

## **Vize, kultura a hodnoty**

**Jsme tu s Vámi a pro Vás, jsme regionální družstvo pro zákazníky, členy, zaměstnance a partnery, kteří sdílí naše hodnoty.**

**Těmi jsou tradice, regionalita, spolehlivost a lidské vztahy.**

**Každý den. Od roku 1908.**

**Nabízíme a vytváříme širokou nabídku čerstvých potravin od místních výrobců a pěstitelů doplněnou zbožím denní spotřeby a kvalitními službami.**

**Jsme družstvem, kde zisk není cílem, ale nezbytnou podmínkou prosperity.**

# **STRATEGIE**

**r. 2025 - r. 2029**

## **I. Úvod**

- a. Strategie**
- b. Poslání družstva**
- c. Příklad družstva**
- d. Hodnoty družstva**
- e. Sociální odpovědnost družstva**

## **II. Strategie rozvoje 2025-2029**

- a. Maloobchodní síť**
- b. Distribuční centrum**
- c. Výrobna**
- d. Zákazníci**
- e. Zaměstnanci**
- f. Členové**
- g. Digitalizace**

## **III. Konkurenční výhody**

# I. Úvod

## a. Strategie

JEDNOTA, spotřební družstvo České Budějovice (dále jen „Družstvo“) zpracovává Strategii, protože chce zkvalitnit systém řízení družstva a dosaženými výsledky se prezentovat jako úspěšná firma s pozitivním rozvojem a růstem.

Družstvo definuje svou Strategii na 5 let. První rok je rozpracován detailně včetně Finančně-ekonomického plánu, Strategických cílů a Podnikatelského záměru (Opatření). Další roky jsou zpracovány a rámcově definovány formou Strategie rozvoje a Strategických Cílů v jednotlivých oblastech podnikání Družstva.

Jednotlivé složky Strategie jsou vzájemně propojené a jsou zdrojem pro systémy motivace a odměňování zaměstnanců Družstva.



## **b. Poslání družstva**

Jednota, spotřební družstvo České Budějovice je firma s výjimečným obchodním modelem, který dává bezkonkurenční možnost dobře se postarat o své zákazníky. Proto naše úsilí vede k další podpoře regionu, ve kterém podnikáme. Naší hlavní strategií je prodej regionálních výrobků od místních výrobců a pěstitelů. Nabídka a prodej regionálních produktů je pro nás přirozená. Dává nám smysl prodávat zboží od našich sousedů, pěstitelů a výrobců – našim sousedům, zákazníkům. Přibližně 1/3 inkasovaných tržeb je za výrobky od místních výrobců a pěstitelů. Nabídka a prodej výrobků z našeho regionu je konkurenční výhodou prodejen Terno a Trefa.

Historie družstva sahá do roku 1908, jsme zde více jak 100 let. Je pro nás logické podporovat region, ve kterém již tak dlouho podnikáme a chceme podnikat i dále. Pro vedení a zaměstnance družstva je veliký závazek a čest rozvíjet českou tradiční firmu a obstát v silném tlaku konkurence.

## **c. Příslib družstva**

Propojujeme naše dodavatele a zákazníky. Udržujeme tradiční českou značku a neseme za ni odpovědnost.

## **d. Hodnoty družstva**

Ctíme a udržujeme družstevní principy, na jejichž základech bylo družstevní hnutí založeno. Jsou jimi:

### **Lidskost**

Známe naše zákazníky a oni znají nás. Chceme, aby jim u nás bylo příjemně. Dáváme přednost slušným mezilidským vztahům a úsměvu. U nás se zákazníci mohou cítit jako doma. Jsme tu, abychom jim pomohli. Nemusejí za námi jezdit daleko, mají nás za rohem.

### **Slušnost**

Věříme v dlouhodobé vztahy, proto usilujeme o oboustrannou spokojenost. Víme, že když dáme dodavatelům a farmářům slušné podmínky, dostaneme vyšší kvalitu a tu si potom odnesou domů naši zákazníci.

### **Poctivá kvalita**

Ať už si naši zákazníci vyberou cokoli, neudělají chybu. Mohou se spolehnout, že prodáváme poctivé a kvalitní zboží. Vše prochází pečlivou kontrolou.

### **Česká tradice**

Stejně jako naši zákazníci, dává i naše družstvo přednost českým výrobkům. České ruce dokážou vyrobit poctivou českou kvalitu, která Čechům chutná. Proto většina výrobků, které prodáváme,

pochází z naší republiky a koupíte u nás nejen tradiční české produkty, ale i místní speciality.



#### **e. Sociální odpovědnost družstva**

Pro družstvo je důležité, aby část vydělaných prostředků zůstala v regionu, ve kterém působí. Záleží nám na tom, aby se náš region rozvíjel a my mohli být i nadále u toho.

- Jako podporu regionu, ve kterém podnikáme, vnímáme tyto oblasti
- zaměstnanost – zaměstnáváme místní obyvatele a nabízíme jim férové podmínky
- ekologie a zemědělství – prodáváme především české a regionální výrobky od místních výrobců a pěstitelů
- ekonomika – námi zaplacené daně zůstanou v regionu a České republice

#### **Sociální odpovědnost družstva**

V každém regionu našeho podnikání podporujeme místní organizace. Jsou to jak sportovní a zájmové kluby, tak i organizace které se starají o nemocné nebo hendikepované spoluobčany.

**Je pro nás důležité pomáhat těm, co to potřebují.**

## II. Strategie rozvoje 2025-2029

### a. Maloobchodní síť

**a.1.** Strategií Družstva je rozšiřování maloobchodní sítě a růst tržeb, za předpokladu, že růst tržeb bude realizován v jihočeském a přilehlých regionech v dosahu distribučního centra (DC) a výroby lahůdek (pravidelné závozy), a to zároveň za podmínky

- predikce parametru podílu docházkových nákupů
  - o min.60% TREFA
  - o min.20% TERNO
- akceptovatelné konkurence tj. lokalita pro
  - o prodejny TREFA - max. 1 diskont (Penny, Lidl) nebo 1 supermarket (Albert, Billa) v docházkové vzdálenosti
  - o Terno B – maximálně 2 diskonty / supermarkety nebo 1 diskont/supermarket a 1 hypermarket nebo 2 diskonty a 1 supermarket v dojezdové vzdálenosti (10 minut)
  - o Terna A – bez omezení
- predikce a cílení parametru rentability Tržeb a návratnosti investice

Další způsoby růstu tržeb (např. akvizice, integrace) jsou/budou ad hoc analyzovány, samostatně řešeny a komplexně posuzovány.

The logo for TERNO, consisting of the word "TERNO" in a bold, orange, sans-serif font.The logo for TREFA, consisting of the word "TREFA" in a bold, white, sans-serif font inside an orange rectangular box.

**a.2.** Novým kanálem pro rozšiřování prodejní sítě jsou prodejny malých formátů, s menším obratem, které budou provozovány buď úplně, nebo z velké části samoobslužným způsobem (režim 24/7). Tyto provozovny se mohou nacházet na vesnicích kde nefungují potraviny, v areálech výrobních podniků, u vysokých škol, apod. Může jít buď o kamenné prodejny nebo prodejny kontejnerové.

Aby provozování těchto malých formátů dávalo ekonomický smysl, neobejde se bez podpory obcí, podniků, nebo jiných subjektů. Podpora může probíhat různými způsoby, od provozování prodejny formou frančizy na vlastní náklady např. obce, po příspěvky na jednotlivé typy nákladů. Strategií je aktivně působit na poli PR, při jednáních s obcemi a dalšími orgány za účelem osvěty a vytvoření předpokladu pro zájem ze strany obcí a dalších organizací o spolupráci v této oblasti

## **b. Distribuční centrum**

Družstvo definuje Distribuční centrum (DC) a jeho logistické služby za strategickou oblast, která bude dále rozvíjena. Cílem DC je zabezpečit přání a potřeby zákazníků, co se zboží týče a poskytování služeb na požadované úrovni, při minimalizaci celkových nákladů.

Vnější cíle logistiky DC jsou zaměřeny na uspokojování přání zákazníků, která jsou uplatňována na trhu. Tím přispívají k udržení či případnému rozšíření rozsahu realizovaných služeb.

Vnitřní cíle logistiky DC se zabývají snižováním nákladů, a to při splnění vnějších cílů.

Družstvo bude DC i nadále rozvíjet v lokalitě Týn nad Vltavou, zejména:

- cestou nových skladovacích kapacit
- cestou další postupné integrace dodávek zboží na prodejny.

Pro následující období je prioritním cílem DC vybudovat chlazený sklad a zahájit jeho provoz. Zabezpečit tak pro zásobované prodejny téměř celý prodejní sortiment. Vyřešit tím vzrůstající problémy s náklady na logistiku a omezení ze strany dodavatelů a s dostupností regionálních chlazených potravin pro celou síť.



## **c. Výrobna (Vltavotýnské lahůdky)**

Družstvo definuje Výrobní – Vltavotýnské lahůdky, za strategickou oblast, která bude dále rozvíjena. Vltavotýnské lahůdky jsou jednou z klíčových konkurenčních výhod supermarketů Terno a Trefa.

Strategickým cílem Vltavotýnských lahůdek je nabízet zákazníkům supermarketů Terno a Trefa vyšší úroveň kvality (složení výrobků a kvalita surovin) než lahůdky v nabídce konkurenčních supermarketů. Kvalita každého výrobku Vltavotýnských lahůdek musí být pravidelně auditována. Ve vztahu k externím zákazníkům je kritériem splnění rentability tržeb popř. efektivity tržeb měřené krycím příspěvkem.

Cílem družstva je vybudování nových výrobních kapacit v Týně nad Vltavou, které budou odpovídat současným legislativním a technologickým požadavkům pro výrobu potravin. Provoz stávajících Vltavotýnských lahůdek bude přesunut do těchto nových kapacit do konce roku 2027.



#### **d. Zákazníci**

Strategickým cílem Družstva je udržení si stávajících zákazníků s využitím věrnostního programu supermarketů Terno a Trefa a současně získávání nových, což vytváří předpoklady pro další růst tržeb. Aktivity věrnostního programu a jeho nové nabídky a možnosti budou přesunovány do Aplikace TERNO TREFA. Jedná se o nový kanál komunikace se zákazníky, který bude postupně nahrazovat kanály tradiční. S tím souvisí nové dovednosti v analýze dat, které družstvo chce získat a využít k segmentovému oslovení a nabídky zákazníkům. V podmínkách supermarketů Terno, které jsou zaměřeny na větší nákupy, je cílem Družstva zvýšení podílu žen, rodin s dětmi a mladých zákazníků, a to zejména zlepšením nabídky zdravých potravin a potřeb pro matky s dětmi. Družstvo chce dále rozvíjet hlavní konkurenční výhodu, kterou představuje nabídka kvalitních potravin od místních výrobců a nabízet zákazníkům širší nabídku kvalitních výrobků pod vlastními značkami spotřebních družstev (privátní značky). Klíčovým bodem marketingové strategie je zvyšování spokojenosti zákazníků, která se každoročně ověřuje.

#### **e. Zaměstnanci**

Schopnosti a dovednosti zaměstnanců jsou klíčovou složkou úspěchu Družstva. Družstvo bude do oblasti zaměstnanců investovat, vytvářet podmínky pro jejich spokojenost a zlepšovat svou pozici na trhu práce. V rámci finančního - mzdového ohodnocení zaměstnanců je strategií růst průměrné mzdy ve vazbě na růst produktivity práce



a trh práce. Družstvo bude dále rozvíjet systém zaměstnaneckých benefitů a sociální program. Družstvo bude rozvíjet komunikaci se zaměstnanci, jejich motivaci a tím rozvíjet firemní kulturu a loajalitu svých zaměstnanců.

## f. Členové

Strategickým cílem Družstva je stabilizace a posilování členské základny z řad věrných zákazníků, kteří dlouhodobě nakupují v supermarketech Terno a Trefa a tím současně zvyšování jejich loajality. Tímto způsobem práce s členskou základnou dojde k zvýšení podílu členů, kteří nakupují v supermarketech Družstva a naplňují tím podstatu spotřebního družstevnictví. Družstvo bude posilovat atraktivitu členství a rozvíjet komunikaci se členy, a tím budovat jejich sounáležitost a vztah k Družstvu (např. elektronický newsletter, podpora lokálních aktivit, kupony pro členy družstva v Aplikaci, atd.).

## g. Digitalizace

Strategickým cílem Družstva je digitalizace jako cesta k udržení vlastní konkurenceschopnosti. Družstvo si klade za cíl zavádět a implementovat tyto digitální procesy směrem

- k zákazníkovi (např. samoobslužné procesy – samoobslužné pokladny, Self-Scanning), Aplikace, bezobslužné prodejny 24/7, ...
- k procesům administrativy (např. systémy EDI),
- ke všem firemním procesům a jejich automatizaci, zjednodušení, zrychlení a profesionalizaci díky využívání umělé inteligence (AI)
- k procesům logistiky (WMS–Warehouse Management Systém-DC),
- ke komunikaci se zaměstnanci a členy Družstva (např. elektronické stravenky, elektronický newsletter).

## III. Konkurenční výhody

Oblast Konkurenčních výhod je nedílnou součástí Strategie družstva. Jejich rozvojem a řízením včetně alokace finančních a jiných zdrojů, je deklarován jejich význam pro konkurenceschopnost družstva.



Silné stránky družstva dle SWOT analýzy realizované mezi klíčovými manažery a zaměstnanci družstva za podpory marketingové agentury Czech Promotion.

## SILNÉ STRÁNKY

1.	regionalita (pro lokální patrioty)	3	9	30 bodů
2.	tradice+historie	2	4	14 bodů
3.	obslužné úseky/sortiment	13		13 bodů
4.	Vltavotýnské lahůdky	4	2	10 bodů
5.	akční ceny	7		7 bodů
6.	personál na prodejnách		2	6 bodů
7.	nabídka výsekového masa	2	1	5 bodů
8.	zákaznický klub - jedinečnost	5		5 bodů
9.	privátní značky	5		5 bodů
10.	nápojová centra	3		3 bodů
11.	důvěryhodnost značky		1	3 bodů
12.	poctivost		1	3 bodů
13.	česká firma	2		2 bodů
14.	doplňkové služby (zásilkovna, složenka)	2		2 bodů
15.	technologické vybavení (scan and go)	2		2 bodů
16.	věrní zákazníci	2		2 bodů
17.	farmářské výrobky	1		1 bodů
18.	čistota na prodejnách	1		1 bodů
19.	pružnost v rozhodování	1		1 bodů
20.	šíře sortimentu	1		1 bodů
21.	otevírací doba	1		1 bodů
22.	dobrý tým (spolupráce na prodejnách)	1		1 bodů
23.	členská základna - družstevníci	1		1 bodů

Na těchto silných stránkách a konkurenčních výhodách, bude i nadále družstvo stavět a rozvíjet je.