsobem dotýká odvětví maloobchodu. Hošek (2020) uvádí, že otázky životního prostředí se stávají jedny z nejviditelnějších oblastí, které ovlivňují změny v retailu. Spotřebitelé sledují informace o uhlíkové stopě výrobků, recyklovatelnosti či možnostech znovupoužití obalů. Družstvo může využít příležitosti většího **zájmu** spotřebitelů o ochranu životního prostředí vzhledem ke svojí obchodní činnosti

### **4.3.2 Analýza mezoprostředí**

K poznání užšího okolí prodejen družstva a identifikování základních hybných sil je využít Porterův model pěti konkurenčních sil.

#### **Hrozba stávajících konkurentů**

Na základě předem zvolených kritérií jsou analyzované konkurenti prodejen družstva. První kritérium je zaměření na konkurenty, kteří podnikají ve **stejném oboru**, tj. maloobchodní činnost, nákup a prodej zboží koncovým spotřebitelům. Zvolené družstvo provozuje prodejny, které spadají pod maloobchodní řetězce.

Na základě této skutečnosti dochází k orientování právě na konkurenční **maloobchodní řetězce** v bezprostřední blízkosti prodejen Coop Plasy. Definování oblasti, ve které konkurenční maloobchodní řetězce působí tj., **okres Plzeň-sever**, představuje další kritérium. Určení této oblasti vychází ze skutečnosti lokalizace většiny prodejen družstva v okrese.

Dle uvedených kritérií byly identifikovány čtyři potenciální konkurenční společnosti:

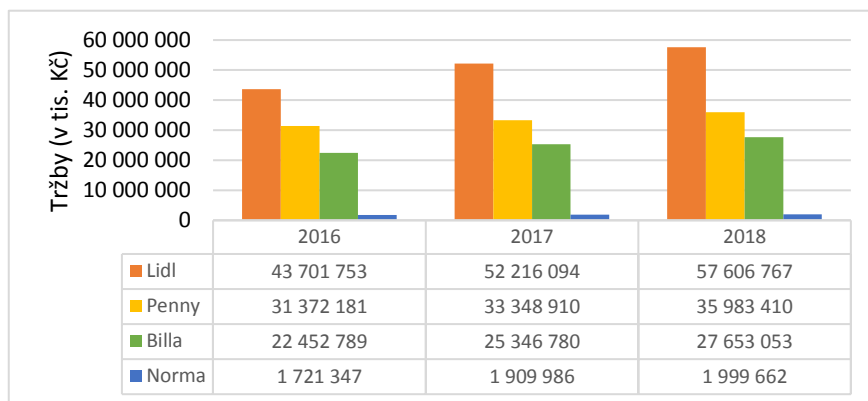
- Penny Market s.r.o. (dále jen Penny) – Nýřany, Kralovice, Třemošná,
- Lidl Česká republika v.o.s. (dále jen Lidl) – Nýřany, Třemošná,
- BILLA, spol. s r. o. (dále jen Billa) – Nýřany,
- NORMA, k.s. (dále jen Norma) – Kaznějov.

Maloobchodní řetězce se nacházejí v **bezprostřední** blízkosti prodejen družstva v Kaznějově, Kralovicích, Nýřanech a Třemošné, a to do vzdálenosti 1,5 kilometru. Pro zjištění možného konkurenčního vlivu na další prodejny družstva byl sestaven přehled o dosahu potenciálních konkurenčních řetězců, uvedeného v **příloze B**. Na základě tohoto přehledu lze předpokládat **konkurenční vliv** diskontních řetězců na dalších **dvacet čtyři** prodejen družstva. V dojezdové vzdálenosti do 20 kilometrů od dané prodejny družstva.

Silný konkurenční vliv těchto prodejen dokládá studie z prosince 2019, realizovaná společností Nielsen. Mezi pěti nejčastěji navštěvovanými obchody alespoň jednou do měsíce patří společnost *Lidl* (85 % respondentů), *Penny Market* (62 %), Kaufland (61 %), Albert Supermarket (40 %) a *Billa* (38 %). Na dvanáctém místě se umístila společnost *Globus* (22 %) a rovněž prodejny skupiny Coop. Realizovaného výzkumu se zúčastnilo celkem 1 000 respondentů. (SOCR ČR & Nielsen, 2019)

Konkurenční vliv dokazují i **tržby za prodej zboží** vybraných konkurenčních řetězců znázorněné v následujícím obrázku. Jednoznačnou převahu má společnost Lidl, neboť její tržby v roce 2019 dosahovaly téměř 58 000 milionu korun. Takových výsledků nedosahuje žádná z níže uvedených společností. U každého potenciálního konkurenta je patrný rostoucí trend tržeb za prodej zboží v období 2016-2019.

Obr. 7: Tržby za prodej zboží u konkurence



Zdroj: výroční zprávy společností, zpracování autorkou (2020)

## Zhodnocení marketingových aktivit konkurence

Věrnostní programy v podobě věrnostních karet nabízejí zákazníkům společnosti Penny a Billa. Diskont Penny Market nabízí svým zákazníkům plastovou **Penny Kartu**, ale také digitální kartu, která umožňuje propojení s mobilní aplikací. Karta dále umožňuje spotřebitelům nakupovat produkty za nižší ceny a přináší jim další zákaznické benefity. (Penny, 2020) Věrnostní program supermarketu Billa se nazývá **Billa Bonus club**. Kartu zákazníci mají pouze v plastové podobě a získávají své výhody v podobě slev na vybrané výrobky a zdarma časopis Billa. (Billa, 2020) Přehled dokládá tab. 2.

**Privátní značky** v současné době nabízejí ve svých prodejnách **všechny** konkurenčních maloobchodní řetězce. Vlastní e-shop provozuje pro zákazníky pouze společnost Lidl, čímž se významně liší od ostatních. Lidl přes e-shop nerealizuje prodej potravin. Produkty na e-shopy řadí do šesti kategorií: móda, dílna a zahrada, sport, domácnost, dětský svět. Svým zákazníkům nabízí několik způsobů placení včetně výběru způsobu dopravy. (Lidl, 2020)

**Mobilní aplikace** pro spotřebitele poskytují všechny společnosti kromě Normy. **Akční letáky** konkurenčních prodejen jsou spotřebitelům dostupné ve dvou variantách: elektronické letáky a tištěné letáky. Liší se nejen svým designem, ale především platností akčních letáků a sortimentní nabídkou. Všechny výše uvedené řetězce **konkurují** prodejnám družstva **otevírací dobou**. Otvírací doba jednotlivých prodejen Coop Plasy se liší, ale žádná z prodejen nemá otevřeno po 18:00 hodině a o víkendu po 11:00 hodině. Otvírací doba je omezená i o svátcích. Konkurenční řetězce mají zpravidla otevírací dobu od 7:00 hodin do 20:00 hodin, a to ve všední dny a o víkendu. Otvírací dobu těchto společností lze považovat za jejich konkurenční výhodu.

Tab. 3: Marketingové aktivity konkurence

Název společnosti	Vybrané marketingové aktivity					
	Věrnostní program	Privátní značky	E-shop	Mobilní aplikace	Akční letáky online	Akční letáky tištěné
Lidl	ne	ano	ano	ano	ano	ano
Penny Market	Penny karta	ano	ne	ano	ano	ano
Billa	Bonus club	ano	ne	ano	ano	ano
Norma	ne	ano	ne	ne	ne	ano

Zdroj: webové stránky společností, zpracováno autorkou (2020)

Za tzv. **vzdálenější** potenciální konkurenci lze považovat maloobchodní řetězce v Plzni. Takovým konkurentem pro družstvo Coop Plasy může být hypermarket **Globus Plzeň Chotíkov**. Potenciálním konkurentem se stává s ohledem na sortiment zboží, blízkost a umístění. Konkurenční výhody tohoto hypermarketu spočívají v:

- Hypermarket je lokalizován na kraji městské části Plzně, jenž sousedí s okresem Plzeň – sever. Blízkost hypermarketu a okresu dokládá příloha F.
- Formát hypermarket – umístění několika obchodů „*pod jednou střechou*“ např.: obchody s módou, optika, parfumerie, cestovní kancelář.
- Otevírací doba – každý den od 8:00 do 21:00 hodin.
- Samoobslužné nakupování Scan&Go a mobilní aplikace Můj Globus.
- Ostatní služby – restaurace, Café Globus, čerpací stanice a myčka.
- Rozvoz nadměrného zboží.
- Finanční služby – poskytnutí úvěrů.

(Globus, 2020)

Kromě maloobchodních řetězců a hypermarketu Globus se konkurencí družstva mohou stát i **jiné formáty** maloobchodu. Zpravidla se jedná o prodejny smíšeného zboží, které nemusejí vystupovat pod společnou značkou nebo naopak pod značkou vystupují. Příkladem takových potenciálních konkurentů se stává *Můj obchod*, *ENAPO*, *ESO market* nebo prodejny typu „*večerka*“.

Jejich hrozba pro družstvo spočívá v podobném nabízeném sortimentu, blízkosti a dostupnosti zákazníkům. Na rozdíl od diskontů a hypermarketů, tento typ formátu maloobchodu nepotřebuje pro svoji činnosti velké prodejní plochy a provozují svoje činnosti i v menších obcích. Z tohoto důvodu se stejně jako spotřební družstvo dostává blíže svým zákazníkům a může představovat možný konkurenční vliv.

### **Dodavatelé**

Mezi významné a dlouholeté dodavatele Coop družstva Plasy se řadí spotřební družstva ZKD Sušice a ZKD Plzeň, kteří provozují vlastní velkoobchodní sklady. Dalším dlouholetým dodavatelem se stává Plzeňský Prazdroj v oblasti sortimentu alkoholických a nealkoholických nápojů. Družstvo spolupracuje rovněž s regionálními dodavateli, kteří působí výhradně v Plzeňském kraji či v okrese Plzeň-sever. Všichni dodavatelé zabezpečují vlastní dopravu.

**ZKD Sušice** provozuje *velkoobchodní sklad Sušice*, který zabezpečuje zásobování všech prodejen družstva. Mezi odebíraný sortiment se řadí těžký koloniál, cukrovinky, konzervářské výrobky, tabákové výrobky, nápoje, gastro výrobky, průmyslové zboží, zeminy, rašeliny. (ZKD Sušice, 2013) **ZKD Plzeň** provozuje velkoobchodní sklad Litice a sklad zabezpečuje rovněž zásobování všech prodejen družstva.

Do odebíraného sortimentu zboží *velkoobchodního skladu Litice* se řadí mlékárenské výrobky, masné výrobky, rybí výrobky, hotová jídla, tuky a vejce. (ZKD Plzeň, 2019) Dodávky zboží z těchto skladů putují přímo na prodejny družstva. Proces nákupu zboží a zásobování prodejen je popsán v kapitole 5. Obchodní podmínky se vyjednávají se spotřebními družstvy ZKD Plzeň a ZKD Sušice.

Mezi odebíraný sortiment od regionálních dodavatelů se řadí pečivo, mlékárenské výrobky nebo masné výrobky. Družstvo spolupracuje s přibližně dvaceti pěti regionálními dodavateli. Například Mlékárna Babina, Pekárna a pečivo Plasy, Pekařství Zeman, řeznictví Řezpof, Pernarecká maso-uzeniny (pod firmou Český grunt, s.r.o.), Vitamix, s.r.o., Plzeň, CCT CZ, a.s. (cigarety). (interní materiály, 2020)

### **Zákazníci**

Vzhledem k hlavní činnosti analyzovaného družstva lze identifikovat zákazníky jako **spotřebitele**, kteří v maloobchodních prodejnách uskutečňují nákup zboží, především potravin a průmyslového zboží denní potřeby. Nelze vymezit jednu hlavní skupinu zákazníků, neboť analyzované družstvo působí ve čtyřech okresech, kde provozuje celkem 41 prodejen. Z tohoto důvodu existuje široká škála zákazníků. Na základě dlouhodobých zkušeností managementu, družstvo Coop Plasy zaznamenává charakteristické vlastnosti zákazníků u některých prodejen. Charakteristické vlastnosti jsou dány především umístěním prodejny, počtem obyvatel obce a konkurencí v okolí. Coop Plasy považuje své zákazníky za stabilní. (interní materiály, 2020)

### **Hrozba substitutů**

Hrozbu substitutů u zboží lze považovat za poměrně velkou. Zboží, které družstvo svým spotřebitelům nabízí, je běžně dostupné v konkurenčních maloobchodních řetězcích a dalších typů maloobchodu (prodejny smíšeného zboží, specializované prodejny atd.) Hrozbu lze do určité míry eliminovat sortimentem privátních značek, protože spotřebitel tyto značky zakoupí pouze v prodejnách Coop.



Kromě sortimentu privátních značek lze hrozbu substitutů eliminovat i zbožím od regionálních dodavatelů, kteří nedodávají do maloobchodních řetězců. V tomto případě hraje důležitou roli kvalita zboží. Nižší hrozbu substitutů lze zaznamenat u nabízeného sortimentu pečiva a sortimentu masných výrobků. Z důvodu toho, že pečivo se dováží přímo z pekáren a neprochází procesem zmražení a následného rozpékání. Pečivo se spotřebitelům družstva nabízí čerstvé. Prodejny Coop Plasy disponují obslužným pultem s prodejem masných výrobků a spotřebitelům jsou výrobky připravovány na míru dle jejich požadavků. Jedná se o regionální dodavatele ČR.

### **Hrozba nové konkurence**

Hrozba nové konkurence souvisí se vstupem nových firem na trh a bariérami vstupu. V případě družstva by se jednalo o vybudování a otevření nové maloobchodní řetězcové prodejny. Tento fakt nesmí družstvo podceňovat, protože působí ve čtyřech okresech o určité geografické rozloze. Z tohoto hlediska se nabízí například informování se na webových stránkách již působících maloobchodních řetězců o výstavbě nové prodejny nebo realizovat průběžný monitoring webových stránek obcí, v nichž jsou lokalizovány prodejny družstva.

Hrozbu představují i malí podnikatelé, kteří nemusí vystupovat pod žádnou společnou maloobchodní značkou. Může se jednat o prodejny smíšeného zboží či o specializované prodejny. Lze předpokládat, že nároky na prodejní plochu budou mít takoví konkurenti nižší, než řetězcové prodejny (např. Lidl, Norma). Z tohoto důvodu bude pro ně snazší opatřit prodejní plochu, která může být v bezprostřední blízkosti prodejen Coop Plasy.

### **4.3.3 Analýza mikroprostředí**

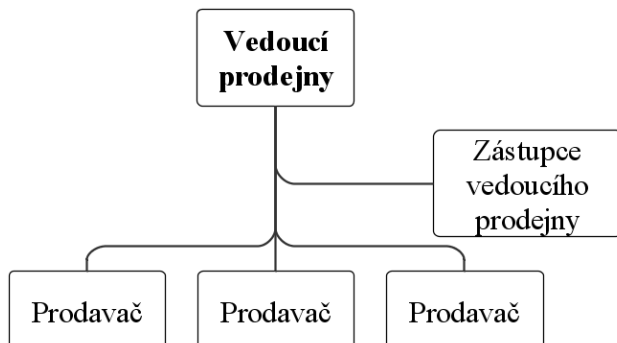
V rámci této analýzy dochází ke zhodnocení interních faktorů Coop družstva Plasy. Analýza procesu nákupu a zásobování prodejen a zhodnocení současné marketingové aktivity je popsáno v následujících samotných kapitolách.

## Management

Družstvo Coop Plasy řídí provoz 41 maloobchodních prodejních jednotek ve třech okresech Plzeňského kraje a v jednom okrese Ústeckého kraje<sup>16</sup>. Z tohoto důvodu je řízení prodejen do jisté míry delegováno na vedoucí zaměstnance jednotlivých prodejen družstva. Organizační strukturu prodejny Coop Plasy zobrazuje obrázek 8. Každý vedoucí zaměstnanec příslušné prodejny má svého zástupce. Vedoucímu prodejny se přímo podřizuje několik zaměstnanců ve funkci *prodavač*. V roce 2018 dosahoval průměrný počet zaměstnanců hodnoty 206 z toho 7 řídicích pracovníků.

V tomto složení vedoucí zaměstnanec zabezpečuje provoz celé prodejny v oblasti objednávání zboží a zásobování, prodeje a poskytování dalších doprovodných služeb. Vedoucí prodejny plánuje směny svým podřízeným pracovníkům. Z vedení Coop Plasy za chod prodejen dohlíží odpovědný zaměstnanec provozního oddělení a provoz prodejen kontroluje. Ten se stává nadřízeným vedoucích zaměstnancům prodejny. Management družstva navazuje na přijatá opatření strategie SD důraz na prodejnu jako hlavní článek systému. (interní materiály, 2020)

Obr. 8: Organizační struktura prodejny Coop Plasy



Zdroj: vlastní zpracování, 2020 (podle interních materiálů)

## Marketing

Ke zhodnocení marketingových aktivit byl zvolen nástroj marketingový mix 7P. Detailní rozbor těchto aktivit družstva Coop Plasy autorka uvádí v kapitole 6. Marketingové činnosti vycházejí z postavení družstva ve skupině Coop a navazují rovněž na strategii spotřebních družstev. Tyto činnosti korespondují s cílem udržet si stálého zákazníka.

<sup>16</sup> Organizační struktura družstva je v kapitole 4.2 této práce

## Výroba

Hlavní činností družstva je prodej a koupě zboží konečným spotřebitelům. Coop Plasy nevykazuje žádnou výrobní činnost, což dokazují i tržby z prodeje výrobků (výroční zpráva), které jsou nulové. (Coop družstvo Plasy, 2019)

## Výzkum a vývoj

Společnost Coop Plasy samostatně neprovádí výzkum a vývoj.

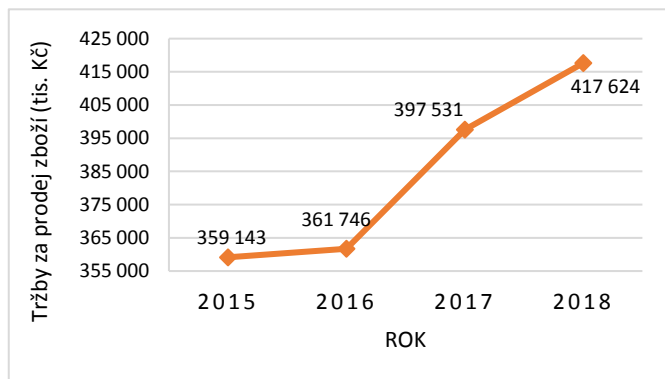
## Informační systémy

Informační systém je družstvem využíván směrem k prodejnám zejména v oblasti řízení nákupu a zásobování, účetnictví. Slouží k celkovému přehledu o ekonomickém hospodaření prodejen. Obchodní a ekonomické oddělení Coop Plasy má díky centrálnímu systému přehled například o tržbách jednotlivých prodejen. Systém propojuje prodejny, družstvo Coop Plasy, dodavatele a Coop Centrum, jakožto nákupní centrálu a správce řetězců Tuty a Tip. Družstvo využívá pokladní systém B.O.S.S. Enterprise od společnosti P.V.A. systems, s.r.o. k veškerým činnostem spojených s nákupem, prodejem a cenotvorbou. Z tohoto komplexního obchodního software se data překlápí do centrálního ekonomického systému Coop družstva Plasy.

## Tržby za prodej zboží

Od roku 2015 je vývoj tržeb za prodej zboží družstva pozitivní. Z grafu na obrázku 9 je patrný růst tržeb v posledních letech. Tento růst tržeb je doprovázen příznivou ekonomickou situací v České republice. Cílem družstva je i na dále udržovat rostoucí trend tržeb za prodej zboží.

Obr. 9: Vývoj tržeb za prodej zboží Coop Plasy



Zdroj: vlastní zpracování, 2020 (podle výročních zpráv)

## 4.4 Zhodnocení situační analýzy družstva

Na základě provedené situační analýzy dochází ke zhodnocení interního a externího prostředí družstva vybranými metodami. V první řadě je sestavena SWOT analýza. Následují matice EFE a matice IFE.

### 4.4.1 SWOT analýza

SWOT analýza představuje nástroj strategického rozvoje, který prezentuje interní silné a slabé stránky organizace a externí příležitosti a hrozby. Tato analýza je založena na předpokladu, že pokud manažeři pečlivě přezkoumávají silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, bude jim následná strategie užitečná pro zajištění organizačních úspěchů. SWOT analýza vede organizaci k dosažení stanoveného cíle a k překonání překážek přicházející z externího prostředí. (Stephens & Martin, 2019)

SWOT analýzu družstva prezentuje následující tabulka. Sestavení předcházela analýza makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí, přičemž pro hodnocení mikroprostředí autorka zvolila nástroj marketingový mix 7P (kapitola 6) a analýzu procesu nákupu a zásobování prodejen družstva (kapitola 5).

#### Silné stránky

Za významnou silnou stránku družstva lze považovat vystupování pod společnou obchodní **značkou COOP** spotřebních družstev ČR. S tím dále souvisí dlouholetá **tradice** spotřebních družstev na českém území, mimo jiné i dlouhodobé působení Coop družstva Plasy. Silnou stránku představuje rovněž integrace **centrálního** nákupu a s tím spojené výhody. Družstvo si zakládá na dlouhodobých obchodních vztazích se svými **dodavateli**. Jedná se o spotřební družstva ZKD Plzeň a ZKD Sušice a dodavatele Plzeňský Prazdroj.

Družstvo zákazníkům nabízí široký sortiment **vlastních značek** ve třech cenových řadách a dále nabízí výrobky značky Naše zdraví. Tato značka zákazníkům přináší vyhrazené léčivé přípravky či zdravotnické prostředky v samotných prodejnách. Mezi významné služby pro zákazníka družstva lze považovat Coop Mobil, CashBack, služby Sazka nebo poštovní služby ve vybraných prodejnách.

V rámci podpory prodeje družstvo využívá **věrnostní program** a karty. U tohoto marketingového nástroje má družstvo kompetence ve stanovení vlastních podmínek tohoto programu. Mezi silné stránky družstva se dále řadí **dostupnost prodejen** zákazníkům v Plzeňském kraji v okrese Plzeň-sever.

### **Slabé stránky**

Mezi slabé stránky se řadí **nedostatek a fluktuace zaměstnanců** prodejen družstva. Nedostatek pracovníků způsobuje zkrácení otevírací doby prodejen, což se následně může projevat i do nižší spokojenosti spotřebitelů družstva. Nedostatek zaměstnanců se promítá rovněž do procesů, které vedou ke spokojenosti zákazníka. Fluktuace zaměstnanců způsobuje časté zaškolování nových pracovníků. S tím souvisí dále nízký počet pracovníků provozního úseku, kteří zajišťují fungování jednotlivých prodejen.

Slabší stránku dále představuje způsob objednávání sortimentu zboží Hity vedoucími pracovníky prostřednictvím záznamového listu bez využití elektronického systému. Za slabé stránky lze považovat omezené kompetence v rozhodování o stanovení akčních cen či zalistování regionálních dodavatelů.

Družstvo v rámci **merchandisingu** dodržuje pouze základní pravidla, jimiž se prodejny řídí. Pro uspořádání místa prodeje a umístění zboží družstvo nevyužívá přesný plánogram, který by mohl přispět ke zvyšování tržeb z prodeje. S tímto souvisí **odlišné dispoziční řešení** prodejen včetně rozlohy prodejní plochy. Způsob vystavení zboží je tímto negativně ovlivněn. Slabou stránkou se stává rovněž **neaktuálnost** webových stránek. Družstvo získaná data z věrnostních karet dále neanalyzuje, i přesto, že v této oblasti má plnou kompetenci.

### **Hrozby**

Hrozbou se pro družstvo stává nařízení a **kontrolní činnosti** vybraných orgánů v oblasti ochrany spotřebitele ČR a přibývající povinnosti vůči spotřebiteli. Při nedodržování povinností družstvu hrozí finanční pokuty nebo zákaz prodeje. Družstvo taková nařízení nemůže ovlivnit ani zmírnit, ale musí je dodržovat. I přesto, že Coop družstvo Plasy je ryze česká společnost, musí dodržovat a přizpůsobit svoji obchodní činnost evropským nařízením.

Pro družstvo hrozbu představuje **stárnutí populace**, a to v podobě přizpůsobení skladby cenově dostupné nabídky zboží. Z dlouhodobého hlediska se stárnutí populace může negativně projevit rovněž na trhu práce a v poptávce po pracovní síle.

Hrozbu rovněž představuje **změna nákupních zvyklostí** spotřebitelů ČR a rostoucí zájem o nakupování potravin online. Pro družstvo se hrozbou stává dynamika rozvoje technologií zvláště pak v oblasti online obchodů. Mezi hrozby Coop družstva Plasy se řadí stávající potenciální **konkurenční maloobchodní řetězce**, které působí v bezprostřední blízkosti prodejen.

Hrozba spočívá zejména v dosahu těchto konkurenčních řetězců na prodejny družstva. Tyto řetězce konkurují družstvu rovněž v marketingových aktivitách a otevírací době. Za hrozbu lze považovat vstup **nových firem** na trh. Nelze opomíjet existence **substitutů**, které se stávají lehce dostupnými u potenciální konkurence.

### **Příležitosti**

Příležitostí pro družstvo se stává příznivý **ekonomický vývoj** ČR, u kterého lze předpokládat, že bude tažen spotřebou domácností. Pro družstvo příležitost představuje postupný nárůst míry nezaměstnanosti. Budoucí **situace na trhu práce** může družstvu pomoci v získání kvalitnější pracovní síly a zmírnit fluktuaci zaměstnanců.

Příznivý ekonomický vývoj v České republice se stává rovněž příležitostí. V tomto případě se pak jedná o rostoucí **výdaje** na konečnou spotřebu domácností. Pro družstvo se stává příznivý demografický **vývoj obyvatel** okresu, ve kterém podniká. Mírný nárůst počtu obyvatel může znamenat příležitost v podobě nových potenciálních zákazníků nebo nových potenciálních zaměstnanců.

Příležitostí se může stát rostoucí **zájem** spotřebitelů **o ochranu životního prostředí**. Trvalá udržitelnost se stává jednou z nejviditelnějších oblastí, která ovlivňuje změny v maloobchodě. Družstvo rozvíjením aktivit v oblasti ochrany životního prostředí může upoutat pozornost nových potenciálních zákazníků a udržet si zákazníky stále. Pro družstvo dále představuje příležitost zájem českých spotřebitelů o nákup zboží ve **slevových akcích**. Dostupnost technologií z nákladového hlediska představují rovněž příležitost, zvláště v oblasti marketingu, cílené reklamy a následného sběru dat.

Tab. 4: SWOT analýza družstva

<b>Silné stránky</b> <i>Strengths (S)</i>	<b>Slabé stránky</b> <i>Weaknesses (W)</i>
S1: rozmístění a dostupnost prodejen S2: vystupování pod značkou Coop S3: tradice a působení na českém trhu S4: integrace centrálního nákupu S5: kompetence u věrnostního programu S6: ryze česká společnost S7: široká nabídka zboží privátních značek S8: dlouhodobé vztahy s dodavateli	W1: fluktuace zaměstnanců W2: merchandising W3: zpracování dat z věrnostních karet W4: omezené kompetence v rozhodování W5: neaktuální webové stránky W6: odlišné dispoziční řešení prodejen W7: změny otevírací doby
<b>Příležitosti</b> <i>Opportunities (O)</i>	<b>Hrozby</b> <i>Threats (T)</i>
O1: nárůst míry nezaměstnanosti O2: demografický vývoj obyvatel v okrese O3: výdaje na konečnou spotřebu domácností O4: ochrana životního prostředí O5: ekonomický vývoj ČR O6: zájem spotřebitelů o slevové akce O7: marketingové technologie	T1: nařízení a kontrolní činnosti orgánů T2: evropské právní předpisy a nařízení T3: dosah konkurenčních řetězců T4: vstup nové konkurence na trh T5: dopady stárnutí populace na maloobchod T6: trend nakupování potravin online T7: dynamický rozvoj technologií T8: existence substitutů

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

#### 4.4.2 Matice EFE

Ze SWOT analýzy následně vycházejí matice EFE a matice IFE. Matice EFE (*external forces evaluation*) hodnotí faktory externí analýzy. Smyslem této matice je vybrat z identifikovaných příležitostí a hrozeb takové faktory vnějšího prostředí, které mají zásadní vliv na strategický záměr. Matice IFE (*internal forces evaluation*) naopak hodnotí faktory interní analýzy a provádí se rovněž ve vztahu ke strategickému záměru. Konstrukce těchto matic je shodná. (Jakubíková, 2013)

### Postup tvorby matice EFE:

- 1) výběr stejného počtu příležitostí a hrozeb družstva,
- 2) přiřazení váhy každému rizikovému faktoru váhy v rozsahu 0,00 – 1,00 podle důležitosti příležitosti a hrozby v oboru. Celkový součet vah **O, T** se rovná **1,00**.
- 3) Ohodnocení každého faktoru rizika stupněm vlivu na strategická východiska. U každého faktoru se vynásobí váha a stupeň vlivu. Z toho následně vyplývá vážené ohodnocení.
- 4) Součtem vážených ohodnocení jednotlivých faktorů dochází ke stanovení **celkového váženého ohodnocení**. (Fotr & kol., 2012)

Z konstrukce matice EFE Coop družstvo Plasy vyplývá střední citlivost strategického záměru družstva na jeho externí prostředí. To dokazuje v následující tabulce celkové vážené ohodnocení, které nabývá hodnoty **2,56**. Z níže zobrazené matice vyplývá, že nejvýznamnější příležitostí se stává ekonomický vývoj s ohodnocením 0,33 a následně příležitost zájem spotřebitelů o slevové akce s celkovým ohodnocením 0,18. Naopak nejvýznamnější hrozbou pro družstvo je hrozba dosahu konkurenčních řetězců s ohodnocením 0,8, vstup nové konkurence na trh s ohodnocením 0,4 a hrozba nařízení a kontrolní činnosti orgánů s ohodnocením 0,3.

Tab. 5: Matice EFE Coop družstva Plasy

<b>Matice EFE</b>				
<b>Příležitosti (O)</b>				
Faktor	váha	stupeň vlivu <sup>17</sup>	vážený průměr	
1. nárůst míry nezaměstnanosti	0,04	3	0,12	
2. výdaje na konečnou spotřebu domácností	0,05	2	0,1	
3. dostupnost marketingových technologií	0,09	1	0,09	
4. zájem spotřebitelů o slevové akce	0,06	3	0,18	
5. ekonomický vývoj ČR	0,11	3	0,33	
<b>Hrozby (T)</b>				
Faktor	váha	stupeň vlivu	vážený průměr	
1. nařízení a kontrolní činnosti orgánů	0,1	3	0,3	
2. dosah konkurenčních řetězců	0,2	4	0,8	
3. příchod nové konkurence na trh	0,2	2	0,4	
4. trend nakupování potravin online	0,06	1	0,06	
5. existence substitutů	0,09	2	0,18	
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2,56</b>	

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

<sup>17</sup> Čtyři stupně s deskriptory 4 = nejvyšší, 3 = nadprůměrný, 2 = střední, 1 = nízký (Fotr & kol., 2012)



### 4.4.3 Matice IFE

#### Postup tvorby matice IFE:

- 1) výběr stejného počtu silných a slabých stránek družstva,
- 2) přiřazení váhy každému rizikovému faktoru váhy v rozsahu 0,00 – 1,00 podle důležitosti silné nebo slabé stránky pro konkurenceschopnost družstva. Celkový součet vah **S, W** se rovná **1,00**.
- 3) Ohodnocení každého faktoru rizika stupněm vlivu na strategická východiska. U každého faktoru se vynásobí váha a stupeň vlivu. Z toho následně vyplývá vážené ohodnocení.
- 4) Součtem vážených ohodnocení jednotlivých faktorů dochází ke stanovení **celkového váženého ohodnocení**. (Fotr & kol., 2012)

Na základě zkonstruované matice IFE Coop družstva Plasy vyplývá průměrná interní síla družstva vůči strategickému záměru, znázorněné v tab. 6. Družstvo se tak opírá o téměř středně silnou interní pozici. Celkové vážené ohodnocení nabývá hodnoty **2,35**. Z tohoto výsledku rovněž vyplývá, že družstvo má prostor pro **posílení** interní pozice.

Z matice IFE vyplývá dominující silná stránka vystupování pod společnou obchodní značkou Coop s ohodnocením 0,8. Rozmístění a dostupnost prodejen s ohodnocením 0,4 představuje rovněž významnou silnou stránku a lze takto označit i širokou nabídku zboží privátních značek.

Nejvýznamnější slabou stránkou družstva se stává **fluktuační zaměstnanců** s ohodnocením 0,3. Tato slabá stránka se stává opodstatněnou, protože se prolíná do dalších obchodních činností. Dále lze uvést za slabou stránku odlišné dispoziční řešení prodejen s ohodnocením 0,15 a zpracování dat z věrnostního programu s ohodnocením 0,10. Odlišné dispoziční řešení má rovněž dopad i na samotnou prezentaci zboží v prodejně<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Prezentaci zboží se autorka věnuje v kapitole 6.4 a kapitole 6.7.

Tab. 6: Matice IFE Coop družstva Plasy

Matice IFE				
Silné stránky				
Faktor	váha	stupeň <sup>19</sup> vlivu	vážený průměr	
1.	vystupování pod značkou Coop	0,2	4	0,8
2.	rozmístění a dostupnost prodejen	0,1	4	0,4
3.	integrace centrálního nákupu	0,08	3	0,24
4.	nabídka zboží privátních značek	0,05	4	0,2
5.	dlouhodobé vztahy s dodavateli	0,02	3	0,06
Slabé stránky				
Faktor	váha	stupeň vlivu	vážený průměr	
1.	fluktuace zaměstnanců	0,3	1	0,3
2.	merchandising	0,05	1	0,05
3.	zpracování dat z věrnostního programu	0,1	1	0,1
4.	odlišné dispoziční řešení prodejen	0,075	2	0,15
5.	omezené kompetence v rozhodování	0,025	2	0,05
<b>Celkem</b>		<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2,35</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## 4.5 Strategická analýza družstva

Na základě provedené situační analýzy a získaných výsledků z interní a externí analýzy lze použít obecné metody pro tvorbu strategie družstva. Za obecné metody byly zvoleny matice IE, matice TOWS a matici QSPM.

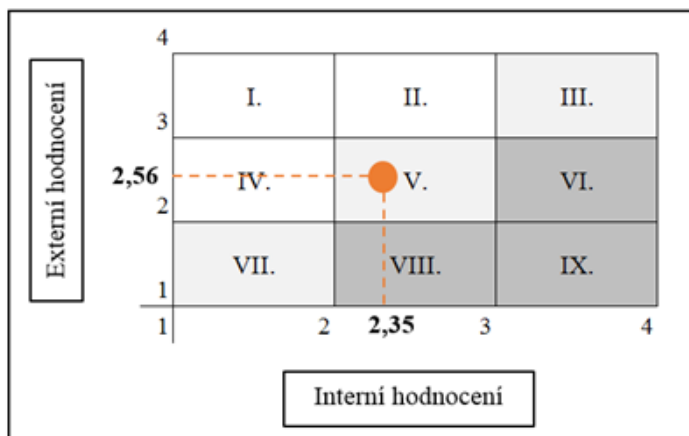
### 4.5.1 Matice IE

Na základě výše uvedených matic lze sestavit matici hodnocení interních a externích faktorů. Externí a interní faktory matice IE vycházejí z celkových vážených ohodnocení interních a externích faktorů právě matice EFE a rovněž matice IFE. Tato matice slouží k určení **vhodných strategií**, které respektují závěry analýzy prostředí daného podniku. Pozici podniku je možné na základě tohoto hodnocení rozdělit do tří oblastí. Každé oblasti odpovídá určitá skupina vhodných strategií. (Fotr & kol., 2012)

Na základě provedených matic EFE a IFE Coop družstva Plasy a **celkových** vážených ohodnocení, družstvo zaujímá oblast **III, V, VII** „*Udržuj a potvrzuj*“. Fotr a kol. (2012) doporučuje jako vhodnou **strategii penetrace trhu** či vývoj produktu. Pro družstvo by vývoj produktu mohl představovat vývoj služby Dobrá karta Coop.

<sup>19</sup> Stupnice: 4 = významná S, 3 = méně důležitá S, 2 = méně důležitá W, 1 = významná W.

Obr. 10: Matice IE Coop družstvo Plasy



Zdroj: vlastní zpracování, 2020 (Fotr & kol., 2012)

#### 4.5.2 Matice TOWS

Na základě SWOT analýzy a výše provedených matic dochází k odvození TOWS matice. Princip metody spočívá v rozboru strategické situace podniku. Dochází ke zvážení vzájemných vlivů faktorů externích (O, T) a interních (S, W) v kontextu uvažované strategie (Fotr & kol., 2012). Na základě výše provedených analýzy došlo k sestavení výsledné matice TOWS Coop družstva Plasy znázorněné v tabulce 7.

Pro Coop družstvo Plasy byla za nejvýhodnější strategii zvolena **Mini – Maxi (WO)**. Tato strategie se zaměřuje na rozvoj, kde družstvo musí v první řadě zlepšit své slabé stránky a využít přitom identifikované externí příležitosti.

Tab. 7: Matice TOWS Coop družstva Plasy

	<b>Slabé stránky (W)</b>	<b>Silné stránky (S)</b>
<b>Příležitosti (O)</b>	<p><b>Strategie Mini – Maxi (WO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– S postupným růstem nezaměstnanosti překonat fluktuaci a nedostatek zaměstnanců.</li> <li>– S využitím technologií v oblasti marketingu analyzovat získaná data z věrnostních karet.</li> <li>– Zájem spotřebitelů o slevové akce využít při překonání negativního vlivu změn otevírací doby.</li> <li>– Využít zájem spotřebitelů o slevové akce k posílení slabého merchandisingu.</li> </ul>	<p><b>Strategie Maxi – Maxi (SO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Využít kompetence u věrnostního programu ve prospěch zájmu spotřebitelů o slevové akce.</li> <li>– Využít širokou nabídku zboží privátních značek ve prospěch rostoucích výdajů domácností na konečnou spotřebu.</li> <li>– Využít tradice a vystupování pod značkou Coop ve prospěch poptávky po pracovní síle na trhu práce.</li> </ul>
<b>Hrozby (T)</b>	<p><b>Strategie Mini – Mini (WT)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Minimalizovat fluktuaci zaměstnanců a vyhnout se sankcím spojených s kontrolní činností orgánu v oblasti ochrany spotřebitele.</li> <li>– Minimalizovat časté změny otevírací doby a zamezit odchodu stálých zákazníků k potenciální konkurenci.</li> </ul>	<p><b>Strategie Maxi – Mini (ST)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Využít věrnostní program v boji s rostoucím zájmem o nakupování potravin online.</li> <li>– Tradicí českých spotřebních družstev odvrátit vstup nových potenciálních zahraničních konkurentů.</li> <li>– Skladbou cenové nabídky zboží privátních značek odvrátit negativní dopady stárnutí populace.</li> <li>– Dlouhodobými vztahy s dodavateli odvrátit vstup nových firem na trh.</li> <li>– Využít dostupnost prodejen zákazníkům v boji s konkurenčním řetězcem.</li> <li>– Využít nabídku zboží privátních značek k potlačení hrozby substitutů.</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### 4.5.3 Matice QSPM

Matice QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) představuje další strategický nástroj, který se používá ke zhodnocení variant strategií a následného výběru strategie. Smysl matice spočívá v tom, že integruje externí a interní faktory rozhodovacího procesu a navazuje na výsledky matice EFE a matice IFE. (Stephens & Martin, 2019)

#### Postup tvorby matice QSPM družstva:

- 1) zpracování seznamu externích faktorů (O, T) a interních faktorů (S, W) shodných s maticí EFE a maticí IFE.
- 2) Stanovení vah (*Weight – W*) u každého z těchto faktorů. Součet externích faktorů je roven jedné a součet interních faktorů se rovná jedné.
- 3) Stanovení koeficientu důležitosti (*Attractive score – AS*) každého faktoru pro jednotlivé hodnocené varianty strategie v závislosti dosažení formulovaných strategických východisek. Hodnocení variant podle stupnice:
  - 1 = minimální důležitost,
  - 2 = malá důležitost,
  - 3 = střední důležitost,
  - 4 = vysoká důležitost.
- 4) Výpočet celkové důležitosti (*Total attractive score – TAS*) jednotlivých faktorů na výběr strategie podle vztahu:  $W * AS = TAS$ .
- 5) V poslední fázi dochází ke stanovení celkového ohodnocení každé varianty strategie jako suma TAS. Strategie s nejvyšší hodnotou TAS má nejlepší vyhlídky na uplatnění v interním a externím prostředí. (Fotr & kol., 2012)

Strategie penetrace trhu je pro management, který chce rozšířit své aktivity organizace bez značného rizika na současný podíl organizace na trhu. Jedná se o zvýšení prodeje existujícího produktu na stávajícím trhu. Strategie rozvoje trhu představuje rizikovější variantu, proto se snaží zavést existující produkt na nový trh. Strategie rozvoje produktu je rovněž více riziková. Tato strategie spočívá v zavedení nového produktu nebo služby na existující trhy. (Mallya, 2007) Tyto alternativní strategie byly zvoleny na základě výsledku matice IE.

Z provedené matice QSPM a jejího výsledku se pro družstvo nejvhodnější variantou stává **strategie penetrace trhu** s celkovým ohodnocením **6,6**. Tento výsledek potvrzuje rovněž výslednou strategii matice IE. Pro družstvo tato varianta představuje nejnižší riziko. Nejméně vhodnou variantu představuje strategie rozvoje produktu s celkovým ohodnocením 4,83. Vzhledem ke strategickým východiskům družstva a jeho postavení na trhu lze strategii penetraci trhu považovat ze nejvhodnější.

Tab. 8: Matice QSPM Coop družstva Plasy

Faktory externí a interní analýzy	Váha	Strategie penetrace trhu		Strategie rozvoje produktu		Strategie rozvoje trhu	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Příležitosti (Opportunities)</b>	<b>W</b>	<b>AS</b>	<b>TAS</b>	<b>AS</b>	<b>TAS</b>	<b>AS</b>	<b>TAS</b>
nárůst míry nezaměstnanosti	0,1	3	0,3	1	0,1	3	0,3
výdaje na konečnou spotřebu domácností	0,025	4	0,1	3	0,075	3	0,075
dostupnost marketingových technologií	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
zájem spotřebitelů o slevové akce	0,075	4	0,3	1	0,075	1	0,075
ekonomický vývoj ČR	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
<b>Hrozby (Threats)</b>	<b>W</b>	<b>AS</b>	<b>TAS</b>	<b>AS</b>	<b>TAS</b>	<b>AS</b>	<b>TAS</b>
nařízení a kontrolní činnosti orgánů	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
dosah konkurenčních řetězců	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
příchod nové konkurence na trh	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
trend nakupování potravin online	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
existence substitutů	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
<b>Silné stránky (Strengths)</b>	<b>W</b>	<b>AS</b>	<b>TAS</b>	<b>AS</b>	<b>TAS</b>	<b>AS</b>	<b>TAS</b>
vystupování pod značkou Coop	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
rozmístění a dostupnost prodejen	0,1	3	0,3	3	0,3	1	0,1
integrace centrálního nákupu	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
široká nabídka zboží privátních značek	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,2
dlouhodobé vztahy s dodavateli	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1
<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>	<b>W</b>	<b>AS</b>	<b>TAS</b>	<b>AS</b>	<b>TAS</b>	<b>AS</b>	<b>TAS</b>
fluktuační zaměstnanců	0,3	4	1,2	1	0,3	1	0,3
merchandising	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1
zpracování dat z věrnostního programu	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
odlišné dispoziční řešení prodejen	0,075	2	0,15	1	0,075	2	0,15
omezené kompetence v rozhodování	0,025	2	0,05	2	0,05	2	0,05
<b>Total Score of Attractiveness Score</b>			<b>6,6</b>		<b>4,83</b>		<b>5,35</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020 (podle Fotr & kol., 2012)

## 5 Analýza procesu nákupu a zásobování družstva

Analýza procesu nákupu a zásobování jednotlivých prodejen navazuje na strategické cíle spotřebních družstev a navazuje rovněž na vymezení postavení družstva ve skupině. Tento proces vychází zejména z přijatého opatření centralizace nákupu a zefektivnění celé logistiky zásobování a jednotné informační databáze. Coop Centrum družstvo je pro Coop družstvo Plasy **nákupní centrálou** a **správce** maloobchodních řetězců. Kompetence družstva v procesu nákupu a zásobování prodejen se od tohoto odvíjí.

### 5.1 Úloha nákupní centrály v procesu nákupu a zásobování

Nákupní centrála **Coop Centrum družstvo** určuje obchodní politiku, zajišťuje nákup ve vybraných komoditách, vyjednává nákupní ceny pro členské družstvo Coop Plasy. Nákupní centrála zastává roli tzv. **agenturního** velkoobchodu, nezajišťuje fyzický oběh zboží. Veškeré skladování a distribuce zboží do jednotlivých prodejen se realizuje na úrovni spotřebních družstev. Coop Centrum zajišťuje rovněž marketingové aktivity a podporu (řetězcové, neřetězcové prodejny) a dodávky výrobků privátních značek.

Nákupní centrála sjednává pro členská spotřební družstva jednotné nákupní ceny. Konkrétně se jedná o marketingovou komisi v zastoupení Coop Centrum. Tato komise vyjednává s dodavateli nákupní ceny pro družstva, včetně podmínek zvýhodněného nákupu. Dochází ke sjednávání slev základních pro celou síť spotřebních družstev, k objemovým slevám za odebrané množství zboží a slevy za platební podmínky. Nadstandardní slevy pro řetězcové a neřetězcové prodejny vyjednává Coop Centrum, jakožto správce řetězce a nákupní centrála (v případě ostatní nezařazené sítě).

Z Coop Centrum vychází rozhodování o změnách sortimentu a **zalistování**<sup>20</sup>. Centrála rozhoduje o tom, jaké zboží je vhodné do nabídky sortimentu zařadit. V případě, kdy se dodavatel rozhodne distribuovat zboží do prodejen družstva, musí nejdříve oslovit nákupní centrálu. O zalistování sortimentu zboží rozhoduje marketingová komise, kterou tvoří členové jednotlivých spotřebních družstev. Členové této komise rozhodují o tom, zda zboží zalistovat či nikoliv. Komise stanoví, za jakých podmínek bude zboží zalistované. Za Coop družstvo Plasy v komisi působí pracovník obchodního oddělení. (interní materiály, 2020)

---

<sup>20</sup> Podle Zamazalové (2009) znamená zalistování zařazení výrobce a jím nabízených položek zboží na seznam obchodníka, tedy do sortimentní nabídky.

Výjimku v procesu zalistování představují regionální dodavatelé. V tomto případě o zalistování sortimentní nabídky zboží samostatně rozhoduje marketingová komise (pod ZKD Plzeň) složená z členů spotřebních družstev v **Západočeském regionu**. Stanoví se rovněž možnosti dodávek zboží a dochází k rozhodnutí o zalistování zboží. V případě zalistování regionálního dodavatele *Mlékárna Babina* komise rozhodla o přímých dodávkách zboží do prodejen Coop družstva Plasy. Zalistování jednotlivého zboží bylo v kompetenci již obchodního oddělení družstva. (interní materiály, 2020)

## 5.2 Proces nákupu zboží a zásobování prodejn

Tato kapitola popisuje proces nákupu zboží a zásobování jednotlivých prodejen Coop družstva Plasy. Obchodní oddělení družstva vykonává činnosti v **oblasti** nákupu, zásobování, nabízeného sortimentu a prodeje. Tomuto oddělení se přímo podřizuje provozní úsek, který zabezpečuje a zodpovídá za plynulý provoz prodejen družstva. Pracovníci provozního úseku delegují určité pravomoci na vedoucí prodejen, přičemž každý vedoucí má svého zástupce. Vedoucímu pracovníkovi prodejny se dále podřizují zaměstnanci na pozici prodavač.

Vymezení těchto uvedených funkcí se promítá do procesu nákupu zboží a zásobování řetězcových a neřetězcových prodejen, u kterého jsou důležité následující **činnosti**:

- **kontrolování stavu** zásob zboží na prodejně a skladu prodejny – zajišťuje každý vedoucí prodejny.
- **Objednávání** zboží – zajišťuje vedoucí prodejny dle aktuálního stavu zásob, prostřednictvím centrálního systému, telefonicky, nabídky obchodních zástupců. Zboží objednává u konkrétního dodavatele, velkoobchodních skladů.
- **Příjem** zboží – odběr zajišťuje vedoucí prodejny na základě přejímky.
- **Doplňování** zboží – realizují pracovníci prodejen.
- **Distribuce** zboží do prodejen – dopravu zajišťují samotní dodavatelé.
- **Zalistování** sortimentního zboží – v případě regionálních dodavatelů může zajišťovat obchodní oddělení družstva (přímé dodávky zboží). V ostatních případech zajišťuje zpravidla nákupní centrála Coop Centrum.



- **Výběr dodavatele** – o regionálním dodavateli rozhoduje marketingová komise složená z členů spotřebních družstev Západočeského regionu. V ostatních případech o takovém výběru rozhoduje nákupní centrála. Výběr tudíž **není** v kompetenci Coop družstva Plasy.
- **Nákup zboží** – družstvo nakupuje svým jménem na účet nákupní centrály Coop Centrum, které zde vystupuje jako tzv. platební a fakturační centrum. Družstvo uskutečňuje na základě přefakturace platbu nákupní centrále za zboží, které si objednalo (zboží, které objednali vedoucí prodejen).  
(vlastní zjištění dle interních materiálů, 2020)

### 5.2.1 Proces objednávky zboží

Proces objednávky zboží prostřednictvím centrálního systému spadá do **kompetence** každého vedoucího prodejny Coop Plasy. Průběh tohoto procesu bude popsán u jednoho z hlavních dodavatelů družstva. Konkrétně na příkladu ZKD Sušice a velkoobchodního skladu Sušice, který provozuje. Vedoucí prodejny má k dispozici **objednací a rozvozní plán** dodavatele uvedeného v příloze C. Objednací a rozvozní plán velkoobchodního skladu Sušice (dále jen VO Sušice) má k dispozici vedoucí prodejny družstva. V první řadě plán slouží jako nástroj pro řízení objednávek zboží a zásobování. A v druhé řadě představuje nástroj pro řízení zaměstnanců prodejen.

V tomto plánu VO Sušice stanovuje na půl roku dopředu v jednotlivých měsících konkrétní datum **objednávky** a datum **závozu** pro vybrané lokality prodejen. Upřesnění těchto termínů je popsáno níže. Podle těchto termínů vedoucí prodejny objednává zboží a zajišťuje dostatečný personál pro převzetí zboží, jeho přípravu k prodeji a zajištění plynulého prodeje.

**Proces objednávky** zboží u VO Sušice prostřednictvím centrálního systému včetně **zásobování** prodejny, probíhá v těchto základních krocích (konkrétní případ):

- 1) vedoucí prodejny Coop Tuty, podle aktuálního stavu zásob *cukrovinek* k datu 5.2.2020 zahájí proces objednávky. Aktuální stav zjišťuje fyzickým přepočtením nebo v centrálním systému podle průměrného prodeje zboží.

*Možné riziko:* dojde k chybnému odhadu aktuálního stavu zásob prodejny.

- 2) Podle plánu VO Sušice, který dodává *sortiment cukrovinek*, vedoucí zjistí nejbližší **termín závozu**, tj., 11.2.2020 (viz příloha C). Zároveň musí zjistit nejpozdější **termín objednávky** tj., 7.2.2020.

*Možné riziko:* dojde k chybnému zjištění termínu, objednávka bude realizována v příštím termínu, zboží bude chybět.

- 3) Nejpozději v den závazného termínu objednávky podle VO Sušice, vedoucí objedná zboží prostřednictvím centrálního obchodního systému.

*Možné riziko:* dojde k pozdnímu provedení objednávky, kterou nemusí VO Sušice přijmout a zboží bude chybět.

- 4) V systému z nabídky tzv. katalogu dodavatelů, zvolí pracovník VO Sušice a následně vybere položky zboží sortimentu cukrovinek.
- 5) Na základě indikátoru průměrného prodeje zboží zadá vedoucí prodejny množství objednávaného zboží.

*Možné riziko:* chybné zadání množství a následný přebytek či nedostatek zboží. Dojde k chybnému odhadu potřebného množství.

- 6) Potvrzením objednávky v systému vedoucí realizuje objednávku u VO Sušice.
- 7) Dodavatel objednávku přijme. Ve stanoveném termínu závozu, tj. 11.2.2020 dodá do prodejny Coop Tuty objednané zboží. VO Sušice zasílá Coop Centru fakturu za objednané zboží objednané vedoucím.

*Možné riziko:* nedodání zboží např. z důvodu nepříznivého počasí, autonehody, výpadku informačního systému a nemožnost zboží vyskladnit.

- 8) V den **závozu** musí být zajištěn personál pro přejímku zboží, přípravu k prodeji, doplnění zboží do prodejny nebo uložení zboží do skladu a tím zajištění plynulého prodeje.

*Možné riziko:* nedostatečný personál pro přípravu a doplňování zboží. Nevybalené zboží musí zůstat ve skladu prodejny.

(vlastní zjištění dle interních materiálů, 2020)

### **Další způsoby objednávek zboží**

Vyřizování objednávek prostřednictvím centrálního systému **není** jediný způsob objednávání. Nejčastěji se tento způsob uskutečňuje u ZKD Plzeň a velkoobchodního skladu Litice, ZKD Sušice a velkoobchodního skladu Sušice. U objednávání speciálního **zboží Hity** se tento systém nevyužívá. Vedoucí prodejny objednává tento sortiment na základě tištěného akčního letáku Hity zapsáním do **záznamového listu** u pracovníka provozního oddělení družstva, který má na starosti danou prodejnu. Tento akční leták musí mít vedoucí k dispozici dříve, než začíná jeho platnost.

Objednávání tohoto zboží neprobíhá prostřednictvím centrálního systému (v případě prodejen). Pracovník provozního oddělení objednává zboží Hity prostřednictvím **EDI systému**. Tento způsob se týká pouze nepřímých dodávek zboží do prodejny (popsáno níže v této kapitole). Sortiment zelenina a ovoce se objednává prostřednictvím **online formuláře**, který spravuje dodavatel nebo **telefonicky**.

Návrhy **obchodních zástupců** firem je opačný způsob objednávek popsán výše. Obchodní zástupci navštěvují prodejny družstva Coop Plasy s **návrhem předběžné objednávky** zboží. Vedoucí prodejny tento návrh objednávky může, ale nemusí přijmout. Obchodní zástupci firem musí mít uzavřené obchodní smlouvy s Coop Plasy. (interní materiály, 2020)

### **5.3 Možnosti dodávek zboží do prodejen**

Nákupní centrála zastává roli agenturního velkoobchodu a nezajišťuje fyzický oběh zboží. Zásobování prodejen a možnosti dodávek zboží dále vychází ze skutečnosti, že Coop Plasy **neprovozuje** vlastní velkoobchodní sklad. Z tohoto důvodu se zásobování realizuje prostřednictvím vybraných a nasmlouvaných dodavatelů, kteří provozují svoje velkoobchodní sklady nebo zboží putuje přímo od výrobce do prodejny. Výjimku představuje tzv. **distribuční sklad**, který družstvo provozuje pouze pro sortiment Hity.

Coop družstvo Plasy tedy nezabezpečuje vlastní dopravu pro zásobování prodejen. Dopravu zabezpečují samotní dodavatelé a náklady na dopravu se promítají do nákupní ceny zboží, které družstvo od dodavatelů odebírá. Výjimku opět představuje sortiment zboží Hity. Družstvo v tomto případě dopravu zajišťuje samo, respektive pracovníci provozního úseku. K zásobování tohoto zboží družstvo nevyužívá žádné speciální dopravní prostředky. Pro přepravu zboží se využívají služební auta typu dodávka. Podrobněji je tento způsob popsán v kapitole 5.3.3. (interní materiály, 2020)

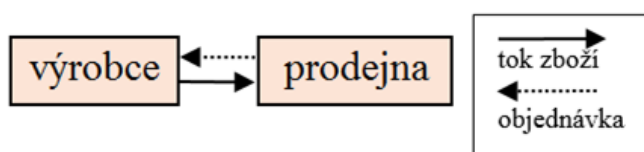
Možnosti dodávek zboží do prodejen družstva probíhá **třemi základními způsoby**:

- 1) přímé dodávky zboží do prodejny,
- 2) dodání zboží z velkoobchodního skladu,
- 3) dodání zboží z distribučního skladu.

### 5.3.1 Přímé dodávky zboží do prodejny

Přímé dodávky zboží probíhají bez využití velkoobchodní skladů znázorněné na obr. 11. Proces této dodávky začíná objednávkou u výrobce, kterou provádí vedoucí prodejny. Objednávka se provádí prostřednictvím centrálního systému nebo telefonicky. Výrobce tuto objednávku přijímá. Na základě přijaté objednávky poptávané zboží vyrobí nebo rovnou vyexpeduje ze svého skladu. Dopravu zajišťuje dodavatel sám a zboží dopraví do prodejen družstva. Vedoucí přebírá zboží.

Obr. 11: Přímé dodávky zboží



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

K přímé dodávce zboží do prodejny dochází u regionálních dodavatelů v sortimentu pečiva, masných výrobků či mlékárenských výrobků. Družstvo spolupracuje s přibližně dvaceti pěti regionálními dodavateli. V tomto případě se vedoucí prodejny dostávají do přímého kontaktu s výrobcem. Tímto způsobem se uskutečňují i dodávky zboží Plzeňského Prazdroje. Zboží tohoto dodavatele se nerealizuje přes velkoobchodní sklady z toho důvodu, že Plzeňský Prazdroj zajišťuje sám skladování a dopravu včetně manipulačních prostředků. (interní materiály, 2020)

### 5.3.2 Dodání zboží z velkoobchodního skladu

Další způsob dodání zboží do provozovny družstva se uskutečňuje prostřednictvím velkoobchodních skladů **Litice** (provozuje ZKD Plzeň) a **Sušice** (provozuje ZKD Sušice). Tyto sklady zabezpečují zásobování všech druhů prodejen družstva Coop Plasy. Podle současného odhadu<sup>21</sup> obchodního úseku družstva se tento způsob dodávek zboží realizuje až v 80 % případech. Pro Coop Plasy velkoobchodní sklady Sušice a Litice představují partnery pouze ve fyzickém pohybu zboží, tj. logistice. Proces dodání zboží je popsán na příkladu velkoobchodním skladu Sušice v návaznosti na proces objednávání zboží<sup>22</sup> a znázorněné na obr. 12.

<sup>21</sup> leden 2020

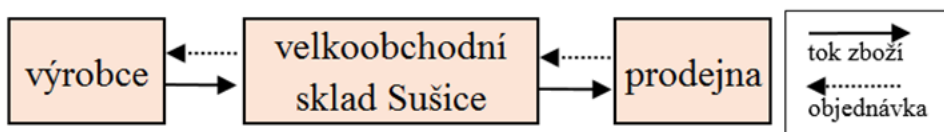
<sup>22</sup> kapitola 5.2

Průběh dodání zboží do prodejny z velkoobchodního skladu Sušice:

- 1) vedoucí provozovny provede objednávku zboží prostřednictvím centrálního systému podle aktuálního stavu zásob a podle objednáčích a rozvozních plánů VO Sušice.
- 2) Velkoobchodní sklad Sušice přijme objednávku prodejny družstva a zkontroluje stav zásob. Pokud zboží není na skladu, musí provést objednávku u výrobce.
- 3) Výrobce dodá zboží do velkoobchodního skladu Sušice.
- 4) Velkoobchodní sklad Sušice připraví na základě přijaté objednávky dané prodejny zboží k přepravě. Následně zboží vyexpeduje podle objednáčích a rozvozních plánů do prodejny, tj. v den závozu.
- 5) Vedoucí provozovny v den závozu zboží přijme/odmítne podle dodacího listu. V případě vyhovující dodávky vedoucí zboží přijímá a následně ho naskladní.

Zásadní skutečností u tohoto způsobu dodání zboží se stává **objednávání** zboží ve velkoobchodním skladu Sušice a Litice nikoliv ZKD Sušice a ZDK Plzeň.

Obr. 12: Dodání zboží z velkoobchodního skladu



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### 5.3.3 Dodání zboží z distribučního skladu

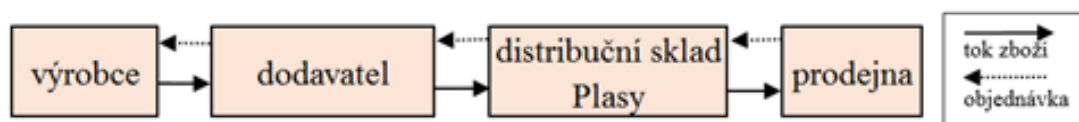
U dodání zboží Hity dochází k několika rozdílům a jeden představují **nepřímé dodávky** zboží včetně samotného procesu objednání. Družstvo provozuje vlastní distribuční sklad k jeho skladování. Toto zboží distribuují pracovníci provozního oddělení do provozoven družstva. Tento sklad slouží pouze pro uložení zboží Hity, a to z důvodu nižší četnosti objednávek podle vedení obchodního oddělení. Provozování skladu se družstvu vyplatí z hlediska celkových nižších nákladů na pořízení, skladování a vlastní dodání zboží do prodejen než u velkoobchodních skladů.

Průběh dodávky z distribučního skladu je následovný:

- 1) vedoucí objedná zboží dle akčního letáku u pracovníka provozního oddělení prostřednictvím záznamového listu.
- 2) Pracovník přijme objednávku, zaeviduje a zkontroluje stav zásob na skladě.
- 3) V případě, kdy zboží není skladem musí pracovník provozního úseku objednat zboží u dodavatele.
- 4) Dodavatel objednávku přijme, zboží připraví k přepravě a následně distribuuje zboží Hity do skladu Coop družstva Plasy.
- 5) Pracovník provede přejímku zboží podle dodacího listu a zboží naskladní.
- 6) Na základě obdržené objednávky zboží Hity od vedoucího prodejny zboží připraví k vyskladnění.
- 7) Připravené a vyskladněné zboží pracovník distribuuje zboží do prodejen.

Dopravu v tomto případě zabezpečuje Coop Plasy. (interní materiály, 2020)

Obr. 13: Dodání zboží z distribučního skladu



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## 5.4 Provozní operace v maloobchodní prodejní jednotce

Provozní operace v maloobchodní jednotce začínají **příjmem zboží**. Každý příjem zboží do prodejny zahrnuje odběr zboží od dodavatele a přejímku zboží, tj. provede se fyzická kontrola počtu obalových jednotek dle dodacího listu, kontrola jakosti zboží a případné zadržení zboží, které není z hlediska **jakosti** vyhovující. Po provedení řádného příjmu je zboží uloženo do skladu prodejny. Cílem družstva je tvořit co nejmenší zásoby.

**Příprava zboží** k prodeji zahrnuje vybalování, porcování, označování cenou<sup>23</sup> a doplňování zboží do výstavního zařízení<sup>24</sup> na prodejní ploše. Cílem je zboží co nejrychleji připravit k prodeji. Nevybalené a nepřipravené zboží zůstává ve skladu. Poslední fází provozní operace je samotný **prodej zboží**, který již zahrnuje nabídku zboží pro zákazníky, výběr zboží, placení a výdej zboží. Vybraný sortiment musí být dodavatelem dovezen před otevírací dobou či na začátku pracovní doby například sortiment pečivo.

<sup>23</sup> Rozlišování cenovek je popsáno v kapitole 6.2 této práce.

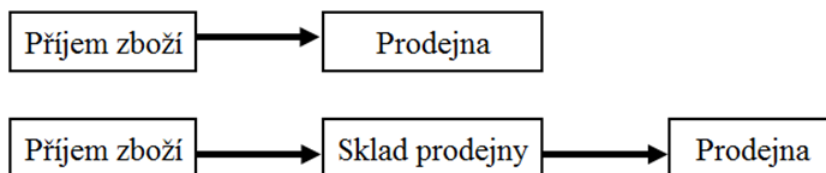
<sup>24</sup> Regály, mrazicí a chladicí zařízení, obslužný pult, propagační stojany apod.

### **Skladování a příprava zboží k prodeji probíhá dvojím způsobem:**

- 1) **zboží je umístěno přímo do prodejny** – jedním z hlavních důvodů se stává to, že dispoziční řešení prodejen neumožňuje uložení zboží do skladu prodejny. Cílem družstva je zboží dostat ihned do oběhu a eliminovat případné ztráty zkázou zboží. Jedná se především o sortimentní obor pečivo, masné výrobky (uzeniny), ovoce a zelenina.
- 2) **zboží je umístěno do skladu prodejny a následně do prodejny** – zboží průběžně pracovníci doplňují do prodejny. Řízení zboží probíhá **metodou FEFO** tzn. zboží s dřívějším datem spotřeby (exspirace) opouští sklad jako první. Metoda podporuje vyexpedování zboží ve lhůtě. Kontrolu expirace zboží vždy provádí personál při každém doplňování zboží.

(interní materiály, 2020)

Obr. 14: Způsob skladování a příjem zboží



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## 6 Zhodnocení současné marketingové aktivity družstva

Na základě zvoleného nástroje **marketingový mix 7P** jsou zhodnoceny **současné** marketingové aktivity Coop družstva Plasy. Marketingové aktivity družstva navazují na vymezení jeho postavení ve skupině Coop. Dále tyto aktivity navazují na analýzu mikroprostředí. Marketingové činnosti vycházejí z přijatého opatření udržení si stálého zákazníka.

### 6.1 Produkt

Obchodní **sortiment** družstva se člení na potravinářský a nepotravinářský. Následující tabulka vyobrazuje jednotlivé nabízené sortimentní obory. Sortiment družstva lze členit podle frekvence nákupu na zboží *denní* (pečivo) a *časté* (těžký koloniál) *poptávky*. Tento systematicky uspořádaný soubor zboží odráží strategickou koncepci spotřebních družstev, protože se klade důraz na původ výrobků od českých producentů a preferují se lokální producenti. Mezi takové producenty družstva se například řadí Mlékárna Babina (Plasy), Pekárna a pečivo Plasy, Pekařství Petr Zeman (Horní bříza) či řeznictví Řezpof (Třemošná).

Družstvo si zakládá na vysoké **kvalitě zboží**, jež nabízí zákazníkům. Kvalita zboží začíná již u samotných výrobců, kteří splňují normu řízení jakosti ISO 9001:2000. Dále družstvo splňuje podmínky systému řízení kritických bodů tzv. HACCP. Díky systému výroby ve všech prodejnách podléhají přísným pravidlům pro kontrolu jakosti dle norem Evropské unie. Kvalitu některých produktů dokládají dále značky kvality například *Klasa* či *Chráněné zeměpisné značení zboží*.

Tab. 9: Obchodní sortiment družstva

	<b>Třída zboží</b>	<b>Sortimentní obor</b>
<b>Maloobchodní zboží družstva</b>	Potravinářský sortiment	pečivo, cukrovinky, těžký koloniál, nápoje, mlékárenské výrobky, masné výrobky, lahůdky a zákusky, konzervy, tabákové výrobky, ovoce, zelenina, hotová jídla, koření
	Nepotravinářský sortiment	drogerie, průmyslové zboží, tisk, zeminy a rašeliny, oblečení, doplňky do domácnosti, hračky, léčiva a doplňky stravy

Zdroj: vlastní zpracování, 2020 (podle interních materiálů)



K dotváření image a diferenciaci družstva, respektive skupiny Coop, přispívá sortiment **privátních značek**. Cílem vlastních značek je nabídnout zákazníkovi kvalitní a cenově dostupné zboží. Družstvo svým zákazníkům nabízí sortiment privátních značek ve třech cenových řadách. Značku **Klasik** reprezentují ekonomicky výhodné výrobky běžné denní potřeby, mezi něž se řadí základní potraviny (mouka, rýže, čaj) a běžné drogistické produkty (kosmetické kapesníky, aviváž). Značka Klasik cílí na spotřebitele, kteří preferují nákup zboží za nejnižší cenu a lze ji označit za základní cenovou řadu.

Druhou cenovou řadu představuje značka **Coop Quality Standard**. Do této kategorie se řadí dvacet jedna privátních značek, například *Clean*, *Nový den* či *Ranko*. Tato značka garantuje kvalitu českých výrobců a cílí na zákazníky, kteří upřednostňují kvalitní výrobky za výhodnou cenu. Značka **Coop Premium** nabízí zákazníkům zboží nejvyšší evropské kvality. Vyznačuje se tím, že na rozdíl od konkurenčních značek špičkové kvality, poskytuje spotřebitelům kromě kvality, i přijatelnou cenu. Jedná se o třetí cenovou řadu a cenu výrobků lze považovat za nejvyšší. (Coop Club, 2020)

K základním třem cenovým řadám vlastních značek patří dále **Coop Dobré jistoty**. Logo této značky získávají produkty řady Standard, které splňují požadované standardy kvality, bezpečnosti, českého původu a šetrnosti k životnímu prostředí. V případě splnění těchto standardů se logo značky stává součástí designu obalu.

Obr. 15: Výrobky privátních značek



Zdroj: Coop Club, 2020

Vedle těchto značek existuje dále privátní značka **Coop Naše zdraví**. Do této kategorie patří doplňky stravy, kosmetické přípravky, veterinární přípravky, vyhrazené léčivé přípravky a zdravotnické prostředky. Pro odlišení těchto produktů od zbylého sortimentu se v prodejnách mohou využívat speciální modré regály včetně označení regálů a stojanů s názvem Naše zdraví. (Coop Club, 2020)

Coop Centrum družstvo se snaží motivovat spotřební družstva k **vyššímu prodeji** zboží privátních značek. K tomu centrála využívá zaměstnanecké benefity pro spotřební družstva nebo vyhlašuje soutěže (např. spotřební družstvo s nejvyšším prodejem výrobků vlastních značek za daný měsíc získá slevové poukazy). Družstvo má snahu **zvýšit odbyt zboží** privátních značek. (interní materiály, 2020)

### **Služby**

Zákazníkům jsou v prodejnách družstva poskytovány následující **služby**. Za základní službu v prodejnách družstva lze považovat platbu hotovostí, kreditní či debetní platební kartou, platbu stravenkami včetně platby elektronických stravenek. V prodejnách u pokladny může zákazník dále využít služby dobítí kreditu mobilních telefonů, a to všech českých mobilních operátorů (SČMSD, 2015).

Služba **CashBack** umožňuje zákazníkovi vybrat hotovost přímo v prodejně na pokladně a již nemusí na jiné výdejné místo. Pokud chce zákazník tuto službu využít, musí vlastnit platební kartu karetních asociací MasterCard nebo Visa a uhradit nákup v minimální hodnotě tři sta korun. Dále jsou zákazníkovi na vybraných prodejnách poskytovány **poštovní služby** na základě smlouvy s Českou poštou, a to buď ve formě širší nabídky služeb s větším rozsahem hodin pro veřejnost nebo formou využití prodejny jako výdejního místa k vydávání uložených zásilek.

Družstvo provozuje službu Pošta Partner například **v prodejně Dobříč**. Při zavádění poštovní služby museli být pověřeni zaměstnanci proškoleni, aby mohli tyto služby poskytovat. Rovněž došlo k vyčlenění prostoru pro poskytování služeb České pošty. Otevírací doba pobočky se liší s otevírací dobou prodejny. (SČMSD, 2015)

Doplňkovou službu ve vybraných prodejnách družstva poskytuje společnost **Sazka** v podobě speciálních hracích karet. Pro poskytnutí služby sázení není nutný speciální terminál. Zaměstnanec obsluhující pokladnu načte čárový kód hrací karty společně s nákupem zákazníka. Vytisknutým potvrzením o sázce má zákazník vsazeno a potvrzení slouží jako doklad pro ověření v případě výhry. Částka do celkové hodnoty tisíc korun musí být zákazníkovi vyplacena na pokladně prodejny. Pokud se jedná o vyšší částku výhry, vedoucí prodejny není povinen částku vyplatit, ale výherce odkáže na terminál Sazky. (Sazka, 2016)

## 6.2 Cena

Coop družstvo Plasy využívá tento prvek marketingového mixu k ovlivnění svého odbytu, zvláště pak využívá **slevové a akční ceny**. Do této oblasti se promítá rovněž postavení družstva ve skupině Coop včetně rozlišování řetězcových a neřetězcových prodejen. Cenotvorba akčního zboží pro **řetězcové** prodejny Coop Tuty a Coop Tip spadá do kompetencí správce řetězce Coop Centrum družstvo. Konkrétně se jedná o marketingovou komisi, která akce stanovuje centrálně pro všechny spotřební družstva, kteří provozují tyto řetězcové prodejny. Jedná se o čtrnácti denní slevové akce, které se propagují prostřednictvím akčních letáků.

Ostatní **nezařazená** síť prodejen Coop Jednota či Konzum má **vlastní akce**. O těchto slevových akcích a prodejních cenách již nerozhoduje Coop Centrum družstvo, ale marketingová komise složená z členů spotřebních družstev v **Západočeském regionu**. V této komisi zasedá člen obchodního oddělení Coop družstva Plasy. V tomto případě se jedná zpravidla o měsíční akce platné pro prodejny ONS Západočeského regionu, které se komunikují rovněž prostřednictvím vlastních akčních letáků. Coop Centrum družstvo organizuje a komplexně zajišťují jedinou celosystémovou akci **COOP Super Cena**. Jedná se o tak jedinou společnou promoční akci pro všechny členská spotřebních družstva po celé České republice. (interní materiály, 2020)

Informace o ceně daného zboží poskytují zákazníkům v řetězcových a neřetězcových prodejnách družstva **cenová označení zboží**. Celkově se rozlišují čtyři druhy cenového označení znázorněné v příloze D. Přiřazování příslušných cenovek ke zboží na prodejně vykonávají zaměstnanci prodejny, přičemž cenovky zabezpečuje vedoucí prodejny.

Cenovky vedoucí vytiskne nebo je dodá pracovník provozního oddělení družstva. Přípravují se na základě akčních letáků, které musí mít vedoucí prodejny dříve, než začne jejich platnost. Cenovky akčního zboží z letáků se umísťují v den platnosti letáku před otevírací dobou. Tím dochází k zabezpečení včasného označení zboží cenou.

V prodejnách družstva se spotřebitel setkává se čtyřmi druhy cenového označení znázorněné v příloze D. Liší se velikostí, barvou, názvem a jedná se o:

- cenovku pro akční zboží letáků Coop Tuty/Tip, Coop Jednota/Konzum (obr. D),
- cenovku pro akční zboží letáků Hity (obr. C),
- cenovku pro akční zboží věrnostního programu tzv. „Dobrá sleva“ (obr. A),
- cenovku pro běžné zboží (obr. B).

Pro umísťování cenového označení se využívají nejčastěji regálové lišty. Pro cenovky akčního zboží věrnostního programu a zboží Hity se využívá rovněž tzv. wobbler<sup>25</sup>. Cenové označení zboží musí odpovídat jeho skutečné ceně, aby nedošlo ke klamání spotřebitele dle příslušného zákona. (interní materiály, 2020)

### 6.3 Místo

Coop družstvo Plasy provozuje čtyřicet jedna maloobchodních prodejen v Plzeňském a Ústeckém kraji<sup>26</sup>. Prodejny družstva jsou rozmístěny v okrese Plzeň-sever a seznam jednotlivých míst poskytuje příloha A. Rozmístěním prodejen se družstvo snaží vyplnit venkovský prostor a svojí dostupností prodejen se snaží co nejvíce přiblížit svým zákazníkům. Tímto Coop družstvo Plasy navazuje na strategii spotřebních družstev. Dostupnost prodejen dokazuje umístění prodejen přímo na sídlištích některých měst (např. Třemošná, Kaznějov) nebo například umístění prodejen v místech, kde není další maloobchod (např. Dobříč, Hvozd). Přehled o rozmístění prodejen poskytuje příloha H.

Distribuce vyplývá rovněž ze strategie spotřebních družstev a konkrétně se jedná o integraci centrálního nákupu, zefektivnění logistiky zásobování a celkově o centrální řízení. Dochází k zachování **kompetencí** Coop družstva Plasy a prodejen v určitých oblastech. Kompetence prodejen, družstva, nákupní centrály Coop Centrum determinují proces nákupu zboží a zásobování. Této problematice se autorka věnuje v kapitole 5. Distribuce zboží se realizuje na úrovni spotřebních družstev, tzn. Coop družstvo Plasy zásobují rovněž spotřební družstva ZKD Plzeň a ZKD Sušice. (interní materiály, 2020)

---

<sup>25</sup> Podle sjednocené typologie asociace POPAI Central Europe (2017).

<sup>26</sup> Pouze jedna prodejna.

## 6.4 Komunikace

Tato kapitola se věnuje komunikačním nástrojům, které Coop družstvo Plasy využívá k informování, přesvědčování a upomínání spotřebitele o nabízeném zboží, služeb a značce Coop. Mezi takové nástroje patří zejména reklama a podpora prodeje.

### Reklama

Družstvo pro zvýšení odbytu zboží ve svých prodejnách využívá produktovou reklamu. Zásadní komunikační médium představuje tisková reklama v podobě **akčních letáků**<sup>27</sup>. Tvorba akčních slevových letáků spadá do kompetence nákupní centrály a správce řetězců Coop Centrum<sup>28</sup>, jež dále pověřuje tvorbou, tiskem a distribucí reklamní agenturu Delex, s.r.o.

Existuje několik druhů letáků a liší se pro jaký typ prodejny jsou letáky určeny (řetězcová, neřetězcová), dobou platnosti a nabídkou akčního, zlevněného zboží. Ukázkou akčního letáku poskytuje příloha E. Do těchto akčních letáků se promítá prvek marketingového mixu *cena*. Mezi platné letáky družstva patří:

- **Coop Jednota, Coop Konzum** – letáky pro prodejny ostatní nezařazené sítě, nabídka zlevněného zboží trvá zpravidla jeden měsíc, pouze regionální pokrytí.
- **Coop Tip, Coop Tuty** – letáky pro prodejny řetězcové sítě, nabídka zlevněného zboží zpravidla trvá dva týdny, celostátní pokrytí.
- **Hity Sezóna** – letáky pro řetězcové i neřetězcové prodejny, nabídka speciálního zboží se vždy vztahuje k jednomu tématu (např. jaro a Velikonoce, zima a Vánoce), celostátní pokrytí a doba platnosti zboží je zpravidla jeden měsíc.
- **Coop Super cena** – letáky pro řetězcové i neřetězcové prodejny, nabídka zlevněného zboží běžné nabídky a zboží privátních značek, celostátní pokrytí. Akční leták neexistuje samostatně, ale je součástí letáků Coop Jednota/Konzum a Coop Tuty/Tip.

---

<sup>27</sup> Akční letáky existují i v online verzi.

<sup>28</sup> Vztaheno pouze na akční letáky Coop družstva Plasy.

Podle výzkumu Promotion Triggers 2019<sup>29</sup> se papírový akční leták stává **převažujícím zdrojem** informací **slevových akcí** v rychloobrátkovém zboží. Postupně sílí digitální komunikační kanály. Pro úspěšnou akční strategii se stává zcela zásadní kombinovat tradiční a digitální komunikační kanály. S tím souvisí i **oblíba akcí a slev** českých spotřebitelů. Dle výzkumu dvě třetiny akčních nákupů se realizují **jinde** než v hlavní prodejně, kterou mají zákazníci nejbližší a jsou s ní spokojeni. (SOCR ČR, 2019)

Televizní a rozhlasová image reklama zaměřené na značku Coop probíhá na celostátní úrovni. V roce 2018 se vysílal v televizních programech skupiny NOVA televizní spot odkazující na stoleté výročí založení Československého státu. Cílem tohoto spotu bylo ukázat, že Coop provází republiku již od samého začátku a zdůraznit dlouholetou tradici spotřebních družstev (Místo prodeje, 2017). Družstvo Coop Plasy nevyužívá neosobní formy komunikace v podobě produktové či image televizní a rozhlasové reklamy<sup>30</sup>.

### Podpora prodeje

K významným stimulům podpory prodeje analyzované družstvo využívá **věrnostní program** Dobrá karta COOP znázorněná na obr. 16. Účel tohoto programu spočívá ve vytvoření atraktivních podmínek pro **stálé** zákazníky prodejen družstva. Dobrá karta funguje na principu odměňování zákazníků body za každý jejich nákup. Následně nasčítané body mohou zákazníci výhodně vyměnit za benefity. Zákazníci se stanou členem programu toho družstva, kde jim byla karta vydána. Takové družstvo následně eviduje jeho členství, tzn. zákazníci prodejen Coop Plasy se stávají členy věrnostního programu Coop Plasy. (Dobrá karta COOP [Dobrá karta], 2016)

Obr. 16: Vzhled věrnostní karty



Zdroj: Skupina COOP, 2015

<sup>29</sup> Výzkum společnosti GfK Czech Republic

<sup>30</sup> Na regionální úrovni.

Coop družstvo Plasy využívá tento systém k **motivaci** nákupu a **udržení** stálého zákazníka. Družstvo může změnit podmínky členství. Je ovšem povinno seznámit členy programu s provedenými změnami vhodnou formou (např. vyvěšením informačního plakátu na prodejně). Data získané z věrnostních karet Coop družstvo Plasy již dále neanalyzuje.

Družstvo má pouze základní přehled o využívání této věrnostní karty u členů věrnostního programu. Členové věrnostního programu družstva zjišťují aktuální stav bodového konta na pokladně prodejny. Aktuální nabídku akčního zboží Dobré karty družstvo propaguje prostřednictvím informačních plakátů a webové stránky programu<sup>31</sup>.

Mezi nástroje podpory prodeje se dále řadí dětský **časopis** Čiperka, časopis Coop Rádce a **spotřebitelské soutěže**. Periodika vycházejí každé dva měsíce ve dvou verzích. Tištěná verze časopisů je k dostání zdarma ve všech prodejnách družstva. Periodika existují také v online verzi, k dostání na webových stránkách Coop Club<sup>32</sup>.

Spotřebitelské soutěže jsou komunikovány informačními plakáty, webovými stránkami Coop Club, časopisy, akčními letáky. Soutěže probíhají ve vybraných prodejnách Coop po celé České republice označených informačním plakátem aktuální soutěže. Dětský časopis Čiperka i Coop Rádce přináší zákazníkovi možnost zapojit se do soutěže v podobě tajenek, jež jsou obsahem každého nového čísla.

Časopisy vydává Coop Centrum družstvo společně s reklamní agenturou Delex s. r. o. Coop družstvo Plasy se žádným způsobem **nepodílí** na tvorbě těchto dvou časopisů a spotřebitelských soutěží. Kompetentní pracovníci provozního oddělení družstva distribuují časopisy a informační plakáty o soutěžích do jednotlivých prodejen.

V rámci marketingové komunikace v místě prodeje družstvo využívá **POP média**<sup>33</sup>, s cílem zaujmout kupujícího, upozornit ho na slevové a akční nabídky zboží a ovlivnit jeho nákupní rozhodování ve prospěch nákupu. Důležitý POP prostředek pro sdělování ceny představují oranžové lišty pro papírové cenovky, jež dále upozorňují kupujícího o slevě a speciální akci zboží.

---

<sup>31</sup> [www.dobrakartacoop.cz](http://www.dobrakartacoop.cz)

<sup>32</sup> CoopClub.cz jsou webové stránky pro zákazníky prodejen COOP.

<sup>33</sup> Podle sjednocené typologie asociace POPAI Central Europe (2017)

Pro propagaci zlevněného zboží věrnostního programu se využívají tzv. *wobblery* uchycené na cenovkové listě znázorněné na následujícím obrázku. Poster rámy se využívají pro vyvěšení informačních plakátů o aktuálním věrnostním programu, spotřebitelských soutěžích, akčních letáků Hity sezóna a Super cena. Nejčastěji bývají poster rámy umístěny u vchodu do prodejny. Stojánky určené pro odběr akčních letáků nebo časopisů se instalují k pokladnám a ke vchodu do prodejny.

V blízkosti pokladen se dále umísťuje *display Sazky* s hracími kartami. V prodejnách se kupující setkávají s dočasnými prodejními stojany vybraných výrobků, které slouží k diferenciaci od ostatních. Stabilní *stojany ve tvaru A* upozorňují spotřebitele na akční zboží nebo na změnu pracovní doby a instalují se nejčastěji před prodejnu.

Výlohová a okenní grafika slouží k rozpoznání prodejen, typu prodejen a odlišení od konkurence. Dalším příkladem instalovaných POP prostředků jsou závěsné poutače, dekorace madel nákupních vozíků logem značky Coop a malé stojánky s nabídkou akční ceny vybraného zboží. Konkrétní fotografie zmíněných prostředků autorka uvádí v příloze D.

Obr. 17: Ukázka POP prostředku wobbler



Zdroj: interní materiály (2020), zpracováno autorkou

Bárta a kol. (2009) vymezuje **merchandising** jako způsob upořádání místa prodeje. Cílem se stává ovlivnit zákazníka a přimět ho k nákupu určité značky zboží. Dále uvádí, že správně vystavené zboží silně ovlivňuje kupující, zvyšuje jeho dostupnost a jeho postavení. V konečném důsledku merchandising zvyšuje obrát a zisk z prodeje.



Merchandising spadá do kompetence obchodního oddělení Coop družstva Plasy. Vystavení zboží na prodejně ovlivňuje odlišné dispoziční řešení prodejen včetně rozlohy. Při činnosti doplňování zboží na prodejnu se pracovníci neřídí přesným plánogramem, který by jasně určoval rozmístění jednotlivých druhů zboží. Družstvo v rámci merchandisingu nevyužívá služeb externí firmy poskytující služby v oblasti vystavování zboží na prodejně.

U každé prodejny družstvo dodržuje následující základní pravidla merchandisingu:

- umístění sortimentního oboru „cukrovinky“ u pokladen,
- dvojí umístění zboží, a to v regálu a u pokladen (cukrovinky),
- jednotlivé zboží se seskupuje podle sortimentního oboru,
- zboží stejné značky se umísťuje pohromadě (v daném sortimentním oboru), názorný příklad znázorňuje obr. 18,
- zboží s kratší záruční lhůtou je umísťováno dopředu regálu – zajišťují pracovníci každé prodejny.

Obr. 18: Ukázka vystavení zboží v regálu



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Pro Coop družstvo Plasy zajišťuje merchandising **nápojové sekce** Plzeňský Prazdroj na základě dlouhodobé spolupráce. Společnost s družstvem vytvoří návrh vystavení zboží a následně odpovědní zástupci Plzeňského Prazdroje návrh realizují. V roce 2020 družstvo plánuje projekt na podporu merchandisingu. Jedná se o nabídku vybraných chlazených nápojů pro zákazníky.

Cílem tohoto projektu je přidaná hodnota v podobě chlazených nápojů pro zákazníky, dodavatelé budou prezentovat zboží ve speciálních chladících zařízeních, družstvo získá příjem z pronájmu prodejní plochy k vystavení zboží. (interní materiály, 2020)

## Online marketing

Mezi nástroje online marketingu družstva Coop Plasy se řadí pouze webové stránky, jež družstvo samo spravuje. Web s adresou **www.jednotaplasy.cz** slouží zákazníkům především pro stahování online verzí aktuálních letáků. Dále webové stránky družstvo využívá pro poskytování informací o prodejnách včetně otevírací doby a jejich lokaci, pro umístění kontaktů vedení družstva a informování o volných pracovních pozic. Pro online komunikaci se spotřebiteli družstvo nevyužívá žádné sociální sítě.

## 6.5 Lidé

Existují dvě hlavní skupiny, které mají zásadní vliv na fungování družstva a zastávají určitou roli v procesu poskytování služeb. Pro družstvo Coop Plasy se jedná o skupinu zaměstnanců a skupinu zákazníků.

**Skupinu zaměstnanců** reprezentuje management družstva<sup>34</sup> a zaměstnanci prodejen<sup>35</sup>. Management zabezpečuje provoz celého družstva včetně provozu maloobchodních prodejen. Management ovšem nepřichází do kontaktu se zákazníky. Jsou to právě zaměstnanci prodejen, kteří jsou v neustálém kontaktu se zákazníky. Tuto skupinu tvoří vedoucí prodejen, zástupci vedoucích prodejen a prodavači. Tato skupina zaměstnanců reprezentuje družstvo a obchodní značku Coop sjednoceným pracovním oděvem. Pracovníci mají povinnost nosit bílá trička s logem Coop, oranžové zástěry, oranžové mikiny či vesty s logem Coop. Pracovní oděv zajišťuje management družstva. Tento jednotný styl slouží především k **reprezentativním** účelům a **odlišení** pracovníků prodejen od zákazníků. Pracovníci zajišťují veškeré provozní operace v maloobchodní prodejně, popsáno v kapitole 5.4.

Zaměstnanci prodejen mohou mít zásadní vliv v nákupním rozhodovacím procesu spotřebitelů. Tento proces mohou pracovníci ovlivnit pozitivně, ale i negativně. Záleží na jejich komunikačních dovednostech, profesionalitě, vystupování či osobních vlastnostech. Zaměstnanci neprocházejí žádným školením o komunikaci se zákazníky či základním vystupování. Vedoucí prodejen dohlíží na to, aby zaměstnanci jednali se zákazníky profesionálně, chovali se k nim slušně a zákazníkům se snažili vždy poradit.

---

<sup>34</sup> Organizační struktura je uvedena v kapitole 3.1

<sup>35</sup> Organizační struktura je uvedena v kapitole 4.3.3

**Skupinu zákazníků**<sup>36</sup> tvoří spotřebitelé, kteří v maloobchodních provozovnách realizují nákup potravinářského a nepotravinářského zboží pro konečnou spotřebu. Vzhledem k působnosti družstva nelze vymezit jednu hlavní skupinu zákazníků. Z tohoto důvodu existuje široká škála zákazníků družstva. Na základě dlouhodobých zkušeností managementu, družstvo zaznamenává charakteristické vlastnosti zákazníků u některých prodejen a považuje zákazníky za stabilní. Charakteristické vlastnosti jsou dány především umístěním prodejny, počtem obyvatel obce a možnou konkurencí v okolí.

## 6.6 Procesy

Procesy stejně jako další prvky marketingového mixu vedou ke spokojenosti zákazníků a zajišťují plynulé fungování prodejny. Mezi procesy, které se **nedotýkají přímo** koncového spotřebitele, ale významným způsobem se podílejí na provozu prodejny, patří proces objednávání zboží a doplňování zboží do prodejny<sup>37</sup>.

Nástrojem pro řízení procesu doplňování jsou rozvoní a objednáací plány dodavatelů, podle nichž vedoucí pracovník plánuje pracovní směny podřízených zaměstnanců. Fluktuace pracovníků se negativně promítá i do tohoto plánování a dochází k častým nepravidelným pracovním směnám. Proces doplňování zboží ovlivňuje skutečnost, že standardně probíhá v prodejní době. V ten moment musí být na prodejně pracovník obsluhující obslužný pult, pracovník obsluhující pokladnu, pracovník doplňující zboží, vedoucí pracovník nebo jeho zástupce.

U vybraného druhu zboží, například u sortimentního oboru mlékárenské výroby, dochází zaměstnanci ke kontrole expirace zboží každý den v průběhu prodejní doby nebo před otevírací dobou. Potraviny s prošlým datem expirace nesmějí být na prodejně spotřebiteli k dispozici. Potraviny s prošlým datem expirace se odepisují a jejich likvidace probíhá dle možností místa prodeje. (interní materiály, 2020)

---

<sup>36</sup> Zákazníci jsou vymezeni v kapitole 5.2.

<sup>37</sup> Detailnější rozbor v kapitole 5 této práce.

K **přímému kontaktu** se zákazníkem v místě prodeje dochází při odbavení zákazníka u obslužného pultu. Tento pult vždy obsluhuje minimálně jeden pracovník a zpravidla na pozici prodavač. Příkladem, kdy pult obsluhuje více zaměstnanců, představuje zaškolení nového pracovníka pod vedením již zkušeného personálu.

Pracovník vždy zodpovídá za správné umístění cenovek u potravin pultového prodeje, jež obsahují podle legislativní úpravy název, cenu, výrobce, datum minimální trvanlivosti či datum použitelnosti. Každý pracovník obslužného pultu musí dodržovat hygienické předpisy a k pultovému prodeji musí být proškolený a zdravotně způsobilý.

K dalšímu přímému kontaktu dochází při odbavení zákazníka **u pokladny**, kterou vždy obsluhuje minimálně jeden pracovník. V prodejnách družstva jsou umístěny zpravidla dvě pokladny, přičemž jedna pokladna musí být vždy otevřena.

V průběhu prodejního dne může dojít k situaci, kdy se zvýší počet přicházejících zákazníků do provozu a začne se tvořit fronta. V tento moment další pracovník<sup>38</sup> otevírá druhou pokladu pro rychlejší odbavení nakupujících. V tomto procesu mimo jiné dochází k poskytování **služeb** Dobrá karta, dobítí kreditu mobilních telefonů, Coop mobil, CashBack a služeb Sazka proškoleným personálem.

**Reklamací** závadného zboží vyřizuje každý vedoucí prodejny, zástupce vedoucího či pověřený pracovník po celou provozní dobu prodejny. Zpravidla reklamační proces obstarává zaměstnanec, který v daný moment obsluhuje pokladnu. Vyřizování reklamací se řídí reklamačním řádem družstva dostupného spotřebiteli v každé prodejně. Spotřebitel pro uplatnění reklamace musí předložit pracovníkovi prodejní doklad o zakoupení zboží v prodejnách Coop Plasy.

Řízení výše zmíněných procesů **na úrovni prodejny** spadá do kompetence každého vedoucího zaměstnance prodejny družstva. (vlastní zjištění, 2020)

---

<sup>38</sup> Zpravidla se jedná o vedoucího prodejny nebo jeho zástupce.

## 6.7 Materiální prostředí

Označení maloobchodních jednotek příslušným **logem**<sup>39</sup> vychází z typu prodejny, které zároveň slouží pro identifikaci prodejen Coop. Logo se zpravidla umísťuje na přední stranu budovy v blízkosti vchodu do prodejny nebo obchodního centra. Například prodejna Coop Tuty ve Třemošné umístěna v obchodním centru. K jednotnému vzhledu prodejen přispívají polepy výloh v barvě bílé a oranžové, včetně loga Coop. Ukázka vnějšího vzhledu prodejen družstva se nachází v příloze E. Rozloha jednotlivých prodejen se liší a vychází z typu prodejny. Maloobchodní jednotky Coop Tuty musejí splňovat výměru prodejní plochy od 120 do 300 m<sup>2</sup>, prodejny Coop Tip výměru prodejní plochy od 300 do 900 m<sup>2</sup>.

U řetězcových prodejen Coop Tuty a Tip stanovuje správce řetězce vnitřní rebranding pro sjednocení vzhledu provozoven. To zahrnuje jednotný vnější vzhled, označení provozoven, polepené výlohy, sjednocené používání barvy bílé a oranžové, vyčlenění prostorů pro výstavu zboží Naše zdraví, cedule označující daný úsek uvnitř prodejny. Družstvo se snaží dodržovat rovněž tento jednotný vzhled u neřetězcových prodejen. Rebranding provádí vždy při rekonstrukci prodejny.

V prodejnách družstva se nachází několik variant dispozičního řešení. Klasické dispoziční řešení představuje úsek **pultového prodeje**, který obsluhuje vybraný zaměstnanec na pozici typu prodavač včetně potřebného vybavení pro obslužení zákazníků (váha, nářezový stroj). Úsek pultového prodeje zamezuje přístup zákazníků k uloženému zboží. V rámci **samoobslužného uspořádání** se v prodejnách nejčastěji využívají výstavní zařízení typu regály umístované rovnoběžně s bočními stěnami provozovny.

Regály slouží pro vystavení sortimentního oboru drogerie, cukrovinky, trvanlivé potraviny (koření) nebo výrobků privátní značky Naše zdraví. Mezi výstavní zařízení se řadí rovněž chladicí lednice, mrazicí zařízení, box pro uložení zboží zelenina, ovoce, pečivo. Pokladny se zpravidla umísťují u východu provozoven. Součástí každé prodejny se stává sklad, který již není přístupný zákazníkům. Mezi typické vybavení skladu se řadí regály, palety, chladicí a mrazicí zařízení.

---

<sup>39</sup> Coop Tuty, Coop Tip, Coop Jednota, Coop Konzum

V prodejnách se dále nacházejí reklamní prodejní stojany. Prezentace zboží je popsána v kapitole 6.4. V některých provozovnách v důsledku malé prodejní plochy dochází k umístění dvou odlišných reklamních stojanů vedle sebe, což dokládá následující obrázek. Některé stojany jsou v prodejně nevhodně umístěny, protože zasahují do uliček v prodejně nebo jsou umístěny před jiné výstavní zařízení.

Obr. 19: Ukázka umístění prodejních stojanů



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

**Otevírací doba** se u každé prodejny družstva liší, což vychází z lokality jednotlivých prodejen a počtu zaměstnanců. V posledních letech došlo u řady prodejen ke změně otevírací doby z důvodu nedostatečné pracovní síly. Změna se týkala zkrácení doby nebo úplného zrušení prodejní doby o víkendu. O takových změnách musí družstvo zákazníky informovat, což zajišťuje každý vedoucí prodejny na základě rozhodnutí provozního a obchodního úseku družstva.

## 7 Návrhy a doporučení pro strategii Coop družstvo Plasy

Návrhy a doporučení vycházejí ze stanoveného poslání, vize, cíle a volby optimální strategie vedoucí ke splnění tohoto cíle Coop družstva Plasy. Stanovený cíl lze rozdělit na tři dílčí cíle, které navazují na strategie a přijatá opatření spotřebních družstev<sup>40</sup> (SD) znázorněné v následující tabulce.

Jednotlivé návrhy a opatření respektují výslednou strategii **stability**, při které bude družstvo udržovat a posilovat pozici na českém trhu a zaměřit se na posílení nejdříve slabých stránek družstva s využitím příležitostí přicházející z externího prostředí. Při stanovení návrhů a opatření se respektují rovněž **kompetence** Coop družstva Plasy.

Z provedené matice IFE vyplývá návrh na snížení fluktuace zaměstnanců prodejen a udržení stálých pracovníků. Dále využít kompetence v oblasti stanovení podmínek věrnostního programu a analyzovat a vyhodnocovat získaná data z věrnostních karet.

Tab. 10: Cíl družstva a návaznost na opatření SD

Cíl Coop družstvo Plasy		Návaznost na opatření SD
1.	Do konce roku 2022 zařadit tři prodejny ostatní nezařazené sítě pod síť maloobchodních řetězců.	Uspořádání prodejen do maloobchodních řetězců.
2.	Zvýšit tržby z prodeje zboží o 20 mil. Kč do konce roku 2021.	Důraz na prodejnu jako hlavní článek systému.
3.	Do konce roku 2021 postupně realizovat alespoň tři spotřebitelské akce věrnostního programu.	Získání stálého zákazníka.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### 7.1 Snížení fluktuace zaměstnanců

Zaměstnanci jednotlivých prodejen mají zásadní vliv na fungování celého družstva, což vyplývá především z provedené analýzy procesu nákupu a zásobování a ze zhodnocení vybraných prvků marketingové mixu. Z těchto kapitol vyplývá návrh snížení fluktuace zaměstnanců prodejen a udržení si stálých pracovníků. Vysoká fluktuace má negativní dopad a promítá se do mnoha oblastí. Management družstva by měl posílit řízení lidských zdrojů a přijmout opatření v následujících oblastech.

<sup>40</sup> Přijatá opatření jsou uvedena v kapitole 4.

## **Udržení stálých pracovníků**

Toto opatření snižuje náklady spojené s častým proškolením nových zaměstnanců. Zabraňuje zkracování prodejní doby. Zabezpečuje poskytování kvalitních služeb a může snižovat riziko finančních pokut udělovaných například ČOI. Z uvedeného textu vyplývá návrh **průzkumu** spokojenosti zaměstnanců prodejen Coop družstva Plasy. Na základě vyhodnocení dat z průzkumu může družstvo přijmout efektivní opatření pro udržení stálých pracovníků například v oblasti benefitů pro zaměstnance, mzdové politiky a finančního ohodnocení.

Návrh pro realizaci průzkumu spokojenosti zaměstnanců:

- volba typu výzkumu: kvantitativní,
- metoda sběru dat: dotazování,
- nástroj k získání primárních údajů: dotazník v písemné podobě,
- výzkumník: pracovník ekonomického oddělení (reprezentující vedení družstva),
- tazatel: zaměstnanci všech prodejen,
- distribuce dotazníků do prodejen: pracovník provozního úseku,
- sběr dat: pracovník provozního úseku,
- analýza a vyhodnocení dat: pracovník ekonomického oddělení.

## **Získání nových zaměstnanců**

Toto opatření může vést k ustálení otevírací doby některých prodejen a z dlouhodobého hlediska toto opatření může vést rovněž k prodloužení otevírací doby. Získání nových zaměstnanců může vést k ustálení pracovních skupin, k efektivnímu plánování pracovních směn, snížení pracovního vytížení, pravidelných pracovních směn, vyšší motivaci pracovníků a podpořit celkově lepší atmosféru na prodejně.

Návrhy pro získání nových zaměstnanců:

- z krátkodobého pohledu: v místě dané prodejny a jejím okolí (např. úřady) vyvěsit poutavé informační plakáty poptávky po pracovní síle.
- Z dlouhodobého pohledu: navázat spolupráci se Střední odbornou školou obchodu, užitého umění a designu v Plzni, studijní obor *prodavač*. Spolupráce by se týkala odborné praxe v prodejnách družstva během studia. S cílem získat vyučeného a zaškoleného pracovníka do prodejny.



## 7.2 Vlastní akce věrnostního programu

Z textu práce v oblasti kompetence vytvoření vlastních podmínek věrnostního programu *Dobrá karta Coop*, vyplývá návrh **vlastní spotřebitelské akce**. Přijatá opatření mohou vést k získání a udržení stálého zákazníka a rovněž ke zvýšení prodeje zboží privátních značek Coop. Vytvoření vlastní akce bude předcházet analýza nákupního chování zákazníků prodejen Coop družstva Plasy. K získání potřebných dat pro tuto analýzu lze využít informační systém a věrnostní karty zákazníků.

S využitím stávajícího **pokladního systému** B.O.S.S. Enterprise, který podporuje věrnostní spotřebitelské systémy, dojde v první řadě k analýze a vyhodnocení dat z věrnostních karet za uplynulé období. Na základě vyhodnocení dojde k bližšímu poznání nákupního chování zákazníků spojené s využíváním věrnostního programu.

Navržená analýza může přinést družstvu následující informace o využívání věrnostních karet spotřebitelů pro tvorbu vlastní akce:

- počet zákazníků, kteří **vlastní** věrnostní kartu,
- počet zákazníků, kteří vlastní věrnostní kartu a **aktivně** ji užívají,
- počet zákazníků, kteří vlastní věrnostní kartu a **nevyužívají** ji,
- definování **období**, ve kterém zákazníci používají kartu nejčastěji,
- definování **nejčastěji** nakupovaného zboží **privátních značek**,
- definování **prodejen**, ve kterých jsou věrnostní karty nejčastěji používané,
- počet zákazníků, kteří nasbírané body vyměňují **za slevu** na zboží běžné spotřeby,
- počet zákazníků, kteří nasbírané body **spoří** na kvalitní výrobky do domácnosti.

Na základě vyhodnocených dat lze navrhnout vlastní spotřebitelskou akci věrnostního programu zaměřenou na zvýšení prodeje zboží privátních značek za využití bodového systému. Pro propagaci spotřebitelské akce *Dobré karty Coop* lze navrhnout využití kombinace tradičních a digitálních komunikačních kanálů. Jediný vhodný digitální prostředek představují webové stránky družstva. V první řadě je nutné aktualizovat informace na webu. Vhodný tradiční komunikační prostředek představují informační plakáty, které lze umístit v prodejnách nebo ve výloze. Pro tvorbu plakátů družstvo využije služeb reklamní agentury.

Coop družstvu Plasy lze doporučit reklamní agenturu Delex, s.r.o., která se již podílí na tvorbě akčních letáků ONS, časopisů Čiperka a Coop Rádce, webových stránkách věrnostního programu či Coop Club a dalších marketingových aktivitách. Společnost Delex neuvádí na webu informace o cenách nabízených služeb. Lze předpokládat, že každá spolupráce je individuální a cenové nabídky nelze obecně stanovit. Družstvo by v tomto případě mělo mít základní představu o tom, kolik může investovat do reklamy a stanovit optimální rozpočet marketingové kampaně.

### 7.3 Merchandising zaměřený na privátní značky

Z kapitoly zhodnocení současných marketingových aktivit vyplývá základní využívání nástroje merchandising, který je součástí sortimentní a komunikační politiky. Z této kapitoly rovněž plyne snaha zvýšit odběr zboží privátních značek. Na základě těchto údajů vyplývá návrh opatření v oblasti merchandisingu zaměřeného na privátní značky. Do prezentace zboží se významným způsobem promítají různé prodejní prostory všech provozoven družstva.

Z tohoto důvodu lze doporučit dvě varianty **návrhů plánogramu**:

- 1) využít služeb externí firmy specializující se na merchandising,
- 2) interní zefektivnění merchandisingu.

V první řadě lze navrhnout služby **externí firmy** a mezi hlavní **výhody** tohoto návrhu se řadí odborná analýza prodejního místa a prodejnosti zboží, vytvořený návrh plánogramu aplikovatelného pro všechny provozovny, zaškolení personálu družstva pro prezentaci zboží. Za **nevýhodu** lze považovat především vyšší náklady a nižší znalost prodejního místa. Cenová nabídka může být rozhodujícím kritériem pro využití těchto služeb. I v tomto případě družstvo musí mít základní představu o tom, kolik může investovat a stanovit optimální rozpočet pro využití služeb merchandisingu.

V druhé řadě se nabízí **interní** zefektivnění prezentace zboží zaměstnanci družstva. Mezi výhody této varianty se řadí nižší náklady a dobrá znalost místa prodeje. Naopak nevýhodou může být nedostatečná analýza prodejnosti zboží, špatné vyhodnocení dat o prodejnosti zboží vlastních značek. Pro pracovníky to představuje časově náročnou variantu. V těchto případech lze dále doporučit využít merchandisingový systém pro kontrolu aktuálního stavu zboží, pro vytvoření a vyhodnocení statistiky prodejnosti zboží privátních značek. Prezentaci zboží dále lze podpořit využitím vhodných POP prostředků.

## Závěr

Hlavním cílem bylo ukázat specifické cíle a strategie spotřebních družstev na vybraném Coop družstvu Plasy a k naplnění přispěly dílčí cíle. Coop družstvo Plasy je jedním ze spotřebních družstev v Plzeňském kraji a provozuje čtyřicet jedna maloobchodních prodejních jednotek. Jeho hlavní činností je koupě a prodej zboží potravin a průmyslového zboží denní potřeby. Z provedené situační analýzy a následné SWOT analýzy vyplývají silné a slabé stránky družstva, hrozby a příležitosti přicházející z externího prostředí.

Výsledky podpořila matice EFE a na základě této matice lze uvést jako příležitost ekonomický vývoj České republiky zvláště v oblasti výdajů na konečnou spotřebu domácností a nárůst míry nezaměstnanosti spojený s nedostatkem pracovníků. Příležitostí pro družstvo vzhledem k jeho hlavní činnosti se stává rovněž zájem českých spotřebitelů o slevové akce. Nejvýznamnější hrozbu představuje dosah potenciálních konkurenčních maloobchodních řetězců na prodejny družstva. Družstvu konkurují především v oblasti marketingových aktivit, široké nabídky zboží včetně nabídky sortimentu vlastních značek a poskytovaných služeb.

Potenciální konkurenci dále představují menší prodejny smíšeného zboží, které nevystupují pod žádnou obchodní značkou. Hrozba pro družstvo spočívá v příchodu nové konkurence, existence dostupných substitutů nebo rovněž trend nakupování potravin online. Pro družstvo hrozbu představuje nárůst možných nařízeních a rostoucí kontrolní činnost vybraných orgánů České republiky v oblasti ochrany spotřebitele. Nelze opomenout stárnutí populace a přizpůsobení cenové nabídky.

Z matice IFE vyplývá dominující silná stránka vystupování pod společnou obchodní značkou Coop. Rozmístění a dostupnost provozoven družstva v daném okrese je další silnou stránkou. Nelze opomenout integraci centrálního nákupu a centrálního řízení a dále širokou nabídku privátních značek. Naopak mezi slabé stránky se řadí vysoká fluktuace zaměstnanců, která ovlivňuje řadu činností a procesy. Promítá se následně do spokojenosti zákazníků. Mezi další slabé stránky patří zanedbávaný merchandising, zpracování získaných dat z věrnostního programu Dobrá karta Coop a rovněž odlišné dispoziční řešení a rozloha provozoven.

Z provedené strategické analýzy na základě vybraných metod byla stanovena strategie směřující k udržení postavení družstva na trhu. Na základě výsledků matice IE a rovněž matice QSPM byla určena jako nejvhodnější strategie penetrace trhu. Z analýzy procesu nákupu a zásobování vyplývá důležitost centralizace nákupu a rovněž důležitost každé prodejny družstva. Tato analýza poskytla přehled kompetencí pracovníků prodejen, vedoucích prodejen, kompetence družstva a nákupní centrály a správce řetězců Coop Centrum družstva v oblastech objednávání a nákupu zboží, možností dodávek, výběru dodavatelů.

Zhodnocení současné marketingové aktivity bylo provedeno za využití nástroje marketingového mixu 7P. Coop družstvo Plasy kromě zboží nabízí zákazníkům řadu služeb například CashBack, Coop mobil či služby Sazka. V rámci komunikace družstvo nejvíce využívá produktovou reklamu v podobě akčních letáků a různé formy podpory prodeje. Významným stimulem podpory prodeje se stává věrnostní program s názvem Dobrá karta Coop.

Na základě všech provedených analýz byly navrženy opatření, která vedou k upevnění Coop družstva Plasy na českém trhu zejména v Plzeňském kraji. Návrhy a opatření respektují omezené kompetence zejména v oblasti marketingu. Tyto návrhy vedou rovněž k posílení slabých stránek. Přínosem pro družstvo mohou být opatření v oblasti udržení stálých zaměstnanců prodejen, kteří jsou nepostradatelnou součástí fungování celého družstva.

## Seznam použitých zdrojů

### Tištěné zdroje

- Bárta, V., Pátík, L., & Postler, M. (2009). *Retail marketing*. Praha, Česko: Management Press.
- Cimler, P. & Zadražilová, D. (2007). *Retail management*. Praha, Česko: Management Press.
- Fernie, J., Fernie, S., & Moore, Ch. M. (2015). *Principles of retailing. Second edition*. London, The Great Britain: Taylor&Francis.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. vyd.* Praha: Grada.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing. Strategie a trendy – 2.roz.vydání*. Praha, Česko: Grada.
- Kotler, P., & Keller., K. L. (2013). *Marketing management. 14. vydání*. Praha, Česko: Grada.
- Kořínková, J., Čížková, Z., & Němčík, L. (2017). *Z historie spotřebního družstevnictví na našem území*. Plzeň, Česko: Delex
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha, Česko: Grada.
- Stephens, E. & Martin, B. (2019). *Business Policy and Strategic Management*. Waltham Abbey Essex: ED-Tech Press.
- Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb – efektivně a moderně. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha, Česko: Grada.
- Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Praha, Česko: Grada.

### Elektronické zdroje

- Billa. (2020). *BILLA Bonus club*. Dostupné 2020-03-08 z: <https://www.billa.cz/bonus-club/billa-bonus-club>
- Březina. (2019). *Brožura statistické údaje 2018. Družstevní asociace ČR*. Dostupné 2020-03-15 z: [http://www.dacr.cz/soubory/Brozura%20statisticke%20udaje\\_2018.pdf?fid=doc\\_1570101903\\_24684.pdf](http://www.dacr.cz/soubory/Brozura%20statisticke%20udaje_2018.pdf?fid=doc_1570101903_24684.pdf)
- Coop. (2015). *Profil skupiny COOP. Skupina COOP*. Dostupné 2019-11-06 z <https://www.skupina.coop/profil-skupiny-coop>
- COOP Centrum družstvo. (2019). *Výroční zpráva o hospodaření COOP Centra družstva za rok 2018*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=ba49d58a932a4c6fafe497738dfb2a67>
- COOP družstvo Plasy. (2014). *O nás. COOP družstvo Plasy*. Dostupné 2020-01-30 z: <http://www.jednotaplasy.cz/o-nas/>
- COOP družstvo Plasy. (2019). *Účetní závěrka a výroční zpráva za rok 2018*. Dostupné: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=bfc925e485df4bb19024a3adac345253>
- Coop Club. (2020). *COOP Club. Vlastní výrobky COOP*. Dostupné 2020-02-15 z: <https://www.coopclub.cz/vyrobyky/>

- Coop mobil. (2020). *Služba COOP Mobil*. Dostupné 2020-02-15 z: <http://www.coopmobil.cz/coop-mobil/>
- COOP MORAVA. (2019). *Výroční zpráva za rok 2018. COOP MORAVA, s. r. o.* Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=e4d2655aceb3460d922b68b353e6613f>
- Český statistický úřad. (2020a). *Český statistický úřad. Maloobchod*. Dostupné 2020-02-28 z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/maloobchod-prosinec-2019#>
- Český statistický úřad. (2020b). *Český statistický úřad. Předběžný odhad HDP*. Dostupné 2020-02-29 z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2019>
- Český statistický úřad. (2020c). *Český statistický úřad. Vše o území*. Dostupné: 2020-02-29 z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31548&u=\\_\\_VUZEMI\\_\\_101\\_\\_40371#](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31548&u=__VUZEMI__101__40371#)
- Český statistický úřad. (2020d). *Český statistický úřad. Indexy spotřebitelských cen*. Dostupné: 2020-03-09 z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-leden-2020>
- Český statistický úřad. (2020e). *Výdaje domácností na konečnou spotřebu*. Dostupné 2020-03-10 z: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas>
- Český statický úřad. (2020f). *Výpis ze statistického zjišťování. Míra inflace*. Dostupné 2020-02-29 z: [https://www.czso.cz/documents/10180/132433649/inflace\\_2000\\_2019.pdf](https://www.czso.cz/documents/10180/132433649/inflace_2000_2019.pdf)
- ČOI. (2017). *Působnost ČOI. Česká obchodní inspekce*. Dostupné: 2020-02-27 z: <https://www.coi.cz/o-coi/pusobnost-uradu/>
- Dobrá karta COOP. (2016). *Co je Dobrá karta. Dobrá karta COOP*. Dostupné 2020-02-15 z: <http://dobrakartacoop.cz/co-je-dobra-karta/>
- Globus. (2020). *Globus. Služby. Plzeň-Chotíkov*. Dostupné 2020-03-10 z: <https://www.globus.cz/plzen-chotikov/sluzby.html>
- Hošek, M. (2020). *Nový ekosystém retailu. Retail News*, 10(1-2), 20-21. Dostupné z: <https://archiv.press21.cz/retailnews/2020/1-2/html5/index.html?&locale=CSY&archive=http://archiv.press21.cz/retailnews/rip.xml>
- Kurzy. (2020). *Sazby DPH. Kurzy*. Dostupné 2020-03-09 z: <https://www.kurzy.cz/dph/sazby/>
- Lidl. (2020). *Lidl-shop. Kategorie*. Dostupné 2020-03-08 z: <https://www.lidl-shop.cz/kategorie>
- Ministerstvo financí (2020). *Makroekonomická predikce, leden 2020*. Dostupné 2020-02-15 z: [https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce\\_2020-Q1\\_Makroekonomicka-predikce-leden-2020\\_v01.pdf](https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce_2020-Q1_Makroekonomicka-predikce-leden-2020_v01.pdf)
- Místo prodeje. (2017). *MÍSTO PRODEJE. COOP slaví 100 let státu novou TV reklamou i sběratelskou edicí*. Dostupné 2020-02-16 z: <https://www.mistoprodeje.cz/obsah/pos-aktuality/coop-slavi-100-let-statu-novou-tv-reklamou-i-sberatelskou-edici/>
- Penny. (2020). *Moje PENNY karta*. Dostupné 2020-03-08 z: <https://www.penny.cz/PENNY-karta/Moje-PENNY-karta>

- Půrová, A. (2020). *KMPG Česká republika*. Dostupné 2020-03-05 z: <https://home.kpmg/cz/cs/home/pro-media/tiskove-zpravy/2020/02/kazdy-sesty-kupuje-potravinu-online.html>
- Sazka. (2016). *Svět Sazka – Blog*. Dostupné 2020-02-16 z: <https://www.sazka.cz/sazka-svet/blog/setrete-cas,-sazejte-rovnou-na-pokladne!>
- Sholtz, M. (2020). *Změny sazeb DPH v roce 2020*. Dostupné 2020-03-09 z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/528047-zmeny-sazeb-dph-v-roce-2020/>
- Skupina COOP. (2015). *COOP Dobrá karta. Skupina COOP*. Dostupné 2020-02-15 z: <https://www.skupina.coop/coop-dobra-karta>
- SOCR ČR & Nielsen (2019). *Tisková konference SOCR ČR a Nielsen. Maloobchod v České republice*. Dostupné 2020-03-08 jako PDF: [http://www.socr.cz/file/5819/Prezentace\\_TK\\_SOCR\\_%C4%8CR\\_a\\_Nielsen\\_10\\_12\\_2019\\_final\\_media.pdf](http://www.socr.cz/file/5819/Prezentace_TK_SOCR_%C4%8CR_a_Nielsen_10_12_2019_final_media.pdf)
- SOCR ČR. (2019). *Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR*. Dostupné: 2020-03-30 z: <http://www.socr.cz/clanek/tz-gfk-akcni-nakupy-v-dobe-digitalni/>
- Solitea. (2017). *Elektronická evidence tržeb od A do Z*. Dostupné: 2020-03-01 z: <https://eet.money.cz/koho-se-tyka-elektronicka-evidence-trzeb#secondphase>
- Svaz českých a moravských spotřebních družstev. (2019). *Výroční zpráva 2018*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=17b6aca4e5ae47caa56e7715b678a710>
- SČMSD. (2015). *Služby zákazníkům COOP*. Dostupné 2020-02-15 z: <https://www.skupina.coop/sluzby-zakaznikum>
- Světlík, J. (2018). *Marketing – cesta k trhu. 4. upravené vydání*. Dostupné z: <http://www.marketingsvetlik.cz/knihy/Marketing%20-%20cesta%20k%20trhu%20-%20Jaroslav%20Svetlik.pdf>
- SZPI. (2020). *Kontrolní činnosti SZPI. Stání zemědělská a potravinářská inspekce*. Dostupné: 2020-02-25 z: <https://www.szpi.gov.cz/clanek/kontrolni-cinnost-szpi.aspx>
- Škorníčková, E. (2020). *Co je GDPR*. Dostupné: 2020-03-09 z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/co-je-gdpr/>
- ZKD Plzeň. (2019). *ZKD Plzeň. Velkoobchodní sklad Litice*. Dostupné 2020-02-19 z: <http://www.cooplzen.cz/index.php?page=velkoobchod>
- ZKD Sušice. (2013). *ZKD Sušice. Velkoobchodní sklad Sušice*. Dostupné 2020-02-13 z: [http://www.zkdsusice.cz/ostatni\\_aktivity/velkoobchod\\_susice](http://www.zkdsusice.cz/ostatni_aktivity/velkoobchod_susice)

## **Výroční zprávy potenciální konkurence**

Billa. (2018). *Výroční zpráva za rok 2017*. Dostupné z:  
<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=326031f7f64e409c9d6896f696b7e4d1>

Billa. (2019). *Výroční zpráva za rok 2018*. Dostupné z:  
<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=0484da2cb0af4ee98dc959f012463e48>

Lidl. (2018). *Výroční zpráva za rok 2017*. Dostupné z:  
<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=e43cb9556a024305b0c5ff2e38cc8b62>

Lidl. (2019). *Výroční zpráva za rok 2018*. Dostupné z:  
<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=8c595b49f0884ead9436b863d86151cd>

Norma. (2018). *Výroční zpráva za rok 2017*. Dostupné z:  
<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=d79e080663ca41938c5b0e530a71cc21>

Norma. (2019). *Výroční zpráva za rok 2018*. Dostupné z:  
<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=351f88d05b8343699d32d5c3e8c2843f>

Penny Market. (2018). *Výroční zpráva za rok 2017*. Dostupné z:  
<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=b374ee29a12744e686bb804327a6e4b3>

Penny Market. (2019). *Výroční zpráva za rok 2018*. Dostupné z:  
<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=08d65021dbf74cba8167dbf420502604>

### **Interní zdroje:**

Eret. Petr. Osobní rozhovor s vedoucím zaměstnancem ekonomického oddělení Coop družstva Plasy. Plasy: leden-květen 2020

Vedoucí pracovník. Osobní rozhovor s vedoucím zaměstnancem prodejny Coop Tuty ve Třemošné. Třemošná: březen 2020



## Seznam tabulek

Tab. 1: Maloobchodní řetězce COOP v roce 2020 .....	24
Tab. 2: Typy maloobchodních prodejních jednotek .....	28
Tab. 3: Marketingové aktivity konkurence .....	38
Tab. 4: SWOT analýza družstva .....	47
Tab. 5: Matice EFE Coop družstva Plasy .....	48
Tab. 6: Matice IFE Coop družstva Plasy .....	50
Tab. 7: Matice TOWS Coop družstva Plasy .....	52
Tab. 8: Matice QSPM Coop družstva Plasy .....	54
Tab. 9: Obchodní sortiment družstva.....	64
Tab. 10: Cíl družstva a návaznost na opatření SD .....	79

## Seznam obrázků

Obr. 1: Organizační struktura Coop družstvo Plasy.....	21
Obr. 2: Značka Coop.....	23
Obr. 3: Průměrná roční míra inflace.....	31
Obr. 4: Výdaje na konečnou spotřebu domácností (běžné ceny).....	32
Obr. 5: Podíl nezaměstnaných osob České republiky.....	33
Obr. 6: Demografický vývoj obyvatel v okresech.....	34
Obr. 7: Tržby za prodej zboží u konkurence.....	37
Obr. 8: Organizační struktura prodejny Coop Plasy.....	42
Obr. 9: Vývoj tržeb za prodej zboží Coop Plasy.....	43
Obr. 10: Matice IE Coop družstvo Plasy.....	51
Obr. 11: Přímé dodávky zboží.....	60
Obr. 12: Dodání zboží z velkoobchodního skladu.....	61
Obr. 13: Dodání zboží z distribučního skladu.....	62
Obr. 14: Způsob skladování a příjem zboží.....	63
Obr. 15: Výrobky privátních značek.....	65
Obr. 16: Vzhled věrnostní karty.....	70
Obr. 17: Ukázka POP prostředku wobblers.....	72
Obr. 18: Ukázka vystavení zboží v regálu.....	73
Obr. 19: Ukázka umístění prodejních stojanů.....	78

## Seznam použitých zkratk

7P	rozšířený marketingový mix
ČOI	Česká obchodní inspekce
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EET	elektronická evidence tržeb
EFE	external forces evaluation
FEFO	first expired – first out
GDPR	General Data Protection Regulation
HDP	hrubý domácí produkt
IE	internal-external matrix
IFE	internal forces evaluation
ONS	ostatní nezařazená síť
QSPM	Quantitative Strategic Planning Matrix
SČMSD	Svaž českých a moravských spotřebních družstev
SD	spotřební družstvo
SOCR ČR	Svaz obchodu a cestovního ruchu České republiky
SZPI	Státní zemědělská a potravinářská inspekce
VO	velkoobchodní sklad
ZKD	Západočeské konzumní družstvo

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Seznam prodejen Coop družstvo Plasy

**Příloha B:** Přehled o dosahu konkurenčních řetězců

**Příloha C:** Objednací a rozvozní plán VO Sušice

**Příloha D:** Cenové označení zboží

**Příloha E:** Akční leták Hity

**Příloha F:** Ukázka POP prostředků využívaných v prodejnách

**Příloha G:** Vzhled a označení prodejen

**Příloha H:** Rozmístění prodejen družstva a potenciální konkurence

**Příloha A: Seznam prodejen Coop družstvo Plasy**

<b>Seznam prodejen COOP družstvo Plasy (okres Plzeň-sever)</b>					
Obec/město	Počet obyvatel k 31.12.2018	Typ prodejny	Obec/město	Počet obyvatel k 31.12.2018	Typ prodejny
Dolní Bělá	437	TUTY	Kozojedy	585	ONS
Kaznějov	3 075	TUTY	Kralovice	3 540	ONS
Kozolupy	1 093	TUTY	Líšňany	752	ONS
Manětín	1 142	TUTY	Loza	262	ONS
Nýřany	6 975	TUTY	Město Touškov	2 187	ONS
Kralovice	3 504	TUTY	Mladotice	545	ONS
Radčice <sup>41</sup>	-	TUTY	Mrtník	335	ONS
Třemošná	5 031	TUTY	Nečtiny	632	ONS
Zruč-Senec	3 287	TUTY	Pernarec	755	ONS
Žihle	1 320	TUTY	Pláň	-	ONS
Horní Bříza	4 213	TIP	Plasy	2 715	ONS
Kralovice	3 504	TIP	Plasy	2 715	ONS
Plasy	2 715	TIP	Pňovany	427	ONS
Teplice <sup>42</sup>	-	TIP	Rybnice	553	ONS
Česká Bříza	562	ONS	Stupno <sup>43</sup>	-	ONS
Dobříč	425	ONS	Trnová	930	ONS
Druztová	785	ONS	Úlice	495	ONS
Hadačka	-	ONS	Úněšov	568	ONS
Hvozd	251	ONS	Všeruby	1 493	ONS
Chotíkov	1 199	ONS	Žichlice	1 235	ONS
Kaznějov	3 075	ONS	<b>Celkový počet prodejen: 41</b>		

Zdroj: ČSÚ (2020)<sup>44</sup>, zpracováno autorkou

<sup>41</sup> Okres: Plzeň-město

<sup>42</sup> Okres: Teplice (Ústecký kraj)

<sup>43</sup> Okres: Rokycany

<sup>44</sup> Zdroj: ČSÚ. 2020. *Databáze demografických údajů za obce ČR*. Dostupné 2020-03-01 z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-obce-cr>

**Příloha B: Přehled o dosahu konkurenčních řetězců**

Prodejny COOP družstva Plasy	Dosah konkurenčních řetězců (vzdálenost)											
	> 10 km				10,1 – 15 km				15,1 – 20 km			
	Penny	Lidl	Billa	Norma	Penny	Lidl	Billa	Norma	Penny	Lidl	Billa	Norma
Česká Bříza	T	T	-	-	-	-	Ka	-	-	-	-	-
Dobříč	-	-	-	Ka	T	T	-	-	Kr	-	-	-
Dolní Bělá	-	-	-	-	-	T	Ka	-	T	-	-	-
Druztová	T	T	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Ka
Hadačka	Kr	-	-	-	-	-	Ka	-	-	-	-	-
Horní Bříza	T	T	-	Ka	-	-	-	-	-	-	-	-
Hvozd	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Ka
Chotíkov	-	-	-	-	T	T	-	-	N	N	N	Ka
Kaznějov	-	T	-	Ka	T	-	-	-	Kr	-	-	-
Kozojedy	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Ka
Kozolupy	N	N	-	-	-	-	-	-	T	T	-	-
Kralovice	Kr	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Ka
Líšňany	-	-	-	-	-	-	-	-	N	N	N	-
Loza	-	-	-	Ka	T	T	-	-	-	-	-	-
Město Touškov	N	N	-	-	-	-	-	-	T	T	-	-
Mladotice	-	-	-	-	Kr	-	-	Ka	-	-	-	-
Mrtník	-	-	-	Ka	-	-	-	-	T	T	-	-
Nýřany	N	N	N	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Plasy	-	-	-	-	Kr	-	-	-	T	T	-	-
Pňovany	-	-	-	-	N	N	-	-	-	-	N	-
Rybnice	-	-	-	Ka	-	-	-	-	T	T	-	-
Stupno	-	-	-	-	-	-	-	-	T	T	-	-
Trnová	-	-	-	-	T	T	-	Ka	-	-	-	-
Třemošná	T	T	-	Ka	-	-	-	-	-	-	-	-
Všeruby	-	-	-	-	T	T	-	-	-	-	-	Ka
Zruč-Senec	T	T	-	-	-	-	Ka	-	-	-	-	-
Žihle	-	-	-	-	-	-	-	-	Kr	-	-	-
Žichlice	T	T	-	-	-	-	-	Ka	-	-	-	-
<b>Celkem 28 prodejen</b>												

Zdroj: vlastní zpracování s využitím Google Maps, 2020

Nýřany – ve zkratce „N“

Třemošná – ve zkratce „T“

Kralovice – ve zkratce „Kr“

Kaznějov – ve zkratce „Ka“

**Příloha C: Objednací a rozvozní plán VO Sušice**

	<b>Rozvozní plán VO Sušice</b>	<b>LEDEN</b>		<b>ÚNOR</b>		<b>BŘEZEN</b>	
	<b>Toužim na 1.pololetí 2020</b>	objedn.	závoz	objedn.	závoz	objedn.	závoz
rozvoz 62...	<b>PLASY</b> - 100 Stupno, 110 Žichlice, 112 Č.Bříza, 124 Radčice, 127 Druztová, 130 Chotíkov, 250 Třemošná, 325 Zruč, 360 Horní Bříza	po 6.1.	st 8.1.	čt 30.1.	po 3.2.	čt 5.3.	po 9.3.
		út 14.1.	čt 16.1.	pá 7.2.	út 11.2.	pá 13.3.	út 17.3.
		st 22.1.	pá 24.1.	út 18.2.	čt 20.2.	út 24.3.	čt 26.3.
				st 26.2.	pá 28.2.		
rozvoz 63...	<b>PLASY</b> - 078 Pláň, 107 Úlice, 120 Líšťany, 123 Pňovany, 169 M.Touškov, 204 Kozolupy, 205 Pernarec, 321 Nýřany	út 7.1.	čt 9.1.	pá 31.1.	út 4.2.	čt 27.2.	po 2.3.
		st 15.1.	pá 17.1.	po 10.2.	st 12.2.	pá 6.3.	út 10.3.
		čt 23.1.	po 27.1.	st 19.2.	pá 21.2.	po 16.3.	st 18.3.
						st 25.3.	pá 27.3.
rozvoz 64...	<b>PLASY</b> - 300 Teplice	pá 27.12.	čt 2.1.	po 3.2.	st 5.2.	pá 28.2.	út 3.3.
		st 8.1.	pá 10.1.	út 11.2.	čt 13.2.	po 9.3.	st 11.3.
		čt 16.1.	po 20.1.	čt 20.2.	po 24.2.	út 17.3.	čt 19.3.
		pá 24.1.	út 28.1.			čt 26.3.	po 30.3.
rozvoz 65...	<b>PLASY</b> - 060 Hadačka, 066 Hvozď, 117 Kozojedy, 121 Mladotice, 157 Kralovice, 215 Nečtiny, 220 Kralovice, 326 Žihle, 330 Manětín, 380 Kralovice	po 30.12.	pá 3.1.	út 4.2.	čt 6.2.	po 2.3.	st 4.3.
		čt 9.1.	po 13.1.	st 12.2.	pá 14.2.	út 10.3.	čt 12.3.
		pá 17.1.	út 21.1.	pá 21.2.	út 25.2.	st 18.3.	pá 20.3.
		po 27.1.	st 29.1.			pá 27.3.	út 31.3.
rozvoz 61...	<b>PLASY</b> - 035 Kaznějov, 091 Dobříč, 098 Loza, 099 Mrtník, 105 Rybnice, 106 Plasy, 108 Úněšov, 158 Kaznějov, 166 Trnová, 337 Všeruby, 340 Dolní Bělá, 395 Plasy, 397 Plasy, 940 Plasy výrobná	pá 3.1.	út 7.1.	čt 6.2.	po 10.2.	st 4.3.	pá 6.3.
		po 13.1.	st 15.1.	po 17.2.	st 19.2.	čt 12.3.	po 16.3.
		út 21.1.	čt 23.1.	út 25.2.	čt 27.2.	po 23.3.	st 25.3.
		st 29.1.	pá 31.1.				

Zdroj: interní materiály (2020), zpracováno autorkou

**Příloha D:** Cenové označení zboží



Zdroj: interní materiály (2020), zpracováno autorkou



Příloha E: Akční leták Hity

**coop**  
COOP. VŠECHNO DOBRÉ.

**Vaše prodejny s českou tradicí**

**Jaro**  
Platnost nabídky od 3. 4. 2020 do vyprodání zásob.

**hity**

**Závěsná dekorace**  
dřevěná - zvonky, různé barvy  
**9<sup>90</sup>**

**39<sup>90</sup>**

**Zápich dřevěný**  
se zvířátky a mašlí, délka cca 26 cm, různé druhy

**29<sup>90</sup>** **Vajíčka malá**  
4 cm, sada 12 ks, vhodná i na venkovní použití, různé barvy

**249,-**

**249,-**

**35<sup>90</sup>**

**Tyčový mixér SOVIO SV-PL1049**  
plastový s nerez noži, odnímatelná hlídel, 2 rychlosti, příkon 200 W

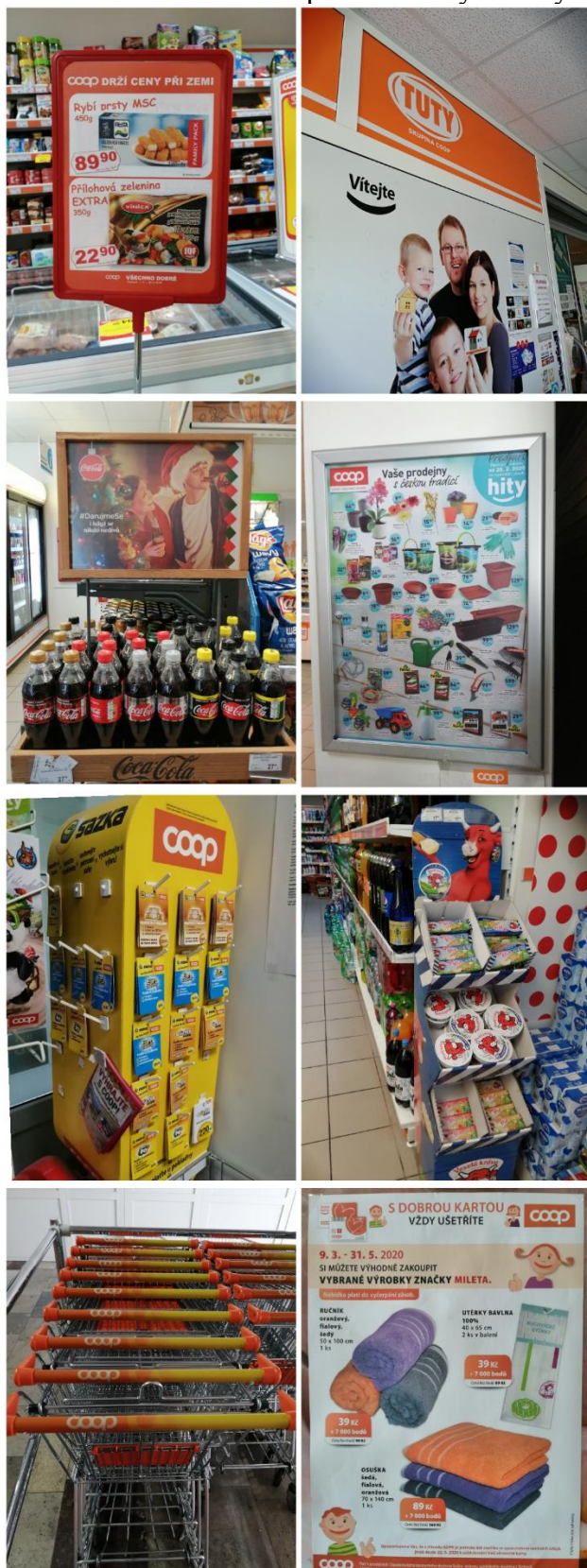
**Hrnek Lucca BANQUET**  
skleněný, objem 360 ml, na studené i teplé nápoje do 98 °C, různé dekory

**Konvice SOVIO 8811**  
rychlouřná nerezová konvice, objem 1,5 l, ukazatel hladiny vody, ochrana proti přehřátí, zabudované topné těleso, vypínač s LED

Nabídka platí ve všech koncových termínech jako na vyprodání zásob. Přesné zastavení je možné konstatovat v místě obchodu. Vybírat můžete pouze do 15. 4. 2020. Všechny ceny jsou včetně DPH. Všechny ceny jsou včetně DPH. Všechny ceny jsou včetně DPH.

Zdroj: Coop družstvo Plasy (2020)

**Příloha F: Ukázka POP prostředků využívaných v prodejnách**



Zdroj: interní materiály (2020), zpracováno autorkou

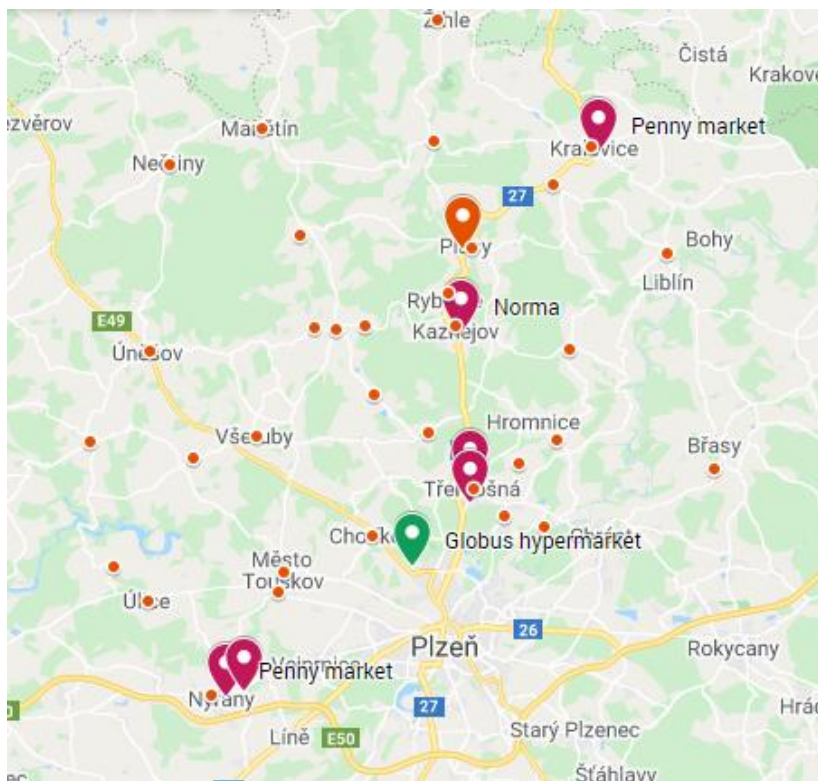


**Příloha G: Vzhled a označení prodejen**

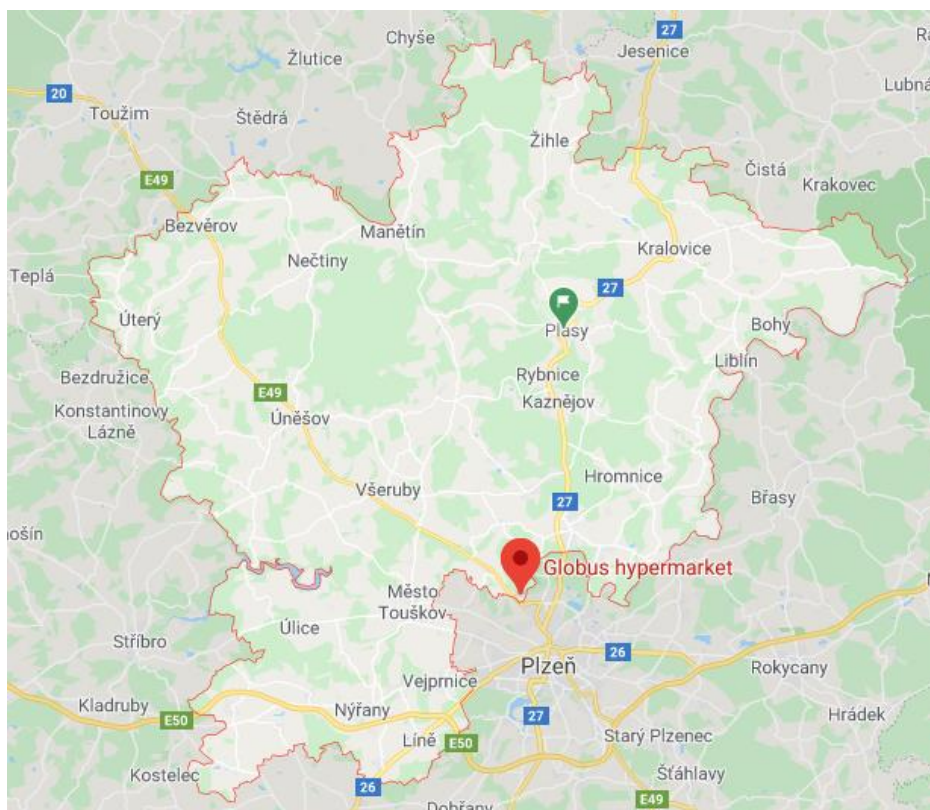


Zdroj: interní materiály, 2020

## Příloha H: Rozmístění prodejen družstva a potenciální konkurence



Zdroj: vlastní zpracování s využitím Google Maps, 2020



Zdroj: vlastní zpracování s využitím Google Maps, 2020

## **Abstrakt**

Dobrá, K. (2020). *Strategie vybrané obchodní firmy* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** strategie, marketingový mix 7P, spotřební družstvo

Předložená diplomová práce je zaměřena na strategii vybrané obchodní firmy. Teoretická část práce vymezuje problematiku strategického řízení a problematiku marketingového mixu maloobchodu. Empirická část práce obsahuje zhodnocení současné situace družstva na trhu. Na základě získaných dat je sestavena SWOT analýza, která prezentuje příležitosti a hrozby vnějšího prostředí, silné a slabé stránky. Empirická část práce obsahuje analýzu procesu nákupu a zásobování, zhodnocení současné marketingové aktivity. Na základě vybraných metod je stanovena strategie směřující k udržení postavení družstva na trhu. V závěru práce jsou formulovány návrhy a doporučení.

## **Abstract**

Dobrá, K. (2020). *The business strategy of the selected company* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** strategy, the 7Ps marketing mix, consumer cooperative

The submitted diploma thesis is focused on the strategy of a selected business company. The theoretical part of the thesis defines the issue of strategic management and the issue of retail marketing mix. The empirical part of the work contains an evaluation of the current situation of the cooperative on the market. Based on the obtained data, a SWOT analysis is compiled, which presents the opportunities and threats of the external environment, strengths and weaknesses. The empirical part of the work contains an analysis of the purchasing and supply process, evaluation of current marketing activities. Based on selected methods, a strategy is set to maintain the cooperative's position in the market. Proposals and recommendations are formulated at the end of the work.