P O D N I K A T E L S K Ý P L Á N

S E N - M A R K E T, v.o.s.

[Zadejte text.]

1. Úvod do problematiky
2. Strategie
2.1 Strategické plánování .....
2.1.2 Identifikace strategických obchodních jednotek (SBU) .....
2.1.3 Identifikace nových tržních příležitostí .....
2.2 Formulace cíle .....
2.3 Určení strategie .....
2.4 Marketingový plán .....
2.4.1 Situace na trhu .....
2.4.2 Situace v distribuci .....
2.4.3 Situace v makroprostředí .....
2.4.4 Rozbor příležitostí a hrozeb .....
2.4.5 Rozbor silných a slabých stránek .....
2.4.6 Cíle .....
2.4.7 Marketingová strategie .....
2.4.8 Kontrola marketingového úsilí .....
3 Marketingový výzkum .....
3.1 Marketingový zpravodajský systém .....
3.2 Proces marketingového průzkumu .....
3.3 Analýza marketingového prostředí .....
3.3.1 Účastníci mikroprostředí .....
3.3.2 Porterova analýza .....
3.4 Analýza konkurence .....
3.4.1 Jak odlišit naši nabídku od nabídky konkurence? .....
3.4.2 Analýza konkurence na vybraných lokálních trzích .....
3.5 Analýza zákazníka .....
3.5.1 Spotřební přidaná hodnota (neboli spotřebitelská hodnota pro zákazníka) .....
4 Analýza makroprostředí .....
4.1 Definice klíčových oblastí a nástin průběhu analýzy .....
4.2 Demografické prostředí .....
4.3 Sociální a kulturní trendy .....
4.4 Technologické prostředí .....
5. Technicko-ekonomická studie
5.1 Stručný souhrn .....
5.2 Výchozí údaje a vývoj projektu .....
5.3 Kapacita trhu .....
5.4 Vstupy, lokalizace a prostředí .....
5.5 Technické řešení projektu .....
5.6 Logistika a IS/IT .....
5.7 Pracovní síly .....
5.8 Plán realizace .....

5.9 Rizika projektu .....
5.10 Finanční a ekonomické vyhodnocení projektu .....
5.10.1 Náklady .....
5.10.2 Peněžní příjmy z investice .....
5.10.3 Výnosy .....
5.10.4 Ukazatelé hodnocení efektivnosti .....
6 Formulace podnikových funkcí .....
7 Přiřazení procesů do útvarů .....
8 Personální management .....
8.1 Úloha manažera lidských zdrojů (personálního manažera) .....
8.1.1 Plánování, získávání a výběr pracovníků .....
8.1.2 Hodnocení pracovníků a jejich výkonu .....
8.1.3 Podnikové vzdělání .....
9 Pracovní podmínky a sociální péče .....
10 Motivace pracovního chování .....
10.1 Mzdová politika firmy .....
10.2 Sociální výhody .....
11 Charakteristika činností centrály a prodejen .....
11.1 Centrála .....
11.2 Prodejny .....
11.2.1 Atmosféra prodejny .....
12 Organizační kultura .....
12.1 Zásady profesionálního chování .....
12.2 Prevence korupce .....
12.3 Předcházení konfliktu zájmů .....
12.4 Ochrana důvěrných informací .....
12.5 Zajištění otevřené soutěže .....
12.6 Vedení přesných záznamů .....
13 Organizační řád, organizační struktura a informační systém společnosti Sen -market, v.o.s. .....
13.1. Organizační řád
13.2 Organizační struktura .....
13.3 Vnitřní informační systém .....

1. Úvod do problematiky

V dnešní době tržní ekonomiky není obtížné začít podnikat. Otázkou však zůstává do jakého oboru své podnikatelské úsilí směrovat.

Se svými, dnes už, spolupracovníky, jsme z počátku měli několik podnikatelských záměrů. Chtěli jsme ale přijít na český trh s něčím opravdu novým, co nikdo před námi ještě nezkusil. Proto zvítězila myšlenka vybudování maloobchodní sítě prodejen, soustředěnou na stále se zvyšující část obyvatelstva, tedy seniory.

Dnešním trendem mladých lidí je stěhovat se do větších měst či na jejich okraje, hlavně z důvodů lepších pracovních příležitostí. Obyvatelstvo vesnic a malých měst je proto z velké části tvořeno obyvateli postproduktivního věku. Nebudeme se tedy snažit proniknout na trh velkých měst, kde je již konkurence dostatečná. Právě naopak. Budeme se soustředit na obce s přenesenou působností, tzn. obce, kde se po transformaci veřejné správy ČR shlukují obyvatelé okolních obcí, aby vyřídili běžné úřední záležitosti.

Hlavními motivy, které nás vedly k realizaci našeho podnikatelského záměru, je stárnoucí populace v ČR v důsledku lepších životních podmínek, vysoké úrovně zdravotní péče a nízké porodnosti. Dalším motivem je oblíbenost občanů nakupovat ve větších maloobchodních zařízeních.

Součástí jednotlivých prodejen budou lékařské ordinace, lékárna a kavárna. Chceme tímto našim zákazníkům zpříjemnit nakupování a zároveň ušetřit jejich čas. Mezi hlavní přednosti našich prodejen bude patřit dostupná cena, přehlednost a dobré uspořádání zboží, vlídný personál blízké věkové kategorie, menší nákupní vozíky a doprava z okolních malých obcí zdarma.

Jaké jsou naše základní cíle a vize podniku? Hlavním cílem je vytvořit dlouhodobě stabilní síť prodejen, ojedinělé svým charakterem a přístupem k zákazníkovi. Budeme se snažit vytvořit základnu pro celorepublikovou expanzi naší značky a vytvořit síť prodejen po celé ČR. Z pohledu TOP managementu je hlavním cílem maximalizace přidané hodnoty podniku, maximalizace zisku a vytvořit si daný podíl na trhu.

2. Strategie

2.1 Strategické plánování

Cílem strategického plánování je vytvářet a přetvářet obchody a výrobky firmy tak, aby jejich kombinace zabezpečovala uspokojivé zisky a růst. V rámci určení strategie naší firmy je třeba definovat následující tři oblasti: poslání firmy, identifikace strategických obchodních jednotek a identifikace nových tržních příležitosti.

2.1.1 Určení poslání firmy

Firma by měla existovat proto, aby v rámci širokého okolí něčeho dosáhla. Proto i my budeme proklamovat svá poslání, abychom je mohly sdílet se svými manažery, zaměstnanci a v mnoha případech i se svými zákazníky a ostatní veřejností.
Hlavním posláním naší společnosti bude vytvořit příjemné prostředí pro nakupování spoluobčanům důchodového věku, určené především individuálním přístupem k zákazníkovi a hlavně nízkou cenou.

2.1.2 Identifikace strategických obchodních jednotek (SBU)

Jednotlivé prodejny našeho řetězce budeme definovat především podle potřeb zakazníků v daném regionu. Říká se „jiný kraj, jiný mrav“. Na základě pozorovaní nákupních zvyklostí v daném regionu, budeme volit dodavatele, velikosti dodávek apod.

2.1.3 Identifikace nových tržních příležitostí

Předpokládáme, ze na počátku naší podnikatelské činnosti budou projektované prodeje a zisky menší než ty, kterých budeme chtít v plánovaném horizontu dosáhnout. V tomto směru se budeme orientovat na intenzivní růst naší společnosti, tzn. vyhledávání dalších vhodných lokalit pro naše prodejny a jejich postupné budování v rámci celé ČR.

2.2 Formulace cíle

Formulace cíle je důležitý moment pro další chod a fungováni společnosti. Naše společnost bude sledovat kombinaci cílů, zahrnující ziskovost, růst prodejů, růst tržního podílu.

Další dílčí cíle budou definovány na základě regionálního umístění prodejny, budou hierarchicky uspořádány a v nejvyšší možné míře kvantifikovány. Je samozřejmostí, že všechny vytyčené cíle budou sladěné tak, aby se navzájem nevylučovaly.

2.3 Určení strategie

Cíle naznačují, kam se chce firma dostat. Strategie pak říká, jak se tam dostat. Každá firma si musí vypracovat strategii pro dosahování svých cílů.

Naše společnost nebude usilovat o každého zákazníka, tedy o celý trh. Soustředit se budeme hlavně na zákazníky v důchodovém věku, abychom co nejlépe poznali jejich potřeby. Dále budeme usilovat o dosažení co nejnižšich provozních nákladů, abychom pak mohli nabídnout široký sortiment zboží za nižší cenu nez konkurence.

2.4 Marketingový plán

Důležitou součástí podnikatelského plánu je sestavení plánu marketingového, který zahrnuje několik částí důležitých pro vrcholový management společnosti.

2.4.1 Situace na trhu

Cílovou skupinou jsou lidé v důchodovém věku, jejichž podíl na celkové populaci v posledních letech stoupá. Dnešní senioři jsou mnohem aktivnější, zajímají se o mnohem více věcí, jejich kupní síla také není zanedbatelná. Rovněž lze říci, že se jedná o skupinu občanů s nižšími příjmy, tudíž se dá očekávat, že naši zákaznici budou citliví na cenu a cena tedy bude jeden z hlavních motivů nákupu v našich prodejnách.

2.4.2 Situace v distribuci

V souvislosti s přeměnou veřejné správy v České republice jsme ustoupili od výstavby našich prodejen ve velkých městech ČR, jelikož v těchto lokalitách je většinou množství nakupních příležitostí v maloobchodních prodejnách dostačující. Proto budou prodejny vystaveny v menších městech s přenesenou působnosti, kde se počet obyvatel pohybuje přibližně kolem 10 tis. Všechny prodejny budou dostupné, v místě obvyklé, dopravě (MHD, linkové autobusy, vlak, autem).

2.4.3 Situace v makroprostředí

Jelikož se podíl obyvatel ČR nad 60 let na celkovém obyvatelstvu v posledních letech zvyšuje, očekáváme z této strany značný zájem o naši službu. Převážnou část našeho sortimentu budou tvořit položky denní potřeby, proto se nemusíme příliš obávat případných výkyvů českého hospodářství a následného poklesu tržeb. (více viz. Analýza makroprostředí)

2.4.4 Rozbor příležitostí a hrozeb

- příležitosti:
  - zájem ze strany zákazníků o možnost komplexního nákupu v blízkosti jejich bydliště
  - nízký počet konkurenčních prodejen podobného typu
  - vysoký podíl obyvatel nad 60 let v menších městech
  - nova služba svého druhu na trhu
- hrozby:
  - vstup dalšího konkurenta na lokalní trh
  - konzervativní zákazník (nebude ochoten změnit své nákupní zvyky)
  - velké hypermarkety a diskontní prodejny v blízkém okolí

2.4.5 Rozbor silných a slabých stránek

- silné stránky:
  - proškolení zaměstnanci stejné věkové kategorie, individuální přistup
  - spolupráce s místními úřady práce
  - nízká cenová hladina sortimentu
  - zdarma doprava z přilehlých obcí

- slabé stránky:
  - obchodní značka není prozatím v povědomí zákazníka
  - nízká ziskovost
  - finanční závislost na investorovi

2.4.6 Cíle

Hlavním finančním cílem bude vysoká míra návratnosti vynaložených investic. Mezi nejdůležitější marketingové cíle patří rychlé rozšíření povědomí spotřebitelů o naší síti prodejen, expanze na českém trhu, stalý růst tržeb a udržení nízkých cen a vysoké kvality nabízeného sortimentu.

2.4.7 Marketingová strategie

- stanovení segmentu: - domácnosti s nižšími příjmy, s důrazem na obyvatele důchodového věku
- cena: - nižší nebo srovnatelná než u konkurenčních prodejen
- místo: - vlastní prodejny
- propagace: - rozsáhlá reklamní kampaň, zaměřená na cílový trh
- prodejní personál: - důkladně proškolený
- podpora prodeje: - vysoký rozpočet na podporu prodeje
- marketingový výzkum: - vysoké výlohy na marketingový výzkum s cílem zlepšit znalosti o rozhodování spotřebitele a sledovat postup konkurence

Z hlediska postavení na cílovém trhu budeme mít postavení tzv. následovatele. V praxi to znamená, že vedoucí společnost na trhu budeme pouze následovat a nebudeme se tedy snažit bojovat s ní o prvenství na trhu. Následovatel musí vědět, jak si udržet stávající zákazníky a jak získat určitý podíl zákazníků nových. Každý následovatel se snaží dosáhnout na cílovém trhu určité specifické výhody umístěním, službami, financováním. Budeme také vstupovat na nově vznikající trhy, jakmile se objeví příležitost. Jako firma „následovatel“ nesmíme být pasivní, je třeba pouze pečlivě kopírovat vedoucí firmu na trhu.

2.4.8 Kontrola marketingového úsilí

Konečným krokem na marketingovém řídícím procesu je kontrolování marketingového plánu. V rámci naší podnikatelské činnosti budeme provádět *3 typy marketingové kontroly:*

- roční plán kontroly – jednotlivé prodejny by měly dosahovat prodejů, zisků a ostatních cílů, které si vytyčíme ve svém ročním plánu; cíle budou specifikovány pro jednotlivá čtvrtletí
- kontrola ziskovosti – jednotlivých výrobků, velikosti objednávek, skupin zákazníků
- strategická kontrola – neustále budeme sledovat změny marketingového prostředí a zda naše činnost stále skýtá dobrý strategický smysl

3. Marketingový výzkum

3.1 Marketingový zpravodajský systém

Dobře propracovaný zpravodajský systém je nedílnou součástí marketingového plánování. Je prostředkem získávání informací o očekávaném vývoji v marketingovém okolí.
Marketingové zpravodajství budeme provádět převážně sami, pomocí našich pracovníků marketingového oddělení a to formou sledování chování a potřeb zákazníků, rozhovory se zaměstnanci, dodavateli a distributory. Rovněž budeme provádět formální výzkum prostřednictvím cílově zaměřeného, strukturovaného úsilí pro získání specifických informací a to na základě vždy předem určeného plánu a předem zvolených postupů.

3.2 Proces marketingového průzkumu

Efektivní marketingový průzkum zahrnuje pět kroků:

- definování problému a cílů výzkumu – zjistit potřeby a přání zákazníka-seniora s cílem co nejpřesněji našeho zákazníka definovat
- stanovení plánu výzkumu – tato fáze zahrnuje několik kroků:
  1) zdroje informací – sekundární a primární informace
  2) výzkumné přístupy – průzkum a pozorování
  3) metody výzkumu – dotazník
  4) výběrová jednotka – občan důchodového věku
  5) postup výběru – náhodní kolemjdoucí v supermarketech
- shromáždění informací
- analýza informací
- prezentace výsledků

Na základě výše získaných poznatků z literatury jsme provedli marketingový průzkum ve vybraných supermarketech v Jihomoravském kraji. Dotazovanou skupinou byli nahodní kolemjdoucí-senioři. Dotazník skýtal 15 jednoduchých otázek (otevřených, dichotomických, mnohonásobný výběr), u kterých jsme si ovšem sami poznačili odpověď na základě rozhovoru vedeného s dotyčnou osobou. Cílem bylo získat co nejvíce primarních informací ze strany respondenta. Otázky se převážně týkaly nákupních zvyklostí, způsobu dopravy do prodejny apod. (dotazník viz příloha). Zvolili jsme osobní dotazování, protože je to jedna z nejvšestrannějších metod. Umožňuje položit mnohem více otázek i dodatečná pozorování samotného respondenta. Na druhou stranu je tento způsob dotazování nejnáročnější na přípravu a zároveň nejnákladnější.

3.3 Analýza marketingového prostředí

Marketingové prostředí neustale přináší nové příležitosti, ale i ohrožení. Proto je nutné neustále sledovat prostředí, ve kterém se firma pohybuje a přizpůsobovat svou činnost novým příložitostem, popřípadě ohrožením.

3.3.1 Účastníci mikroprostředí

Účastníky mikroprostředí nebo tzv. oborového okolí podniku jsou především konkurenti, dodavatelé a zákaznici. Fungování firmy rovněž ovlivňují marketingoví zprostředkovatelé a veřejnost.

3.3.1.1 Zákazníci

V první řadě nás bude zajímat, kdo jsou naši zákazníci a jaké potřeby a očekávání mají. Stejně tak se musíme zajímat, kdo jsou naši potenciální zákazníci a jaké jsou základní trendy, které by zákazníky mohly vést ke změnám požadavků a chování. Tyto důležité informace jsme zjišťovali pomocí zmíněného osobního dotazovaní seniorů ve vybraných supermarketech.

Naším cílovým trhem budou zatím pouze spotřebitelské trhy, tzn. jednotlivci a domácnosti, které nakupují zboží nebo službu pouze pro osobní potřebu.

V případě otevírání sítě maloobchodních prodejen je důležité zvolit dobré geografické umístění prodejen. Musíme přemýšlet, zda naše prodejny budou zákazníci navštěvovat a také vzít v úvahu dopravní otázku, tzn. nebude-li doprava k prodejnám příliš komplikovaná a nákladná, jak pro samotné zákazníky, tak pro zaměstnance a dodavatele.

3.3.1.2 Dodavatelé

Nákupní oddělení vypracuje specifikace potřebných položek a na základě toho vyhledá vhodné dodavatele zboží, ze kterých pak vybereme ty, kteří nabízejí nejvýhodnější kombinaci

kvality, spolehlivosti dodávek, platebních podmínek, záruční doby a ceny. U většiny sortimentu každodenní spotřeby budeme spolupracovat s více dodavateli, abychom tak zajistili široký výběr zboží našim zákazníkům a stejně tak i zajistili mezery v nabídce v případě selhání některého z dodavatelů. Při výběru dodavatelů budeme zohledňovat využívání automatického objednávkového sytému, který umožní automatické zpracování objednávek zboží, poskytnutí práva vracet a vyměňovat zboží, sponzoring předváděcích akcí v našich provozovnách, společná propagace apod. Dobře propracovaný plán dodávek se stává důležitou součástí podnikatelské činnosti. Jedná se zde především o náklady a kvalitu sortimentu, které pak mohou napomoci k získání konkurenční výhody.

Do dodavatelského sektoru ovšem nespadají pouze dodávky prodávaného zboží. Musíme brát v úvahu také dostupnost a náklady na energii a pracovní síly. Vzhledem k tomu, že ve vybraných městech se počet uchazečů na 1 pracovní místo pohybuje mezi 13 a 21 uchazeči. Z toho můžeme usuzovat, že poptávka po práci bude vysoká, tudíž náklady na pracovní síly budou nízké, tj. cca Kč 6000,- až 6200,- čistá mzda prodavaček.

3.3.1.3 Konkurence

Je nám známo, že trh, na který budeme chtít proniknout, je již značně obsazen velkým množstvím konkurence. Proto budeme tímto směrem obracet velkou míru své pozornosti a neustále sledovat obor našeho podnikaní. Zejména tedy v sektoru konkurence, abychom s pomocí informací, které pozorováním konkurence dostaneme, dokázali vytvořit atraktivní novinku v poskytování nákupních možností pro širokou řadu klientů.

Otázky, na které budeme hledat odpověď v sektoru konkurence, se týkají současné pozice naší firmy vůči konkurentům, vývoje a změn konkurence, vstupu dalších konkurentů na trh, podílu konkurenta na trhu, nákladů konkurenta na reklamu, změny managementu a struktury řízení.

3.3.2 Porterova analýza

Strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je především určována působením **pěti základních činitelů:**

1) Vyjednávací silou zákazníků
2) Vyjednávací silou dodavatelů
3) Hrozbou vstupu nových konkurentů
4) Hrozbou substitutů
5) Rivalitou firem působících na daném trhu

<u>Vyjednávací síla zákazníků:</u>

Zákazníci očekávají přesnou a perfektní práci za přijatelnou cenu. Jsou velmi citliví na cenu. Na trhu České republiky působí velké množství hypermarketů a supermarketů různých velikostí (cca 1630). U zákazníků zpětná integrace není reálná (tj. že by si dotyčné zboží mohl v případě výskytu potíží ze strany dodavatele začít vyrábět sám). Zákazníci tlačí na snižování vlastních nákladů. Vyjednávací síla zákazníků není velká, rozhodující je cena. Důležitý je individuální, diferencovaný přístup. S růstem konkurence roste i vyjednávací síla zákazníků, ale není možná zpětná integrace, čímž se vyjednávací síla zákazníků snižuje.

Vyjednávací síla dodavatelů

Na českém trhu působí značné množství dodavatelů, takže není problém realizovat jednu dodávku od jednoho dodavatele a druhou od jiného. To se však nebude týkat veškerého zboží. Pokud bude vysoká poptávka např. po jogurtech značky Olma, máme možnost pouze jediného dodavatele. Na českém trhu je přibližně 35 větších dodavatelů masa, 22 dodavatelů mléka a mléčných výrobků, 9 dodavatelů mražených výrobků, ale pouze 9 dodavatelů nápojů, či 3 dodavatelé instantních polévek. Z toho vyplývá, že vyjednávací síla dodavatelů se různí, ve většině případů je střední, v některém sortimentu je vysoká.

Hrozba vstupu konkurentů do odvětví

Vybudovat v dnešní době síť supermarketů je již určité riziko. Je zřejmé, že vznik nových firem je omezen a je vázán na vysoké náklady vstupu. Hrozba konkurence je a bude existovat od stávajících dlouhodobě zavedených firem. Předpokládá se, že v budoucnu bude konkurenční boj narůstat.

Hrozba vstupu nových konkurentů je střední až vysoká. Je dobré vytvořit pevné vazby mezi zákazníkem a supermarketem, aby zákazník neměl důvod přecházet ke konkurenci.

Hrozba substitutů

V oboru, ve kterém hodláme podnikat, je hrozba substitutů vysoká, proto se budeme snažit diferencovat přístupem k zákazníkovi, atmosférou prodejen apod.

Konkurenční rivalita v odvětví

V odvětví působí značné množství firem se zahraniční účastí. Na trhu České republiky působí cca 19 různých sítí supermarketů (odhadem 1630 obchodů s potravinami). Rivalita firem je vysoká. Eliminace této hrozby je možná vytvořením pevných vztahů mezi zákazníkem a supermarketem. Naším cílem je stát se jediným supermarketem, kde bude zákazník nakupovat.

3.4 Analýza konkurence

Konkurence v tomto odvětví je značná, přesto ale vývoj poptávky naznačuje, že na trhu je ještě dostatek místa pro úspěšnou existenci i několika nových potenciálních konkurentů. Konkurence se neustále rozšiřuje, v poslední době na trh vstoupila síť supermarketů Lidl, Hypernova otevřela nové prodejny v Pardubicích, Kroměříži a Karviné. Síť supermarketů Delvita se od roku 2000 nerozšiřuje.

Za největší přímé konkurenty považujeme síť supermarketů Albert (166 supermarketů), Delvita (75 supermarketů), Julius Meinl (87 supermarketů) a Lidl (nemáme přesné informace, novým konkurentem na trhu).

Hrozbou pro nás budou gigantičtí provozovatelé maloobchodů, kteří mají vynikající informační systém a kupní síla jim dává možnost nabídnout zákazníkům velké cenové úspory. Síť našich supermarketů bude nabízet široký sortiment potravin, oblečení, drogerie, kutilské a zahradnické potřeby. Měnící se představa o nákupu „pod jednou střechou“ tak umožní zákazníkovi koupit u nás téměř vše mimo elektroniky.

Maloobchodní organizace přicházejí stále s novými formami obchodů zaměřených na skupiny s odlišným životním stylem. Přesto na našem trhu stále chybí specializované prodejny pro seniory!

Naše společnost nehodlá konkurovat velkým hypermarketům (Hypernova, Globus, Carrefour, Interspar,…), naopak, bude se konkurenci s nimi vyhýbat. Určíme si cestu růstu, avšak ne takovou, která by vyvolala odvetu konkurentů.

Tabulka č. 1: Přehled společností a počtu prodejen na českém trhu

Pořadí	Společnost	Počet prodejen	Celkové tržby (v mld. Kč 2001)
1.	Makro Cash&Carry ČR	Makro (9)	32,0
2.	Ahold Czech Republic	Hypernova (38), Albert (166)	29,6
3.	REWE ČR	Big Billa (8), Billa (59), Penny Market (111), Tepich Frick (7*)	21,3 *
4.	Kaufland	Kaufland (41)	17,5 *
5.	Tesco Stores ČR	Tesco (9), Tesco OD (6)	16,8 *
6.	Tengelmann ČR	OBI (15), Plus Diskont (94)	15,4 *
7.	Globus ČR	Globus (9), Baumarkt Globus (6)	15,3
8.	Delvita	Delvita (75), Sama (24), Lev-ně (1)	11,5 *

9.	Carrefour ČR	Carrefour (7)	10,5 *
10.	Julius Meinl	Julius Meinl XL (5), Julius Meinl (82), Impuls (8), Jééé (4)	7,3
11.	Spar ČR	Interspar (10)	6,8 *
12.	Jednota SD České Budějovice	Terno (2), Tempo, Tip, Tuty (25), Jednota (5)	1,9
13.	Konzum OD v Ústí nad Orlicí	Konzum Market (23), Konzum (56), Coop diskont (7)	1,4
14.	Jednota Opava	Tempo (1), Tip (4), Tuty (21), Jednota (74)	1,4
15.	Unikom Potraviny	Unikom-Bala (11), Potraviny Unikom-Čepos (3)	1,2
16.	ZKD Sušice	Tip, Tuty (11), Jednota (106), Coop diskont (1)	1,2
17.	Jednota SD Mikulov	Jednota (90 *), Coop diskont (2 *)	1,1
18.	Jednota SD ve Vsetíně	Jednota (84), Coop diskont (1)	1,0
19.	Konzum SD Hradec Králové	Coop Terno (1), Tip (36), Tuty (20), Coop diskont (1)	1,0

Zdroj : INCOMA Research a Výběr * odhad INCOMA Research

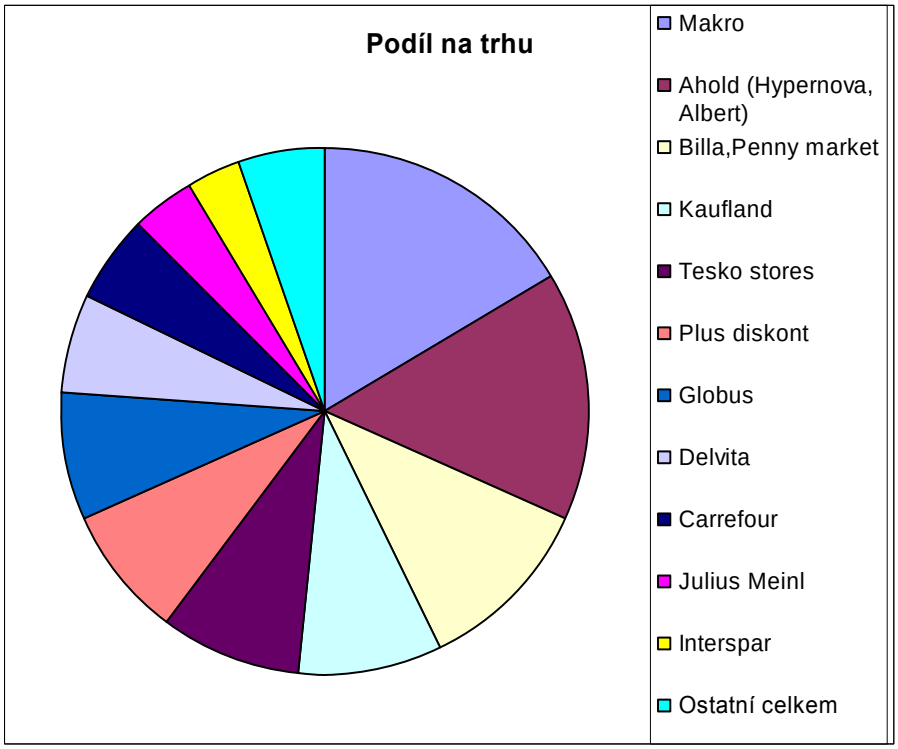
Tabulka č. 2: Podíl jednotlivých prodejen na českém trhu v % v roce 2001

Název sítě supermarketů	**% podíl na trhu v roce 2001**
Makro	16,39
Ahold (Hypernova, Albert)	15,16
Billa,Penny market	10,9
Kaufland	8,97
Tesko stores	8,61
Plus diskont	7,89
Globus	7,83
Delvita	5,89
Carrefour	5,38
Julius Meinl	3,74
Interspar	3,48
Ostatní celkem	5,21
Ostatní:	
Jednota České Budějovice	0,97
Konzum Ústí nad Orlicí	0,72
Jednota Opava	0,72

Unikom potraviny	0,61
ZKD Sušice (Coop diskont)	0,61
Jednota SD Mikulov (Coop diskont)	0,56
Jednota SD ve Vsetíně (Coop diskont)	0,51
Konzum SD Hradec Králové (Coop diskont)	0,51

Zdroj :

Graf č. 1: Podíl jednotlivých společností na trhu v ČR



3.4.1 Jak odlišit naši nabídku od nabídky konkurence?

Hlavním odlišením od konkurence bude v individuálním přístupu k zákazníkovi, tj. odlišení se personálem. Budeme se snažit získat silnou konkurenční výhodu najímáním a školením lepších pracovníků než mají konkurenční firmy. Zaměstnanci musí být zdvořilí, ochotní poradit a pomoci. Vzhledem k tomu, že služby konkurenčních obchodů se zdají být zákazníkovi stejné, budeme se snažit najít rozlišení v image firmy a specializaci na fresh zboží – vždy čerstvé ovoce zelenina, lahůdky, maso, pečivo. Zaměříme se na vytvoření příjemné a výjimečné atmosféry nakupování, např. nákup zpříjemníme relaxační hudbou, ochutnávkami apod. Jelikož našimi cílovými zákazníky jsou senioři, kteří bývají velice soutěživí a hraví, budeme se snažit jim nabídnout vždy nějaké bonusy či věrnostní soutěže.

Náš podnik bude vytvářet image také sponzorováním různých akcí pro seniory, jako jsou koncerty, výstavy, včetně pořádání vlastních akcí. Na těchto akcích se firma zviditelní logem firmy.

3.4.2 Analýza konkurence na vybraných lokálních trzích

Zákazník si zpravidla vybírá nejbližší banku a nejbližší čerpací stanici. Proto musíme věnovat mimořádnou pozornost výběru umístění provozovny. V našem případě bude prioritou umístit prodejny do míst s vysokou „koncentrací seniorů“ a spíše proniknout do venkovských oblastí, především do obcí s přenesenou působností od 1.1.2003.

Supermarkety umístíme do následujících obcí s přenesenou působností:

Břeclav - Hypernova, Albert, Billa, ale 26 000 obyvatel, v blízkosti hranic
Bučovice - žádný velký konkurent
Ivančice - žádný velký konkurent
Tišnov - žádný velký konkurent
Kyjov - Albert

Tabulka č. 3: Specifikace obcí v JM kraji s přenesenou působností

Místo/Kritérium	Počet obyvatel	Věkový průměr	Dostupnost	S	K	Počet uchazečů na 1 VPM
Blansko	20 375	40	Ž, A, S2, MHD	1	3	8,8
Boskovice	11 204	40	Ž, A, S2	2	3	8,8
Brno	370 505	41	VŠE	1	1	21,6
Břeclav	25 984	39	Ž, A, S1, MHD, hranice	1	1	20,1
Bučovice	6 324	38	Ž, A, S1	1	2	19,5
Hodonín	26 575	39	Ž, A, S1, MHD, hranice	1	3	21,5
Hustopeče	5 859	38	Ž, A, S1	1	3	20,1
Ivančice	9 362	39	Ž, A, S2	1	3	13,4
Kuřim	9 118	39	Ž, A, S1	2	3	13,4
Kyjov	12 313	40	Ž, A, S2	2	4	21,5
Mikulov	7 624	38	A, S1, hranice	1	1	20,1
Moravský Krumlov	6 042	37	A, S2	2	X	22,5
Pohořelice	4 333	39	Ž, A, S1	2	3	20,1
Rosice	5 281	39	Ž, A, S1	2	4	13,4
Slavkov u Brna	5 904	39	Ž, A, S1	2	4	19,5
Šlapanice	6 310	41	Ž, A, S1, MHD	2	2	13,4
Tišnov	8 216	40	Ž, A, S1	1	4	13,4
Veselí nad Moravou	12 128	38	Ž, A, S1	1	3	21,5
Vyškov	22 322	38	Ž, A, S1, MHD	1	2	19,5
Znojmo	35 552	39	Ž, A, S1, MHD	1	1	22,5
Židlochovice	3 100	41	A, S1	2	4	13,4

Zdroj: internet

Legenda:

Dostupnost: Ž = železnice
A = autobus

S1 = silnice 1. třídy
S2 = silnice 2. třídy
MHD = městská hromadná doprava

S = spádovost: 1 = vysoká
2 = nízká

Konkurence: 1 = vysoká
2 = značná
3 = střední
4 = nízká

VPM = volné pracovní místo

3.5 Analýza zákazníka

Postupný pokles úmrtnosti a prodlužování střední délky života spolu se snížením porodnosti vede ke stárnutí obyvatelstva. Obyvatelstvo ČR je na přelomu tisíciletí nejstarší v celé své dosavadní historii. Má nízký podíl obyvatel ve věku 0-14 let, extrémně nízkou porodnost a naopak nejvyšší podíl obyvatel nad 65 let v celé historii. V nejbližších 10 letech se podíl obyvatel postproduktivního věku bude výrazně zvyšovat. Výrazně se zmenší podíl dětské generace a zvýší podíl obyvatel v nejstarších věkových skupinách. Polovina obyvatel bude starších 40 let. Počet dětí bude převýšen počtem osob nad 60 let.

Stárnutí populace je sice jevem negativním, nynější starší spoluobčané se ale chovají odlišně než tomu tak bylo ještě před několika málo lety. Jsou mnohem aktivnější, zajímají se o mnohem více věcí (i díky propagaci), jejich kupní síla také není zanedbatelná a chodí také více do různých společenských zařízení včetně zařízení pohostinských.

Z marketingového průzkumu, který byl proveden u vybraných supermarketů v Jihomoravském kraji, vyplynulo, že český zákazník (především z řad seniorů) je ještě stále velmi citlivý na cenu. Postupně se ale stále výrazněji formují další rostoucí segmenty – zákazník vyžadující adekvátní kvalitu za dobrou cenu, zákazník vyžadující vyšší kvalitu za vyšší cenu a zákazník vyhledávající vysokou kvalitu, který na cenu příliš moc nehledí. I tyto poznatky se potvrdily marketingovým průzkumem.

V hypermarketech nakupovalo v roce 2002 49 % všech zákazníků – tento údaj svědčí o oblíbenosti tohoto typu maloobchodních zařízení. Přednost začíná být přitom dávána nákupním centrům s velkým podílem zábavy a vůbec možností trávení volného času.

3.5.1 Spotřební přidaná hodnota (neboli spotřebitelská hodnota pro zákazníka)

Při volbě možností zvýšení spotřebitelské hodnoty je třeba vzít v úvahu náklady, které je třeba vynaložit a určit, jak budou spotřebitelé přidanou spotřebitelskou hodnotu posuzovat, a také jak budou na novou situaci pravděpodobně reagovat konkurenti.

Náš interní informační systém bude rychlý a přesný. Zákazníci dávají přednost firmám, které dodávají zboží včas. Proto budeme využívat elektronickou poštu, která umožňuje rychlou a spolehlivou výměnu informací a urychluje cyklus objednávka – dodávka – faktura. Budeme řídit velikost skladových zásob výhradně počítači. Jakmile zásoba některé skladové položky klesne na předem stanovenou minimální hodnotu, počítač automaticky pošle objednávku zboží příslušnému dodavateli. Samozřejmě se budeme snažit hledat levnější substituty a nabídnout tak zákazníkovi co možná nejlevnější zboží na trhu, s čímž souvisí i veškeré snahy vedoucí ke snižování nákladů.

Odborníci doporučují stanovit spotřebitelskou hodnotu očekávanou zákazníky a snažit se připravit takovou nabídku, která bude jejich očekávání překonávat. Na základě tohoto poznatku si musíme nejprve určit, které vlastnosti služby mohou ovlivnit spotřebitelskou hodnotu vnímanou zákazníkem. Domníváme se, že v tomto směru se jedná především o široké a kvalitní zásobení prodejen zákazníkem oblíbeným zbožím, přehledné a dostupné uspořádání sortimentu v regálech, rychlé odbavení u pokladen, alternativní formy placení (platební karty, stravenky). V našem případě sem patří i obsluhující personál, který se bude vyznačovat vždy vstřícným a vlídným přístupem. Celkově se tak budeme snažit o vytvoření příjemného nákupního prostředí, kam se bude náš zákazník vždycky rád vracet.

4. Analýza makroprostředí

4.1 Definice klíčových oblastí a nástin průběhu analýzy

Podnikatelské prostředí, ve kterém se firma pohybuje, má neoddiskutovatelný vliv na její existenci. Už jen co se týče potenciálních hrozeb, vytváření nových podnikatelských příležitostí. Důležitost těchto působení je dána především skutečností, že příčiny růstu či poklesu a vlastně všech změn, které tak či onak ovlivňují podnik, jsou dány ve většině případů vlivem okolí, a teprve ve druhé řadě stavem uvnitř podniku.

Pro naše účely se musíme zaměřit jednoznačně na faktory, které mohou sehrát významnou roli v budoucnosti naší firmy. Měla by to být především analýza demografického prostředí, ekonomického, dále sociální a psychologická analýza a rozbor politicko-právního prostředí.

1. Nejprve provedeme rozbor dosavadní strategie a nejdůležitějších předpokladů vývoji okolí, za nichž byla formulována.
2. Poté se pokusíme vytvořit předpověď okolí. Budeme tedy hledat, jaké jsou předpoklady a předpovědi dalšího vývoje firemního okolí.

3. Na závěr ohodnotíme význam identifikovaných změn pro další strategický rozvoj firmy, určení nových příležitostí a hrozeb

Toto provedeme ve všech klíčových oblastech, které by se mohli našeho podnikatelského záměru jakkoli podstatně dotýkat.

- **Politické a právní prostředí** je tvořeno mnoha faktory, které udávají směry rozvoje společnosti a vytvářejí politický a právní rámec pro její vývoj.

- **Ekonomické prostředí** vzájemně propojuje mikroekonomické prostředí a makroekonomické. Na rozhodování manažerů a organizací působí prostřednictvím monetární a fiskální politiky. Významnou roli jako faktory ekonomického prostředí mají HDP, kupní síla koruny, platební devizová bilance, inflace, státní rozpočet, zahraniční obchod, úroveň a diferenciace mezd a rentabilita odvětví.

- **Sociální prostředí** zahrnuje faktory sociální, demografické a kulturní, které se vztahují k životní úrovni společnosti. Důležitá je především věková, vzdělanostní a sociální struktura obyvatelstva, rozmístnění a migrace pracovních sil, spotřeba, příjmy, výdaje, zvyklost a preference jednotlivých kategorií obyvatelstva.

- **Technické a technologické prostředí** mění život lidí a organizací. Rozvoj techniky a technologie vyžaduje neustálou zainteresovanost manažerů, vyžaduje též neustálou modernizaci služeb atd. Technický a technologický rozvoj souvisí s produktivitou práce, náklady a kvalitou výrobků a služeb, zkracováním výrobních procesů či vyřízení objednávky.

- **Ekologické prostředí** nabývá významu v souvislosti s nutností tvorby a ochrany trvale udržitelného rozvoje životního prostředí. Jde zejména o náklady na ochranu přírody, ovzduší, vody a půdy.Jde o státní dohled nad ochranou životního prostředí a na vytváření zákonů a vyhlášek s tím související.

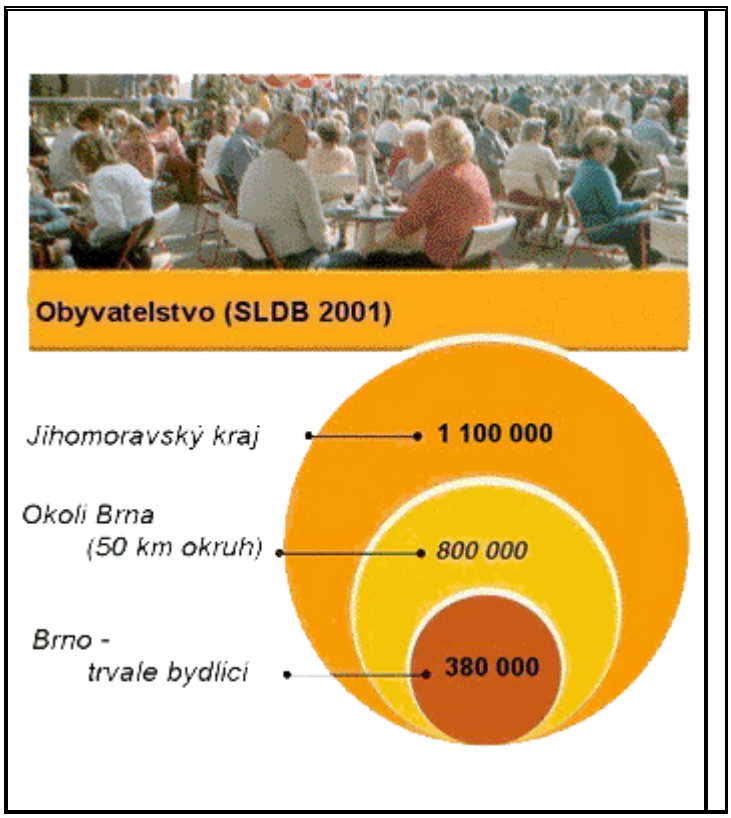
4.2 Demografické prostředí

Začněme s analýzou demografického prostředí. V regionu, ve kterém chceme podnikat jsou přibližně 2 miliony obyvatel. Z toho ekonomicky aktivních je přibližně 1,2 milionu. To nám skýtá poměrně dobrou základnu zákazníků. Vzhledem k tomu, že naše firma se zaměří na města s přenesenou působností, můžeme počítat se zákazníky nejen z konkrétního místa našeho obchodu, ale i z jiných obcí. Do těchto měst se budou stahovat lidé z okolí za vyřízením svých záležitostí s úřady, za návštěvou specializovaného lékaře apod..

Trendy ve vývoji obyvatelstva jsou zřejmé. Co se týče věkového rozložení, populace stárne. Tento trend je nezadržitelný a s tímto náš podnikatelský záměr počítá a právě z tohoto by chtěl těžit. Výzkumy a předpovědi signalizují, že v horizontu několika desítek let již bude více lidí v důchodovém věku něž věku produktivního**.** Stárnutí populace je sice jevem

negativním, ale nynější starší spoluobčané se chovají odlišně než tomu tak bylo ještě před několika málo lety. Jsou mnohem aktivnější, zajímají se o mnohem více věcí (i díky propagaci), jejich kupní síla také není zanedbatelná a chodí také více do různých společenských zařízení včetně zařízení pohostinských.

Graf č. 2: Obyvatelstvo v Jihomoravském kraji

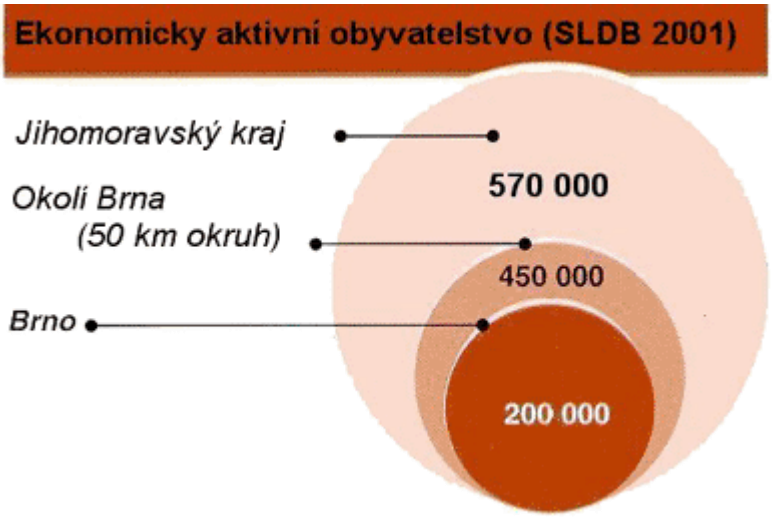


Zdroj: ČSÚ

Dalším faktorem je vzdělanost v Jihomoravském kraji. Pro naše účely hledání našich zaměstnanců je vzdělanost dostatečná a poskytuje do budoucna kvalitní základnu potenciálních zaměstnanců. (viz taublka níže). Není nutné se obávat jakéhokoli nedostatku zaměstnanců, pokud je budeme např. z expanzivních důvodů potřebovat.

Závěrem můžeme podotknout, že vývoj v těchto demografických ukazatelech je v našem vybraném kraji poměrně strnulý a nebude proto příčinou výraznějších zásahů do naší strategie ani teď, ani v nejbližší budoucnosti.

Graf č. 3: Ekonomicky aktivní obyvatelstvo v Jihomoravkém kraji



Zdroj: ČSÚ

Tabulka č. 4: Obyvatelstvo starší 15-ti let podle nejvyššího ukončeného vzdělání (relativně): (ČSÚ - SLDB 2001)

Vzdělání	Č R	Brno a přilehlé kraje		
	Celkem (%)	Celkem (%)	Muži (%)	Ženy (%)
bez vzdělání	0,4	0,2	0,2	0,2
základní včetně neukončeného	23,0	17,5	12,9	21,6
učňovské	} 38,0	15,9	19,1	13,0
střední odborné		13,7	14,2	13,4
učňovské s maturitou	?	1,4	2,0	0,9
úplné střední včetně nástavbového	27,1	30,4	25,7	34,5
vyšší odborné	1,3	1,9	1,8	1,9
vysokoškolské	8,9	17,9	22,9	13,6
nezjištěné	1,3	1,1	1,2	0,9
Obyvatelstvo úhrnem	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

4.3 Sociální a kulturní trendy

Sociální faktory na jedné straně mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, na straně druhé silně ovlivňují i stranu nabídky - podnikavost, pracovní motivaci. V důsledku růstu životní úrovně některých sociálních skupin vznikají nové trhy, např. luxusního sportovního vybavení (tenis, lyžování, golf atd.). Zdejší sociální skupiny odpovídají dosaženému vzdělání (viz tabulka výše). Převažuje zde nižší střední třída, čemuž odpovídají i příjmy a následně výdaje na nákupy, bydlení, kulturu, atd… Lidé jsou již ochotní se za větším nákupem přemístit i několikolik kilometrů. Skupina zakázníků, na kterou budeme zaměřeni, nakupuje více věcí méně často. V České republice se stalo nakupování poměrně jakousi kulturní záležitostí u mnoha lidí. Zvlášť lidé v důchodovém věku jsou ochotni věnovat několik hodin denně výběru a následně pořízení nejvýhodnějších, tedy nejlevnějších věcí.

Tyto nastoupené trendy budou jistě pokračovat a naše firma je rozhodnutá spotřebitelům nabídnout dostačující kulturu nakupování. Doba přeje supermarketům a jim podobným prodejnám. Tento trend byl nastolen přibližně před 7 až 8 roky a ve zdejších podmínkách se mu nebývale daří. Lidé těmto řetězcům důvěřují, a proto i my bychom chtěli této důvěry využít a najít svůj tržní podíl v tomto odvětví.

4.4 Technologické prostředí

Současné tržní prostředí je velmi ovlivněno novými technologiemi. Podniky se snaží udržet zákazníkovu loajalitu, vytvářet zvýšený zisk ze zákazníka a současně bojovat s konkurencí. Jenže právě nové technologie působí opačnými silami. Díky novým technologiím jsou zákazníci lépe informováni a mají lepší znalosti o tom, co kupují. Zároveň vyžadují kvalitnější a konzistentní komunikaci s podniky napříč komunikačními kanály, což podniky nedokáží vždy zajistit ideálně. To vše má za následek snižování zákaznické loajality. Firmy sledující strategii nízkých nákladů by měly sledovat spíše technický rozvoj v oblasti technologií, zvyšujících produktivitu.

Lze říci, že především vlivem ekologických faktorů, případně vyčerpáváním dosavadních přírodních zdrojů, byl v posledních desetiletích vyvinut efektivní tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů.To se odráží v maximálně efektivním využití elektrické energie, tedy cestou velmi šetrné spotřeby podle nejnovějšího vývoje. Týká se to především osvětlení prodejní plochy, chladících agregátů či vytápění. Tedy, stejně jako kdekoliv jinde, je nutné i v našem oboru pěčlivě dbát na nejúspornější, nejefektivnější a zdraví nezávadnému využívání technologií.

Pro úspěšné podnikání je nutné se držet trendů nejnovějších technologií, ať už jde o komunikaci s dodavateli přes internet, najmutí speciální reklamní agentury přes výtisk a roznos letáků či dodávky do prodejen přímo z velkoskladu atd atd.. Tedy, naše firma se chce technologicky vyrovnat nejsilnějším hráčům na trhu, protože jen tak jim bude možné konkurovat dnes i v budoucnu.

4.5 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí můžeme hodnotit pomocí různých ekonomických ukazatelů, které nám pomáhají při aplikaci našich rozhodnutí.

Mezi nejdůležitější ekonomické ukazatele řadíme vývoj příjmů domácností a s tím spojenou koupěschopnost poptávky, dále vývoj inflace, nezaměstnanosti, kurzu české koruny a dalšími ukazateli jako je např. struktura spotřebitelského koše v určité lokalitě a určité skupině obyvatel.

Průměrná česká domácnost měla v roce 2002 čistý peněžní příjem Kč 7 762,- měsíčně na osobu, což je o Kč 248.- více než v roce 2001. Domácnosti důchodců si polepšily řádově o Kč 400.- na Kč 7 172,-. Ochota utrácet roste, maloobchodní obrat se zvýšil za rok 2002 o 4%.

Tabulka č 5: Peněžní výdaje domácností na čistých peněžních příjmech v procentech

Jihomoravský kraj	Odhad za průměrnou domácnost	Domácnost zaměstnanců	Domácnost zemědělců	Domácnost důchodců	Rodiny s dětmi s minimálními příjmy
Potraviny a nealkoholické nápoje	20.7	19.1	20.0	27.6	29.3
Alkoholické nápoje, tabák	2.8	2.7	3.1	2.8	2.8
Odívání a obuv	5.1	5.4	5.6	3.3	5.0

Zdroj: ČSÚ

Inflace je v tomto období téměř nulová, ale lze očekávat určitou změnu v souvislosti se vstupem země do EU. Růst cen potravin po vstupu do EU by podle vedoucích představitelů ministerstva zemědělství neměl být skokový, ale spíše postupný. K faktorům působícím na vzestup cenové hladiny potravin budou přitom patřit především investiční náklady na přizpůsobení produkce v ČR evropským předpisům a normám a aplikace celních sazeb EU na potravinářské zboží dovážené z třetích zemí (projeví se například u rýže a mořských ryb). Proti růstu cen potravin na českém trhu bude působit především silná konkurence na domácím trhu, zejména v maloobchodě.

Trend vývoje kurzu české koruny je v souvislosti s přílivem zahraničních investic do země rostoucí.

Tabulka č. 6: Prognózy vývoje kursu domácí měny vůči euru

Časové období	**ČSOB**	**Raiffeisenbank**
konec roku 2002	30,30	30,5 - 31,0 CZK/EUR
konec roku 2003	29,40	28 - 29 CZK/EUR

Zdroj: banky

Nezaměstnanost je v Jihomoravském kraji těsně pod celorepublikovým průměrem. Geograficky má stoupající tendenci od severu regionu k jihu.

Tabulka č. 7: Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji (geograficky)

Oblast	**Míra nezaměstnanosti**	**Počet nezaměstnaných**

Blansko	7.6	4,069
Brno – město	9.2	18,024
Brno – venkov	7.7	5,797
Břeclav	9.6	6,059
Hodonín	14.0	10,998
Vyškov	8.5	3,765
Znojmo	11.4	6,157

Zdroj : ČSÚ

4.6 Politicko-právní prostředí

Politická situace v České republice se dá považovat za stabilní s ohledem na 14 let působení demokratického systému. Přeměna centrálně plánované ekonomiky na tržní hospodářství neproběhla bezbolestně, ale spolu se vstupem České republiky do NATO a EU můžeme považovat prostředí v České republice za politicky vyhovující. Důležitým politickým rozhodnutím do budoucna bude přechod české koruny na euro. Ze zkušeností členských států EU lze předpokládat v souvislosti se zavedením eura mírné zvýšení cen.

Podle výzkumu Hospodářské komory ČR, která prováděla výzkum právního prostředí v České republice, který měl za úkol zjistit problémovost konkrétních oblastí právní úpravy podnikání, kterou z hlediska podnikatelské činnosti považují za nejzávažnější. Srovnání hodnocení respondentů za rok 2002 a 2001 v procentním vyjádření uvádí následující přehled:

Tabulka č. 8: Problémové oblasti právní úpravy podnikání

Pořadí	***Oblast***	***Procento respondentů***	
		Rok 2002	***Rok 2001***
l.	**Práva věřitele**	**47,91**	**51,33**
2.	**Daňový systém**	**19,07**	**20,27**
3.	**Obchodní právo**	**12,09**	**10,27**
4.	**Pracovně právní vztahy**	**6,98**	**3,20**
5.	**Správní řízení**	**5,58**	**3,20**
6.	**Vlastnické vztahy**	**2,56**	**4,67**
7.	**Smluvní vztahy**	**2,32**	**5,60**

8.	**Bezpečnost práce**	**1,40**	**0,67**

Zdroj: Hospodářská komora ČR

Z vyhodnocení výsledků průzkumu vyplývá, že za nejproblémovější oblast považuje podnikatelská sféra nadále úpravu práv věřitele, s odstupem pak daňovou legislativu.

Podnikatelská legislativa sleduje tři hlavní účely: ochránit firmy před nekalou konkurencí, spotřebitele před neseriózními podnikatelskými praktikami a společnost před bezuzdným obchodním chováním. Vliv legislativy na podnikání roste rok od roku. Evropská komise se aktivně podílí na tvorbě nového legislativního rámce, vymezujícího konkurenční chování,výrobkové standardy, výrobkové záruky a zásady komerčního styku pro členské země Evropské unie. Se vstupem naší země do EU můžeme tedy očekávat zpřísnění zákonů týkající se zejména ochrany spotřebitelů a věcí týkající se životního prostředí.

Jednou z našich funkcí bude také zaměstnávání invalidů, zde existuje řada institutů, které mají za cíl vytvořit podmínky pro co nejširší pracovní uplatnění zdravotně postižených občanů. Na prvním místě je třeba jmenovat zákon č. 1/1991 Sb., o zaměstnanosti a nařízení vlády ČR č. 228/2000 Sb. o stanovení povinného podílu občanů se změněnou pracovní schopností na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele. Tímto nařízením se stanoví pro všechny zaměstnavatele zaměstnávající více než 20 pracovníků povinnost zaměstnat alespoň 5 % zaměstnanců, kteří jsou občany se změněnou pracovní schopností.

Zaměstnávání osob se změněnou pracovní schopností je podporováno i úlevami na daních z příjmu. Za každého zaměstnance se ZPS se daň sníží o 18.000 Kč o poměrnou část této částky, je-li výsledkem přepočteného počtu zaměstnanců desetinné číslo. Obdobně se postupuje u pracovníků se ZPS s TZP, s tím, že snížení daně činí 60.000 Kč. Pokud se týká zaměstnávání poživatelů plných invalidních důchodů, jsou možnosti zaměstnání a charakter pracovního poměru ovlivněny důvodem invalidity.

5. Technicko-ekonomická studie

5.1 Stručný souhrn

Předmětem této studie je objasnění investičního záměru výstavby 5 maloobchodních provozoven pro seniory v lokalitách s vyšší nezaměstnaností a s přenesenou působností státní správy (předpoklad spádovosti). V prvních pěti letech se soustředíme na Jihomoravský kraj s možnou další expanzí, především na severní Moravu.

5.2 Výchozí údaje a vývoj projektu

Východiskem projektu jsou demografické údaje o stárnutí populace v ČR a reforma veřejné správy. Dle předběžných marketingových průzkumů (viz. Marketingový výzkum)

též značná citlivost na ceny spotřebitelského a drobného zboží zejména v kategorii seniorů. Naším cílem je tedy agresivní cenová strategie s širokou podporou marketingových aktivit využívající též marketingové strategie ostatních konkurentů. Dále se pokusíme vytvořit nové trhy v oblasti prodeje výrobků pro diabetiky, popř. pro zákazníky vyznávající zdravý životní styl (bioprodukty).

Pro podporu prodeje budeme využívat letákovou formu propagace doprovázenou výraznými akčními slevami. V této souvislosti využijeme možnosti vyúčtovat záporný rozdíl mezi akční cenou a cenu obvyklou jako marketingový náklad. Česká legislativa je zde totiž značně benevolentní a tuto možnost nevylučuje. To nám zároveň umožní snížit si základ daně z příjmu právnickým osob.

Tvrdé konkurenční podmínky mohou mít za následek mírnou ztrátovost projektu zejména v prvních dvou letech existence. Tato situace bude způsobena nižší ziskovou marží, ta však bude částečně kompenzována rychlejším obratem zásob. V dalších letech se však očekává konsolidace výsledků vedoucích k rostoucím ziskům. V horizontu 5 a více let počítáme s výstavbou dalších provozoven. Rozhodujícím kritériem však budou dosažené výsledky a ochota investorů.

5.3 Kapacita trhu

Statistické údaje jasně prokazují stárnutí populace ČR. Důchodci a starší občané mají nejvyšší procento zastoupení mezi obyvateli naší republiky. Téměř každý třetí člověk je starší 45 let. Právě tato data ukazují, že segment spotřebitelů, na které jsme se zaměřili, „má budoucnost“. I když na českém trhu maloobchodních prodejců je již značná konkurence, naše specializace na starší spotřebitele nám zajistí určitou konkurenční výhodu.

Další nezpochybnitelnou výhodou je vstup České republiky do Evropské unie k 1. květnu 2004. Rostoucí životní úroveň a růst sociálních jistot daný především výrazně sociální politikou Evropské unie dává tušit, že situace českých seniorů se bude do budoucna i nadále zlepšovat. Očekáváme tedy růst tržní poptávky a to nikoliv pouze regionální, ale i celorepublikový. Právě proto by pozdější expanze měla směřovat hlavně do regionů, kde současná kupní síla obyvatelstva není příliš vysoká. Předpokládá se totiž, že právě do těchto regionů budou směřovat peníze z evropských rozvojových fondů a situace se výrazným způsobem změní.

5.4 Vstupy, lokalizace a prostředí

Pro výběr lokality jsme si jako určující zvolili tyto kritéria:

- přístupnost a dostupnost místa
- počet obyvatel
- věkový průměr obyvatel

- přenesená působnost státní správy
- přirozená spádovost obce či města
- počet konkurentů
- vyšší míra nezaměstnanosti (=nižší náklady pracovní síly)

V území musí být veškeré potřebné inženýrské sítě, které budou využity při napojení objektu na média Odstup objektu od stávající zástavby musí být dostatečný, aby nedošlo ke zhoršení stávajících podmínek okolních domů. Vzhledem k záměru soustředit se na menší města předpokládáme nižší náklady na pořízení nebo nájem pozemků. Jednotlivé provozovny budou vystavěny na základě porovnání ekonomické výhodnosti daných variant (priority seřazeny sestupně):

- výstavba nové prodejny na „zelené louce“
- výstavba nové prodejny na pozemku s objekty určenými k demolici
- rekonstrukce stávající prodejny
- pronájem v obchodní zóně

Na základě námi zvolených kritérií (uvedených v tabulce č.3) jsme provedli předběžný výběr lokalit, kde vybudujeme naše prodejny. Ty jsou následující :

- Břeclav
- Bučovice
- Ivančice
- Kyjov
- Tišnov

Vzhledem k ceně pozemků ve vybraných destinacích může dojít k variantnímu řešení, tedy k rekonstrukci stávající prodejny popř. koupi pozemku s objekty určenými k demolici. Prioritou je však výstavba vlastní nové provozovny.

Odhadovaná jednotková cena pozemku je Kč 1 000,-/m^2. Cena za celý pozemek by tedy neměla přesáhnout sumu Kč 7 000 000,-, avšak v případě města Břeclav lze vzhledem ke strategické poloze a počtu obyvatel očekávat i cenu kolem Kč 10 000 000,-. V případě vyšší ceny než Kč 10 000 000,- je zde možnost výstavby pouze čtyř maloobchodních jednotek popř. volba jiné lokality.

5.5 Technické řešení projektu

V případě prvních tří variant bude následná výstavba řešena dodavatelským způsobem, stejně jako vybavení prodejen, kde se bude jednat v zásadě o typové regálové sestavy a kancelářský nábytek. Uspořádání vnitřních prostor a prodejní plochy bude řešeno pomocí specializované firmy v souladu s požadavky na ekonomii a ergonomii.

V prostoru vchodu bude vytvořena kapacita na provoz kavárny, lékárny a ordinace soukromých lékařů. Všechny tyto služby budou řešeny formou nájemní smlouvy. Vybavení těchto prostor je zcela ponecháno na rozhodnutí našich nájemců.

Celková plocha pozemku (cca 7 000 m^2) bude rozčleněna na tyto funkční části:

- parking pro 80 osobních vozidel
- zásobovací dvůr pro nákladní vozidla se samostatným vjezdem
- vlastní plocha objektu (3 350 m^2)
- ozeleněné plochy

Samostatně bude řešen vjezd pro nákladní automobily do zásobovacího dvora po asfaltové komunikaci š. 7,5 m, druhý vjezd na parkoviště slouží osobním vozidlům. Pojízdné plochy budou asfaltové, stání pro vozidla (2,5 x 5 m) budou taktéž z asfaltu.

Předběžný návrh členění objektu:

- vstupní část se zádveřím a sociálním zařízením
- „obchodní ulice“ – prostor uvnitř objektu vyhrazený koncesionářům
- kancelářské a sociální prostory vedení firmy a zaměstnanců
- hlavní prodejní prostor o ploše 1 800 m^2
- samostatný prostor řeznictví s vlastním zázemím (přípravna, šatny, kanceláře, sklad, mrazírny)
- technické zázemí, tj. kotelna, el. rozvodny, trafostanice, náhradní zdroj, požární centrála, strojovna chlazení
- skladovací prostory, chladírny
- samostatný sklad lahví

Celý areál je řešen bezbariérově, tj. tak aby byl přístupný osobám s omezenou schopností pohybu. Vnitřní prostory, včetně vybavení, budou navrženy tak, aby vyhovovali hlavně starším občanům, tzn. regály nebudou příliš vysoké, uličky mezi nimi budou o 40 cm širší oproti všeobecně uznávanému standardu, jednoduché a přehledné značení (velké cenovky i ukazatele), menší nákupní vozíky bez mincí.

5.6 Logistika a IS/IT

Maloobchodní síť o 5 provozovnách neumožňuje podle našeho názoru efektivní provozování vlastní zásobovací sítě. Zásobování bude tedy řešeno pomocí smluv s jednotlivými dodavateli spotřebního zboží, popř. použijeme služeb speditérských firem, které díky své specializaci dosahují daleko efektivnějších výsledků. Danou dopravní firmu vybereme na základě předložených nabídek vzhledem k ceně a spolehlivosti firmy (zjištěné prostým dotazováním u jejich zákazníků).

Základem dobrého fungování společnosti je bezpochyby kvalitní informační systém podniku. Jelikož vývoj takového systému je velice nákladnou a zdlouhavou záležitostí rozhodli jsme se pro nákup celého IS/IT od generální dodavatele – systémového integrátora.

Výhody:

- nejrychlejší realizace
- nízké náklady
- profesionální řešení každé komponenty
- osvědčená řešení
- dodavatelem garantovaná stability i vývoj
- rozložení rizik mezi podnik a systémového integrátora

Nevýhody:

- velká závislost na generálním dodavateli a jeho schopnostech
- riziko úniku konfidentních informací mimo podnik

Zde vidíme, že výhody takového řešení jasně předčí negativa s tím spojená.

5.7 Pracovní síly

Vzhledem k velikosti prodejny uvažujeme s max. 40 zaměstnanci, v případě sezónních výkyvů (vánoce apod.) budeme nedostatek pracovních sil řešit pomocí brigádníků. Součástí stálých zaměstnanců bude generální ředitel, manažeři jednotlivých oddělení, dvě účetní s požadovanou kvalifikací a dva zaměstnanci ostrahy objektu. Manažeři by měli splňovat požadavek dokončeného vysokoškolského vzdělání ekonomického směru.

Umístění prodejen v lokalitách s vyšší nezaměstnaností nám umožní snížit mzdové náklady. Otevírací doba prodejen si bude vyžadovat dvousměnný provoz. Čistá mzda bude v průměru činit Kč 6 300,- u řadových pracovníků. U manažerů se mzda bude odvíjet od zavedeného hodnotícího systému.

Celkové mzdové náklady odhadujeme na **Kč 700 000,-/měsíc**. Částka též obsahuje Kč 50 000,- určené na zvláštní výdaje (prémie, odměny) a odvody sociálního a zdravotního pojištění placené zaměstnavatelem. Tato částka však může být ještě snížena v důsledku strategie zaměstnávání osob se změněnou pracovní schopností popř. lidí s nižší kvalifikací. To však vyvolává problém s doplňováním potřebné kvalifikace. Případná počáteční investice do školícího programu může v průběhu doby znamenat značné úspory v položce mzdových nákladů. V případě sezónních prací bude brigádníkům vyplácena odměna ve výši Kč 45,-/hod.

5.8 Plán realizace

Časový harmonogram jednotlivých etap je následující:

1) vypracování podkladů pro investory (2 měsíce)
   - vypracování podnikatelského plánu
   - předložení projektu investorům
2) zpracování technické dokumentace (1 měsíc)
   - stavební povolení
   - vyjednávání a uzavírání kontraktů s dodavateli stavby
   - získání pozemků
3) stavba objektu a jeho vybavení (1 rok)
   - zadání stavby
   - kontrola průběhu výstavby
   - nákup vybavení a montáž
   - vyjednávání a smlouvy s dodavateli zboží
   - vyjednávání a smlouvy s koncesionáři
   - zajištění a proškolení personálu
   - zajištění logistických služeb
   - vybudování IS/IT
4) uvedení do provozu (3 týdny)
   - nákup zboží
   - umístnění zboží
   - zahájení provozu

Předpokládaná délka realizace projektu je tedy přibližně 1 rok a 2 měsíce od příslibu finančních prostředků. Na vypracování kompletního plánu realizace bude zvolen odpovědný koordinátor splňující a respektující zásady projektového řízení. Koordinátor bude přidělovat činnosti v závislosti na průběhu jednotlivých etap. Koordinátor je také odpovědný za aktualizaci v závislosti na postupu realizace a změnách vnějších podmínek.

5.9 Rizika projektu

Neoddělitelnou částí podnikání je riziko. Proto v následujících několika řádcích uvedeme několik nejvýznamnějších rizik, která mohou ohrozit zdraví chod našich společností. Zde uvedená rizika mohou být dobrým vodítkem pro management podniku při jejich řízení. Základním cílem řízení rizika projektů je snaha zvýšit pravděpodobnost jejich úspěchu a minimalizovat nebezpečí neúspěchu, který by mohl zásadně ohrozit finanční stabilitu firmy, popř. vést k jejímu zániku.

Příklady rizikových faktorů:

- nespolehlivost, sníženou kvalitu, resp. výpadky dodavatelů stavebních prací a technologií ve fázi realizace projektu, vedoucí k vzrůstu investičních

nákladů, k prodloužení doby výstavby a tím k opožděnému uvedení projektu do provozu

- podcenění nároků na čistý pracovní kapitál, vyplývající ze špatného stanovení oběžných aktiv projektu
- tržní rizika spojená s úspěšností firmy, která mají převážně podobu rizik prodejních (poptávkových) ve vztahu k velikosti prodeje (konkurence, změna spotřebitelských preferencí, pokles kupní síly)
- kurzovní rizika spočívající v nepříznivé změně devizového kurzu z hlediska importu levného spotřebního zboří ze zahraničí
- riziko omezené dostupnosti úvěrů
- rizika spojená s hospodářskou a legislativní politikou vlády (změny daňových zákonů, zákonů na ochranu životního prostředí, snížení ochrany domácího trhu, změny celní politiky, změny ochrany spotřebitelů)
- nebezpečí živelných pohrom

5.10 Finanční a ekonomické vyhodnocení projektu

Podnikatelský záměr bude předložen k posouzení významné investiční skupině. Předpokládáme tedy, že v případě jeho schválení bude projekt plně financován ze strany zahraničního investora. Celková částka investice by měla činit **Kč 460 000 000,-.** Avšak v době přípravy a výstavby investičního projektu vzniknou další výdaje ve výši přibližně Kč 12 000 000,-. Tato částka však může být kryta obchodním úvěrem, popř. krátkodobým úvěrem s velmi krátkou dobou splatnosti. Dalším problémem mohou být relativně nižší tržby v prvním roce působení, které mohou způsobit malou likviditu.

5.10.1 Náklady

Kapitálové výdaje:

Kapitálové výdaje se skládají z výdajů na koupi pozemků, výstavbu provozoven a na vybavení.

Tabulka č. 9: Kapitálové výdaje na pozemky a budovy v tis. Kč (bez vybavení)

Položka	Výdaje v tis. Kč pro rok 2004	
	1 budova	5 budov
Koupě pozemku	7.000	35.000
Náklady stavby:		
- studie, výzkumy	646	3.230
- přípravné stavební práce	1.705	8.525
- stavební práce	69.502	347.510
- řemesla	2.032	10.160
- kompletační činnost	100	500
- inženýrské práce	650	3.250
- ostatní náklady	900	4.500
Celkem	**82.535**	**412.675**

Kapitálové výdaje na koupi pozemků a výstavbu provozoven činí **Kč 412 675 000,-.**
Kapitálové výdaje na vybavení prodejen činí **Kč 9 000 000,-**.

Celkové kapitálové výdaje v Kč: 421 675 000,-
Provozní výdaje

Ústřední vytápění

Zařízení musí odpovídat ČSN 06 0310. Jako zdroj tepla bude zřízena centrální kotelna umístěna v přízemí objektu. Použité palivo – zemní plyn. Tato kotelna bude sloužit jako zdroj tepla pro vytápění, vzduchotechniku a ohřev TUV (topení ze systému v zimě, v létě elektro). Ohřev TUV na druhé straně bude samostatně v jednotlivých místnostech v elektrických boilerech. Kotelna musí odpovídat ČSN 07 0703. Komíny a kouřovody musí odpovídat ČSN 73 4201 a ČSN 73 4210.

Vzduchotechnika

Vzduchotechnické zařízení má ve větraných prostorách zajišťovat potřebnou výměnu vzduchu doporučenou hygienickými předpisy a musí odpovídat ČSN 12 7010 při dodržení vnitřní teploty dle ČSN 62 6210.

Odhadovaná výše provozních nákladů
Roční spotřeba tepla = 527 MWh (0,77531Kč/kWh) => Kč 408.590,-/rok
Roční potřeba paliva = 57.340 m^3/rok

Potřeba vody:
40 zaměstnanců = 1,91 m^3/den
200 návštěvníků = 0,70 m^3/den
2,61 m^3/den x 367 dní = 958 m^3/rok (Kč 42,35/m^3) =>Kč 40.571,-/rok

Potřeba el. energie – odhad Kč100 tis./měsíc = Kč 1.200.000,-/rok

Celkem provozní náklady jedné prodejny v Kč: 1.649.161,-/rok.

Část z provozních nákladů má být hrazena z nájemného a část druhá nad rámec nájemného. Zde se jedná o výdaje na teplo, spotřebu elektrického proudu, servisu a revize výtahů, odvozů odpadků, úklidu společných prostor, vodného, stočného a nákladů na správu (mzdy). Tyto náklady mají nájemci splácet zálohově měsíčně s případným doplatkem či vrácením peněž po provedení ročního vyúčtování.

Náklady na nákup zboží do jedné prodejny odhadujeme ve výši cca 9,6 mil. Kč/měsíc.

5.10.2 Peněžní příjmy z investice

Peněžní příjmy z investice představuje zisk po zdanění vyvolaný investicí a odpisy.

Odpisy

Předmětem odpisování je budova v hodnotě 75.535 tis. Kč. Budovy patří podle zákona o daních z příjmů do páté odpisové skupiny a doba odpisování v této odpisové skupině činí 30 let. Pro výpočet byla zvolena metoda zrychlených odpisů. Páté odpisové skupině je pro zrychlené odepisování přiřazen v prvním roce odpisování koeficient 30 a koeficient pro další roky odpisování je 31.

Tabulka č. 10: Odpisy jedné budovy v Kč

Roky	Odpis	Zůstatková cena
1	2517833,333	73017166,67
2	4867811,111	68149355,56
3	4699955,556	63449400
4	4532100	58917300
5	4364244,444	54553055,56
6	4196388,889	50356666,67
7	4028533,333	46328133,33
8	3860677,778	42467455,56
9	3692822,222	38774633,33
10	3524966,667	35249666,67
11	3357111,111	31892555,56
12	3189255,556	28703300
13	3021400	25681900
14	2853544,444	22828355,56
15	2685688,889	20142666,67
16	2517833,333	17624833,33
17	2349977,778	15274855,56
18	2182122,222	13092733,33
19	2014266,667	11078466,67
20	1846411,111	9232055,556

21	1678555,556	7553500
22	1510700	6042800
23	1342844,444	4699955,556
24	1174988,889	3524966,667
25	1007133,333	2517833,333
26	839277,7778	1678555,556
27	671422,2222	1007133,333
28	503566,6667	503566,6667
29	335711,1111	167855,5556
30	167855,5556	0

Dalším předmětem odepisování jsou kancelářské stroje a počítače, telefony a faxy, které dle zákona o dani z příjmů patří do odpisové skupiny 1. Jejich vstupní cena činí Kč 360.000,-. Zvolili jsme opět metodu zrychleného odepisování, kde koeficient pro první rok odepisování je 4 a pro další roky 5.

Tabulka č. 11: Odpisy zařízení v Kč

Roky	Odpis	Zůstatková cena
1	90000	270000
2	135000	135000
3	90000	45000
4	45000	0

Dále jsou odepisovány nožířské zboží, chladící a mrazící zařízení, svítidla, ochranná zabezpečovací zařízení, rozhlasové přijímače, váhy a nábytek. Vstupní cena činí Kč 1.326.000,-. Pro metodu zrychleného odepisování činí koeficienty pro první rok 6 a pro další roky 7.

Tabulka č. 12: Odpisy zařízení v Kč

Roky	Odpis	Zůst. cena
1	221000	1105000
2	368333,3333	736666,6667
3	294666,6667	442000
4	221000	221000
5	147333,3333	73666,66667
6	73666,66667	0

Posledním předmětem odepisování je **trezor**. Jeho vstupní cena je Kč 114.000,-. Koeficient pro 1. rok je 12 a pro další roky 13.

Tabulka č. 13: Odpisy trezoru v Kč

Roky	Odpis	Zůst. Cena

1	9500	104500
2	17416,66667	87083,33333
3	15833,33333	71250
4	14250	57000
5	12666,66667	44333,33333
6	11083,33333	33250
7	9500	23750
8	7916,666667	15833,33333
9	6333,333333	9500
10	4750	4750
11	3166,666667	1583,333333
12	1583,333333	0

5.10.3 Výnosy

Výnosy jsou představovány tržbami z prodeje zboží a celkovým nájmem zaplaceným nájemci za užívání prostor podle uzavřené smlouvy. Nájmy byly odhadnuty v takové výši, aby odpovídaly obvyklým cenám v daných lokalitách.

Nájemné bylo stanoveno v této výši:

Tabulka č. 14: Předpokládané nájemné v Kč (střední varianta)

Plocha k pronájmu v m^2	Nájemné za m^2	Nájemné celkem v Kč/měsíc	Nájemné celkem v Kč/rok
Lékař I. – 30	400	12.000	144.000
Lékař II. – 30	400	12.000	144.000
Čekárna - 30	400	12.000	144.000
Lékárna – 40	Jednorázové nájemné	20.000	240.000
Kavárna - 60	Jednorázové nájemné	20.000	240.000
Celkem		**76.000**	**912.000**

Nájem za prostor čekárny bude rovnoměrně rozdělen mezi oba lékaře.

Roční tržby z nájemného v 5 provozovnách činí: Kč 4 560 000,-/rok.

Měsíční tržby pro jednu prodejnu byly odhadnuty ve výši 12 mil. Kč => Kč 144 mil./rok

Zisk po zdanění

Pro výpočet doby návratnosti je třeba stanovit zisk po zdanění. Ten je nutné dopočítat z údajů o výnosech, nákladech a odpisech. Daňová sazba pro zdanění příjmu právnických osob činí 31 %. V prvním roce činnosti počítáme zhruba s 80% dosažitelné úrovně tržeb.

V druhém roce toto číslo dosáhne téměř 95%. V dalších letech již přepokládáme úroveň tržeb ve výši 100%. Náklady na marketing a propagaci uvažujeme v prvním roce ve výši 2,5% očekávaných výnosů, v dalších letech se marketingové náklady budou pohybovat na úrovni 1,5% očekávaných výnosů. Od roku 2007 počítáme s ročním růstem tržeb 3% a průměrným růstem nákladů 2%.

Tabulka č. 15: Vývoj zisku po zdanění v letech 2004 – 2008 (v tis. Kč)

Rok	Výnosy	Náklady	Roční odpisy	HV před zdaněním	Daň z příjmu	HV po zdanění
2004	580 560	640 760	14 211	-74 411	0	-74 411
2005	688 560	636 574	26 963	25 023	7 757	17 266
2006	724 560	637 114	25 522	61 924	19 196	42 728
2007	746 297	649 995	24 082	72 220	22 388	49 832
2008	768 686	663 076	22 641	82 969	25 720	57 248

5.10.4 Ukazatelé hodnocení efektivnosti

Prostá doba návratnosti

Tabulka č. 16: Výpočet prosté doby návratnosti (údaje v tis. Kč)

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Kapitálový výdaj	-421.675								
Zisk po zdanění		-74.391	17.280	50.240	49.845	57.262	60.000*	60.000*	60.000*
Odpisy zrychlené		14.191	26.943	25.502	24.062	22.621	21.406	20.190	19.343
Kumulativní součet	-421.675	-481.875	-437.652	-361.910	-288.003	-208.120	-126.714	-46.524	**32.819**

*předpokládaný zisk po zdanění

Z předchozí tabulky vyplývá, že doba návratnosti investičního projektu je 8 let.

Rentabilita vlastního kapitálu

Předpokládáme-li ztrátovost projektu v prvním roce, nemá příliš smysl hodnotit rentabilitu vlastního kapitálu. Uvádíme proto tento ukazatel pro průměrnou hodnotu v několika modifikacích.

Rentabilita VK do roku 2008 (včetně ztrátového): **4,8 %**

Rentabilita VK do roku 2008 (mimo ztrátového): **10,4 %**

Rentabilita VK v roce 2008: **13,6 %**

Rentabilita VK za dobu návratnosti: **8,3**

6 Formulace podnikových funkcí

Top management:
Generální ředitel
Oddělení řízení obchodního provozu
Oddělení nákupu
Marketingové oddělení
Ekonomické oddělení (finanční, účetní)
Oddělení logistiky
Personální oddělení

7 Přiřazení procesů do útvarů

Oddělení řízení obchodního provozu

Odpovídá za celou oblast organizace a řízení obchodního provozu.
Okruh kompetence:

- spoluúčast na tvorbě ročního plánu obratu, nákupu zásob, pracovníků, případně dalších plánů týkajících se materiálně technické základny a vybavení provozu,
- organizaci obchodního provozu - organizace směn, otevírací doba, dispoziční řešení provozní jednotky, způsob vystavování a prezentace zboží v provozní jednotce, rozhodování o sporných reklamacích, zvláštní prodejní akce, případné přesuny zboží mezi provozními jednotkami atd.
- personální zabezpečení prodeje – rozhodování spolu s personálním útvarem o výběru vhodných pracovníků pro prodej, jejich rozmístění, případných přesunech a uvolňování, školení prodejního personálu a dalším zvyšování kvalifikace, zabývá se hodnocením vedoucích provozních jednotek, spolu s personálním a ekonomickým úsekem pak řeší formy peněžních i nepeněžních stimulů a navrhuje konkrétní odměny vedoucím provozních jednotek a ostatním přímo podřízeným pracovníkům,
- komplexní kontrolu všech výše uvedených oblastí včetně spoluúčasti na inventarizaci

Obchodnímu manažerovi jsou obvykle podřízeni pracovníci zajišťující přímý styk s místně rozptýlenými provozními jednotkami tj. oblastní vedoucí.

Oddělení nákupu

Úlohou tohoto oddělení je vyhledávání nejvhodnějších dodavatelů zboží, sjednávání podmínek dodávky a uzavírání kontraktů. Nákupčí vychází ze sortimentní a cenové strategie firmy a plánu nákupu, zároveň musí průběžně sledovat informace o prodejnosti jednotlivých

artiklů, plnění podmínek dodávek ze strany obchodních partnerů. Dále musí mít k dispozici informace o reakci zákazníků na nabízené zboží, o příčinách a četnosti reklamací atd. dobré a efektivní fungování oddělení nákupu zajišťuje dobrý informační systém, pomocí kterého nákupčí pohotově zjistí všechny potřebné informace.

Marketingové oddělení

Manažer pro marketing by zejména odpovídal za navrhování marketingového plánu podloženého potřebným výzkumem trhu, nákup včetně případného dovozu a koordinované využívání všech marketingových nástrojů – cen a podpory prodeje, propagace, public relations.

Ekonomické oddělení

Ověřuje reálnost marketingových záměrů a marketingového plánu z hlediska krátkodobé a dlouhodobé finanční rovnováhy firmy a navrhuje případná opatření k zabezpečení potřebných finančních zdrojů. Odpovídá za informační soustavu včetně zpracování kalkulací jako podkladu pro cenovou tvorbu, vedení potřebné statistiky a ekonomickou kontrolu.

Oddělení logistiky

Do okruhu kompetence tohoto manažera spadají otázky rozvoje obchodní sítě a oběhu zboží, které řeší spolu s marketingovým manažerem a ekonomickým manažerem, údržbu, opravy a další činnosti spojené s materiálně technickou základnou firmy.

Personální oddělení

Jeho úkolem je personální plánování, plánování objemu a struktury pracovníků, metodická příprava a řízení hodnocení pracovníků, tvorba mzdového a pobídkového systému a sledování jejich účinnosti, organizace vzdělávání a výcviku provozního personálu i řídících a správních pracovníků, ale také tvorba a sledování pracovních podmínek a realizace sociálního programu.

Existence specialistů na určité procesy si zároveň vynucuje vznik dalších útvarů týmového charakteru, v nichž by se rozhodovaly otázky, týkající se firmy jako celku. Nejčastěji jde o projednávání ročních plánů a rozpočtů, ale i o dlouhodobější záměry – rozhodování o směru investování, koncepci oběhových procesů, maloobchodní sítě atd. Členy těchto týmů jsou zejména ředitel, manažer pro marketing, obchodní manažer, manažer pro logistiku, ekonomický manažer, personální manažer a další specialisté podle charakteru rozhodovaného problémů.

Další činnosti jako jsou právní služby, rozsáhlejší marketingové výzkumy, úklidové služby a ostraha objektu budeme nakupovat od externích subjektů jako službu.

Chceme-li expandovat, musíme decentralizovat. Abychom vyhověli diferencovaným potřebám zákazníkům, včasně podchytili budoucí trendy apod. , musíme zejména posunout některé typy rozhodnutí z centrály blíže k vykonavatelům – tzn. decentralizovat organizační strukturu a delegovat mnohem více rozhodovacích pravomocí na nižší úrovně řízení a hodnocení a odměňování vázat ve větší míře na konkrétní výsledky, které organizační útvar dosáhl na trhu.

8. Personální management

V současné době je úloha lidských zdrojů chápána jako jedna za rozhodujících funkcí řízení firmy, postavená na stejné úrovni jako technické, marketingové nebo finanční. Na rozdíl od ostatních jsou lidské zdroje determinovány svým základním prvkem a jeho specifikou, tj. volním jednáním a vytvářením vztahů mezi jednotlivci a skupinami a jejich chováním.

Personální management zahrnuje ekonomickou funkci (dosažení zisku) a sociální funkci (sdružuje pracovníky a uspokojuje jejich potřeby).

Ve většině zemí jsou pro sféru obchodu příznačné některé negativní charakteristiky a to: vysoká míra fluktuace, nižší mzdy, nevhodná pracovní doba, sezónnost práce, nízká kvalifikace atd., které převažují zejména v maloobchodu. Navzdory těmto negativním jevům se budeme snažit vytvořit příjemné pracovní prostředí se silným sociálním programem. Našim cílem bude vytvořit si dobré jméno v širokém okolí a tak u lidí vzbudit touhu získat pracovní místo v našich prodejnách.

Hlavním specifikem řízení lidských zdrojů v maloobchodním podniku je aplikace teorie front při určování optimálního počtu pracovníků, který je ve značné míře závislý na frekvenci zákazníků. Kritickými body jsou zejména úseky s osobní obsluhou a inkasní místa (pokladny). Teorie front hledá optimální variantu počtu pracovních míst v prodejně vzhledem k době obsluhy a frekvenci zákazníků za přijatelných mzdových nákladů ze strany podniku a přijatelných nebo nulových ztrát času zákazníků strávených ve frontách.

Pomocnými prostředky budou také výstupy z pokladen (ty také poslouží ke sledování produktivity práce jednotlivých pokladních), ze kterých lze i bez testů frekvence získat údaje o počtu platících zákazníků.

Výkyvy ve frekvenci zákazníků budeme řešit úpravou pracovní doby našich zaměstnanců. Zejména půjde o tzv. cyklické nástupy, tzn. stanoví se různé časy začátku, přestávek a konce pracovní doby u jednotlivých zaměstnanců v souladu s vývojem frekvence a v souladu se

zákoníkem práce a pracovním úvazkem. Rovněž se bude jednat o tzv. stálou částečnou pracovní dobu, tzn., že tito pracovníci se budou zapojovat pouze v provozních špičkách.

8.1 Úloha manažera lidských zdrojů (personálního manažera)

Úkolem personálního manažera je:

- plánování, získávání a výběr pracovníků
- hodnocení pracovníků a jejich výkonu
- podnikové vzdělávání
- vytvářet uspokojivé pracovní podmínky a sociální péči (bezpečnosti práce, hygiena, nemzdová motivace)

8.1.1 Plánování, získávání a výběr pracovníků

Do této sféry kompetencí personálního manažera spadají:

- přesná definice personální potřeby pracoviště i kritéria výběru pro pracovní místo
- určení předpokladů uchazečů o dané místo
- určení druhu úvazku a jeho rozsahu
- respektování platné legislativy zaměstnanosti, ochrany zdraví při práci
- přivítání a podílení se na zapojení nového pracovníka do týmu

Na každé prodejně bude cca 30 řadových prodavaček (pokladní, prodavačky na jednotlivých odděleních) a 5 vedoucích úseku.

Úsek:

- maso uzeniny,
- mléčné výrobky,
- pečivo a trvanlivé zboží
- oděvy, domácí a kutilské potřeby
- ovoce zelenina

Pří náboru pracovníků budeme spolupracovat s místními úřady práce. Jednotlivým úřadům práce budeme specifikovat naši potřebu pracovních sil. Vybrané pracovníky z řad nezaměstnaných budeme zvát k osobnímu pohovoru, kde bude přítomen personální manažer a vedoucí dané prodejny, popř. další pracovníci personálního oddělení. U jednotlivých uchazečů budeme přihlížet k dosavadní praxi, ke způsobu vystupování a komunikačním dovednostem.

V případě, že daný úřad práce nebude schopen zajistit námi požadovaný počet pracovníků, uveřejníme inzerát v regionálním tisku či v regionálních přílohách celoplošných deníků. Zde

budeme požadovat zaslání strukturovaného životopisu s motivačním dopisem. Ze zaslaných odpovědí vybereme k pohovoru ty uchazeče, kteří budou odpovídat našim požadavkům.

8.1.2 Hodnocení pracovníků a jejich výkonu

V této roli musí manažer prokázat schopnost různého psychologického přístupu a citlivost. Musí formulovat kritiku pří nesplnění cílů konstruktivním způsobem, povzbuzovat, oceňovat a blahopřát pří prokázaném úspěchu. Jednotlivce i skupiny hodnotí a odměňuje podle kvality splnění cílů skupiny, jednotlivců i dodržování předpisů v dané oblasti.
Je důležité, aby každý pracovník znal popis svého pracovního místa (viz příloha), na jehož základě je pak možné hodnotit výsledky jeho práce.

Metody hodnocení výkonu manažerů a administrativních pracovníků

Při hodnocení výkonu manažerů je základním diskutovaným problémem postižení skutečného efektu práce a jeho objektivita. V současné době se klade důraz na delegování tohoto problému na bezprostřední nadřízené formou řízení podle cílů a podle cílů pracovního místa a jeho podmínek. Hlavním nástrojem metody hodnocení bude každoroční individuální rozhovor jednotlivých manažerů s jeho přímými nadřízenými. Tento rozhovor umožňuje informovat a vzdělávat, stanovit přesné cíle, měřit odchylky splnění a nalézt podmínky pro zlepšení výsledků.

Metody hodnocení výkonu prodavačů

Měření výkonu pracovníků po kvantitativní stránce budeme provádět pomocí tržeb v Kč na jednoho pracovníka za určitou časovou jednotku (hodina, den, týden, měsíc, čtvrtletí, rok).
Tedy:

Průměrný výkon: $V = X/T$,

Kde X…..tržba za sledované období
T…..průměrný počet pracovníků prodejny za sledované období

Tento ukazatel však není souhrnným ukazatelem výkonu, protože není schopen komplexně vyjádřit celou vynaloženou práci. Nezahrnuje např. vynaloženou práci spojenou s poskytováním neplacených služeb, veškerý výkon zaměstnanců jednotky, spojený s obsluhou zákazníka nezakončenou prodejem, neodráží úroveň obsluhy. K hodnocení těchto činností pracovníků prodeje použijeme doplňující ukazatele výkonu, kterými jsou:

- počet zákazníků, kteří nakoupili
- počet všech zákazníků, se kterými přišel prodavač do styku
- průměrná doba obsluhy – nepřímo vyjadřuje úroveň obsluhy

- průměrná hodnota jednoho prodeje – bere v úvahu jak rozsah jednoho nákupu, tak počet obsloužených zákazníků

Do výkonu celé prodejní jednotky i do výkonu individuálního pracovníka se promítají tyto vlivy:

- cena zboží
- sortiment zboží
- pracovní podmínky (umístění prodejny a frekvence zákazníků, fyzikální podmínky)
- předpisy a obchodní zvyklosti (otevírací doba, dopravní zvyklosti)
- struktura zaměstnanců (jejich věkové složení a zdravotní stav)
- kvalifikace zaměstnanců
- forma hmotné zainteresovanosti
- motivace pracovníků k výkonu

8.1.3 Podnikové vzdělání

V této roli se personální manažer podílí na rozvoji jednotlivců, celého pracovního týmu i na svém vlastním rozvoji. Vyhodnocuje potřeby v oblasti doškolování a osobního rozvoje. V pravidelných intervalech diskutuje se spolupracovníky o úspěšnosti tréninku. Zpětná vazba je zajišťována dosaženými výsledky týmu. Manažer je zároveň zodpovědný za rozvoj standardu pracovních míst a funkcí ve skupině, za schopnost personálu vykonávat daná místa a činnosti, za jeho kompetentnost k výkonu, za realizaci potřeb rozvoje týmu. Manažer tedy hraje roli školitele, poradce a trenéra.
Jedním z prostředků, jak reagovat na tlak konkurence, je zajištění a vyškolení personálu, aby byl schopen pružně reagovat na stále se zvyšující požadavky tržního prostředí a rozvíjet firmu. V dnešní době je průběžné vzdělávání a rozvoj pracovníků nutností. Důležité je také to, aby náklady s tímto spojené byly vynaloženy co nejefektivněji.

<u>Trénink obchodního jednání</u>

Stěžejní částí podnikového vzdělávání bude trénink obchodního jednání, do kterého se zapojí jak prodejní personál, tak i manažeři. U prodejního personálu se zaměříme hlavně na komunikaci s nakupujícím zákazníkem (oslovení, komunikace během nákupu, rozloučení), schopnost odhadnout potřeby a přání zákazníka, jak předvádět zboží a reagovat v konfliktních situacích. U manažerských pozic bude cílem tréninku posílit celý komplex komunikačních dovedností nutných k dosažení úspěchu. Jedná se hlavně o komunikaci s dodavateli, zvládání stresových situací a námitek, efektivní komunikaci s prodejním personálem, schopnost slovního ohodnocení pracovníka apod. Pozornost bude věnována také přípravě na obchodní jednání (součástí jsou informace o partnerovi a jeho společnosti), přípravě strategie a taktice jednání (s kým, kdy a kde jednat), výběru cíle jednání (na co se především zaměřit) a jaké nové informace získat (jaké otázky položit a kdy je vhodně klást).

Metoda tréninku prodejního personálu

Při zapojování se prodejního personálu do samotného procesu prodeje použijeme metodu „on the job training“, tzn. zaměstnanci budou tzv. „hozeni do vody“ a v rámci svého pracovního týmu se budou postupně seznamovat s pracovním prostředím a pracovním náplní své pozice. Je samozřejmostí, že před tímto procesem budou teoreticky obeznámeni s náplní jejich práce, stejně jako budou poučeni o bezpečnosti práce a hygieně na pracovišti.
Metoda „on the job training“ samozřejmě nebude použita při školení poklaních. Zde jsme zvolili speciální školení zaměřené na odbavení zákazníka u pokladny. Pokladní se budou učit jak postupovat při markování nákupu, včetně poučení o správné manipulaci s penězi.

9. Pracovní podmínky a sociální péče

Technické podmínky práce jsou pro náš management neméně důležitou otázkou. Záleží na tom pracovní pohoda našich zaměstnanců. Vzhledem k tomuto, všechny prodejny budou vybaveny hydraulickými paletovými vozíky, napájenými elektřinou, jež usnadní pracovníkům manipulaci při vyskladňování zboží. Dále jim samozřejmě budou k dispozici moderní a kvalitní nástroje, použitelné při pracovní rutině jako nože, lepící pásky, atd.

Další věcí je **bezpečnost práce.** Noví zaměstnanci budou při nástupu řádně proškoleni zodpovědným pracovníkem podle norem bezpečnosti práce na pracovišti a každý půlrok bude celý personál přezkoušován z pravidel bezpečnosti práce externím pracovníkem způsobilého v oblasti bezpečnosti práce.

Hygiena na pracovišti je v našem oboru podnikání obzvlášť důležitá. Po zaměstnancích se bude vyžadovat dodržování přísné a pravidelné hygieny, tzn. časté mytí rukou, vhodný a čistý pracovní oděv a obuv, upravené vlasy a nehty apod. Samozřejmostí každého pracovníka je potravinářský průkaz, prokazující způsobilost zaměstnance k práci v potravinářském zařízení.

Pokud pracovníci vyhoví požadovaným kritériím, i my jim vyjdeme vstříc a budeme se snažit zajistit všem takové pracovní podmínky, které přinesou jen pracovní pohodu a spokojenost. Samozřejmě budeme dbát na dobré osvětlení či kvalitně fungující klimatizaci, ať už v prodejně nebo v kancelářích.

10. Motivace pracovního chování

Pro rozvoj každé organizace, tedy i té naší, jsou důležité elementy jako pracovní chování, výkon, iniciativa a myšlenková aktivita. Pokusíme se ve firmě vytvořit takový model řízení firmy, kde lidé chtějí sami vyvíjet určitou energii v souladu se záměrem firmy.

Budeme vycházet z poznatků různých stránek pracovního chování:

- co pracovník dělá nebo co chce dělat
- jak se při práci projevuje nebo chce projevovat
- kolik práce vykoná nebo chce vykonat
- kdy a kde práci vykonává nebo chce vykonávat

K ovlivnění pracovníků, aby pracovali tak jak potřebujeme, stanovíme určitý soubor stimulů. U nás se zaměříme na ty stimulační systémy, jako jsou:

- stimulace k vyvolání a udržení výkonu určité kvalitě
- stimulace ke stabilizaci pracovníků a věrnosti firmě

Společnost Sen-market a jeho management si uvědomuje, co ovlivňuje jednání člověka. Stimuly fungují na principu příslibu odměn a výhod nebo postihů a odebrání výhod. Míra odměn a požitků pro jednotlivého pracovníka bude tím větší, čím větší bude přínos jedince a jeho práce významnější pro firmu. Podle Maslowa, člověk uspokojuje své potřeby v závislosti na osobnosti jedince a podmínkách jejich uspokojování. Každý člověk je jiný, proto nebudeme zavádět stimuly jednotlivě, ale po hloubkovém zvážení vybereme některé, které aplikujeme citlivě našim potřebám.

Nabízí se nám mnoho stimulů, ze kterých bychom mohli vybírat. *Jsou to skupiny jako:*

- mzda, odměna, podíl na zisku
- poskytování materiálních výhod
- úprava charakteru práce, obohacování práce novými prvky
- delegování vyšší míry pravomoci a odpovědnosti a postup do vyšší funkce
- pravidelné hodnocení výsledků formou individuálního pohovoru
- úprava fyzikálních parametrů podmínek práce, pracovních režimů a estetické řešení pracoviště
- veřejné ocenění výsledků práce, podpora věrnosti firmě, záměrné pěstování image firmy
- participace na řízení

Pro pracovníky na prodejnách bude jistě aktuální použití stimulů ze skupiny **1), 3), 5), 7);** pro management firmy a jejich podřízené to budou určitě stimuly jako mzda, odměna, podíl na zisku, pak poskytování materiálních výhod, participace na řízení, či delegování vyšší míry pravomoci a odpovědnosti a postup do vyšší funkce.

10.1 Mzdová politika firmy

Mzda je používána jako stimul v mnoha organizacích. Ne jinak tomu bude i našem podniku. Ovšem musíme podotknout, že to nebude nejvýznamější a jediný stimul. Mzda a její účinnost ztrácí význam v závislosti na změně podmínek a situací, ve kterých zaměstnaný žije a pracuje. Jako například při narození dítěte, při růstu inflace apod.

V naší mzdové politice bude hrát významnou roli pevná mzda časová kombinovaná s částí mzdy pohyblivé, vázané na obrat. Takto eliminujeme nevýhody pohyblivé mzdy a zároveň pevné časové mzdy stimulací k dosažení většího obratu. Vzniká nám ovšem problém, jak velkou složku bude ta která část tvořit.

Při vytvoření spravedlivého mzdového systému musíme ekonomicky zdůvodnit rozdíly ve mzdách jednotlivých pracovníků, které odpovídají rozdílům v náročnosti pracovních míst jimi zastávaných.

V předchozích částech jsme se již zabývali analýzou pracovních míst a jejich popisem, dále bodově oceníme pracovní místa a z nich nám vyplynou mzdové diference. Zásada účelné diferenciace mezd spočívá v tom, že mzdy musí být odstupňovány tak, aby byl vytvořen dostatečně hmotný zájem na výsledcích práce, přijímané odpovědnosti za rozhodování, zvyšování kvalifikace a rozvoje. Tomu napomáhá bodové hodnocení pracovních míst, které usnadňuje mzdovou politiku firmy. Ke stanovení hlavních směrů vývoje diferenciace mezd, je třeba analyzovat tempa růstu mezd jednotlivých profesních skupin a vyvodit, jak zjištěná skutečnost odpovídá politice firmy a jak se vyvíjí ve vztahu k regionu a konkurenci, kde působí.

Samozřejmostí je, že v naší mzdové politice budeme respektovat trh práce regionu. Na naši mzdovou politiku budou především působit mzdové předpisy státu, minimální mzda, konkurenční firma a její úroveň mezd a v neposlední řadě míra inflace. Na tyto faktory budeme pružně reagovat, mzdový systém zavedeme dlouhodobě pohyblivý a kritéria odměn musí být jednoznačně vymezena. Jelikož nepředpokládáme nedostatek zájemců o práci v našich prodejnách, nebudeme nuceni stanovovat mzdy vyšší než by odpovídalo jejich relativní hodnotě místa ve firmě. Mzdy stanovíme s ohledem na mzdy u naší konkurence a v tomto nepředpokládáme výskyt žádných problémů.

10.2 Sociální výhody

Při vstupu do naší firmy budou pracovníky motivovat i jiné faktory než mzda. Měl by to být především sociální mix. To znamená, že náš pracovník zabývající se řízením lidských zdrojů bude využívat pro stimulaci zaměstnanců určité sociální výhody, což jim umožní uspokojovat větší škálu potřeb a zabezpečit vyšší životní standart. Poskytovat sociální výhody budeme z těchto důvodů:

- nutnosti stabilizovat kvalifikované a výkonné zaměstnance a snížit negativní dopady fluktuace
- zvýšit spokojenost při práci

Těchto cílů bychom chtěli dosáhnout především klasickými výhodami. Jedna z nich:

- zvláštní výhoda plynoucí z činnnosti firmy- tzn. zlevněné nákupy zboží v sorimentu, který je přemětem podnikání
- poskytováním stavovacích lístků v hodnotě 60,- Kč na hlavu a den

- příspěvky na kulturu a rekreaci

11. Charakteristika činností centrály a prodejen

Abychom pochopili jak společnost funguje, bude nutné ještě upřesnit, jak mají fungovat jednotlivé části společnosti:

11.1 Centrála

Vrcholový management bude soustředěn v centrále společnosti, která bude umístěna nezávisle na prodejnách. Výsledkem činnosti pracovníků v centrále budou strategická a taktická rozhodnutí týkající se podniku jako celku. Vedle toho jsou to i operativní rozhodnutí v oblasti nákupu, marketingu, finančních otázek a kontroly.

Pracovní doba v centrále bude částečně klouzavá. To znamená, že pracovníci managementu se budou rozhodovat o své pracovní době flexibilně, ovšem jejich předpokládaný příchod do práce a odchod z práce se musí vejít do dvouhodinového úseku. Tato klouzavá doba bude stanovena operativně až za chodu organizace a po jmenování generálního ředitele. Toto opatření je nutné, abychom zachovali na pracovišti určitý řád a zejména hodiny, ve kterých budou všichni na pracovišti. Mzdová a finanční účetní mají stanovenu pracovní dobu od 8.00 do 16.00. Asistent/ka generálního ředitele bude začínat podle potřeb generálního ředitele, tudíž budeme klást nemalé požadavky na flexibilitu tohoto zaměstnance (je ale samozřejmé, že v případě individuálních požadavků lze tuto dobu upravit).

11.2 Prodejny

Hlavními aktivitami prodejen bude objednávání zboží, o které se bude starat vedoucí prodejny v součinostis manažerem nákupu. Dále půjde o vybalování a umísťování sortimentu v prodejně, péče o vystavené zboží, poskytování informací informacechtivým zákazníkům a úklid. O další věci (jako odvoz tržeb, specifické práce na prodejně jako správa pokladen atd.) se budou starat najaté firmy. Vedoucí a zástupce vedoucího ale mají povinnost zajistit jejich funkčnost. Dále vedoucí prodejny je zodpovědný za řádný chod prodejny a má pravomoc si určit svého zástupce pro své potřeby z řad řadových zaměstanců. Další z jeho pravomocí bude rozdělovat práci na prodejně, pokud bude nutné doplňit zboží, může odvolat někoho z pokladny či z jednotlivých úseků podle potřeby.

Otevírací doba prodejen bude od 06.00 – 19.00 denně z důvodu stoupajícího zájmu o nákup základních potravin.

11.2.1 Atmosféra prodejny

V naší společnosti Sen-market musíme klást mimořádný důraz na atmosféru v prodejnách. Vrcholový management se musí přičinit o to, aby naši zákazníci byli v Sen-marketu spokojeni a jak se říká „jako doma“.
Prezentace zboží spojená s tvorbou nákupní atmosféry by měla sledovat splnění cílů označených pomocí písmene „E“:

- exciting – tj. podněcovat zájem
- experimental – tj. neokoukaný nový dojem
- evocate – vyvolávat asociace a tím zájem o zboží
- enhancing – zdůrazňování vlastností zboží
- easy to shop – usnadňování nákupu

12 Organizační kultura

Organizační kultura představuje normy a vzory chování a jednání a hodnotové představy, které společně sdílí členové určité instituce a používají je při generování svého sociálního chování.

12.1 Zásady profesionálního chování

Důvěra, respekt a profesionalita:

Vysoká úroveň profesionálního chování je pro společnost SEN-MARKET v.o.s. nezbytná k dosažení svých ambicí. V každé situaci se spoléháme na dobrý úsudek našich zaměstnanců v rámci dodržování zákonů, na jejich poctivé jednání a ochranu jména společnosti. Naše firemní kultura je založena na důvěře, vzájemném respektu a vysoce profesionální úrovni chování. Tyto zásady profesionálního chování jasně stanovují naše základní očekávání od zaměstnanců a od osob, s nimiž obchodujeme.

Poctivé jednání:

Podnikatelské aktivity provozujeme poctivě na základě principu spravedlnosti, dobré víry a čestnosti. Respektujeme zákony, nařízení a administrativní postupy. Totéž očekáváme od všech, s nimiž vstupujeme do obchodních vztahů. Nikdo ve společnosti SEN-MARKET v.o.s. nemá právo nařizovat nebo opravňovat kohokoliv, aby porušoval zákony nebo principy stanovené těmito pravidly profesionálního chování.

Obecné hodnoty společnosti SEN-ARKET v.o.s.

Vytváření dlouhodobých hodnot
Nejlepší nabídky pro zákazníky

Zaměstnanci preferovaný zaměstnavatel
Poctivý a podnětný obchodní partner
Zodpovědný a zainteresovaný občan společnosti
Sdílení vědomostí a vzájemná výměna nejlepších postupů

12.2 Prevence korupce

Uplácení a korumpování veřejných činitelů patří mezi závažné zločiny a v mnoha zemích jsou trestné. Jsou v rozporu s volnou a spravedlivou soutěží, ke které se společnost SEN-MARKET v.o.s. zavazuje. Zaměstnanci společnosti SEN-MARKET v.o.s. nesmí, ať už přímo či nepřímo, nabízet, slibovat, dávat, požadovat či přijímat úplatky nebo jiné nepřiměřené výhody za účelem získání nebo udržení obchodu nebo jiné nečestné výhody od kohokoliv a z jakéhokoliv důvodu. Zaměstnanci skupiny SEN-MARKET v.o.s. nesmí využívat třetí strany pro subdodavatelské smlouvy, nákupní příkazy nebo konzultační dohody jako prostředku pro poskytování úplatků veřejným činitelům, obchodním kontaktům či jejich příbuzným.

12.3 Předcházení konfliktu zájmů

Jsme závislí na stálé důvěře našich zaměstnanců, dodavatelů a dalších partnerů. Konflikt zájmů či výskyt takovýchto konfliktů podkopávají dobré jméno společnosti SEN-MARKET v.o.s.. Konflikt zájmů vzniká za jakékoliv situace, ve které zaměstnanci SEN-MARKET v.o.s. využívají své kontakty nebo postavení ve společnosti k podpoře svých osobních zájmů, zájmů své soukromé firmy nebo zájmů finančních, ať už na úkor společnosti či nikoliv. Zaměstnanci společnosti SEN-MARKET v.o.s. se musí vyhnout jakékoliv situaci, kdy by došlo ke konfliktu mezi osobními zájmy a zájmy SEN-MARKET v.o.s. Konflikty zájmů se mohou vyskytovat v mnoha formách; tato pravidla je nemohou všechny konkrétně specifikovat. Je zodpovědností každého zaměstnance, aby pro předcházení konfliktu zájmů využíval vlastní úsudek, bezúhonnost a vlastní etické normy. Je rovněž zodpovědností zaměstnance odhalovat situace, které by mohly být chápány jako konflikt zájmů. K posouzení potenciálního konfliktu zájmů je oprávněn přímý nadřízený zaměstnance nebo ředitel/manažer příslušné provozní jednotky.

12.4 Ochrana důvěrných informací

Informace o aktivitách společnosti, jejích strategiích a obchodní údaje jsou chráněné. Neoprávněné odkrytí těchto informací by mohlo poškodit společnost nebo poskytnout druhým neopodstatněnou výhodu. SEN-MARKET v.o.s. očekává od svých společníků, že budou respektovat a aktivně ochraňovat důvěrnou povahu obchodních informací.

12.5 Zajištění otevřené soutěže

Protitrustové, antimonopolní zákony jsou zaměřeny na zachování volné a spravedlivé soutěže. SEN-MARKET v.o.s. přísně dodržuje právní požadavky protitrustových zákonů, což odráží naše přesvědčení, že volná a spravedlivá soutěž je v zájmu společnosti, jejích zákazníků i dodavatelů. SEN-MARKET v.o.s. podporuje příslušnou legislativu zakazující omezování trhu, nepoctivé praktiky nebo zneužívání ekonomické síly.

12.6 Vedení přesných záznamů

Integrita a úplnost vedení záznamů není pouze politikou SEN-MARKET v.o.s., ale rovněž zákonem. Své finanční transakce zaznamenáváme řádně, přesně a poctivě. Management přebírá zodpovědnost za integritu těchto záznamů a využívá jak interní, tak externí auditory pro pomoc s naplňováním této odpovědnosti. Předcházení podvodům je pro firmu SEN-MARKET v.o.s. důležitou prioritou jak pro ochranu pověsti, tak pro prevenci ztrát. Podvod je definován jako spáchání nedovolených nebo nelegálních činů, které se týkají peněz a/nebo zboží, za účelem získání finanční výhody ve prospěch svůj či druhých osob a v neprospěch společnosti či druhých osob. Všechny podvody by měly být okamžitě oznámeny managementu.

Navíc veškeré podvody týkající se vedoucích pracovníků bez ohledu na výši částky by měly být oznámeny příslušnému kontaktnímu úředníkovi výkonného orgánu společnosti.

13. Organizační řád, organizační struktura a informační systém společnosti Sen-market, v.o.s.

13.1 Organizační řád

Účinnost od……..2003

Obecná část

Článek I

Základní ustanovení

Organizační řád je základní organizační normou společnosti Sen-market, v.o.s. a je závazný pro všechny její pracovníky. Stanoví zejména organizační strukturu společnosti, náplň činnosti a působnost ředitele, vedoucích útvarů a jejich vzájemné vztahy.

Organizační řád je základní akt řízení společnosti Sen-market, v.o.s. a je závazný pro všechny jeho zaměstnance. Navazuje a vychází z obecně závazných právních předpisů a z aktů řízení.

Článek II

Principy organizační struktury

Oddělení firmy

Oddělení je obecné označení pro jakýkoliv organizační celek uvnitř firmy, tvořící jeho pevnou strukturu. Pro účely tohoto organizačního řádu se rozumí útvary tvořící pevnou strukturu, odborná oddělení a oddělení.

Stupně řízení

Firma má tři stupně řízení, které tvoří:

1) ředitel,
2) odborné oddělení řízené vedoucím odborného oddělení,
3) oddělení řízené vedoucím oddělení.

Vztahy nadřízenosti

1) Generální ředitel přímo řídí tyto zaměstnance:

a) sekretářku firmy
b) právníka firmy
c) vedoucí/ho obchodního provozu
d) vedoucí/ho oddělení nákupu
e) vedoucí/ho marketingového oddělení
f) vedoucí/ho ekonomického oddělení
g) vedoucí/ho personálního oddělení
h) vedoucí/ho oddělení logistiky
i) vedoucí/ho komunikačního oddělení

2) Vedoucí obchodního provozu řídí vedoucí pracovníky jednotlivých prodejen a ti řídí vedoucí pracovníky jednotlivých úseků.

3) Vedoucí oddělení nákupu řídí:

a) vedoucí nákupčích a ti jednotlivé nákupčí
b) vedoucí kontroly zboží, který dále řídí pracovníky určené ke kontrole zboží.

4) Vedoucí marketingového oddělení řídí:

a) vedoucího oddělení reklamy, který řídí své podřízené pracovníky
b) vedoucího oddělení podpory prodeje, který dále řídí další podřízené pracovníky
c) vedoucího oddělení public relations, který vede pracovníky pracující v oblasti public relations

5) Vedoucí ekonomického oddělení řídí:

a) vedoucí oddělení plánování a financování
b) vedoucí účtárny, která dále řídí účetní

6) Vedoucí personálního oddělení řídí:

a) vedoucí oddělení péče o zaměstnance, který řídí personalisty
b) vedoucího mzdového oddělení, který řídí mzdové účetní

7) Vedoucí oddělení logistiky řídí:

a) vlastní pracovníky logistiky
b) vedoucí technického oddělení

8) Vedoucí komunikačního oddělení řídí své zaměstnance a informačního technika.

Kompetence jednotlivých zaměstnanců:

Ředitel

- zodpovídá za plnění cílů společnosti a kontroluje výsledky
- usměrňuje činnost jednotlivých oddělení a úseků ve smyslu plynulého zajištění fungování společnosti
- organizuje spolupráci mezi jednotlivými odděleními a pracovišti v podniku
- vyhodnocuje výsledky analýz výsledků činnosti jednotlivých oddělení
- rozhoduje ve strategických otázkách dalšího rozvoje podniku – zejména v oblasti investiční, personální na úrovni vedoucích oddělení a celkového personálního rozvoje
- spolu s vedoucím ekonomického oddělení formuluje strategické a taktické cíle podniku
- zastupuje společnost v závažných obchodních anebo jiných jednání strategicko-rozvojového charakteru

Sekretářka

- zajišťuje administrativní práce spojené s činností sekretariátu ředitele
- pečuje o došlou a odeslanou poštu – třídění, evidence, odeslání
- vyřizuje korespondenci
- zodpovídá za rámcovou komunikaci společnosti s širokou veřejností
- spolupracuje s pracovníky marketingového oddělení na přípravách podkladů pro komunikaci s veřejností
- připravuje podklady pro jednání v oblasti vnějších i vnitřních vztahů společnosti
- vede evidenci docházky zaměstnanců
- organizuje harmonogram práce ředitele společnosti a v případě potřeby i vedoucích dalších oddělení a úseků společnosti

- organizuje – zabezpečuje služební cesty ředitele společnosti a vedoucích oddělení společnosti
- realizuje zápisy z jednání ředitele společnosti a vedoucích oddělení a kontroluje plnění úkolů, které z jednání vyplývají
- je vstřícná k návštěvám

Právník

- implementace legislativy (jak legislativa ČR, tak EU) do chodu podniku
- poradní hlas při uzavírání smluv vedením
- vyřizování případných reklamací ze strany zákazníků
- a příprava dokumentace týkající se kvality a certifikace
- podpora zaměstnanců při řešení právních problémů
- spolupracuje s personalistou a správcem provozu při přípravě pracovních smluv a při vyřizování záležitostí spojenými s pracovními úrazy, nemocemi z povolání a se škodami způsobenými pracovníky společnosti
- spolupracuje se správou budov a vedoucími jednotlivých oddělení v otázkách zajištění bezpečnosti práce

Vedoucí obchodního provozu

- taktické rozhodnutí v rámci obchodního oddělení
- kontrola dodržování termínů
- kontrola a hodnocení zaměstnanců oddělení
- shromažďování informací o činnosti jednotlivých prodejen
- odpovídá za výkony jednotlivých prodejen
- vedení obchodních zástupců, jejich kontrola a motivace

Vedoucí jednotlivých prodejen

- odpovídají za činnost prodejen a za jejich výkon
- kontrola a hodnocení vedoucích úseků prodejen
- operativní rozhodnutí v rámci prodejen

Vedoucí jednotlivých úseků

- odpovídají za činnost podřízených pracovníků (prodavaček, pokladních)
- kontrola a hodnocení pracovníků

Vedoucí nákupního oddělení

- taktické rozhodnutí v rámci nákupního oddělení

- objednávání zboží
- kontrola a hodnocení vedoucích zaměstnanců oddělení
- vyhledávání, hodnocení a kontrola dodavatelů
- koordinace oddělení

Nákupčí

- odpovídá za kvalitu nakoupeného zboží
- odpovídá za sjednané ceny
- odpovídá za neustálý přísun odpovídajícího zboží
- kontrola a hodnocení jednotlivých nákupčích

Vedoucí kontroly zboží

- kontrola kvality zboží
- odpovídá za kvalitu zboží

Vedoucí marketingového oddělení

- taktické rozhodnutí v rámci oddělení (oborové analýzy…)
- vytváření marketingového plánu
- koordinace oddělení marketingu
- celková image firmy
- kontrola a hodnocení zaměstnanců oddělení

Pracovníci reklamy

- tvorba reklamy
- spolupráce na propagaci s tiskem a rozhlasem

Pracovníci podpory prodeje

- výběr a použití vhodně zvolených nástrojů podpory prodeje

Pracovníci public relations

- komunikace se zákazníky a s veřejností

Vedoucí ekonomického oddělení

- taktické rozhodnutí v oblasti financí
- koordinace podřízených oddělení

- řízení, kontrola a odměňování zaměstnanců oddělení

Vedoucí plánování a financování

- odpovídá za činnost oddělení
- kontrola dodržování termínů
- prezentace závěrů finanční analýzy vedení společnosti
- poradenství při řešení finančních záležitostí ostatních oddělení
- účetní závěrka
- finanční analýzy

Vedoucí účtárny

- odpovědnost za správnost výkazů
- kontrola zaměstnanců
- koordinace vedení účetnictví
- informace z ostatních oddělení
- archivace
- evidence

Účetní

- vedení účetnictví administrativního centra
- vedení účetnictví jednotlivých prodejen
- správnost výkazů

Vedoucí personálního oddělení

- taktické rozhodnutí v rámci personalistiky
- nastavení vhodné personální politiky podniku
- řízení, kontrola a odměňování zaměstnanců

Vedoucí mzdového oddělení

- realizace mzdové politiky
- podklady pro mzdové účetní
- komunikace s finančním úřadem, správou sociálního zabezpečení, zdravotními pojišťovnami

Mzdoví účetní

- výpočet mezd jednotlivým zaměstnancům

- evidence mzdových výkazů

Vedoucí oddělení péče o zaměstnance

- realizuje politiku péče o zaměstnance
- nábor zaměstnanců
- propouštění zaměstnanců

Personalista

- školení a vzdělávání zaměstnanců
- motivace zaměstnanců
- pořádání firemních akcí

Vedoucí oddělení logistiky

- taktické rozhodnutí v rámci logistiky
- kontrola a hodnocení zaměstnanců oddělení
- rozboj obchodní sítě a oběhu zboží
- spolupráce s dalšími odděleními

Vedoucí technického oddělení

- zadávání úkolů
- kontrola a hodnocení zaměstnanců oddělení
- odpovědnost za fungování technického zařízení

Vedoucí komunikačního oddělení

- taktické rozhodnutí v rámci komunikace
- řídí správný průběh komunikace mezi administrativním centrem,mezi jednotlivými prodejnami, mezi jednotlivými odděleními
- řízení, kontrola a hodnocení zaměstnanců oddělení

Zaměstnanci komunikačního oddělení

- každý z nich má na starosti jednu prodejnu
- řídí vedoucího prodejny
- předává informace o strategických a taktických rozhodnutích v Administrativním centru
- pomoc v oblasti IT

Informační technik

- zodpovídá za fungování IS

Pokladní

- příjem plateb za prodané zboží od zákazníků
- odpovědnost za přijaté platby

Prodavačky

- doplňování zboží
- prodej zboží
- poskytování informací o zboží zákazníkům
- příjemné vystupování

Ostraha objektu

- dohlíží na bezpečnost prodejny

13.2 Organizační struktura

Vnitřní organizační uspořádání společnosti znázorňuje organizační schéma, které tvoří přílohu č. 1 tohoto organizačního řádu. Příloha č. 1 je nedílnou součástí organizačního řádu.

Článek III

Zastupování

Zastupování ředitele

V nepřítomnosti nebo zaneprázdnění ředitele zastupuje společnost Sen-market, v.o.s. vedoucí zaměstnanec, kterého ředitel vždy jmenovitě pověří.

Článek IV

Zásady řízení

1. Každé oddělení je přímo řízeno jediným vedoucím, který osobně zodpovídá za kvalitní a včasné plnění úkolů podřízených zaměstnanců.
2. Ke splnění jednotlivých úkolů příslušný vedoucí zaměstnanec vždy určí zodpovědného řešitele úkolu, který v plném rozsahu zodpovídá za splnění úkolu ve všech jeho fázích.
3. Nedílnou součástí řídící práce každého vedoucího zaměstnance je vlastní kontrolní činnost. Výsledkem této kontrolní činnosti jsou pravidelná hodnocení, jak jím řízené oddělení a jednotliví podřízení zaměstnanci plní zadané úkoly. Vedoucí oddělení

zodpovídá za to, že zjištěné nedostatky neprodleně napraví přijetím účinných konkrétních opatření.

Článek V

Metody práce

Pracovní postupy

Vedoucí oddělení rozpracovávají krátkodobé i dlouhodobé plány činnosti jimi řízených útvarů k zabezpečení chodu společnosti Sen-market, v.o.s.

Zvýšenou pozornost věnují kontrole kvality věcného plnění úkolů, vyhodnocování úspěšnosti plnění úkolů a časové provázanosti.

Vedoucí oddělení důsledně uplatňují princip odpovědnosti každého zaměstnance za výsledky činnosti na jemu svěřeném úseku a odpovědný přístup k plnění úkolů.

Vedoucí oddělení dbají na to, aby jimi řízení zaměstnanci odváděli vysoce kvalifikovanou práci.

Vedoucí oddělení soustavně usilují o snižování administrativní náročnosti v řízení. V oblasti své působnosti využívají vnitřní informační systém a aktivně se spolupodílejí na dalším vývoji a zdokonalování.

13.3 Vnitřní informační systém

Využívání vnitřního informačního systému je nedílnou součástí plnění všech úkolů. Všechny útvary jsou povinny informační systém podle svých možností doplňovat a plnit údaji důležitými pro řádný chod.

Článek VI

Akty řízení

Akty řízení společnosti týkající se vnitřní organizace a řízení společnosti Sen-market, v.o.s. se nazývají:

1) příkaz
2) řád
3) směrnice
4) pokyn

Příkaz ukládá jednorázové a termínované úkoly konkrétně určeným adresátům zpravidla vedoucím oddělení. Vydává jej ředitel. Nemá normativní povahu, jeho platnost končí splněním úkolu.

Řád je aktem řízení normativní povahy, který upravuje obecně závazné právní předpisy do podmínek fungování společnosti Sen-market, v.o.s., určuje její strukturu a základní pravidla

vnitřního pořádku. Jeho účinnost není časově ohraničena, závaznost se vztahuje na všechny zaměstnance společnosti a vydává jej ředitel.

Směrnice je aktem řízení normativní povahy, která upřesňuje pracovní postupy, práva a povinnosti upravené organizačním řádem v určité specializované oblasti vyplývající z náplně činnosti ústavu. Její účinnost není časově ohraničena, závaznost se vztahuje na všechny zaměstnance společnosti a vydává ji ředitel.

Pokyn je aktem řízení normativní povahy, který upřesňuje pracovní postupy, práva a povinnosti upravené směrnicí. Jeho účinnost není časově ohraničena, závaznost se vztahuje na všechny zaměstnance ústavu, do jejichž pracovní náplně spadá pokynem upravovaná problematika. Vydává jej vedoucí oddělení pro činnost vyplývající z jeho věcné působnosti.

Článek VII
Poradní orgány

Zřizování a rušení poradních orgánů

Zřízení poradních orgánů ředitele nebo zrušení již existujících poradních orgánů se vyhlašuje příkazem ředitele a týká-li se zřízení nebo zrušení poradního orgánu také ustanovení organizačního řádu, upravuje se dodatkem organizačního řádu. Ve společnosti Sen-market, v.o.s. je zřízena jako poradní orgán porada vedení firmy.

Porada vedení společnosti je poradním orgánem ředitele, který ji operativně svolává podle potřeby k projednání koncepčních a ekonomických záležitostí společnosti, ke sladění činnosti jednotlivých útvarů při řešení úkolů a k projednání organizačních a dalších otázek, u kterých shledá potřebu projednání.

Členy porady vedení jsou:

- ředitel
- vedoucí odborných oddělení
- firemní právník

Další účastníky může ředitel přizvat k projednání určitého bodu programu z vlastního podnětu nebo z podnětu člena porady vedení.

Článek VIII
Podepisování písemností

Podepisování písemností je v konečné fázi zcela v kompetenci ředitele, popřípadě doplněno podpisy vedoucího nebo vedoucích oddělení, jichž se daná záležitost týká.

Článek IX
Dokumentace právních dokumentů a aktů řízení

Za přehledné vedení evidence a za archivaci dokumentace o smluvních závazcích společnosti, právních a organizačních dokumentů, doporučené a veškeré odeslané korespondence společnosti zodpovídá sekretářka ředitele.

Článek X

Změny organizačního řádu

Změny organizačního řádu se provádějí formou dodatků k organizačnímu řádu, vydaných příkazem ředitele.

Článek XI

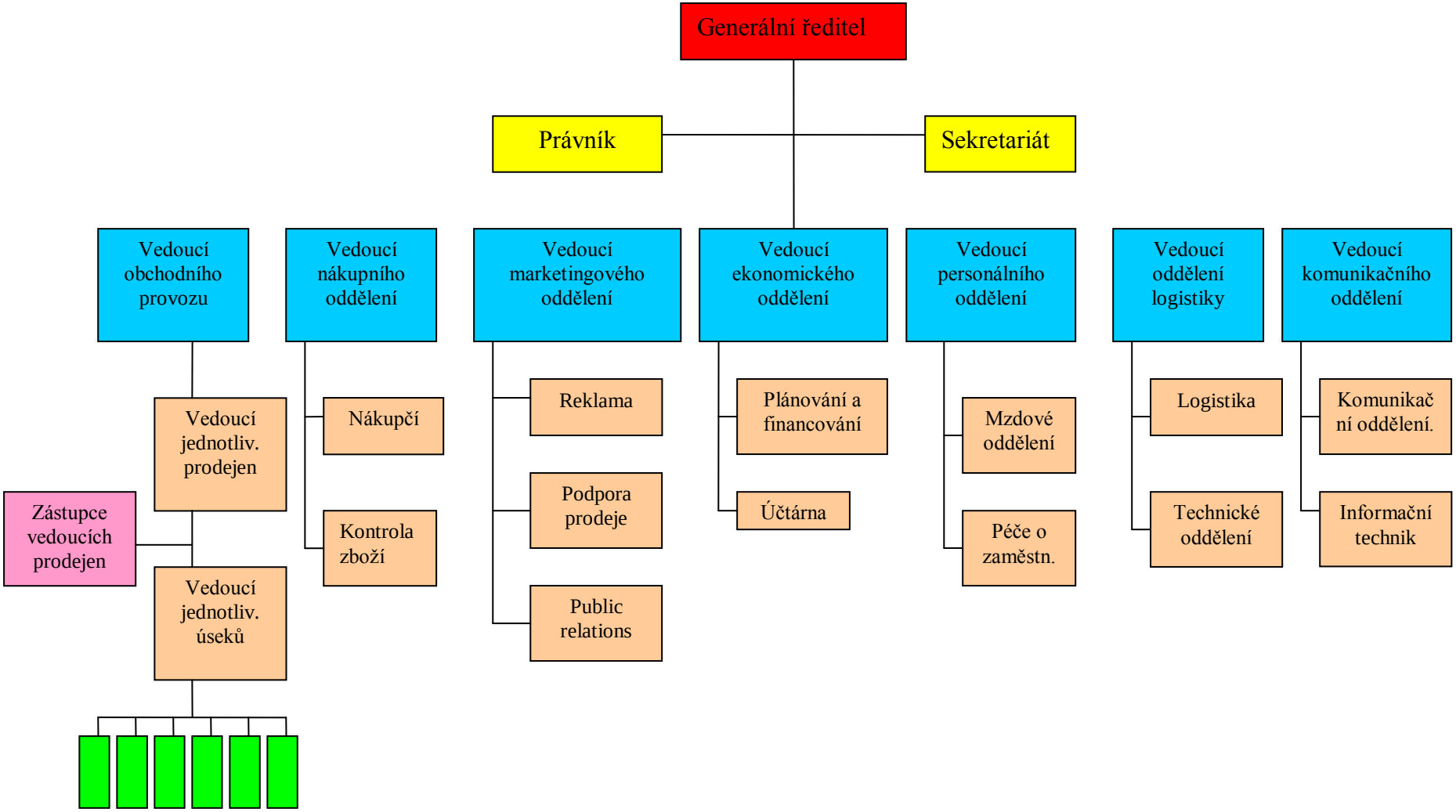
Závěrečná ustanovení

Organizační řád nabývá účinnosti dnem ……2003.

V BRNĚ dne ……..2003

Kateřina Ohlídalová

Příloha č. 1.


Generální ředitel
Právník
Sekretariát
Vedoucí obchodního provozu
Vedoucí nákupního oddělení
Vedoucí marketingového oddělení
Vedoucí ekonomického oddělení
Vedoucí personálního oddělení
Vedoucí oddělení logistiky
Vedoucí komunikačního oddělení
Vedoucí jednotliv. prodejen
Zástupce vedoucích prodejen
Vedoucí jednotliv. úseků
Nákupčí
Kontrola zboží
Reklama
Podpora prodeje
Public relations
Plánování a financování
Účtárna
Mzdové oddělení
Péče o zaměstn.
Logistika
Technické oddělení
Komunikační oddělení.
Informační technik

Marketingový průzkum

1. Co se Vám nelíbí v supermarketech kde pravidelně nakupujete
   a) nepřehlednost
   b) velké množství lidí
   c) malé a nečitelné cenovky
   d) hluk
   e) špatná dostupnost zboží
   f) košíky na mince
   g) příliš velké košíky
   h) jiné

2. Proč nakupujete v tomto supermarketu
   a) nízké ceny
   b) mám to blízko
   c) jiné důvody uveďte

3. V jakých supermarketech nakupujete nejčastěji?

4. Navštívíte během jednoho dne i více supermarketů
   a) ano a jaké?…… ……..…… …….…
   b) ne

5. Jaký sortiment nakupujete v supermarketu
   a) potraviny
   b) drogerie
   c) kutilské a zahradnické potřeby
   d) drobné domácí potřeby
   e) krmivo pro zvířata
   f) jiný popřípadě jaký

6. Sledujete reklamní letáky supermarketů
   a) ano pravidelně
   b) občas
   c) nesleduji

7. Nakupujete na základě těchto letáků
   a) ano
   b) ne

8. Srovnáváte ceny výrobků jednotlivých supermarketů
   a) ano
   b) ne

9. Jak jezdíte nakupovat
   a) MHD
   b) pěšky
   c) autem
   d) svozem (pokud není uvítali byste ho) Ano Ne

10. Dáváte přednost českým výrobkům před zahraničními
   a) ano
   b) ne

11. Uveďte některé české výrobce od kterých nakupujete produkty. Alespoň 3

12. Uvítali byste službu zdarma „Nakoupíme za Vás“(přišli byste si se seznamem přímo do obchodu a tam by Vám pracovník supermarketu nakoupil, zatímco Vy byste si sedl/a)
   a) ano
   b) ne

13. Uvítali byste donášku nákupu domů, který byste si vybral/a dle katalogu a telefonicky objednal/a
   a) ano
   b) ne

14. Kolik byste za takovou službu byl/a ochoten/na zaplatit

a) nic
b) do Kč 20

(individuální přístup,velké cenovky, košíky bez mincí…)

a) ano b) nevím c) ne

Příloha č. 3

ní maloobchodní sítě prodejen pro seniory

Zásady profesionálního chování

(etický kodex)

pracovníka společnosti SEN MARKET v.o.s.

1. Každý, kdo pracuje pro **SEN MARKET v.o.s.** je povinen dodržovat zákony země, ve které vykonává svoji práci, vnitřní předpisy SEN MARKETU. Je také povinen chovat se čestně a v souladu s morálními principy obecně uznávanými v místě, kde se právě nachází.

2. Každý, kdo pracuje pro **SEN MARKET v.o.s.**, je povinen respektovat své kolegy a dodržovat zásady vzájemné důvěry a spolupráce. Každý zaměstnanec **SEN MARKET v.o.s.** si musí být vědom, že svým osobním vstupováním navenek reprezentuje firmu.

3. Každý kdo pracuje pro **SEN MARKET v.o.s.** je povinen dodržovat zásady obchodní a podnikatelské politiky **SEN MARKET v.o.s.**, a tím přispět k tomu, aby se **SEN MARKET v.o.s.** stal nejlepší a nejúspěšnější maloobchodní společností.

4. Při práci je třeba stále pamatovat na to, že zákazník je vždy na prvním místě.

5. Vždy je třeba mít na paměti, že **SEN MARKET v.o.s.** musí přinášet co nejlepší výsledky pro své investory a majitele.

6. Každý, kdo pracuje pro **SEN MARKET v.o.s.**, je povinen počínat si při své práci tak, aby chránil oprávněné zájmy **SEN MARKET v.o.s.**, svých spolupracovníků, obchodních partnerů a zároveň chránil životní prostředí. Závazky, pokud nejsou v rozporu se zákony nebo obecně uznávanými morálními principy dané země, musí být řádně a včas plněny.

7. Je přísně zakázáno zneužívat postavení v **SEN MARKET v.o.s.** pro své osobní zájmy nebo zájmy třetích osob, zneužívat věcí a zařízení pro svoji soukromou potřebu. Je zakázáno skrytě, prostřednictvím třetích osob, vstupovat do obchodního vztahu s **SEN MARKET v.o.s.**.

8. Zvláště přísně je zakázáno zneužívat důvěrných informací získaných při práci pro **SEN MARKET v.o.s.** k podnikatelské činnosti vlastní nebo podnikatelské činnosti třetích osob. Veškeré informace, které nejsou **SEN MARKET v.o.s.** zveřejňovány, se

považují za důvěrné.

9. Zaměstnanec může vykonávat výdělečnou činnost ve shodném nebo příbuzném oboru souvisejícím s výkonem své funkce nebo předmětem činnosti **SEN MARKET v.o.s.** pouze za písemného souhlasu zaměstnavatele.

10. Je zakázáno ponechat si jakékoli dary či přijímat výhody od třetích osob, které jsou obchodními partnery nebo usilují, aby se jimi stali. Pokud se dar nedá odmítnout, je zaměstnanec povinen předat jej na sekretariát nebo řediteli (vedoucímu) prodejny (distribučního centra) k použití pro **SEN MARKET v.o.s.** nebo dobročinné účely. Obchodní večeře a podobná setkání nesmí překročit míru přiměřenou postavení pracovníka **SEN MARKET v.o.s.** a význam věci, která má být projednávána, a musí být předem písemně schváleny nadřízeným pracovníkem. Osoba, která se pokusí o korupci, musí být na nepřijatelnost takového jednání pro **SEN MARKET v.o.s.** upozorněna a pokud to nerespektuje, musí s ní být přerušeny veškeré obchodní kontakty.

11. V případě, že hrozí nebezpečí škody pro **SEN MARKET v.o.s.** , je každý pracovník povinen podle svých možností a schopností pokusit se takovou škodu odvrátit a pokud to není v jeho silách, je povinen na takovou skutečnost upozornit své nadřízené nebo jiné osoby, které jsou schopny takové škodě zabránit nebo ji alespoň zmírnit.