

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Studie proveditelnosti – Celorepubliková expanze  
maloobchodní sítě s módními džínami**

**Feasibility Study – Nationwide Expansion of a  
Fashion Jeans Retail Chain**

**2023**

**Bc. Luboš Majer**

**Studijní program:** Projektové řízení inovací

**Studijní obor:** Projektové řízení inovací

**Vedoucí práce:** doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.

Bc. MAJER, LUBOŠ. Studie proveditelnosti – *Celorepubliková expanze maloobchodní sítě s módními džínami*. Praha: ČVUT 2023. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<b>Majer</b>	Jméno: <b>Luboš</b>	Osobní číslo: <b>507463</b>
Fakulta/ústav:	<b>Masarykův ústav vyšších studií</b>		
Zadávací katedra/ústav:	<b>Institut manažerských studií</b>		
Studijní program:	<b>Projektové řízení inovací</b>		

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Studie proveditelnosti – Celorepubliková expanze maloobchodní sítě s módními džinsy**

Název diplomové práce anglicky:

**Feasibility Study - Nationwide Expansion of a Fashion Jeans Retail Chain**

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem diplomové práce je zpracování kompletní technickoekonomické studie.  
PŘÍNOS PRÁCE: Výstupy z práce budou použity pro rozhodnutí o zahájení projektu.  
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - Obsah studie proveditelnosti, Rozvoj maloobchodu v ČR; 3. Praktická část - Popis projektu a společnosti, Zpracování jednotlivých bodů studie, Implementační plán, Stanovení technickoekonomických ukazatelů. 4. Závěr - Shnutí poznatků a doporučení.  
doporučení pro společnost  
METODY: Hodnocení ekonomické efektivnosti projektu, časové plánování, analýza trhu

Seznam doporučené literatury:

Vladimíra Khelerová, Klára Haunerová, Fashion management, Grada, 1.vydání, 2019, ISBN: 978-80-271-2113-7  
Milan Postler, Vladimír Bárta, Retail marketing, Pres21, přepracované vydání 2020, ISBN: 978-80-907529-1-7  
McCarthy and Shapiro, Basic marketing, Irwin-Dorsey Limited 1979, second Canadian edition  
Philip Kotler, Marketing Management, Victoria publishing/Prentice Hall, Inc., 1991, ISBN 80-85605-08-2

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc. katedra inženýrské informatiky FSV**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

\_\_\_\_\_

Datum zadání diplomové práce: **09.12.2022** Termín odevzdání diplomové práce: **27.04.2023**

Platnost zadání diplomové práce: \_\_\_\_\_

_____ doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc. podpis vedoucí(ho) práce	_____ Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D. podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	_____ prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc. podpis děkana(ky)
---	--	---

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.  
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

\_\_\_\_\_ Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_ Podpis studenta

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 23. 04. 2023

Podpis:

## Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat svému vedoucímu diplomové práce, panu docentu Ing. Daliboru Vytlačilovi, CSc., za jeho čas, ochotu, odborné připomínky a cenné rady při zpracování diplomové práce.

## Abstrakt

Cílem této diplomové práce je studie proveditelnosti celorepublikové expanze sítě prodejen s módními džínami. Nejdříve jsou popsány důležité součásti studie proveditelnosti, použité postupy a metody. Následně je popsán rozvoj maloobchodu v České republice s důrazem na denimové sortimenty.

Praktická část obsahuje popis projektu, společnosti a zpracované ekonomické ukazatele efektivnosti investice.

Závěr obsahuje shrnutí výsledků, poznatků a mé doporučení společnosti.

## Klíčová slova

Džínami, móda, maloobchod, obrátka zásob, ceny, dodavatelé, zákazníci, pronajímatelé, motivace, personál.

## Abstract

The topic of this thesis is a feasibility study of nationwide expansion of a chain of stores with fashionable jeans. Firstly, the important components of the feasibility study, the procedures and methods used are described. Subsequently, the development of the retail trade in the Czech Republic is described, with an emphasis on denim assortments.

The practical part contains a description of the project, the company and elaborated economic indicators of the effectiveness of the investment.

The conclusion contains a summary of the results, findings and my recommendation to the company.

## Keywords

Jeans, fashion, retail, inventory turnover, prices, suppliers, customers, landlords, motivation, staff.

# Obsah

Úvod.....	9
1 Obsah studie proveditelnosti.....	11
1.1 Projekt	11
1.2 Klasifikace projektů	11
1.3 Úspěšnost projektů	12
1.4 Projektové řízení	12
1.5 Průběh projektu	12
1.6 Studie proveditelnosti	13
1.6.1 Struktura studie proveditelnosti	13
1.6.2 Popis jednotlivých bodů struktury	14
1.7 Financování projektu	24
1.8 Kontraktování	25
2 Rozvoj maloobchodu v ČR.....	26
2.1 Pravěk a středověk	26
2.2 Novověk	28
2.3 Moderní obchod s módou	29
2.4 Džíny	32
2.4.1 Historie	32
2.4.2 Výroba denimu a současný vývoj	35
2.4.3 Budoucnost	37
2.4.4 Vývoj v ČR	39
3 Popis projektu a společnosti.....	42
3.1 Shrnutí projektu	42
3.2 Pozadí projektu	42
3.2.1 Historie projektu	42
3.2.2 Popis projektu	43
3.3 Analýza trhu a marketingový koncept	43
3.3.1 Marketingový mix	43
3.3.2 Zákazníci	46
3.3.3 Velikost trhu	46
3.3.4 5 tržních sil	47
3.3.5 SWOT analýza	48
3.3.6 PESTEL analýza	49
3.3.7 Model konkurenční výhody M. Portera	50

3.4	Vstupy a dodávky projektu	51
3.4.1	Nákup zboží	51
3.4.2	Nakupované služby	56
3.4.3	Přímý materiál	57
3.5	Umístění a místo	58
3.6	Technologie a vybavení	61
3.6.1	Technologie	61
3.6.2	Vybavení	61
3.6.3	Stavební práce	62
3.6.4	Odpisy majetku	62
3.7	Organizace a režijní náklady	63
3.7.1	Organizační struktura	63
3.7.2	Režijní náklady	63
3.8	Lidské zdroje a ostatní přímé náklady	65
3.8.1	Profese	65
3.8.2	Dostupnost	65
3.8.3	Náklady	65
3.8.4	Školení	66
3.9	Implementace	67
3.9.1	Ganttův diagram	67
3.10	Vyhodnocení	68
3.10.1	Detailní finanční plán	68
3.10.2	Zajištění finančních zdrojů pro projekt	68
3.10.3	Životaschopnost – NPV, IRR	69
3.10.4	Hodnocení projektu	72
3.10.5	Analýza rizika	73
3.11	Závěr praktické části	74
	Závěr.....	75
	Citovaná literatura .....	76
	Seznam obrázků .....	77
	Seznam tabulek.....	78
	Přílohy .....	79



# Úvod

Cílem mé diplomové práce je zpracování kompletní technickoekonomické studie.

V teoretické části této práce se věnuji problematice studie proveditelnosti jako celku. Jaké by studie proveditelnosti měla mít části, jak by měly být pro správné fungování poskládány za sebou a co by zde nemělo chybět. Detailně popisuji jednotlivé body struktury, co je to projekt, klasifikaci a průběh projektů, možnosti jejich financování. Dále charakterizuji jednotlivé body studie proveditelnosti s důrazem na analýzu trhu a marketingový koncept, vstupy a umístění projektu, technologické vybavení, organizační strukturu a lidské zdroje. Ve finanční analýze se podrobně zaměřuji na nejpoužívanější finanční ukazatele využívané v oblasti maloobchodu a ukazatele hodnocení efektivnosti investice, jako jsou čistá současná hodnota, cash flow, vnitřní výnosové procento a doba návratnosti. Tyto ukazatele následně aplikuji v části praktické.

Navazuji popisem vývoje maloobchodu v ČR. Objasňuji postupný rozvoj obchodu na našem území od pravěku až po novověk. Věnuji se především moderním formám distribuce a obchodu s módním zbožím. V další části vysvětluji historický rozvoj výroby a prodeje džinsů včetně analýzy aktuálních výzev spojených s nutnou ekologizací produkce. Na závěr této části se snažím nastínit budoucí vývoj v tomto sektoru.

V praktické části představuji projekt a společnost, která uskutečnění investičního projektu zvažuje. Zhodnocuji dosavadní vývoj a aktuální pozici společnosti na trhu. V maloobchodu s módním zbožím jsou základními stavebními kameny pro úspěšnou realizaci analýza trhu, marketingový koncept a umístění prodejen. Těmto oblastem proto věnuji zvýšenou pozornost. Vypočítám celkový rozsah investice, možné zdroje financování a doplním účetní výkazy po dobu životnosti investice jako rozvahu a výkaz zisků a ztrát. Ekonomickou efektivnost investice vyhodnocuji prostřednictvím výpočtu vybraných ukazatelů.

V této práci využívám data společnosti, jejíž název jsem upravil na Jeans s.r.o. Se společností spolupracuji více než 20 let. V oblasti velkoobchodu a maloobchodu s módním zbožím jsem aktivní již více jak 30 let, ve zpracovávané studii se proto budu snažit takto získané poznatky vhodně použít. Navazuji také na moji bakalářskou práci na téma – Podnikatelský plán, rozvoj sítě maloobchodních prodejen s módním zbožím, kterou jsem zpracoval v roce 2021 na VŠE Praha.

V závěru shrnuji nejdůležitější fakta, se kterými jsem se v práci zabýval. Zmiňuji nejpodstatnější výsledky, které mohou být využity pro rozhodnutí managementu o možné realizaci plánovaného investičního záměru. Popisuji rizika spojená s tímto projektem a doporučím společnosti, zda projekt realizovat či ne. Na samý konec diplomové práce uvedu seznam použité literatury a přílohy.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Obsah studie proveditelnosti

V této kapitole se věnuji teorii spojené se studií proveditelnosti.

## 1.1 Projekt

Projekt je definován jako sled úkolů, které musí být splněny, aby se dosáhlo určitého výsledku. Podle Project Management Institute (PMI) termín projekt označuje „jakékoli dočasné úsilí s určitým začátkem a koncem“. V závislosti na jeho složitosti se může jednat o projekt malý, nebo velký, může ho spravovat jedna osoba nebo mnoho členů projektového týmu.

Charakteristiky projektů:

**Jasně definovaný začátek a konec** – existují projekty, které trvají řadu let. Projekt však nemůže trvat nekonečně dlouho, musí mít jasný začátek, neměnný konec a přehled o činnostech probíhajících mezi těmito dvěma hranicemi.

**Projekt vytváří něco nového** – každý projekt je unikátní, vytvářející něco, co doposud neexistovalo. Jedná se o jedinečnou aktivitu, která se ve stejné podobě již nikdy nebude opakovat.

**Projekt má své jednoznačně definované parametry** – projekt pracuje s předem stanovenými parametry jako jsou disponibilní prostředky, požadovaná kvalita a funkcionality.

**Projekt není obvyklou rutinou** – projekty jsou často zaměňovány s procesy, tzn. rutinními a předdefinovanými kroky k vykonání určité funkcionality. Projekt ale není jednorázová aktivita. Určuje, jak se konkrétní funkcionality provádí.<sup>1</sup>

## 1.2 Klasifikace projektů

Projekty můžeme dělit podle řady parametrů. Hlavními parametry jsou velikost projektu, složitost projektu, typ zákazníka, stupeň zapojení zákazníka, úroveň rizik projektu.<sup>2</sup>

**Klasifikace projektů dle jejich velikosti:**

- malé krátkodobé projekty,
- střednědobé speciální projekty,
- rozsáhlé komplexní projekty.

**Složitost projektu**

Složitost projektu je charakterizována jeho rozmanitostí, počtem zúčastněných subjektů, úrovní požadovaných znalostí a technologií. Dalším parametrem je způsob financování, právní subjektivita společnosti podílejících se na projektu či úroveň požadované regulace.

**Typ zákazníka**

Interní projekty – objednavatel projektu je uvnitř společnosti. Existují minimální požadavky na právní omezení a případné postihy. U těchto projektů může být podceňována plánovací fáze, což zvyšuje riziko nesplnění cílů projektu.

---

<sup>1</sup> What is a Project in Project Management? [online]. 4.3.2022 [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://kissflow.com/project/what-is-a-project/>

<sup>2</sup> Kategorizace projektů [online]. 11.5.2018 [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://mypi.eu/2018/05/11/kategorizace-projektu/>

Externí projekty – všechny parametry projektu musí být velmi dobře smluvně definovány. Flexibilita projektů spojených s externími zadavateli může být nižší. Jednání v případě potřeby úpravy parametrů bývají velmi komplikovaná (např. úprava cenových parametrů v případě nečekaného nárůstu cen stavebních prací a materiálů).

### **Stupeň zapojení zákazníka do projektu**

Na mnoha projektech se může zákazník podílet výraznou měrou. Obvykle dělá důležitá rozhodnutí a poskytuje klíčové know-how. Nesoučinnost zákazníků je častou příčinou zpoždění a zvýšených nákladů. Je proto nezbytné, aby byly zákaznické části projektu naplánovány tak, aby byly dobře integrovány se zbytkem projektu.

### **Úrovně rizik v projektech**

Některé z hlavních rizikových faktorů:

- novost použitých technologií, neznámost procesů, složitost,
- příliš velký rozsah nebo komplexnost,
- příliš krátký termín dokončení projektu,
- nevýhodné smluvní podmínky jako sankce a záruky,
- složitá komunikace s externími partnery, neplnění podmínek,
- překotný vývoj na trzích týkajících se projektované činnosti,
- náhlé legislativní změny,
- obtížná dostupnost lidských zdrojů.

## **1.3 Úspěšnost projektů**

Hodnocení úspěšnosti projektů je velmi důležitou činností jak v průběhu realizace projektu, tak po jeho dokončení. Hodnocení probíhá porovnáním plánovaných parametrů projektu se skutečností. Je proto velmi důležité mít dobře stanovená a odsouhlasená kritéria úspěšnosti. Každý projekt by měl mít díky své jedinečnosti nastavena unikátní kritéria hodnocení. Nejčastěji používanými kritérii bývá doba návratnosti investice a míra ziskovosti.

## **1.4 Projektové řízení**

Projektový management – vznikl po 2.světové válce. Postupně narůstala komplexita úkolů do takové míry, že bylo nutné stanovit pravidla pro řízení jednotlivých projektů. Příkladem může být vývoj atomové bomby či budování rozsáhlých infrastrukturních staveb. Byl kladen důraz na rychlé a efektivní provádění, dodržování stanovených rozpočtů a postupů a generování definovaných parametrů projektu po jejich předání (hlavně zisku).

## **1.5 Průběh projektu**

Z pohledu procesů definujeme následující životní cyklus projektu:

- problém a jeho definice,
- cíl projektu a jeho výstupní parametry,
- studie proveditelnosti,
- předběžné časové plánování a rozpočtování,

- kontraktování (dodavatelé),
- podrobné časové plánování,
- přímé řízení a kontrola,
- dokončování a předání,
- vyhodnocení.

Z pohledu čerpání času:

- studie proveditelnosti,
- návrh projektu,
- implementace projektu,
- předání projektu.

Životní cyklus projektu:

- předprojektová fáze – definice problému, nalezení variantního řešení, definice projektu. (studie příležitosti, předběžná studie proveditelnosti, studie proveditelnosti),
- projektová fáze – realizace návrhu, nábor a zaškolení zaměstnanců, předvýrobní marketing (Project charter, WBS, Ganttův diagram, CPM, SSD, EVM, Milníková metoda, Procentní plnění),
- poprojektová fáze – předání, vyhodnocení, servis a obnova (archivace dokumentů, hodnotící zprávy, analýza získaných zkušeností).

Předmětem této práce je součást předprojektové fáze – studie proveditelnosti.

## 1.6 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti je základním podkladem, zda investici realizovat či ne. Ve studii by měly být uvedeny cíle a popis projektu, pozadí projektu, analýza trhu a marketingový koncept, předpokládané výnosy, umístění projektu, použité postupy a technologie, využívaný majetek, požadavky na lidské zdroje, postup implementace. Studie může být zpracována variantně jako podklad k výběru nejlepšího možného řešení. Součástí by mělo být i vyhodnocení rizik spojených s projektem.

### 1.6.1 Struktura studie proveditelnosti

Struktura obsahové náplně studie proveditelnosti:

- shrnutí projektu,
- pozadí projektu,
- analýza trhu a marketingový koncept,
- vstupy a dodávky projektu,
- umístění projektu,
- technologie a vybavení,

- organizace a režijní náklady,
- lidské zdroje a ostatní přímé náklady,
- implementace,
- vyhodnocení.

## 1.6.2 Popis jednotlivých bodů struktury

V následující části diplomové práce popíši podrobněji jednotlivé body struktury obsahové náplně studie proveditelnosti.

### 1.6.2.1 Shrnutí projektu

Tato část shrnuje na začátek, pro získání větší přehlednosti, zásadní parametry projektu.

### 1.6.2.2 Pozadí projektu

Společnost má svoji dlouhou historii. Proto se zde věnuji popisu základních milníků jejího rozvoje. Detailněji popisují jednotlivé části projektu v návaznosti na dlouhodobý podnikatelský záměr společnosti. Budu se snažit popsat i dlouhodobá aktiva a soubor zkušeností, kterými společnost disponuje a které je možné pro potřeby studie využít.

### 1.6.2.3 Analýza trhu a marketingový koncept

Základním úkolem při vytváření marketingové koncepce je porozumět kupnímu chování na cílovém trhu. Spotřební trh se skládá ze všech jednotlivců a domácností, které nakupují nebo vyžadují zboží a služby pro osobní spotřebu.<sup>3</sup>

Prvním a nejdůležitějším krokem při určení správného marketingového konceptu je bezvýhradný závazek orientace na zákazníka<sup>4</sup>. Zákazník orientovaný na značkové zboží disponuje vyšším než průměrným příjmem. Poměr mužů a žen bývá vyrovnaný. Věk zákazníka prodejny 30–70 let a zasahuje tak do několika generačních skupin.

#### Demografická segmentace

Generace baby boomers – „poválečných dětí“ – lidé narození v letech 1945-1966. Jsou mezi nimi senioři zajímající se o své okolí, jsou citliví na cenu a nemají žádné preference ohledně značek. Výrazně preferují nákup v kamenných prodejnách.

Generace X jsou lidé narození zhruba v letech 1966–1979. Jejich heslem je „nejdříve práce, potom zábava“. Mají vyšší úroveň vzdělání. Sociální síť používají mnohem více než předchozí generace, ale podstatně méně než generace Y. Pouze asi jedna polovina jejich příslušníků preferuje nakupování online. Mají tendenci odcházet z korporací a zakládat vlastní firmy. Jejich práce se prolíná s osobním životem. Jako zákazníci jsou věrni obchodům, s nimiž mají dobré zkušenosti. Hledají informace o produktu a zajímají je věrnostní karty. V současné době jsou to aktivní zákazníci, často duchem velmi mladí, kteří žádají módní oblečení a dobrou kvalitu. Jsou nároční na úroveň služeb. I když využívají online obchody, stále preferují nákupy v kamenných obchodech.

Generace Y jsou lidé narození v letech 1980–2000. Je to generace mladých lidí s trvalým příjmem, často bývají označováni jako mileniálové, protože se narodili na přelomu tisíciletí. Jsou aktivní, požívační, mají vysoké nároky na životní styl a zároveň kladou důraz na rodinný život a využívání

<sup>3</sup> KOTLER, Philip. Marketing management. 7.vyd. Praha: Victoria publishing, 1991, s. 176. ISBN 80-85605-08-2.

<sup>4</sup> McCarthy and Shapiro. Basic marketing. 2.vyd. Georgetown, Ontario: Irwin-Dorsey Limited, 1979, s. 46.

volného času. Je pro ně běžné nakupovat online, pohybují se na sociálních sítích, kde sledují reference při rozhodování o koupi zboží. Důležitá je pro ně rychlost dodání, ale i kvalita.

Generace Z – lidé do 24 let – velmi často nakupují v online prostředí, zajímají se o životní prostředí, jejich věrnost značce je nízká.<sup>5</sup>

### **Behaviorální segmentace**

Zákazníci se odlišují svým přístupem k nakupování:

- inovátoři,
- časní osvojitelé,
- brzká většina,
- pozdní většina,
- opozdilci.<sup>6</sup>

### **Geografická segmentace**

Trh módního džínového zboží se významně liší v závislosti na velikosti sídla:

- malá města – specializovaný maloobchod prakticky zanikl,
- střední města – úspěšně fungují pouze multibrandové prodejny ve vlastních prostorech,
- velká města – poptávka se soustřeďuje ve velkých spádových nákupních centrech, kde existuje dostatečná poptávka ve vyšším cenovém segmentu a zároveň dostatečná frekvence zákazníků tak, aby bylo možné prodejnu efektivně provozovat.

Velikost trhu je definována hranicemi naší země, prodej značkového zboží je koncentrován ve významných metropolitních oblastech.

### **Typy distribučních formátů**

Na trhu se vyskytují tyto typy obchodníků:

- asijští prodejci – nabízejí nejnižší cenové hladiny i kvalitu a jsou soustředěni především v pohraničních regionech,
- menší hypermarkety a diskontní prodejci – jejich nabídka je zaměřena pouze na úzký či akční sortiment s důrazem na cenu,
- sítě diskontních oděvních prodejen – rychle rostoucí segment nabízející především atraktivně naceněné vlastní kolekce v nižší kvalitě,
- obchodní domy – tento segment v ČR prakticky přestal existovat. Jedinou výjimku představuje společnost P&C se svými několika obchodními domy včetně vlajkové lodi Van Graaf v Praze na Václavském náměstí a nově otevřeném konceptu Anson's v NC Arkády Pankrác. Jejich nabídka denimů je široká i hluboká, nicméně v celkovém objemu prodeje džínů nehraje významnou roli,
- mezinárodní maloobchodníci – na trhu ČR soupeří téměř všechny úspěšné evropské maloobchodní společnosti v čele se skupinami Zara, Reserved či H&M. Nabízejí především džínové sortimenty vlastních značek ve střední cenové hladině,

---

<sup>5</sup> HAUNEROVÁ, Klára, Vladimíra KHELEROVÁ a Zuzana ŠIMONOVSKÁ. Fashion management. Praha: Grada publishing, 2019, s. 101. ISBN 978-80-271-2626-2.

<sup>6</sup> HAUNEROVÁ, Klára, Vladimíra KHELEROVÁ a Zuzana ŠIMONOVSKÁ. Fashion management. Praha: Grada publishing, 2019, s. 101. ISBN 978-80-271-2626-2.

- nezávislí obchodníci – stabilní skupina obchodníků, kteří vstoupili na trh již brzy po revoluci a nyní disponují sítěmi prodejen v regionech a nákupních centrech. Nabízí široký sortiment značkových denimů,
- vlajkové prodejny – provozované přímo výrobcí či franšizanty – nabízí komplexní nabídku prodávané značky. Prodejny jsou soustředěné především v prémiových nákupních centrech a na nejdražších nákupních třídách,
- e-commerce – tento segment se rozvíjí velmi rychle a je reprezentován především zahraničními koncepty jako About You a Zalando. Snaží se nabízet atraktivní ceny, ale sortiment nebývá kompletní a není zde klíčová možnost fyzicky vyzkoušet a porovnat zboží, což je u džínů zásadní,

### Modely vyhodnocení

Při volbě vhodné strategie musí každý podnikatel znát své konkurenty, poznat své silné a slabé stránky, vědět, v čem je jeho firma lepší než konkurenční, poznat své místo na trhu. Za tímto účelem můžeme použít nejrůznější modely. Mezi ty, které mají největší vypovídací schopnost patří následující:

- analýza 5 tržních sil,
- analýza SWOT,
- PESTEL diagram,
- model konkurenční výhody M. Portera.<sup>7</sup>

#### 1.6.2.4 Vstupy a dodávky projektu

Srdcem maloobchodní činnosti je nákup a prodej zboží. V okamžiku, kdy se maloobchodní společnost rozvíjí a roste, začíná realizovat centrální nákup.<sup>8</sup> Pro úspěšné zvládnutí nákupu dostatečného množství atraktivních značkových sortimentů jsou naprosto zásadní dlouhodobé dohody s klíčovými dodavateli. Při celorepublikové expanzi se často naráží na neochotu dodavatelů k podpoře prodejen v místech, kde provozují prodejny vlastní. Nákup zboží tvoří 40–60 % hodnoty tržeb.

Nájemné obchodních jednotek bývají druhým nejvýznamnějším nákladem a tvoří obvykle 5–20 % tržeb. Nájemné je obvykle sjednáváno na období 5 let s možností prodloužení. Součástí nájemních smluv bývají indexační doložky. Jako garanci plateb nájemného je požadován dlouhodobý depozit ve výši tří měsíčních nájmu, což výrazně ovlivňuje cash-flow společnosti.

Mzdové náklady tvoří kolem 10% hodnoty tržeb a s ohledem na charakter zboží bývají rozděleny na fixní a variabilní (provizní) část.

Vzhledem k velmi vysokým nákladům na zaměstnání specialistů budou mezi nakupované služby patřit především následující oblasti:

- účetní služby,
- mzdové účetnictví,
- controlling,
- správa IT hardware,
- správa obchodního software.

<sup>7</sup> HAUNEROVÁ, Klára, Vladimíra KHELEROVÁ a Zuzana ŠIMONOVSKÁ. Fashion management. Praha: Grada publishing, 2019, s. 73. ISBN 978-80-271-2626-2.

<sup>8</sup> BURSTINER, Irving. Základy maloobchodního podnikání. Praha: Victoria publishing, 1994, s. 450. ISBN 80-85605-55-4.



Mezi další významné náklady patří náklady na marketing a energie.

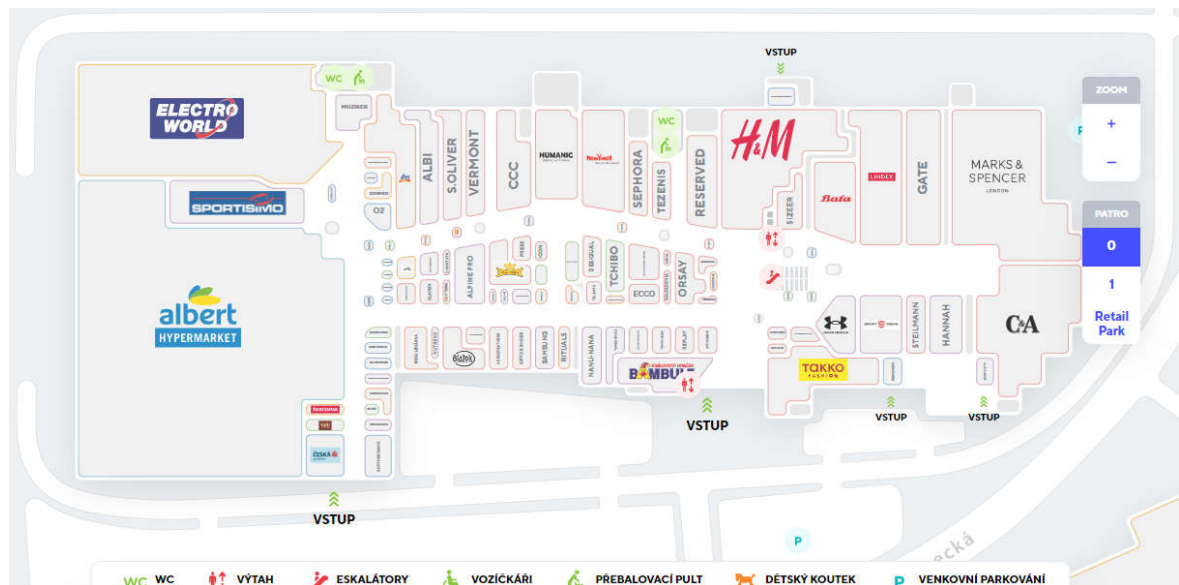
Mezi pomocné materiály patří především dodávky přepravních a balících materiálů.

### 1.6.2.5 Umístění projektu

Pro většinu různých druhů maloobchodních podniků je správné umístění často nejpodstatnějším faktorem podnikatelského úspěchu. Pojmu správné umístění je třeba rozumět tak, že toto umístění je v dobrém, až výborném souladu s nabídkou firmy a potřebami a přáními zákazníků v dané oblasti. Jsou zde samozřejmě i další prvky:

- nabídka zboží a služeb, které firma poskytuje,
- podpora prodeje,
- atraktivnost sousedících obchodů,
- síla konkurence,
- jiné vnější faktory.<sup>9</sup>

Obr. 1 Mapa nákupního centra Olympia Plzeň



Zdroj: <https://www.olympiaplzen.cz/mapa-centra>

V České republice se po mnoha letech rychlé expanze nabízejí následující možnosti:

- velká nadregionální nákupní centra,
- regionální nákupní centra,
- místní nákupní parky,
- městské nákupní třídy,
- samostatně stojící obchodní jednotky,
- centra diskontního obchodu,
- outletová centra.

<sup>9</sup> BURSTINER, Irving. Základy maloobchodního podnikání. Praha: Victoria publishing, 1994, s. 306. ISBN 80-85605-55-4.

### 1.6.2.6 Technologie a vybavení

Plánování vzhledu a vybavení prodejny musí odpovídat postoji potenciálních zákazníků k produktu a k prodejní síti.<sup>10</sup>

Pro zajištění rychlé expanze je vhodné vzhled prodejen unifikovat a vyvinout modulární systém pro různé velikosti prodejen a jejich dispozice. Je možné použít i kvalitních franšizových dodavatelských konceptů či integrovat část těchto konceptů do prodejny formou shop-in-shopu.

Obr. 2 Franšizový koncept Levi's store



Zdroj: MAJER, Luboš. Bakalářská práce – Podn. plán, rozvoj sítě maloobchodních prodejen s módním zbožím, 2021, VŠE

Základní části prodejního prostoru:

- kvalitní výkladce,
- výrazný vývěsní štít,
- široký vstup zajištěný bezpečnostními rámy,
- atraktivní akční zóna,
- regály se základním sortimentem,
- obchodní zařízení pro doplňkové sortimenty,
- převlékací kabinky pro zákazníky,
- několik zrcadel,
- kvalitní figuríny pro prezentaci zboží,
- pult s kasou a technickým zařízením,
- zázemí prodavače,
- příruční sklad.

<sup>10</sup> McCarthy and Shapiro. Basic marketing. 2.vyd. Georgetown, Ontario: Irwin-Dorsey Limited, 1979, s. 369.

Realizace konceptu prodejny probíhá ve spolupráci s odborníky (architekti a designéři). Efektivní může být i úzká spolupráce s dodavatelskými společnostmi, které disponují vlastními kapacitami. Důležité je zaměření na vysoce kvalitní materiály. Provoz v prodejních jednotkách bývá velmi intenzivní. Na významu také nabývá efektivita provozu a údržby spojená s kontrolou nákladů.

Obr. 3 Prodejna Olympia Plzeň



Zdroj: MAJER, Luboš. Bakalářská práce – Podn. plán, rozvoj sítě maloobchodních prodejen s módním zbožím, 2021, VŠE

Při zřizování prodejny je nutné zajistit následující stavební objekty:

- vysoko-zátěžová podlaha,
- elektroinstalace,
- osvětlení,
- klimatizační jednotka,
- požární zabezpečení,
- sanitární zázemí.

Stavební práce se obvykle najímají od externích společností.

### 1.6.2.7 Organizace a režijní náklady

Ve společnostech, kde pracují jak kmenoví zaměstnanci, tak i externisté a kontraktoři je nezbytně nutné přesné definování popisu práce jednotlivých pozic, určení jejich kompetencí a nastavení efektivních kontrolních mechanismů. Jednotlivé položky režijních nákladů je nutné dobře plánovat

a evidovat. Bez řádné kontroly mají tyto náklady v prostředí rychle rostoucí společnosti tendenci nekontrolovaně růst.

### 1.6.2.8 Lidské zdroje a ostatní přímé náklady

Prodáváci mohou pozvednout podnik nebo odradit zákazníky, mohou vybudovat banku věrných zákazníků, zvýšit hodnotu průměrné tržby, prodat dodatečné zboží, zpříjemnit zákazníkovi návštěvu prodejny.<sup>11</sup> Pro úspěšný rozvoj maloobchodní společnosti je proto zásadní stabilní, zkušený a dobře motivovaný tým. Základním prvkem motivace je samozřejmě mzda, osobní motivace ze strany majitele a celkově dobře fungující organizace společnosti, která všem zaměstnancům poskytuje dlouhodobou perspektivu. Specifickým prvkem maloobchodu je směnnost. Prodejny jsou většinou otevřeny 12 hodin denně 7 dní v týdnu. Je proto používán režim „krátký“ a „dlouhý“ týden, kdy jedna směna pracuje 3 dny v týdnu a druhá 4 dny včetně víkendu.<sup>12</sup>

Maloobchodní proces sestává z mnoha dalších specifických funkcí neboli oblastí činnosti. Patří mezi ně:

- nákup zboží k dalšímu prodeji spotřebitelům,
- přeprava zboží,
- finanční řízení,
- controlling,
- poskytování informací zákazníkům,
- zákaznický servis.<sup>13</sup>

Ve všech těchto činnostech je nutné stávající tým posílit. Zásadní je včasný nábor, jelikož dostupnost vhodné pracovní síly je dlouhodobě omezena. Maloobchod je na středních školách a učilištích vyučován pouze omezeně, jeho atraktivita zaostává za jinými obory. V sektoru vysokého školství je situace obdobná, určitou výjimkou je obor Manažer obchodu na VŠE. Proto bude nutné nábor směřovat na dobře proškolený personál mezinárodních řetězců.

### 1.6.2.9 Implementace

Vlastní realizace projektu vyžaduje velmi přesné plánování. Všechny činnosti na sebe musí perfektně navazovat. Pro tento účel je vhodné použití diagramů, například Ganttova diagramu.

### 1.6.2.10 Vyhodnocení

#### Účetní výkazy

Hlavní použité účetní výkazy:

- rozvaha – finanční výkaz popisující finanční podmínky podniku v daném okamžiku,
- výsledovka – finanční výkaz zkoumající rentabilitu podniku v určitém čase,

#### Finanční ukazatele

V oblasti maloobchodu jsou nejčastěji používané následující finanční ukazatele<sup>14</sup>:

<sup>11</sup> BURSTINER, Irving. Základy maloobchodního podnikání. Praha: Victoria publishing, 1994, s. 750. ISBN 80-85605-55-4.

<sup>12</sup> MAJER, Luboš. Bakalářská práce – Podn. plán, rozvoj sítě maloobchodních prodejen s módním zbožím, 2021, VŠE

<sup>13</sup> BURSTINER, Irving. Základy maloobchodního podnikání. Praha: Victoria publishing, 1994, s. 17. ISBN 80-85605-55-4.

<sup>14</sup> BURSTINER, Irving. Základy maloobchodního podnikání. Praha: Victoria publishing, 1994, ISBN 80-85605-55-4.

- poměr nájemného z tržeb =  $\frac{\text{nájemné}}{\text{čisté tržby}}$
- poměr hrubého obchodního rozpětí z tržeb =  $\frac{\text{hrubé rozpětí}}{\text{čisté tržby}}$ ,
- běžná likvidita =  $\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}}$
- krátkodobá likvidita =  $\frac{\text{hotovost+cenné papíry+pohledávky}}{\text{krátkodobá pasiva}}$ ,
- poměr zisku k tržbám =  $\frac{\text{čistý zisk (po zdanění)}}{\text{čisté tržby}}$ ,
- míra návratnosti aktiv =  $\frac{\text{čistý zisk (po zdanění)}}{\text{celková aktiva}}$ ,
- míra návratnosti jmění =  $\frac{\text{čistý zisk (po zdanění)}}{\text{vlastní kapitál}}$ ,
- analýza nulového bodu =  $\frac{\text{fixní náklady+variabilní náklady}}{\text{hrubé obchodní rozpětí v procentu z tržeb}}$ .

### Ukazatele efektivity a pomocné ukazatele

- cash flow,
- doba návratnosti,
- čistá současná hodnota,
- index čisté současné hodnoty,
- vnitřní výnosové procento.

#### Cash flow

Peněžní tok označován jako cash flow vyjadřuje rozdíl mezi veškerými peněžními příjmy a výdaji za určitý časový úsek. Až do fáze otevření prodejny existují prakticky pouze výdaje, a to zejména investičního charakteru jako stavba a vybavení prodejny, nákup prvotního návozu zboží. Rozpočet cash flow (rozpočet toku hotovosti) je podrobný plán předpokládaných hotovostních příjmů a výdajů za každý měsíc stanoveného období, používá se ke stanovení období, ve kterém bude podnik potřebovat další finanční zdroje.<sup>15</sup>

#### Doba návratnosti

Tento ukazatel je časový okamžik, kdy kumulované hotovostní toky, které plynou z investice, vyrovnávají záporné toky, které byly na investici vynaloženy. Pokud je cash flow konstantní, doba návratnosti se počítá pomocí následujícího vzorce:

$$DN = \frac{CF_0}{CF_t}$$

DN – doba návratnosti

CF<sub>0</sub> – kapitálový výdaj na počátku investice

CF<sub>t</sub> – konstantní hotovostní tok za dané období

<sup>15</sup> BURSTINER, Irving. Základy maloobchodního podnikání. Praha: Victoria publishing, 1994, ISBN 80-85605-55-4.

Po výpočtu doby návratnosti se používají výsledné hodnoty a porovnáme je s hodnotami plánovanými. Investiční projekty, jejichž doba návratnosti je nižší než doba předem stanovená, mohou být přijaty.

Výhodou této metody je její jednoduchost. Při rozhodování, jaký investiční projekt realizovat, může být doba návratnosti využita k výběru projektu s nejnižší hodnotou. Nevýhodou je fakt, že ukazatel nebere v úvahu peněžní toky, které nastanou po určené době návratnosti. Proto nedává informace o tom, jak se změnila po realizaci projektu tržní hodnota podniku. Metoda by se měla používat pouze jako doplňková.<sup>16</sup>

### Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota – net present value (NPV) – udává rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných hotovostních toků a nákladů na investici. Pro výpočet používáme následující vzorec:

$$NPV = PV - CF_0 \Rightarrow NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - CF_0$$

PV – současná hodnota očekávaných hotovostních toků

CF<sub>0</sub> – kapitálový výdaj na počátku projektu

CF<sub>t</sub> – hotovostní toky

n – životnost investice

t – „tý“ rok projektu

r – sazba (diskontovaná sazba)

Jedna z nejpoužívanějších metod hodnocení efektivnosti investičních projektů. NPV udává, jak vysokou hodnotu přidá investice k současné hodnotě organizace.<sup>17</sup>

Pokud je hodnota NPV > 0, jedná se o zvýšení hodnoty podniku a investice by měla být přijata. Čím vyšší je NPV, tím je projekt pro podnik výhodnější. Pokud mám dva alternativní projekty, rozhodnu se pro projekt s vyšší NPV.

Pokud je hodnota NPV < 0, znamená to, že nepokryje ani alternativní náklady kapitálu. Při realizaci takového projektu by došlo k ekonomické ztrátě a snížení hodnoty organizace. Investice by se měla proto zamítnout.

Pokud je hodnota NPV = 0, nebo se nulové hodnotě přibližuje, projekt přinese nulovou sumu diskontovaného čistého cash flow, které pokryje alternativní náklady kapitálu. Taková investice může mít strategický význam, který umožní podniku například zvýšit tržní podíl.

Jako výhodu výpočtu čisté současné hodnoty můžeme považovat, že počítá s veškerými hotovostními toky, které jsou s investicí spojeny. Uvažuje také časovou hodnotu peněz, riziko a nejistotu. Dále poskytuje poměrně přesné údaje o změně tržní hodnoty podniku.<sup>18</sup>

### Index čisté současné hodnoty

Tento index, jindy nazývaný jako index ziskovosti – profitability index (PI) – je poměrový ukazatel daný podílem hodnoty očekávaných peněžních toků a kapitálového výdaje na začátku investice. Vyjadřuje se následujícím vzorcem:

<sup>16</sup> GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Fin. analýza a plánování podniku. Praha: VŠE, 2002. ISBN 80-245-0422-7.

<sup>17</sup> GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Fin. analýza a plánování podniku. Praha: VŠE, 2002. ISBN 80-245-0422-7.

<sup>18</sup> VALACH, Josef. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2.vyd. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86929-01-9.

$$PI = \frac{PV}{CF_0} \Rightarrow PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{CF_0}$$

PI – index čisté současné hodnoty

$CF_0$  – kapitálový výdaj na počátku projektu

$CF_t$  – hotovostní toky

n – životnost investice

t – „tý“ rok projektu

r – sazba (diskontovaná sazba)

Rovnice indexu ziskovosti, kterou jsme uvedli výše, platí v typickém případě, kdy očekáváme pouze velkou počáteční investici a budoucí peněžní toky. Tento ukazatel můžeme také obecně definovat jako podíl současné hodnoty veškerých kladných peněžních toků a veškerých záporných peněžních toků, které zahrnují především počáteční investiční výdaj. Proto bývá index současné hodnoty občas nazýván ukazatelem výnosů a nákladů projektu. Informuje o tom, jakou hodnotu podnik získá z každé koruny, kterou investuje.

Jako u dvou předchozích metod slouží tato metoda k porovnání dvou a více projektů. Pokud je jejich čistá současná hodnota kladná, měl by podnik preferovat projekt s vyšší hodnotou indexu ziskovosti.

Výhodou této metody je, že pracuje s faktorem času, rizika i všemi peněžními toky. Pokud hodnotíme pouze jeden projekt, index současné hodnoty nám indikuje, o kolik se změní tržní hodnota podniku. Nevýhodou je fakt, že metoda selhává v případech, kdy podnik vybírá ze dvou vzájemně se vylučujících alternativ, nebo při situaci, kdy se investiční náročnost porovnávaných projektů zásadně odlišuje. Index ziskovosti je ukazatel bez rozměru. Pokud podobná situace nastane, měl by se podnik rozhodnout dle ukazatele čisté současné hodnoty.<sup>19</sup>

### Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento, označované jako vnitřní výnosová míra – internal rate of return (IRR) – nám udává výši diskontní sazby, při které je současná hodnota rovna nule. Pro výpočet ukazatele IRR používáme následující rovnici:

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = CF_0 \Rightarrow \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - CF_0 = 0$$

IRR – vnitřní výnosové procento, diskontní sazba, při které je NPV nulové

$CF_0$  – kapitálový výdaj na počátku projektu

$CF_t$  – hotovostní toky

n – životnost investice

t – „tý“ rok projektu

Tento výpočet je náročný, a proto ho provádíme především s využitím předdefinovaných funkcí na počítači. Příkladem může být aplikace MS Office Excel, kde je k dispozici funkce MÍRA.VÝNOSNOSTI.

<sup>19</sup> GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Fin. analýza a plánování podniku. Praha: VŠE, 2002. ISBN 80-245-0422-7.

Pokud je IRR větší než požadovaná minimální výnosnost investice, můžeme projekt přijmout. Realizací projektu dochází ke zvýšení hodnoty společnosti. Pokud je hodnota nižší, dochází ke snížení hodnoty podniku, projekt by měl být zamítnut.

Výhodou tohoto ukazatele je fakt, že zahrnuje veškeré peněžní toky a zohledňuje jak riziko, tak i časovou hodnotu peněz. Ukazatel je v praxi velmi oblíbený, jeho použití je jednoduché a udává nám výnosnost projektu pouze jedním číslem. Nevýhodou, stejně tak jako u indexu ziskovosti, je situace při porovnávání vzájemně se vylučujících projektů. Informuje o míře ziskovosti, ale nevyjadřuje, jak se změní tržní hodnota podniku v absolutním vyjádření.<sup>20</sup>

## 1.7 Financování projektu

Možnosti financování různých částí projektů je celá řada. Jednotlivé zdroje je možné vhodně kombinovat.

### Vlastní zdroje (vnitřní důchod)

Využití vlastních zdrojů může být přínosné v období vysokých tržních rizik či nedostatku jiných příležitostí pro investování vygenerovaného zisku. Společnost získává značnou úroveň autonomie při rozhodování o jednotlivých parametrech projektu. Není nutné prezentovat jednotlivé citlivé části projektu třetí straně. Projekt můžeme průběžně měnit. Vlastní financování však může být v porovnání s využitím externích zdrojů relativně drahé.

### Půjčka (úvěr)

Jedná se o nejobvyklejší způsob financování rozvoje společnosti. Bankovní financování vyjadřuje sílu společnosti a kvalitu projektu (banka je ochotna financovat). Mezi hlavní nevýhody bankovního financování patří nutnost splácet úvěry již v časně fázi realizace projektu, následné pravidelné splátky, náročný reporting či riziko zvýšení úroků při vysoké inflaci. Pro úspěšné získání úvěru je důležité budovat dlouhodobou historii spolupráce s financující bankovní institucí spojenou například s vedením běžných účtů společnosti. Banka má tak dlouhodobý přehled o všech zásadních parametrech fungování společnosti v daném odvětví.

### Akciový kapitál

Oproti půjčce je financování vydáním nových akcií výhodnější v tom, že akcionáři mohou vyčkat s očekávanou platbou dividend. Nevýhodou je fakt snížení majetkového podílu ve společnosti, což v dlouhodobém výhledu může vést k úplné ztrátě kontroly nad společností. Tento způsob financování je vhodný především pro větší společnosti, jelikož náklady spojené s emisí nových akcií jsou poměrně vysoké.

### Obligace

Obligace vydávané společností mohou být rychlým zdrojem financování rozvoje. Nicméně vzhledem k velmi vysokému riziku pro poskytovatele financí je stále těžší tento způsob financování využívat. Na trhu se bohužel vyskytuje velké množství společností, které tento instrument zneužívají. V nedávné době došlo k řadě případů nesplácení.

### Leasing

Financování prostřednictvím leasingu je v současné chvíli jednoduché a rychlé, nevzniká zásadní problém se zárukami za půjčku. Ručení zajišťuje samotný financovaný objekt. Tento druh financování je používán často při financování nákupu vozů, dopravní techniky, strojů, zařízení a technologií i nemovitostí. Po ukončení financování může financované zařízení přejít do vlastnictví společnosti. Rozlišujeme finanční leasing, operativní leasing a zpětný leasing. U financování

---

<sup>20</sup> GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Fin. analýza a plánování podniku. Praha: VŠE, 2002. ISBN 80-245-0422-7.



leasingem bývá k dispozici výhodné pojištění, často se stává daňově uznatelným nákladem, cash flow společnosti je rovnoměrnější. Dále je také často možné čerpat velkoobchodní slevy sjednané poskytovatelem leasingu.

### **Factoring**

Factoring je metoda financování krátkodobých úvěrů poskytnutých při dodávkách zboží a služeb. Financování prostřednictvím faktoringu je proto výhodné především u projektů spojených s jednorázovými exportními zakázkami. Banka poskytuje peníze ihned, dlužník platí rovnou bance. Takto financovaná společnost nemusí řešit případné vymáhání pohledávky.

### **Venture capital**

V současnosti se jedná o velice dynamickou oblast financování projektů, zvláště v sektoru moderních technologií a IT. Poskytovatelé venture kapitálu poskytují nejenom vlastní finance, ale často i manažerský dohled a know-how. Tento způsob financování však bývá velmi nákladný. Riziko pro poskytovatele je velmi vysoké, pouze 1 z 10 projektů bývá úspěšný.

### **Fund raising**

Způsob získání financí na menší projekty spojené s mimořádnými nápady či neziskovými aktivitami. Pro získání prostředků se pořádají různé benefiční akce, prodávají produkty či služby s projektem spojené.

### **Dotace**

Dotace mohou být využívány na celý projekt, nebo pouze na některou jeho část (například rekvalifikace zaměstnanců, použité IT technologie). Pro získání dotace je nutné zpracovat detailní projekt. Zpracování projektů je často velmi komplikované, bývá nutné najmutí profesionální společnosti nebo poradce, kteří se zpracováním projektu pomohou. V průběhu čerpání dotací je nutný pravidelný reporting. Instituce poskytující dotaci mívá právo projekt průběžně kontrolovat. Na dotovaných projektech musí být často umístěna informace, že projekt byl financován prostřednictvím dotace. Velkou nevýhodou financování dotacemi je nejasná a nepřesná legislativa. Financování může být při změně parametrů projektu zastaveno, či může být požadováno i úplné vrácení dotace.

## **1.8 Kontraktování**

Subdodavatele (kontraktory) projektu používáme v případě, kdy společnost příslušnou činnost nedokáže vykonat, kontraktor má možnost výhodnější logistiky, má lepší technické vybavení, je rychlejší, kvalitnější, zkušenější. Kontraktor je často používán i v případě, kdy je nutné rozložit právní odpovědnost za projektovou činnost. V tomto případě nese za vykonané odborné činnosti kontraktor. Pevně stanovená cena a datum ukončení, stejně tak jako jejich garance ze strany zhotovitele, je další velkou výhodou kontrahování. Základní rizika u kontraktů jsou realizace v rámci dohodnuté částky, realizace v rámci dohodnutého času a realizace v rámci dohodnuté kvality. Rizika spojená s realizací investičních akcí se řídí vždy smluvními ujednáními. Veškeré riziko, zejména pak to, aby investiční celek odpovídal specifikům smluvní dokumentace leží většinou na straně zhotovitele.<sup>21</sup>

Používají se kontrakty kalkulované jako náklady + zisk kontraktora v případě, kdy není jistý rozsah prací či čas. U tohoto způsobu výpočtu hodnoty kontraktu je nutné pravidelné kontrolování nejlépe prostřednictvím účetních společností. Dále se používají kontrakty na pevnou cenu. Zde je nutné zcela přesně specifikovat parametry výstupu kontrahované činnosti, včetně parametrů kvalitativních.

---

<sup>21</sup> KLEE, Lukáš. Stavební smluvní právo. Praha: Wolters Kluwer, a.s. 2015. s. 96. ISBN 978-80-7478-804-8.

## 2 Rozvoj maloobchodu v ČR

### 2.1 Pravěk a středověk

#### Doba železná

S nástupem mladší doby bronzové v 2. polovině 1. tisíciletí před n.l. vstoupili do historie naší země Keltové. Název kmene sídlícího v české kotlině – Bójové – dal Čechům jméno Boiohaemum (Bohemia). V této době se začaly široce uplatňovat výrobky ze železa, rozvíjela se výroba řady nástrojů a zařízení z tohoto materiálu. Tento kov se začal používat také ve výrobě prvního módního zboží, šperků, především spon. Keltové neúnavně těžili přírodní zdroje a podle vzoru antického světa poprvé razili mince. Výskyt mincí byl vázán na tzv. oppida, tzn. velká městská centra městského charakteru (Závist, Stradonice, Třisov apod.). Tato sídla sloužila jako centra dálkového obchodu a řemesel.

#### Doba římská a stěhování národů

Území současné České republiky bylo v 1.-4. století součástí Evropy osídlené převážně germánským etnikem. Velká Germánie, obecně barbarikum, tedy území osídlené barbarskými kmeny se nacházelo za severní hranicí římské říše, ale přesto na tomto území nacházíme četné památky na čilý obchodní ruch spojený s vojenskými posádkami či bronzové importované výrobky pro potřeby tehdejší společenské elity. Opět se často jednalo o zboží módní, okrasné mísy, spony a jiné zdobné předměty. Dary a zboží vyrobené v římských provinciích se objevovaly až v nejbližších končinách Germánie.

#### Ranný středověk

V pol. 6. – pol. 7. stol. Bylo dokončeno osídlování českých zemí slovanským etnikem, došlo k zahuštění sídelní sítě v klasické zóně nížin. Naše země vstoupila do období označovaného jako doba hradištní. Vedle administrativní role se postupně stala hradiště politickými a ideologickými, především však hospodářskými a obchodními centry. Státotvorný proces byl u nás zahájen v 9. století. Tehdy vzniklý útvar, Velká Morava, sehrál významnou úlohu v tehdejší středoevropském prostoru. Hroby z této doby obsahovaly velké množství šperků a dalších drahocenných předmětů. Tyto nálezy svědčí o existenci početné složky zámožných obyvatel a celkovém bohatství tohoto státního útvaru. Po pádu Velkomoravské říše se centrum dění přeneslo z Moravy do Čech. Od 2. třetiny 10. století začínají česká knížata zakládat administrativní a obchodní centra. Tento proces vedl ke vzniku českého státu.

Obr. 4 Středověký půdorys Českých Budějovic s jasně patrným centrálním tržištěm



Zdroj: Ottův historický atlas str.91

## Středověk

Od 11. století vládlo v Evropě příznivé klima a počet obyvatel rychle rostl. Lidé začali hledat nová sídla a dosud neobdělanou půdu k obživě. Kolonizace směřovala i do hraničních hor, kde se začala rozvíjet důlní činnost. Osady s uzavřenou zástavbou založené ve 13. století vtiskly krajině nový ráz. Probíhalo zakládání měst, nových center obchodu. Proces vnitřní a vnější kolonizace německými osadníky se završil. Rozvíjelo se zemědělství a řemesla, němečtí osadníci přinesli do země své právní normy. Města se od starších sídlišť lišila především uplatněním těchto norem, tzv. městských práv, která obsahovala řadu privilegií včetně práv výrobního a obchodního charakteru. V českých zemích se postupně modifikovalo právo německé. Městská společnost byla velmi pestrá, kromě slovanského a německého obyvatelstva ji tvořili také Židé (např. v Praze, Brně, Olomouci apod.).<sup>22</sup>

V Praze zakládá Karel IV. Nové město spolu s Koňským trhem a Dobyčtím trhem. V oblasti středověkého obchodu začíná postupná specializace velkých tržišť na určitou komoditu. Týnský dvůr – Ungelt z 11. století byl původně opevněným kupeckým dvorem, kde se vybíralo clo – ungelt. Sloužil k ochraně kupců a jejich zboží, byla zde skladiště a obydlí pro kupce. Nabízely se zde k prodeji mimo jiné příze a plátno, látky vlněné a hedvábné a kožešiny.<sup>23</sup>

Obr. 5 Týnský dvůr – Ungelt



Zdroj: <https://www.prague.eu/cs/objekt/mista/1260/tynsky-dvur-ungelt>

<sup>22</sup> SEMOTANOVÁ, Eva. Ottův historický atlas, s.58-59, 60-63, 74, 89-91. ISBN 978-80-7360-577-5.

<sup>23</sup> Týnský dvůr – Ungelt [online]. [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.prague.eu/cs/objekt/mista/1260/tynsky-dvur-ungelt>

## 2.2 Novověk

Jáchymovský tolar – označení tolar se pro velké stříbrné mince ujalo obecně, v anglosaském světě bylo transformováno do názvu dolar. Základní měnovou jednotkou v českých zemích zůstal až do 19. století.

Po třicetileté válce byly země Koruny České hospodářsky oslabeny. Bitvy zničily zemědělský venkov, zahraniční obchod vázl, vysoké daně zatěžovaly poddané i obyvatele měst. Obyvatel ubylo. V rakouském státě se proto začaly ve 2. polovině 17. století uskutečňovat změny, jež měly přinést oživení výroby a obchodu. Zastánci těchto zásad – merkantilisté – podle italského slova mercante (obchodník), vycházeli z myšlenky, že bohatství společnosti vzniká obchodem. Na přelomu 17. a 18. století vznikají první manufaktury – výroby punčoch a suken.

Po ztrátě vyspělého Slezska se snaží Marie Terezie orientovat na průmyslový rozvoj Čech a Moravy. Brno se stalo největším centrem výroby textilu v celé monarchii. Cílevědomé snahy o povznesení obchodu a hospodářství souvisely také s budováním a přestavbou silniční sítě. Poštovní doprava tvořila hlavní dopravní páteř země.<sup>24</sup>

19. století – České země prožívaly národní obrození spojené s obrovským rozmachem hospodářství, který trval do počátku první světové války. Nejpočetnější skupina obyvatel, rolníci, se začala postupně přemísťovat do měst. V městech se rozšiřovaly skupiny měšťanů, obchodníků a podnikatelů. Podmínky pro obchod se dlouhodobě zlepšovaly. Po zbourání hradeb se ve velkých městech začaly budovat rozsáhlé nové čtvrti s obchodními třídami a náměstími (např. pražské Vinohrady). Tento pozitivní vývoj byl ukončen první světovou válkou a rozpadem Rakousko-uherské monarchie.

Po vzniku Československa získal nový stát z bývalého Rakousko-Uherska asi 60–70 % průmyslových kapacit. Tento fakt pomohl i poválečnému rozvoji maloobchodu. Prodejní prostory se zvětšovaly, začaly vznikat první obchodní domy. Světová hospodářská krize 1930-33 rozvoj Československa výrazně zpomalila. Projevila se poklesem zaměstnanosti v peněžnictví, obchodu a zemědělství. Přesto se podařilo některým podnikatelům významně expandovat. Např. Baťovy závody ve Zlíně představovaly největší obuvnický koncern v celosvětovém měřítku. Tato společnost zavedla i velmi progresivní formy obchodu – specializované obchodní domy s obuví. Řada těchto obchodních domů úspěšně pokračuje v prodeji i po téměř 100 letech od otevření.

Obr. 6 Obchodní domy Baťa Liberec a Bílá Labuť Praha



Zdroj: <https://cs.wikipedia.org>

<sup>24</sup> SEMOTANOVÁ, Eva. Ottův historický atlas, s. 174-175. ISBN 978-80-7360-577-5.

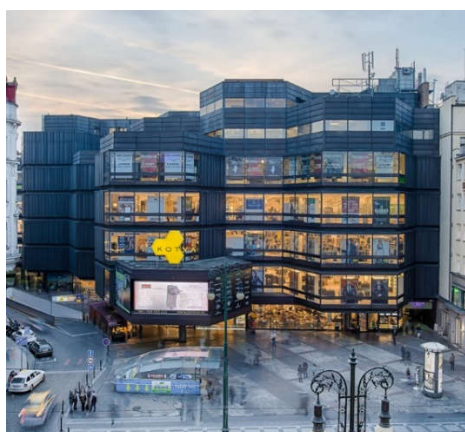
## 2.3 Moderní obchod s módou

Prodej módního zboží se v českých zemích rozvíjel velmi podobně jako v celé střední Evropě. Obchody se smíšeným zbožím byly postupně nahrazovány módními salóny, specializovanými prodejny a obchodními domy. Znamé prvorepublikové módní salóny byly magnetem pro bohaté měšťany, moderní provozy společnosti Baťa byly zaměřeny na široké spektrum spotřebitelů.

Po 2. světové válce, v období budování socialistického Československa, došlo k postupnému útlumu podnikání. Původní prodejní síť, tvořená především živnostníky, byla nahrazována sítí státních prodejen (Textil a oděvy), obchodních domů (Prior) a družstevních prodejen (např. Vesna). Zboží vyšší cenové hladiny z dovozu bylo nabízeno pouze v síti specializovaných prodejen Tuzex, dostupné pouze pro úzkou skupinu obyvatel přímo spojenou s režimem.

V Praze vznikly v 70. letech i velmi moderní obchodní domy Kotva a Máj, stavěné podle projektů renomovaných zahraničních architektů. Bylo zde nabízeno zboží v neobvykle širokém sortimentu. Tyto obchodní domy se staly velkou atrakcí pro všechny návštěvníky hlavního města. Síť prodejen Prior se postupně rozšířila do všech krajských měst. To však nezabránilo postupnému všeobecnému úpadku kultury prodeje i kvality nabízených módních kolekcí. Centrálně plánované hospodářství nedokázalo pružně reagovat na potřeby trhu, což zvláště u módního zboží představovalo obrovský problém. Na trh přicházely velké série stejných výrobků, výběr individuálního stylu byl prakticky nemožný.<sup>25</sup>

Obr. 7 Obchodní dům Kotva Praha



Zdroj: <https://cs.wikipedia.org>

Velký rozvoj zaznamenala domácí výroba oděvů, zvláště podle zahraničních stříhů, které byly dostupné v časopisech (např. Burda). Zručné maminky dokázaly ušít z dostupných látek velmi zajímavé modely. Atraktivní byly také individuální dovozy např. z bývalé Německé demokratické republiky.

Obrovskou změnu nákupních příležitostí představovalo otevření hranic v roce 1989. Obyvatelstvo získalo možnost nákupu širokého spektra západního zboží buď přímo návštěvou za hranicemi (Rakousko, Německo), nebo prostřednictvím importérů. Původně státní prodejní síť byla vystavena obrovské konkurenci a začala postupně upadávat. Došlo k postupné privatizaci státních podniků spojené s rozprodejem jejich prodejní sítě. Tento proces trval mnoho let a byl dokončen rozpadem státních podniků Prior, či uzavřením obchodní a výrobní základny OP Prostějov.

<sup>25</sup> MAJER, Luboš. Bakalářská práce – Podn. plán, rozvoj sítě maloobchodních prodejen s módním zbožím, 2021, VŠE

Na trh s nadšením vstoupili drobní podnikatelé, kteří těžili z uvolnění importu a začali nabízet široké spektrum do té doby nedostatkového zboží. To byl okamžik vzniku prvních nezávislých obchodníků, kteří úspěšně provozují své obchody, nebo sítě prodejen do současnosti.

V roce 1996 byl otevřen první hypermarket v zemi. Jednalo se o pobočku společnosti Globus v Brně Ivanovicích. Jednalo se o obrovskou změnu v možnostech nakupování. Zákazníci tuto změnu přivítali s nadšením. Poprvé mohli vyzkoušet pohodlné nakupování na jednom místě s vynikajícími možnostmi parkování a velmi širokým sortimentem. Po tomto úspěchu rychle následovali další zahraniční sítě hypermarketů (Kaufland, Tesco, Carrefour, Hypernova) či velkoobchodu Makro. Sortiment módního zboží byl široký s těžištěm v sortimentech textilu, oděvů, spodního prádla a obuvi. Společnost Globus představila i koncept shopů za pokladní zónou, kde úspěšně nabízela značky jako H.I.S., Levi's, Adidas či Puma. Podíl prodeje oděvů na celkovém prodeji se pohyboval od 5 do 15 %.

Obr. 8 Globus Ivanovice 1996



Zdroj: <https://www.globus.cz>

Dalším rychle se rozvíjejícím konceptem se staly diskontní prodejny. Na trh vstoupily společnosti Plus, Norma, Penny a Lidl. Jejich podíl prodeje textilu nebyl významný, soustředil se pouze na akční zboží.

Postupným rozvojem prošel i segment supermarketů, kde se na trhu etablovaly společnosti jako Delvita (vlastněná společností Delhaize z Belgie), Albert (královský Ahold z Holandska) či Julius Meinl a Billa z Rakouska. Postupná konsolidace trhu supermarketů zanechala pouze značky Billa a Albert. Jejich prodej módního zboží s výjimkou shop in shopů Tchibo je nyní zanedbatelný.

V roce 1997 bylo otevřeno první moderní nákupní centrum, Centrum Černý Most Praha. Byla zde k dispozici atraktivní nabídka různých módních značek a sortimentů sportovního zboží, nabídka služeb a velký hypermarket. Nákupní centra se postupně rozšířila po celé zemi a vytlačila tak z hlavních nákupních tříd klasické obchodníky. Na trh vstoupily největší majitelé a provozovatelé nákupních center jako globální společnosti Unibail-Rodamco se svým konceptem Westfield, ECE se svým konceptem Arkády či Klepierre s Novým Smíchovem. Pozadu však nezůstali ani regionální

investoři (CPI s konceptem Olympia či nákup OC Rokycanská od společnosti Tesco lokálním investorem).

Rozšiřování nákupních center významně urychlilo expanzi řady světových módních značek jako Zara (Zara, Berska, Stradivarius), H&M, či New Yorker. Příležitost využily i regionální sítě jako LPP (Reserved, Cropp Town, House, Mohito či Sinsay), obuv CCC či lokální sítě prodejen Sportisimo, Alpine Pro nebo Bushman. Nově přichází i německá společnost P&C s konceptem značkového zboží pro muže Anson's. Se zajímavým projektem přišla německá společnost Tchibo, která je známá svojí nabídkou kávy, nicméně v Evropě patří mezi největší prodejce oděvů díky pravidelně se obměňující nabídce dobře vybraných lifestylových produktů. V týdenním cyklu se nabídka tematicky obměňuje. Společnost provozuje jak samostatné prodejny, tak prodejny v rámci nákupních center nebo shop in shopy na plochách velkých hypermarketů.

Pražská nákupní třída Pařížská se stala nejdražší nákupní destinací ve střední Evropě. Nabízí prodejny téměř všech nejvýznamnějších světových značek (Luis Vuitton, Hermés, Prada, Gucci, Dior či Valentino). Nabídka je zaměřena především na zboží luxusní. Turbulentním vývojem prošly i hlavní další nákupní třídy v Praze (Na Příkopě či Václavské náměstí) a Brně (Česká ulice), kde po mnoha letech útlumu znovu září výkladce atraktivních obchodníků (Primark, C&A, Levis's či Geox). Na této pozitivní změně nic neubrala ani pandemie Covid, kdy došlo k uzávěře většiny nákupních tříd. Po znovuotevření se obchod velmi rychle zotavil a vrátil na původní úroveň.

Přestože nové stavby vzhledem k saturaci trhu již nepřibývají tak rychle jako v minulých letech, tak dochází k dalšímu zahušťování prodejní sítě především na menších městech. Jedná se o úspěšný koncept retail parků (Vendo park, Stop shop apod.). Jsou zde soustředěny prodejny s levnějším textilním zbožím (Kik, Pepco, Sinsay, Tedi) doplněné o drogerii, supermarket, sportovní zboží elektro či obuv). Jako doplnění prodejní sítě vznikla i tzv. outletová centra (Praha Štěrboholy, Praha Ruzyně či Ostrava). V těchto centrech jsou nabízeny doprodejové kolekce řady významných značek s těžištěm v oblasti módních oděvů a obuvi. Kolekce jsou nabízeny s průměrnou slevou 30 %.

Obr. 9 Omnichannel



Zdroj: <https://www.ringcentral.com/gb/en/blog/definitions/omnichannel/>

Vznikají také nové formy hybridní distribuce, tzv. omnichannel (viz obr. 9), kde dochází k integraci různých forem prodeje (kamenné prodejny, online, mobilní aplikace). Vše je na pozadí podporováno rozsáhlými týmy designerů, výkonným IT systémem a nově formovanou logistikou. Naše země se díky své poloze uprostřed Evropy stává centrem pro tyto platformy pro celou střední Evropu. (Tchibo, Levi's, VF, H&M, Amazon). Na významu rostou segmenty jako AI (umělá inteligence) při organizaci a distribuci zboží či tvorbě prediktivních modelů prodeje a předpovídání trendů či robotika (robotizované sklady).

V oblasti e-commerce pokračuje velmi dynamický vývoj. Na trhu jsou etablovaní mezinárodní obchodníci jako Zalando, AboutYou či Shein. Udržet se snaží i lokální koncept Zoot, který však v konkurenci se zahraničními obchodníky zaostává hlavně v oblasti kapitálové vybavenosti. Obchod s e-módu je velmi kapitálově náročný. Zákazníci sice zadávají velké objednávky, ale stále se nedaří vyřešit problém obrovského množství vráceného zboží. Na trh se tak dostávají i tradiční prodejci se zavedenou distribucí v kamenných prodejnách a rozšiřují tak svoji nabídku o další distribuční kanál.

## 2.4 Džíny

### 2.4.1 Historie

Celosvětově nejprodávanějším typem kalhot jsou nyní džíny. Jejich oblíbenost mezi všemi věkovými skupinami je velká, jelikož jsou pohodlné, praktické a trvanlivé. Jsou neustále v trendu a díky své dlouhodobé odolnosti patří mezi dobře udržitelné formy oděvů. Značky jako Levi's, Wrangler nebo Lee píší velmi dlouhou historii. První patent spojený s výrobou džínů byl podán již v roce 1873. Postupná inovace, to je hlavní atribut jejich výroby. Džíny jsou jednou z nejdůležitějších skupin módního zboží. Prodávají se ve po celém světě a jsou zastoupeny ve všech cenových kategoriích. V širokém velikostním a materiálovém spektru je nabízejí všechny druhy prodejen. Může tak být uspokojen skutečně každý zákazník. Výrobci díky průběžným inovacím patří ve světě k nejprogresivnějším společnostem.<sup>26</sup>

Obr. 10 Union Alls - H.D.Lee – výroba džínů jako pracovních kalhot



Zdroj: Thegreenj , CC BY-SA 3.0, <https://commons.wikimedia.org/>.

<sup>26</sup> MAJER, Luboš. Bakalářská práce – Podn. plán, rozvoj sítě maloobchodních prodejen s módním zbožím, 2021, VŠE



Historie džínů sahá až do 17. století. Od té doby popularita tohoto typu oděvu neustále roste. První zmínky o denimu se objevují ve Středomoří.

Obr. 11 Struktura denimu



Zdroj: Thegreenj , CC BY-SA 3.0, <https://commons.wikimedia.org/>.

Modrý pracovní oděv z tkanin podobných denimu nosili námořníci v italském Janově už v 17. století (ze zkomoleného francouzského Jannes vzniklo asi o 200 let později slovo jeans).<sup>27</sup> Ze slovního spojení Serge de Nimes (vyslovované serž deNim) pak vzniklo pro tuto tkaninu označení denim.<sup>28</sup>

Obr. 12 Logo Levi's



Zdroj: Vlastní internetové stránky D97 jeans, <http://www.d97jeans.com/>.

### Levi's

„Nepřetržitě inovujeme modré džíny od okamžiku jejich zrození v roce 1873“.

1829 – narození Levi Strausse v Buttenheimu v Bavorsku. Po smrti svého otce Levi emigroval do New Yorku a následně v době Kalifornské zlaté horečky do San Franciska, kde založil svoji společnost „Levi Strauss & Co.“ prodávající nepotravinářské velkoobchodní zboží. Kolem roku 1872 Levi obdržel dopis od jednoho ze svých zákazníků, Nevadského krejčího Jacoba Davise z Reno. Davis objevil novou unikátní metodu, jak udělat kalhoty pro své zákazníky pevnější. Na místech velkého zatížení doplnil nýty. Pro svůj nový produkt potřeboval partnera a tím se stal Levi Strauss. 20. 5. 1873 jim byl udělen na nový produkt patent, to je den zrození modrých džínů.

1886 – představení obchodní známky „Dva koně snažící se roztrhnout džíny“. Logo symbolizovalo pevnost výrobku.

1936 – první použití červeného loga Levi's.

1965 – založení mezinárodní divize včetně kanceláří v Evropě a Asii.

1991 – první standardy pro dodavatele v oblasti zdraví a bezpečnosti práce.

1994 – první nastavení prvních standardů kvality vody.

2000 – první sestavení seznamu zakázaných látek.

2005 – první veřejný seznam továren.

2007 – první hodnocení životního cyklu.

2009 – první značka péče o kvalitu.

Ekologizace výroby – cíle do roku 2025 – snížení spotřeby vody o 50 %, snížení produkce skleníkových plynů ve vlastních továrnách o 90 %, snížení produkce skleníkových plynů v celé

<sup>27</sup> Wikipedia [online]. [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Denim#Z\\_historie\\_denimu](https://cs.wikipedia.org/wiki/Denim#Z_historie_denimu).

<sup>28</sup> RUBÍN, Antonín. Máte kalhoty z Janova, anebo z Nimes?. Naše řeč., ročník 59 (3).

distribuční síti o 40 %. Levi Strauss v současnosti – společnost má 14400 zaměstnanců, zboží značky Levi's je prodáváno v 50000 obchodech ve 110 zemích. V roce 2017 docílila společnost Levi's ročního obrátu ve výši 5,6 mld USD.<sup>29</sup>

Obr. 13 Logo Lee



Zdroj: Vlastní internetové stránky D97 jeans, <http://www.d97jeans.com/>.

### Lee

1889 – Henry David Lee spolu s partnery založil H.D.Lee Mercantile Company v Kansasu. Společnost byla zaměřena na prodej různých sortimentů z celého světa a balila je pro distribuci v obchodech pod značkou Lee. Společnost postupně zjistila velký potenciál v prodeji overalů a pracovních bund. V roce 1912 proto založila svoji první továrnu.

1913 – představení „Lee union-alls“ – ikonický kus vytvořený k ochraně celého těla.

1917–1919 – postupná expanze společnosti a stěhování do Kansas city, Missouri.

1925 – Lee 101.

1927 – představení zdrhovadla.

1946 – zrození „Lee Riders“ – typické logo vyražené na kravské kůži a našívané přímo na oblečení.<sup>30</sup>

Obr. 14 Logo Wrangler



Zdroj: Vlastní internetové stránky D97 jeans, <http://www.d97jeans.com/>.

### Wrangler

1897 – dvacetiletý C.C.Hudson opouští své rodiště a hledá štěstí v Greensboro, North Carolina, městě s rozvíjející se výrobou textilu.

1904 – továrna, kde Hudson pracoval se uzavírá, spolu s několika kolegy kupuje starší stroje a vytváří Hudson Overall Company.

1919 – prodejům se daří, společnost se stěhuje do většího a přejmenovává se na Blue Bell Overall Company.

1947 – Wrangler authentic western jeans jsou představeny americkým zákazníkům. Značku propagují profesionální rodeo kovbojové. Značka se stává synonymem pro kovbojské džíny.

1986 – Blue Bell se spojuje s VF Corporation a vytváří jednoho z největších výrobců džínů na světě.<sup>31</sup>

<sup>29</sup> Levi Strauss & CO. [online]. [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.levistrauss.com/who-we-are/company/>

<sup>30</sup> Lee [online]. [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.lee.com/about/history.html>.

<sup>31</sup> Wrangler [online]. [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.wrangler.com/about/history.html>

## 2.4.2 Výroba denimu a současný vývoj

Ke tkaní denimu se používá především příze z mykané bavlny. Známé jsou rovněž směsi polyesteru a viskózy.<sup>32</sup> Odlišně od přípravy materiálu v běžných tkalcovnách probíhá snování a barvení osnovních nití zpracovaných na denim.

Obr. 15 Ukázka denimových praní



Zdroj: <https://www.denim-fever.net/guide/denim-washes-with-the-classification/>

### Výroba

V současnosti se používají 3 různé způsoby výroby denimu – polo-kontinuální barvení „za široka“, diskontinuální zpracování „barvení v provazci“ a barvení osnov „ve smyčce“.<sup>33</sup> Ke tkaní denimu je možné použít prakticky všechny druhy tkacích strojů. Specifikem je vyšší hmotnost denimů od 140 g/m<sup>2</sup> (košilovina) do 850 g/m<sup>2</sup> (těžké kalhoty).<sup>34</sup>

V případě použití tkacích strojů pro tkaní denimů tyto stroje již nelze použít pro jiný typ příze. Továrny tak musí tento druh látky vyrábět dlouhodobě a nemohou jednoduše měnit složení sortimentu.

Barvení denimových tkanin se dělí do dvou kategorií: barvení indigem (pro modré odstíny) a barvení sírou (pro černé odstíny i jiné barvy). Barvení denimů patří mezi výrobní procesy, které velmi zatěžují životní prostředí. Upravování denimů praním za přidání kamenů (tzv. stone washed) vytváří klasický vzhled. Dlouhodobě jsou žádané i tmavé úpravy denimů bez následného praní, zvláště ve vyšších cenových segmentech (tzv. rinse washed).

Současné trendy udržitelnosti výroby přinášejí další výrobní inovace týkající se celého výrobního procesu. Pěstování bavlny je pro výrobu denimu velmi důležité. 90 % surovin je bavlna a farmáři po celém světě spoléhají na její pěstování jako na živobytí. Levi's, jako největší světový výrobce, hledá neustále cesty, jak zlepšit podmínky produkce. Jako zakládající člen iniciativy BCI (iniciativa pro lepší bavlnu), je Levi's jednou ze společností urychlující revoluci s cílem učinit bavlnu udržitelnější komoditou. BCI školí zemědělce, aby využívali vodu efektivněji a omezovali používání škodlivých chemikálií. Prostřednictvím těchto udržitelnějších zemědělských postupů produkují zemědělci vyšší výnos a vydělávají lepší zisky ze svých plodin.<sup>35</sup>

<sup>32</sup> Technology of Denim Production [online]. [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: [www.fibre2fashion.com](http://www.fibre2fashion.com)

<sup>33</sup> Wikipedia [online]. [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Denim>

<sup>34</sup> Ironheart-25 oz Denim: Adduco Digital [online]. [cit. 2023-03-19].

<sup>35</sup> BCOM Levi's [online]. [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: <https://bcom.levistrauss.com/sustainability>.

Obr. 16 Bavlňák

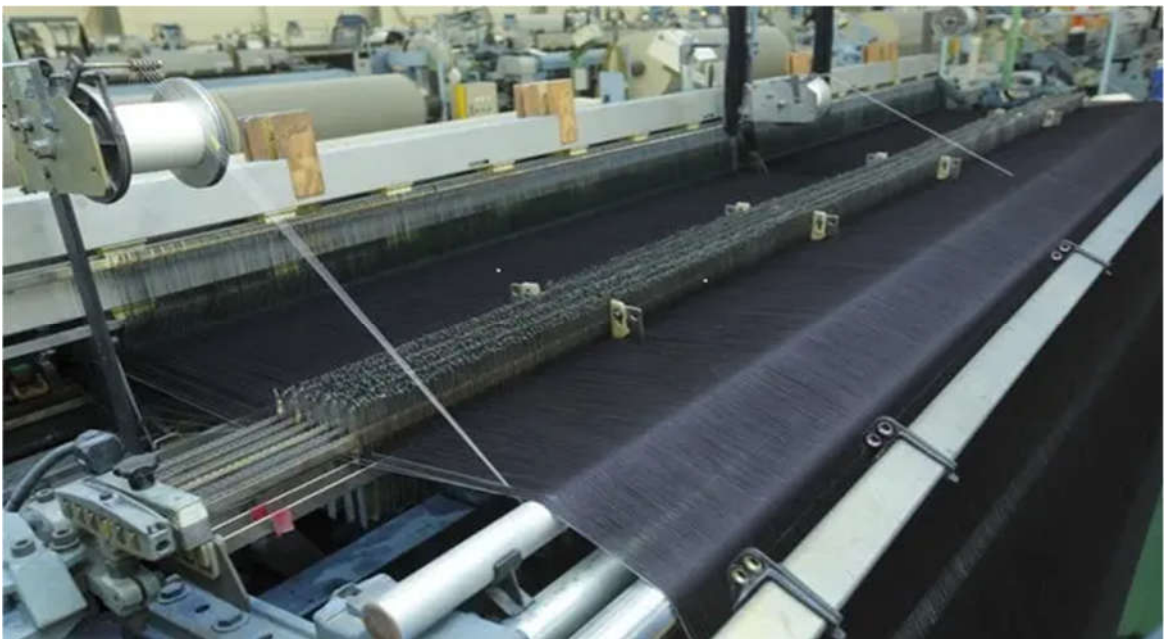


Zdroj: Internetové stránky BCOM Levi's, <https://bcom.levistrauss.com/sustainability>

### Výroba v Evropě

Itálie si udržuje status nejvýznamnějšího inovátora a výrobce v oblasti módního zboží. Hlavní centrum výroby denimů v Evropě se rozkládá v okolí města Milán v Itálii. Je zde několik velkých výrobních podniků, které vyrábějí denimy pro většinu světových značek. Šití oděvů z denimu se z nákladových důvodů přesouvá na jih Evropy a sever Afriky, především do Turecka, Tuniska a Maroka. Nejdražší části kolekcí se nadále vyrábějí v zemích EU, především Španělsku a Itálii. Dovoz výrobků z Asie je zastoupen především v nejnižších cenových hladinách.<sup>36</sup>

Obr. 17 Výroba denimu



Zdroj: Internetové stránky <https://textilelearner.net/denim-jeans-production-process/>

<sup>36</sup> MAJER, Luboš. Bakalářská práce – Podn. plán, rozvoj sítě maloobchodních prodejen s módním zbožím, 2021, VŠE

## **Celosvětový trh**

Přes 50 % denimu se vyrábí v Asii; v Číně, Indii, Turecku, Pákistánu a Bangladéši. Celosvětově se očekává, že denimový průmysl poroste během let 2015 až 2020 průměrně o více jak 6,5 %, přičemž tržní hodnota by se měla zvýšit ze 113 miliard dolarů na 153 miliard dolarů.<sup>37</sup>

## **2.4.3 Budoucnost**

### **Výroba**

Větší ekologizace výroby – hlavní trend budoucí výroby denimů. Dalším trendem, který se bude prohlubovat, je důraz na větší pohodlí. Velké spektrum elastických příměsí zajišťují vysokou trvanlivost spojenou s příjemným nošením. Nové trendy spojené s de-globalizací vrátí významnou část výroby zpět k tradičním trhům. Velkým úkolem zůstává produkce bavlny tak, aby nedocházelo k obrovské spotřebě vody.

### **Distribuce**

Budovy s certifikací LEED šetří peníze, zvyšují efektivitu, snižují emise uhlíku a vytvářejí zdravější místa pro lidi. Jsou kritickou součástí řešení změny klimatu a plnění cílů ESG, zvyšování odolnosti a podpory spravedlivějších komunit. K dosažení certifikace LEED nové projekty získávají body dodržováním předpokladů a kreditů, které se týkají uhlíku, energie, vody, odpadu, dopravy, materiálů, zdraví a kvality vnitřního prostředí. Projekty procházejí procesem ověření a přezkoumání ze strany GBCI a získávají body, které odpovídají úrovni certifikace LEED: Certified (40–49 bodů), Silver (50–59 bodů), Gold (60–79 bodů) a Platinum (80 a více bodů).<sup>38</sup>

### **Marketing**

Hlavní džínové značky zůstanou dominantními hráči na trhu, budou se snažit využívat svého nevyčerpatelného inovačního potenciálu ve výrobě a zároveň zachytávat i nové módní trendy. Budou přibývat i nové brandy, které budou trh oživovat svěžími nápady. Dojde k postupné evoluci marketingových strategií v návaznosti na pokrok ve výrobě a v prodeji.

### **Prodej**

V současnosti dochází k největším změnám v oblasti prodeje, a to jak na platformě B2B, kde dochází k vysoké integraci maloobchodu s výrobcí prostřednictvím řady e-platforem, tak i B2C. Zavedené maloobchodní koncepty jako obchodní domy, značkové prodejny, multibrandové formáty či outlet story jsou doplňovány e-shopovými platformami. Vytváří se tak omnichannel distribuce, tzn. integrovaná platforma různých maloobchodních formátů.


---

<sup>37</sup> Ironheart-25 oz Denim: Data, Denim; figures-october 13 [online]. [cit. 2023-03-19].

<sup>38</sup> Usghbc: [online]. [cit. 2023-03-25] Dostupné z: <https://www.usgbc.org/leed>.

Obr. 18 Příklad B2B portál Levi's


Home / Men / Bottoms / Long Bottoms / Levi's® Men's 501® Original Jeans - Black 80701



### LEVI'S® MEN'S 501® ORIGINAL JEANS - BLACK 80701

**Black 80701**  
00501-0165

**Colors**



**Pricing**

Wholesale Price 1 225,94 Kč  
Recommended Retail Price 2 599,00 Kč

**Add To Cart**

**Description**

Core - Regular Through The Seat And Thigh - Close Your Eyes. Think "Jeans." Now Open. They Were 50's®, Right? With A Classic Straight Leg And Iconic Styling, They're Literally The Blueprint For Every Pair Of Jeans In Existence - Burned Into The World's Collective Cortex Ever Since Levi Strauss (The Man Himself!) Invented Them In 1873. To This Day They've Never Gone Out Of Style. And They Never Will.

<b>Fit</b>	501
<b>Fabric Content</b>	100% Cotton
<b>Fabric Weight</b>	14.75 Oz
<b>Leg Opening</b>	Straight
<b>Waist/Rise</b>	At Waist/Rise
<b>Front Fly Opening</b>	Button Fly

**Please enter your sizes**

In Stock  
  Limited Stock  
  Out Of Stock  
  We Do Not Make/Offer This Size

Size Guide	W28	W29	W30	W31	W32	W33	W34	W36	W38	W40	W42
L30											
L32											
L34											
L36											

Out Of Stock? Notify Me When Items Become Available

Items X Pricing  
Total Price

0 X Kč 1,225.94  
Kč 0.00

**Add To Cart**

Zdroj: <https://bcom.levistrauss.com/>.

## 2.4.4 Vývoj v ČR

Obr. 19 Logo H.I.S.



Zdroj: [https://de.wikipedia.org/wiki/HIS\\_\(Jeans\)](https://de.wikipedia.org/wiki/HIS_(Jeans)), <https://www.kdkstudios.top>.

Denimový sortiment byl v bývalém Československu reprezentován především značkou H.I.S., která byla licenčně vyráběna v Prostějovském podniku OP Prostějov. Značku na český trh úspěšně rozšířil její tehdejší ředitel a spolumajitel, pan Milan Daněk, žijící v SRN. Značka byla prodávána prakticky po celé republice na více jak 300 prodejních místech. Později došlo k přesunu výroby mimo Českou republiku, Prostějovský podnik se snažil nahradit výpadek výroby rozvojem vlastní značky William & Delvin. Ve stejné době vznikly i další marketingové koncepty, které se přes svůj lokální původ snažily oslovovat zákazníky mezinárodně znějícími značkami (např. Wildcat a Kenvelo jeans). Bohužel díky vysokým nákladům a nedostatku pracovních sil lokální produkce prakticky zanikla. Výrobní závody OP Prostějov byly srovnány se zemí, nyní zde vzniká logistická zóna.<sup>39</sup>

### Distribuce zboží

Distribuce značkových džínů je v České republice pod kontrolou dceřiných společností výrobců, nebo lokálních distributorů. Jedná se o následující společnosti:

- Levi Strauss & Co Europe BV
- LeeWrangler Czech Republic s.r.o.
- Pepe jeans Europe BV
- Welhoff s.r.o. – pro značku Mustang

Jednání s jednotlivými společnostmi probíhá prostřednictvím jejich managementu (distribuční smlouvy a roční jednání) a prostřednictvím obchodních zástupců (výběr kolekcí, marketingová podpora, školení zaměstnanců). Doobjednávky zboží se zadávají na B2B platformách s využitím týdenních prodejních dat a zůstatků zásob. Technicky lze doobjednávky řešit i prostřednictvím elektronické výměny dat ve formátech xml, xls, edi a podobně.

Fyzická distribuce zboží probíhá do několika dnů od objednávky s využitím spedičních společností. U fashion zboží se objednávky řídí smluveným dodacím termínem. V České republice se nachází několik evropských distribučních center (Levi's, Lee, Wrangler). Pepe je zasíláno ze Španělska, Mustang z lokálního skladu společnosti Welhoff s omezeným sortimentem.

<sup>39</sup> MAJER, Luboš. Bakalářská práce – Podn. plán, rozvoj sítě maloobchodních prodejen s módním zbožím, 2021, VŠE

## **Velkoobchodní distribuce**

Každá značka má svoji vlastní regionální distribuční strategii:

Levi's – spoléhá především na své vlastní prodejny v největších nákupních centrech a vlastní internetové stránky. Dále využívá multibrandovou prodejní síť jak u lokálních nezávislých obchodníků, tak i mezinárodních prodejců. Celá síť je doplněna mezinárodními e-shopy a outletovými centry.

Lee a Wrangler – značky jsou prodávány v síti franšizových prodejen, u nezávislých multibrandových prodejců a prostřednictvím vlastních a mezinárodních e-shopů. Společnost provozuje i vlastní rozsáhlou síť outletových prodejen.

Mustang – jako lokální distributor značky Mustang využívá prodejce především síť vlastních prodejen a outlet, dále nezávislou multibrandovou síť.

Pepe – ve velkých nákupních centrech preferuje franšizový monobrandový koncept Pepe, jinde spoléhá na multibrandový nezávislý koncept.

## **Nezávislý obchod**

Mezi hlavní nezávislé prodejce v České republice patří následující obchodníci:

Antra jeans – Levi's, Wrangler, Lee, Mustang

D97 jeans – Levi's, Lee, Wrangler, Pepe, Mustang

Retra jeans – Lee, Wrangler

Espace shop – Lee, Wrangler

Top jeans – Lee, Wrangler, Mustang

Van Graaf – Levi's, Wrangler, Pepe

Anson's – Levi's, Pepe

Globus jeansshop – Lee, Wrangler – koncept ukončil provoz v roce 2022

## **Závěr**

Historie výroby a prodeje džínů je velmi úspěšná a dlouhá. Současný pozitivní vývoj potvrzuje sílu tohoto segmentu trhu. Přicházející módní trendy, akcentující udržitelnost výroby oblečení, posunují džíny do centra pozornosti všech významných výrobců i obchodníků. Džíny zůstanou ideální součástí šatníků, zvláště u nastupující generace mladých zákazníků, zvyklých na nové životní trendy jako například home office.



# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 3 Popis projektu a společnosti

### 3.1 Shrnutí projektu

Projektem, kterým se budu zabývat, je zpracování kompletní technickoekonomické studie celorepublikové expanze maloobchodní sítě s módními džínami.

### 3.2 Pozadí projektu

Česká republika poskytuje dostatečný potenciál pro efektivní fungování nezávislé celorepublikové sítě prodejen s džínovým sortimentem. Trh je v tuto chvíli rozdělen mezi několik regionálních prodejců. Tito spolu nespolupracují a nedokáží tak využívat synergií většího celku. Synergie očekávám hlavně ve formě nižších fixních nákladů centrály na prodanou jednotku a lepší vyjednávací pozice vůči hlavním dodavatelům (výrobci, majitelé nákupních center, financující banka).

#### 3.2.1 Historie projektu

Společnost Jeans s.r.o. (dále pouze Jeans) vznikla na konci devadesátých let 20.století v okresním městě. Od jejího vzniku byl hlavním předmětem podnikání maloobchod s džínami. V této době se otevírala první nákupní centra. Trh nebyl nasycený, kupní síla zákazníků byla velká. Maloobchod se značkovým zbožím prožíval obrovský boom. Byla otevřena první pobočka společnosti v novém nákupním centru ve významném krajském městě. Společnost hned od počátku podnikatelské činnosti zaznamenala velmi dobré hospodářské výsledky. Společnost se profilovala na značkách H.I.S. a Mustang.

Po několika letech úspěšného rozvoje se rozhodl majitel Jeans otevřít další prodejny v nově budovaných regionálních nákupních centrech. Do sortimentu přibýly značky Levi's a Pepe. Později na trh v České republice vstoupila akvizicí společnosti H.I.S. americká korporace VF. Tato společnost využila existující robustní distribuční síť H.I.S. jeans k představení svých značek Lee a Wrangler. Tyto značky se na trhu dobře uchytily. Ve spolupráci s tímto dodavatelem byla otevřena první prodejna na smluvním konceptu H.I.S., Lee, Wrangler v regionu. V nákupních centrech, kde byly provozovány 2 prodejny Jeans, byl sortiment v jednotlivých prodejnách rozdělen na více módní značky Pepe + Levi's a konzervativnější koncept H.I.S., Lee a Wrangler.

Síť prodejen se v regionu postupně rozrostla na 7 filiálek a jeden outlet. V době rychlého zahušťování sítě nákupních center bylo složité všechny prodejny efektivně provozovat. Vše bylo umocněno hospodářskou krizí v letech 2009-2012. Společnost Jeans se dostala do finančních problémů. Rychlým uzavřením neefektivních provozů, zjednodušením nabízeného sortimentu a užší spoluprací s klíčovými dodavateli a financující bankou se podařilo situaci stabilizovat a společnost nastartovat k opětovnému růstu.

V roce 2014 byla převzata první prodejna v hlavním městě. Tím došlo kupevnění pozice významného maloobchodního partnera u největších dodavatelů. Hlavními prodávanými značkami se staly Pepe, Levi's a Mustang. Tržby úspěšně rostly až do roku 2019. Od počátku roku 2020 došlo k zásadnímu narušení podnikatelského prostředí díky pandemii Covid. Období dlouhých uzávěr byla střídána krátkými obdobími vysokých tržeb. Tato situace se projevila zvláště na cash flow společnosti. Za využití velkých rezerv v podobě dobře prodejného zboží v zásobách a státních podpůrných programů se podařilo podnik z této krize úspěšně vyvést.

Aktuálně společnost provozuje pouze 6 prodejen. Neefektivní provozování byly uzavřeny. Společnost disponuje vlastním centrálním skladovacím prostorem a příjmem zboží. Tím je zajištěna důkladná kvalitativní a množstevní kontrola zboží na vstupu. Personál společnosti je velmi zkušený

a spolupodílí se na výběru zboží módních kolekcí. Nákup je řízen prostřednictvím finančních limitů při zachování dostatečné flexibility nutné pro nákup fashion.

Společnost má nyní 16 kmenových zaměstnanců a spolupracuje s několika kontraktory (finance, účetnictví, controlling, mzdová agenda, správa IT, stavební úpravy prodejen). Dosahuje obrátu ve výši vyšších desítek milionů Kč a nadprůměrné marže. V současné době nečerpá žádné úvěry.

### 3.2.2 Popis projektu

Cílem projektu je rychlé otevření dalších 25 prodejen v hlavním městě a ve všech regionálních centrech tak, aby celkový počet prodejen dosáhl počtu 30 a společnost tak pokrývala celou republiku. Mělo by se jednat o multibrandové prodejny pod jednotným označením s unifikovaným a flexibilním obchodním zařízením. Nabízený sortiment se bude skládat z nejlépe prodejných denimových značek. Těžiště sortimentu by mělo být v kalhotách, jelikož jejich prodej vyžaduje osobní účast prodejního asistenta a konkurence e-shopů zde není významná (velké množství velikostí a materiálů). Sortiment bude doplněn o vhodné kategorie vrchního oblečení (trička, svetry, mikiny, bundy) a doplňkové sortimenty (opasky, peněženky, spodní prádlo).

Prodejní jednotky budou rozděleny do 3 velikostních skupin podle předpokládaného prodejního potenciálu dané lokality:

- A – 50 m<sup>2</sup> – menší regionální centra
- B – 100 m<sup>2</sup> – hlavní prodejny v krajských městech
- C – 150 m<sup>2</sup> – metropolitní oblasti Prahy, Brna a Ostravy

## 3.3 Analýza trhu a marketingový koncept

Maloobchod s módním zbožím se vlivem nových módních trendů a zaváděním moderních technologií neustále přeměňuje. Znalost zákazníka a produktu je základním prvkem úspěšné expanze.

### 3.3.1 Marketingový mix

Správný marketingový mix je pro efektivní fungování jednotlivých prodejen i sítě prodejen jako celku velmi důležitý. Vhodně zvolený a vystavený produkt se správně stanovenou cenou se na prodejních rychle prodává a není nutné jej zařadovat do slevových akcí. Řídíme se zde osvědčeným principem 4P:

- produkt (product),
- cena (price),
- umístění (place),
- propagace (promotion).<sup>40</sup>

#### Produkt

Pro dostatečnou atraktivitu musí mít prodáváný sortiment dostatečnou šířku i hloubku. V maloobchodě s módou se pracuje s využitím sortimentních skupin a podskupin. Plánování nákupu probíhá s využitím historických prodejních dat, informací o aktuálním stavu zásob, vyhodnocením aktuálních preferencí zákazníků a posouzením atraktivity nové nabídky od dodavatelů.

---

<sup>40</sup> Milan Postler, Vladimír Bárta. Retail marketing. Praha : Pres21, 2020. 978-80-907529-1-7.

Jedná se o velmi složitý proces, který se neustále opakuje a vylepšuje. Téměř každá síť prodejen zažila v minulosti období hlubokého propadu prodejů v důsledku špatného odhadu trendů, po kterém vždy následuje prudký nárůst zásob a dramatický propad zisku a likvidity.

V kapitole 3.4.1 se problematice nákupu věnuji detailně.

## Cena

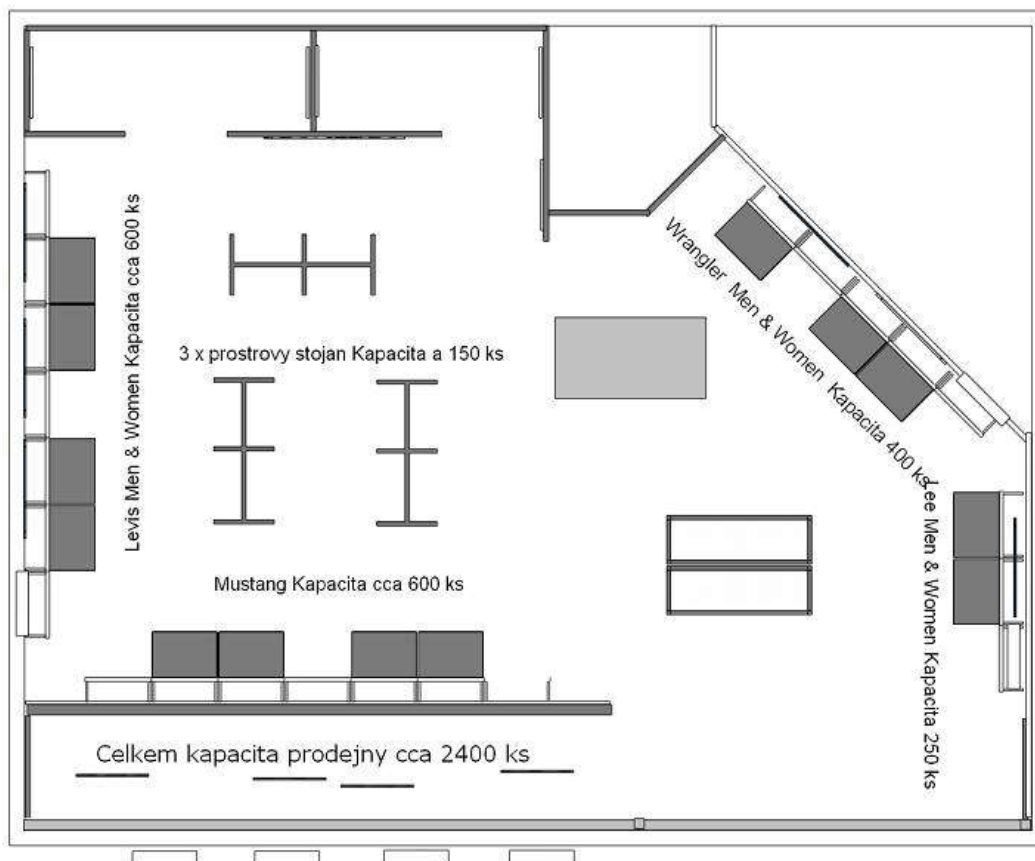
Cenotvorba je v sortimentu značkového zboží zjednodušena díky všeobecně zavedené praxi doporučených cen ze strany dodavatelů. Následně je však nutné všechny ceny upravit do jednotného formátu. Pro tento projekt budou použity úpravy cen podle následujícího postupu:

- doporučované ceny se zaokrouhlí směrem nahoru na celé stokoruny
- od výsledné ceny se odečte 1 koruna
- v případě cen doporučovaných v EUR bude použit přepočítací kurz ČNB zvýšený o 10 % pro zajištění kurzového rizika

Tímto postupem bude zajištěna porovnatelnost cen jak směrem ke konkurenci v kamenných obchodech, tak i k e-shopům. Vytvoří se struktura „Baťovských cen“ jako např. 499,-; 599,-; 999,-; 1199,-; 1999,- nebo 3999,-.

Společnost neplánuje velké sezónní výprodeje či účast na celoplošných slevových akcích typu „Dny Marianne“. Dlouholeté zkušenosti ukazují, že pravidelné výprodeje odrazují zákazníky od akceptace plných cen. Vyčkávají na slevy a až potom realizují své nákupy. Následně dochází k zásadnímu propadu plánované marže bez přiměřeného nárůstu absolutních prodejů. Mnohem lepší strategií je zaměření na včasnou prezentaci nových kolekcí s plnou marží v době, kdy takto kalkulované ceny zákazníci akceptují, to znamená na začátku sezony.

Obr. 20 Ukázka uspořádání prodejní plochy



Zdroj: archiv autora

## Umístění

V tomto projektu je počítáno s umístěním prodejen na nejlepších místech jednotlivých regionů. Strategii rozmístění jednotlivých prodejen detailněji rozebírám v kapitole 3.5.

Umístění zboží je uvažováno po celé délce a výšce vnitřního prostoru prodejny, jak je uvedeno na obrázku číslo 20. Vzhledem k vysokým nákladům na nájemné je u malých prodejních jednotek nutné využít každý m<sup>2</sup> plochy maximálně efektivně. Uprostřed prodejny bude proto akční zóna, kde budou prezentovány sezónní nabídky zboží. Na dobře dostupných stojanech bude k dispozici kompletní sortiment nabízených kalhot tak, aby si zákazníci mohli prohlédnout a „osahat“ nabízené materiály. V ostatních regálech bude k dispozici široká zásoba zboží, aby prodejní personál mohl velmi rychle reagovat na požadavky zákazníků. Než zákazník vybere správný střih, velikost a barvu, potřebuje vyzkoušet obvykle 5–10 kusů.

Obr. 21 Vizualizace univerzálního regálového systému



Zdroj: archiv autora

## Propagace

Základní propagace jednotlivých značek je zajištěna v rámci jejich vlastních marketingových kampaní organizovaných dodavateli. Cena za tyto kampaně je již zahrnuta v nákupní ceně zboží. Propagace prodejního místa je v případě umístění prodejny do nákupního centra zajištěna v rámci povinného marketingového příspěvku, který obvykle činí 5–10% výše nájemného. Společnost Jeans plánuje v rámci tohoto projektu také s rozšířením vlastních webových stránek, které budou sloužit k lepší informovanosti zákazníků (prodejní doba, kontakty, možnosti výměny zboží a podobně).

### 3.3.2 Zákazníci

#### Demografická segmentace

Zákazníci prodejen budou především z generace X a částečně Y. Jedná se o zákazníky ve věku 35–60 let. Tato věková skupina již většinou disponuje dostatečným příjmem tak, aby mohla akceptovat vyšší ceny spojené s nabídkou značkového zboží. Potenciálními zákazníky mohou být i mladší zákazníci z generace Y a generace Z u kterých začínají převládat preference dlouhodobé udržitelnosti nakupovaného zboží, což je současně i základním parametrem kvalitních denimů.

#### Behaviorální segmentace

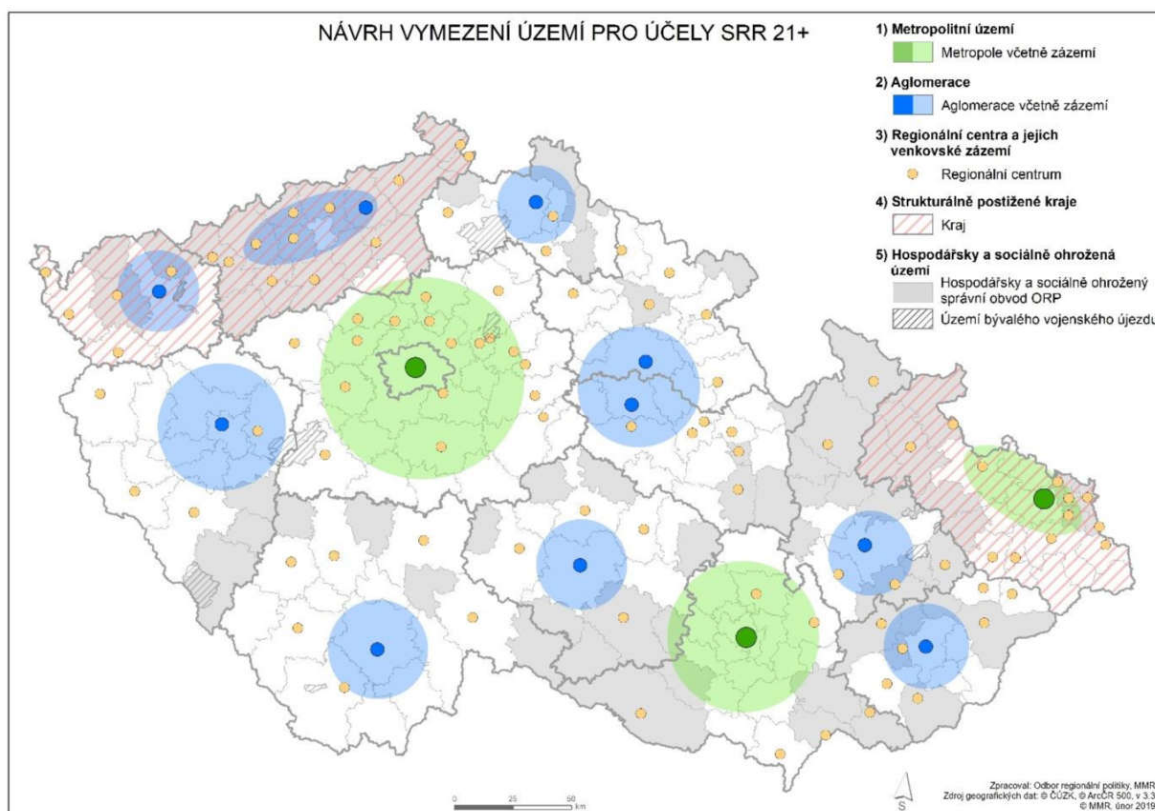
V průběhu sezónního cyklu je možno s nabídkou oslovit jak časně osvojitele, kteří hledají na trhu novinky, tak i brzkou a pozdní většinu s nabídkou inovativních denimů v režimu fashion kolekcí tak i dlouhodobě osvědčených střihů v basic programu.

#### Geografická segmentace

Geografická segmentace maloobchodního trhu v České republice je významná. Po mnoha letech změn, kdy postupně zanikly obchody na klasických nákupních třídách, došlo k přesunu většiny obchodních aktivit do spádových nákupních center. Tento typ distribuce bude klíčový i pro tento projekt. Ostatní distribuční formáty jako menší hypermarkety, obchodní zóny s velkými prodejny s přímým vstupem, obchodní domy, tržnice či outletová centra pro tento koncept nemají smysl.

### 3.3.3 Velikost trhu

Obr. 22 Metropolitní území a aglomerace ČR



Zdroj: SRR21+, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, strana 8.

Česká republika má několik metropolitních území a aglomerací s velkým dosahem solventních zákazníků:

- Pražská aglomerace disponující největší kupní silou v republice a přibližně 2,5 miliony obyvatel v dojezdové vzdálenosti,
- Ostravská aglomerace zahrnující většinu Slezska a část severní Moravy s přibližně 1 milionem obyvatel,
- Brněnská aglomerace zasahující až na jih Moravy a disponující přibližně 750 tisíci obyvateli,
- Plzeňská aglomerace s přibližně 450 tisíci obyvatel,
- Ústecko – chomutovská aglomerace s přibližně 400 tisíci obyvatel, ale nižší kupní silou,
- aglomerace Hradec Králové – Pardubice s přibližně 350 tisíci obyvatel,
- aglomerace Liberec – Jablonec s přibližně 250 tisíci obyvatel,
- Č. Budějovice, Olomouc, Zlín, Karlovy Vary, Jihlava – krajská města s dostupností pro zhruba 150–200 tisíc obyvatel.

### **3.3.4 5 tržních sil**

#### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

V segmentu módního zboží se jedná především o bariéru finanční. Vstupní kapitálové investice jsou vysoké. Realizace nového prodejního prostoru včetně vybavení a nákupu zásob a dlouhodobá depozita jako jistina nájemného představují investice v rozsahu nižších milionů korun na jednu prodejní jednotku. Dále je nutné mít dostatečný kapitál na financování alespoň 1 roku provozu, než se prodejní místo zavede. Dalšími bariérami jsou limitace počtu prodejců značkového zboží na straně pronajímatele i hlavních dodavatelů a chybějící zkušenosti s prodejem módního zboží. Módní a značkové zboží jako maloobchodní koncept je však i přes výše uvedené bariéry nadále dlouhodobě oblíbený a jeho atraktivita pro vstup nových konkurentů je vysoká.

#### **Vyjednávací síla dodavatelů**

U dodavatelů zboží se jedná o přímé výrobce zboží značek Levi's, Pepe, Lee, Wrangler a Mustang. Jejich síla je významná, neexistuje přímá náhrada nabízených značek s výjimkou výměny celé značky za jinou, což však znamená změnu smluvního ujednání s pronajímatelem plochy. Dlouhodobý vztah s dodavateli a velké objemy odebíraného zboží dodávají dodavatelsko-odběratelskému vztahu dostatečnou míru stability. Je možné využívat výhodné bonusové programy.

Dodavatelé služeb jsou především největší vlastníci nákupních center, mezinárodní společnosti jako Westfield, CPI a Kleppiere. Společnosti mají zájem o silné značky, ale určují si podobu smluvního vztahu, to znamená, že v případě zájmu o pronájem prodejny je nutné akceptovat nabídnuté podmínky. Smlouvy se většinou uzavírají na dobu 5 let s možností prodloužení. Cena nájmu tvoří významnou nákladovou položku.

#### **Vyjednávací síla zákazníků**

Vyjednávací síla zákazníků je relativně malá, jedná se o koncové zákazníky/spotřebitele. Mají však možnost volby mezi nespočetnými koncepty prodejců módního zboží. Pro udržení stálých zákazníků je vhodné rozvinout koncept zákaznických výhod.

#### **Hrozba substitutů**

Mezi hlavní substituty patří konkurenční džínové brandy (Lee Cooper, Tommi Hilfiger, Guess jeans a podobně). Vertikálně organizované společnosti mají v sortimentu vlastní džínové značky (H&M, Zara, Reserved, New Yorker) nebo vyvíjejí přímo koncepty zaměřené na denimovou módu (Miss sixty, Jack&Jones). Dalšími alternativami mohou být neznačkové džíny v levnějším cenovém

segmentu prodávané discountery (Kik, Pepco, Takko či Sinsay) či asijskými prodejci. Další substituty nabízejí outletová centra nabízející vybrané části kolekcí různých značek s výraznou slevou. V neposlední řadě jsou možnou náhradou pro džíny jakékoliv jiné kalhoty na trhu či produkce domácích švadlen.

### **Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

Ze strany asijských prodejců a obchodníků zaměřených na levné zboží se jedná především o konkurenci cenovou. E-shopy nabízejí velmi širokou nabídku značek na jednom místě. Přímo vlastněné vlajkové prodejny mají větší podporu mateřských značek. Vertikálně organizovaní maloobchodníci jsou schopni rychleji reagovat na módní trendy. Na trh nyní nově vstupuje například koncept Anson's německé společnosti P&C, který je zaměřen na prodej značkového pánského zboží. Velmi aktivní je konkurence ze strany zavedených e-shopových platforem jako Zalando či AboutYou, které nabízejí také porovnatelné produkty i ceny.

### **Vyhodnocení základních faktorů každé z pěti sil:**

- hrozba vstupu nových konkurentů – i když přetrvává silné omezení přístupu k distribučním kanálům ze strany dodavatelů a nákupních center, sektor módy je pro investory zajímavý,
- síla dodavatelů – velmi silná závislost na dodavatelích produktu a pronajímatelích,
- síla zákazníků – není významná,
- hrozba substitutů – není významná,
- rivalita – není významná.

### **Hodnocení celkové struktury odvětví**

Jedná se o módní zboží, pro ziskovost odvětví je proto zásadní atraktivita nabízených kolekcí a materiálů kombinovaná se silou jednotlivých značek.

### **Analýza nedávných a pravděpodobných budoucích změn**

U módního zboží všichni aktéři předpokládají neustálé změny trendů. Do odvětví vstupují nové společnosti permanentně.

### **Strategické postavení vzhledem k pěti silám**

Jako nejvýhodnější postavení vidím diverzifikaci dodavatelů i prodejní sítě tak, aby nevznikla příliš velká závislost na dominantním partnerovi. Dále je pro tento druh podnikání naprosto zásadní zdravé financování, což se ukázalo hlavně při uzavírkách spojených s pandemií Covid.

## **3.3.5 SWOT analýza**

### **Konkurence**

#### **Silné stránky**

Rozsáhlá síť prodejen, dobrá dostupnost pro zákazníky.

Velmi dobré kapitálové vybavení.

Vertikální organizační struktura umožňující maximalizaci zisku.

Efektivní logistika umožňující rychlou reakci na nastupující módní trendy.

Velké investice do marketingových kampaní.

Kvalitní zákaznický servis a dobré propojení s e-shopy.



### **Slabé stránky**

Nepříjemný a nedostatečně proškolený prodejní personál.  
Uniformita nabídky – velké sítě mají tisíce prodejen se stejným sortimentem.  
Nižší kvalita nabízených kolekcí.  
Velká fluktuace zaměstnanců.  
Nedostatečně motivující platové ohodnocení.

### **Společnost Jeans**

#### **Silné stránky**

Atraktivní nabídka trhem osvědčených a dlouhodobě žádaných značek.  
Kvalitní produkty.  
Loajální zákazníci.  
Dlouhá tradice na trhu.  
Široká nabídka velikostí, materiálů a střihů.  
Velmi zkušený prodejní personál a kvalitní prodejní servis.  
Nízké náklady na provoz centrály společnosti.

#### **Slabé stránky**

Vyšší cenová hladina výrobků.  
Závislost na nabídce dodavatelů a jejich dostupnosti zboží.  
Nižší kapitálová vybavenost.  
Nedostupnost kvalifikovaného personálu.  
Vysoké náklady na m<sup>2</sup> prodejní plochy.

#### **Příležitosti**

Získání zákazníků konkurence.  
Rozšíření prodejní sítě a s tím spojený pokles fixních nákladů na prodejní jednotku.  
Zvýšení obrátky zásob v rámci větší sítě prodejen a jejich vzájemné výměně zboží.

#### **Hrozby**

Ekonomická krize a pokles kupní síly obyvatelstva.  
Pandemická krize a uzavření prodejen.  
Nové doposud neznámé maloobchodní formáty na trhu.

## **3.3.6 PESTEL analýza**

### **Politické faktory**

Politické vedení naší země je nakloněno transparentnosti podnikatelského prostředí a přiměřeně nízkému zdanění právnických osob i práce. Nicméně díky této politice dochází k dlouhodobě

neúnosnému zvyšování rozpočtového deficitu země, což může pro budoucí vývoj znamenat zásadní potíže ve formě zvyšování daní a dlouho trvající inflace. Politické vedení EU je nakloněno dalším centrálním opatřením zaměřeným na snížení spotřeby elektrické energie a větší míře ekologizace výroby a distribuce. Tyto kroky povedou k dalšímu zvýšení nákladů podnikatelů.

#### **Ekonomické faktory**

Postpandemické problémy akcelerované válkou na Ukrajině odstartovaly období pádivé inflace. Dvouciferná míra inflace již vyvolává vážné ekonomické problémy. Kupní síla peněz se snižuje. Globální obchod je ohrožován novým trendem „deglobaliace“ a „nearshoringu“. Začínají opět narůstat obchodní bariéry typu dovozových cel. Tyto faktory mají dopad na rychlý růst velkoobchodních dodavatelských cen za zboží i ostatních nákladů. Spotřebitelé začínají reagovat snížením zbytných výdajů, mezi které patří i nákup módního oblečení.

#### **Sociokulturní faktory**

Mezi hlavní sociokulturní faktory řadím zásadní změny nákupního chování části spotřebitelů ve formě větší preference online nakupování. Dále větší informovanost zákazníků o produktech díky široce dostupným srovnávacím platformám. Pomoci by mohla i snaha části zákazníků nakupovat zboží od lokálních obchodníků se známým prodejním personálem.

#### **Technologické faktory**

Maloobchod prochází velmi zásadním obdobím technologických změn v oblastech zpracování prodejních dat, nových elektronických prvků nasazených v obchodech, nových online platformách i nových forem propagace. Část těchto inovativních postupů bude v rámci projektu součástí investičního plánu.

#### **Enviromentální faktory**

Rostoucí význam ekologické výroby povede k výrobě jednodušších, ale dražších výrobků. Zásadním negativním faktorem ve výrobě denimů zůstává spotřeba vody při produkci bavlny a chemické látky používané při barvení denimů. Výrobci na řešení těchto problémů intenzivně pracují (například zavedením potisku kalhot místo náročného praní), nicméně cesta k ekologickým variantám výrobků bude ještě dlouhá. Maloobchod může pomoci s vhodnou propagací ekologicky laděných kolekcí.

#### **Právní faktory**

Právní faktory přímo působící na maloobchod je legislativa spojená se zaměstnaneckým poměrem a legislativa na ochranu spotřebitelů. U obou oblastí je nutné počítat s přísnějšími úpravami. Další legislativa je zaměřena na ochranu registrovaných ochranných známek. V této oblasti neočekávám žádné zásadní změny. Procento falzifikátů na trhu v ČR zůstane bez zásadní změny.

### **3.3.7 Model konkurenční výhody M. Portera**

Podnik usiluje, aby byl ve svém odvětví jedinečný v některých dimenzích, které kupující oceňují. Jako klíčovou konkurenční výhodu vnímám skvělý prodejní servis. Společnost se zaměří na nábor nejzkušenějších pracovníků na pracovním trhu. Pracovníky si bude snažit udržet nadstandardním platovým ohodnocením. Vyšší platy je možné nabízet proto, že ostatní fixní náklady, zvláště náklady na centrálu společnosti jsou v porovnání s konkurenčními podniky velmi nízké.

Tato výhoda podle zkušeností s provozem stávajících prodejen dokáže získat a udržet zákazníky dlouhodobě. S prodejním personálem si zákazníci budují osobní vztah, který přetrvává mnoho let. Takto pojatý model zákaznického servisu je mnohem více efektivní než rozsáhlé slevové zákaznické programy. Pokud zákazník věří svým prodejním asistentům, dokáží utratit násobně vyšší částky.

## 3.4 Vstupy a dodávky projektu

### 3.4.1 Nákup zboží

Detailní plánování a využívání prodejních dat je klíčem k dlouhodobému úspěchu. Sortiment dělíme dle následujících kritérií:

- značka,
- módnost,
- pohlaví,
- skupina/podskupina.

Ukázka rozložení sortimentu prodejny se zaměřením na prodej denimu v nejdůležitější části dámských sortimentů (kompletní detailní rozložení – příloha č.1).

Tab. 1 Sortimentní skupiny

Kód	Popis
211	žena kalhoty denim
212	žena kalhoty látkové
213	žena kalhoty manžestr
214	žena kalhoty zimní
215	žena šortky denim
216	žena šortky látkové
217	žena sukně
218	žena šaty
219	žena kalhoty ostatní
221	žena košile denim
222	žena košile látkové jaro/léto
223	žena košile látkové podzim/zima
224	žena mikiny
225	žena svetry
226	žena trička jaro/léto
227	žena trička podzim/zima
228	žena trička polo
229	žena topy ostatní

Zdroj: převzato z BP – Luboš Majer – Podn. plán, rozvoj sítě maloobchodních prodejen s módním zbožím, 2021, VŠE

Důležitým podkladem pro plánování nákupu je matice relativních podílů prodeje podle sortimentních skupin s rozdělením na basic a fashion a jednotlivé hlavní dodavatele. Pro zjednodušení uvádím pouze data na roční bázi s využitím skutečných dat za rok 2022 poskytnutých společností Jeans (příloha č.2 a příloha č.3). V reálné situaci se dokument zpracovává měsíčně a průběžně se aktualizuje podle skutečných prodejů. Výpočet potřebného množství zboží před otevřením se provede zařazením příslušné prodejny do velikostní skupiny s přiřazením individuálního plánu tržeb na měsíční bázi. Po otevření se data průběžně aktualizují podle skutečně realizovaných prodejů.

Pro tento projekt byly prodejny rozděleny do 3 velikostních skupin A, B, C. Každé skupině byl s využitím historických prodejních dat společnosti Jeans přidělen obrátový plán a průměrná velikost. Jak je patrné z tabulky č.2, předpokládaný roční výnos na m<sup>2</sup> plochy s růstem plochy klesá.

To je způsobeno především efektem dle teorie ABC, kdy cca 20 % sortimentu generuje zhruba 80 % prodeje. Tyto nejlépe prodávané položky sortimentu jsou však limitované, proto při růstu plochy prodejny výtěžnost její plochy klesá.

Tab. 2. Roční plán prodeje a velikost dle skupin prodejen

Skupina	A	B	C
	(Kč)	(Kč)	(Kč)
Rok	8 000 000	11 000 000	14 000 000
m <sup>2</sup>	50	100	150
Tržby/m <sup>2</sup>	160 000	110 000	93 333
Počet	10	15	5

Zdroj: vlastní zpracování autora.

Relativní podíly prodeje podle jednotlivých měsíců roku jsou vypočteny s využitím historických prodejních dat společnosti Jeans. V následující tabulce je dobře vidět sezónní propad v měsících lednu, únoru, červenci a srpnu. Tento propad souvisí v lednu a únoru se špatnými klimatickými podmínkami a nedostatkem hotovosti u domácností po vánočních nákupech. V letních měsících je spojen především s neochotou zákazníků zkoušet ve vysokých teplotách sortimenty jako džínsy. V tabulce jsou plánované tržby podle velikostních skupin rozpočítány na jednotlivé měsíce. Tím je k dispozici na každý měsíc přesný plán prodeje.

Tab. 3. Relativní podíly prodeje podle jednotlivých měsíců

Měsíc	Relativní podíl	A	B	C
	rok 2022	(Kč PC)	(Kč PC)	(Kč PC)
1	5,949 %	475 947	654 427	832 907
2	5,815 %	465 168	639 606	814 044
3	7,640 %	611 207	840 410	1 069 613
4	9,595 %	767 612	1 055 467	1 343 321
5	9,277 %	742 157	1 020 465	1 298 774
6	7,053 %	564 211	775 790	987 369
7	5,794 %	463 501	637 313	811 126
8	6,153 %	492 236	676 824	861 413
9	8,617 %	689 323	947 819	1 206 315
10	9,682 %	774 524	1 064 971	1 355 418
11	10,880 %	870 422	1 196 831	1 523 239
12	13,546 %	1 083 692	1 490 076	1 896 461
Celkem	100,000 %	8 000 000	11 000 000	14 000 000

Zdroj: vlastní zpracování autora podle skutečných dat poskytnutých společností Jeans.

Dalším důležitým parametrem je rozdělení sortimentu na tzv. basic a fashion. Každá z těchto skupin zboží má odlišný způsob nakupování. Položky kategorie basic se vybírají ve spolupráci s dodavateli především z úspěšných položek fashion. Jedná se o takové výrobky, které mají dlouhodobý potenciál udržení velmi dobrých prodejů. Dodavatelé tyto položky drží skladem, a proto není nutné na prodejně vytvářet jejich větší zásobu. Na druhou stranu dává u těchto položek s delším prodejním cyklem smysl nabízet i okrajové velikosti.

V tabulce č.4 je uveden příklad rozložení velikostí (šířek pasu a délky) základního modelu basic za roční sezonu. Z tabulky vyplývá, že prostřední velikosti jsou prodejně úspěšnější než velikosti

okrajové. Velkou konkurenční výhodou specialisty na prodej džínů oproti nadnárodním společnostem s vlastními kolekcemi je mimořádně široká nabídka prodávaných variant velikostí. Přes nižší obrátku je velmi důležité tyto velikosti nabízet jako nadstandardní službu a tento fakt se dá také velmi dobře využít jako jeden z marketingových nástrojů.

Tab. 4 Prodeje modelu basic podle velikostí a délek

Palce	30	31	32	33	34	35	36	38	Celkem
32	5	11	13	11	15	8	9	7	79
34	5	8	12	10	15	11	13	6	80
36		1	7	7	10	7	12	4	48
Celkem	10	20	32	28	40	26	34	17	207

Zdroj: MAJER, Luboš. Bakalářská práce – Podn. plán, rozvoj sítě maloobchodních prodejen s módním zbožím, 2021, VŠE

Položky kategorie fashion se kontrahují většinou kvartálně. V tabulce č.5 jsou dobře patrné termíny návozu jednotlivých kolekcí. Jednotliví dodavatelé jsou z důvodu důvěrného charakteru poskytnutých informací anonymizováni, v dalším průběhu používám pouze jejich čísla. U dodavatele číslo 6, který dodává nejmódnější zboží, jsou termíny návozu jednotlivých kolekcí zvláště časně. Hlavním důvodem je snaha být tzv. nositel trendu (trendsetter), tzn. představit módní novinky dříve než konkurence. Společnost Jeans plánuje využívat z konkurenčních důvodů vždy prvních možných dodacích termínů. Rozložením dodávek nového zboží zvyšuje atraktivitu prodejen.

Tab. 5 Návoz fashion kolekcí podle dodavatelů a měsíců

Značka	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
000002			PK	PK	HK	HK			PK	PK	HK	HK
000003		PK	PK	HK	HK			PK	PK	HK	HK	
000004			PK	PK	HK	HK			PK	PK	HK	HK
000005			PK	PK	HK	HK			PK	PK	HK	HK
000006	PK	PK	HK	HK			PK	PK	HK	HK		

PK-předkolekce

HK-hlavní kolekce

Zdroj: MAJER, Luboš. Bakalářská práce – Podn. plán, rozvoj sítě maloobchodních prodejen s módním zbožím, 2021, VŠE

V další tabulce jsou zobrazeny relativní podíly obrátů dodavatelů podle rozdělení sortimentu na basic a fashion. S využitím historických dat a plánovaným lepším využitím potenciálu značek jednotlivých dodavatelů byl stanoven ve sloupci Celkem plán pro další výpočty podíl nový. Položky fashion je třeba vždy nakupovat rozvázně a rozkládat tak riziko u extrémně módních částí kolekcí.

Tab. 6 Relativní podíly podle sortimentu na ročním prodeji a aktualizovaný plán

Dodavatel	1–basic	2–fashion	Celkem 2022	Celkem plán
000002	13,144 %	14,368 %	27,512 %	25 %
000003	7,535 %	24,036 %	31,571 %	30 %
000004	1,344 %	0,138 %	1,482 %	5 %
000005	3,733 %	0,279 %	4,011 %	10 %
000006	0,000 %	35,423 %	35,423 %	30 %
Celkem	25,755 %	74,245 %	100,000 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování autora podle skutečných dat poskytnutých společností Jeans.

S využitím ročních plánů prodeje podle velikostní skupiny prodejen z tabulky č.2 a plánovaných podílů podle sortimentu z tabulky č.6 byly vypočteny roční plánované prodeje podle jednotlivých klíčových dodavatelů a velikostní skupiny prodejny.

Tab. 7 Plán prodeje podle dodavatelů a skupin prodejen v prodejních cenách

Dodavatel	A	B	C
	(Kč PC)	(Kč PC)	(Kč PC)
000002	2 000 000	2 750 000	3 500 000
000003	2 400 000	3 300 000	4 200 000
000004	400 000	550 000	700 000
000005	800 000	1 100 000	1 400 000
000006	2 400 000	3 300 000	4 200 000
<b>Celkem</b>	<b>8 000 000</b>	<b>11 000 000</b>	<b>14 000 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora.

Čistá plánovaná marže u dodavatelů se počítá jako poměr zisku a prodejní ceny. Do marže vstupují také mimořádné bonusy. K jejímu výpočtu byla využita historická prodejní data společnosti. Společnost kalkuluje zásoby metodou pevných cen a dopočtem odchylek od těchto cen při příjmu zboží (tzv. DSN – dodatečné související náklady). Většina nakupovaného zboží má charakter fashion, dodávají se proto jednorázově a odchylky jsou zde nulové. U dlouhodobě nakupovaných položek basic odchylky existují, ale pro účely tohoto projektu jsou nevýznamné.

U dodavatelů s vysokým podílem standardních sortimentů s nižší mírou rizika (2 ,4 ,5) stačí průměrná marže nižší, než u dodavatelů vysoce rizikového módního zboží (6).

Tab. 8 Plánovaná čistá marže podle dodavatelů

Dodavatel	Marže čistá
000002	48,00 %
000003	52,00 %
000004	50,00 %
000005	50,00 %
000006	56,00 %

Zdroj: vlastní zpracování autora.

S využitím hodnot v tabulkách č.7 a 8 byly vypočteny hodnoty předpokládaných ročních nákupů na jednu prodejnu podle velikostní skupiny a dodavatele.

Tab. 9 Plánovaný roční nákup podle skupin prodejen a dodavatelů v nákupních cenách

Dodavatel	A	B	C
	(Kč NC)	(Kč NC)	(Kč NC)
000002	1 040 000	1 430 000	1 820 000
000003	1 152 000	1 584 000	2 016 000
000004	200 000	275 000	350 000
000005	400 000	550 000	700 000
000006	1 056 000	1 452 000	1 848 000
<b>Celkem</b>	<b>3 848 000</b>	<b>5 291 000</b>	<b>6 734 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora.

Projekt takto velkého rozsahu se neobejde bez velké podpory jednotlivých dodavatelů. Zásadní položkou obchodního rozpětí společnosti Jeans jsou dodatečné dodavatelské diskonty. Pro jejich předběžný výpočet a odsouhlasení s dodavateli je v následující tabulce s využitím plánovaného počtu prodejen podle jednotlivých velikostních skupin dopočten předpokládaný celkový roční nákup na dodavatele. Plán je konzervativní, inflace cen zde není uvažována.

Tab. 10 Celkový plánovaný nákup podle skupin prodejen a dodavatelů

Dodavatel	A	B	C	Celkem
	(Kč)	(Kč)	(Kč)	(Kč)
000002	10 400 000	21 450 000	9 100 000	40 950 000
000003	11 520 000	23 760 000	10 080 000	45 360 000
000004	2 000 000	4 125 000	1 750 000	7 875 000
000005	4 000 000	8 250 000	3 500 000	15 750 000
000006	10 560 000	21 780 000	9 240 000	41 580 000
<b>Celkem</b>	<b>38 480 000</b>	<b>79 365 000</b>	<b>33 670 000</b>	<b>151 515 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora.

Dalším zásadním vstupem pro úspěšná jednání s dodavateli je nabízená plocha na prodejně, v následující tabulce je podle velikostní skupiny prodejny kalkulovaná plánovaná průměrná plocha na každého dodavatele.

Tab. 11 Plánovaná prodejní plocha podle skupin prodejen a dodavatelů

Dodavatel	A	B	C
	(m <sup>2</sup> )	(m <sup>2</sup> )	(m <sup>2</sup> )
000002	13	25	38
000003	15	30	45
000004	3	5	8
000005	5	10	15
000006	15	30	45
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>150</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora.

Samostatným parametrem při nákupu zboží, který je nutný brát v úvahu, je předpokládaná obrátka zásob. Jak již bylo výše uvedeno, jednotlivé sortimenty mají různou obrátku zásob. V níže uvedené tabulce jsou jako příklad uvedeny průměrné obrátky zásob některých skupin zboží.

Tab. 12 Roční průměrná obrátka zásob

Sortiment	Obrátka roční
Sportovní košile	1,8 - 3,6
Svetry	1,6 - 3,5
Džínsy	1,1 - 2,5
Saka a bundy	1,2 - 3,4
Opasky	1,2 - 1,9
<b>Celkem</b>	<b>1,4 - 2,3</b>

Zdroj: Základy maloobchodního podnikání, I. Burstiner, str. 528, Victoria publishing 1994.

S využitím plánované čisté marže podle dodavatele a jeho plánovaného podílu na obratu jsem vypočetl plánovanou průměrnou váženou marži celé prodejny.

Tab. 13 Kalkulace průměrné plánované marže prodejny

Dodavatel	Marže čistá	Podíl	Vážená marže
000002	48,00 %	25,00 %	12,00 %
000003	52,00 %	30,00 %	15,60 %
000004	50,00 %	5,00 %	2,50 %
000005	50,00 %	10,00 %	5,00 %
000006	56,00 %	30,00 %	16,80 %
<b>Celková průměrná marže</b>			<b>51,90 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora.

Zahrnutím průměrné obrátky zásob, plánovaných tržeb a průměrné plánované marže jsem připravil kalkulaci potřebného prvního návozu zboží v nákupních cenách. Průměrná cena na 1 ks zásob byla převzata z dat společnosti Jeans:

Tab. 14 Kalkulace prvního návozu na prodejnu

Skupina	A	B	C
	(Kč)	(Kč)	(Kč)
Prodej PC roční	8 000 000	11 000 000	14 000 000
Průměrná marže	51,90 %	51,90 %	51,90 %
Prodej NC roční	3 848 000	5 291 000	6 734 000
Průměrná obrátka plán	1,80	1,65	1,50
<b>První návoz NC</b>	<b>2 137 778</b>	<b>3 206 667</b>	<b>4 489 333</b>
Velikost plochy	50	100	150
Zásoba NS na m <sup>2</sup>	42 756	32 067	29 929
Průměrná cena na ks	716	716	716
Počet ks na prodejnu	2 986	4 479	6 270

Zdroj: vlastní zpracování autora.

### 3.4.2 Nakupované služby

Zde popisují nakupované roční služby související přímo s provozem jednotlivých prodejen. Náklady jsou rozděleny podle velikostních skupin prodejen a budou nabíhat postupně v souladu s harmonogram otevírání prodejen (bod 3.5). V prvním roce otevření prodejny budeme vždy uvažovat 50 % těchto nákladů.

Tab. 15 Nakupované služby podle velikostních skupin prodejen ročně

Účet	Popis	Skupina A	Skupina B	Skupina C
		(Kč)	(Kč)	(Kč)
502.201	Spotřeba energie – voda	2 000	3 000	4 000
502.203	Spotřeba energie – el. Energie	100 000	200 000	300 000
518.101	Ostatní služby – nájemné provozovna	600 000	1 200 000	2 400 000
518.121	Ostatní služby – služby centra	60 000	120 000	240 000
518.201	Ostatní služby – telefony	500	500	500
518.305	Ostatní služby – IT služby	6 000	6 000	6 000
518.307	Ostatní služby – revize	5 000	5 000	5 000



Účet	Popis	Skupina A	Skupina B	Skupina C
518.398	Ostatní služby – ostatní	10 000	10 000	10 000
518.401	Ostatní služby – inzerce, propagace	20 000	40 000	80 000
518.501	Ostatní služby – školení	6 000	6 000	6 000
518.502	Ostatní služby – preventivní prohlídky	1 000	1 000	1 000
518.604	Ostatní služby – licenční poplatky	10 000	10 000	10 000
568.101	Ostatní finanční náklady – hotovost	10 000	10 000	10 000
568.102	Ostatní finanční náklady – karty	35 393	53 089	70 785
<b>Celkem</b>		<b>865 893</b>	<b>1 664 589</b>	<b>3 143 285</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora

Poznámky:

502203 – náklady na energie byly v předcházejícím roce značně volatilní, pro účel tohoto projektu budu vycházet z průměrné úrovně nákladů za již otevřené prodejny.

518101 – nejvyšší nákladová položka je nájemné, zde jsem vycházel z průměrných nájmu za otevřené prodejny.

518121 – služby centra – centrálně fakturované náklady rozpočtené podle velikosti prodejny.

518305 – uvažovány 4 hodiny práce IT technika ročně plus jedna osobní návštěva.

518398 – ostatní náklady, například OSA.

518401 – marketing centra – % podle prodejní plochy, velká centra mají náklad vyšší.

568101 – náklad spojený s vkládáním denní hotovosti na účet v místě prodeje.

568102 – provize karty uvažováno 75 % z tržeb vč. DPH platba kartou.

### 3.4.3 Přímý materiál

Zde popisují přímé materiálové náklady na úrovni prodejen podle jednotlivých velikostních skupin:

Tab. 16 Přímý materiál podle velikostní skupiny prodejny ročně

Účet	Popis	Skupina A	Skupina B	Skupina C
		(Kč)	(Kč)	(Kč)
501.201	Spotřeba materiálu – kancelářské potřeby	1 000	1 500	2 000
501.203	Spotřeba materiálu – toner	2 000	2 000	2 000
501.204	Spotřeba materiálu – čistící a hyg. potřeby	3 000	6 000	9 000
501.209	Spotřeba materiálu – drobný spotřební	3 000	6 000	9 000
501.210	Spotřeba materiálu – drobný majetek	3 000	6 000	9 000
511.101	Opravy a udržování – DHM, DNHM	10 000	20 000	30 000
549.101	Manka a škody z provozní činnosti – daňové	50 000	100 000	150 000
<b>Celkem</b>		<b>72 000</b>	<b>141 500</b>	<b>211 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora

Poznámky:

511101 – průměrný náklad za opravy DHM kalkulován průměrem nákladů u existujících prodejen za posledních 5 let. V prvním smluvním období 5–ti let bývají tyto náklady vzhledem k novému pořízení nízké.

549101 – průměrná roční manka vycházejí z historických dat společnosti Jeans.

### 3.5 Umístění a místo

Z analýzy velikosti trhu vyplývá, že počet prodejních míst v České republice je limitovaný. Společnost v uvažovaných lokalitách již provozuje několik prodejen, proto u těchto projektů počítá pouze s přestavbou na nový koncept. Termíny otevření se mohou měnit v návaznosti na průběh jednání s jednotlivými správci nákupních center a prostorových možnostech. V rámci centra je důležité vybrat polohu prodejny s nejvyšší možnou průchodností zákazníků.

Seznam prodejních míst s novými prodejnami, resp. plánem přestaveb již existujících prodejen.

Tab. 17 Seznam plánovaných prodejních míst

Město	Obchodní centrum	Kategorie	Rok 1	Rok 2	Rok 3
Brno	Arkády	B	nově		
Brno	Olympia	C			nově
České Budějovice	IGY	B		nově	
Frýdek Místek	Frýda	A			nově
Hradec Králové	Aupark	B		nově	
Hradec Králové	Futurum	B	nově		
Jablonec nad Nisou	Central	A	nově		
Jihlava	Central	A			nově
Karlovy Vary	Fontána	A			nově
Liberec	Nisa	B	nově		
Mladá Boleslav	Olympia	A	nově		
Olomouc	Haná	A		nově	
Olomouc	Šantovka	B	nově		
Opava	Breda	A		nově	
Ostrava	Futurum	B	nově		
Ostrava	Nová Karolína	B		nově	
Pardubice	Atrium Palác	B	nově		
Plzeň	Olympia	B			přestavba
Plzeň	Tesco	A			přestavba
Praha	Atrium Flora	B		nově	
Praha	Nový Smíchov	B			přestavba
Praha	OC Letňany	B		nově	
Praha	Palladium	C		nově	
Praha	Štěrboholy	A	nově		
Praha	Westfield Černý Most	C		nově	
Praha	Westfield Chodov	C	nově		
Praha	Westfield Zličín	C			přestavba
Teplice	Olympia	B		nově	
Ústí nad Labem	Forum	B			nově
Zlín	OC Zlaté Jablko	A			nově

Zdroj: vlastní zpracování autora.

Pro jednodušší zpracování plánu jsem uvažoval u prodejen otevíraných v daném období 50 % nákladů, tj. pouze 6 měsíců. Níže uveden předpokládaný počet měsíců otevření jednotlivých prodejen a kalkulace ročních součtů plánovaných tržeb a nákladů zboží.

Tab. 18 Počet měsíců provozu jednotlivých prodejen

Město	Obchodní centrum	Kategorie	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4
			poč. m.	poč. m.	poč. m.	poč. m.
Brno	Arkády	B	6	12	12	12
Brno	Olympia	C			6	12
Č. Budějovice	IGY	B		6	12	12
Frýdek Místek	Frýda	A			6	12
Hradec Králové	Aupark	B		6	12	12
Hradec Králové	Futurum	B	6	12	12	12
Jablonec nad N.	Central	A	6	12	12	12
Jihlava	Central	A			6	12
Karlovy Vary	Fontána	A			6	12
Liberec	Nisa	B	6	12	12	12
Mladá Boleslav	Olympia	A	6	12	12	12
Olomouc	Haná	A		6	12	12
Olomouc	Šantovka	B	6	12	12	12
Opava	Breda	A		6	12	12
Ostrava	Futurum	B	6	12	12	12
Ostrava	Nová Karolína	B		6	12	12
Pardubice	Atrium Palác	B	6	12	12	12
Plzeň	Olympia	B	12	12	9	12
Plzeň	Tesco	A	12	12	9	12
Praha	Atrium Flora	B		6	12	12
Praha	Nový Smíchov	B	12	12	9	12
Praha	OC Letňany	B		6	12	12
Praha	Palladium	C		6	12	12
Praha	Štěrboholy	A	6	12	12	12
Praha	Westfield Č. Most	C		6	12	12
Praha	Westfield Chodov	C	6	12	12	12
Praha	Westfield Zličín	C	12	12	9	12
Teplice	Olympia	B		6	12	12
Ústí nad Labem	Forum	B			6	12
Zlín	OC Zlaté Jablko	A			6	12
		Skupina	R1	R2	R3	R4
V provozu	Měsíce	A	30	60	93	120
V provozu	Měsíce	B	60	132	168	180
V provozu	Měsíce	C	18	36	51	60

Zdroj: vlastní zpracování autora.

Obr. 23 Plánovaný vzhled prodejen



Zdroj: vlastní zpracování autora.

## Perspektivní projekty

Pro následující roky je možné počítat s několika dalšími zajímavými možnostmi pro expanzi prodejní sítě nebo nahrazení prodejen v dosluhujících nákupních centrech.

Příklad Ameside Plzeň 2027 nebo Praha Bubny 2028.

Obr. 24 Nákupní centrum Ameside Plzeň



Zdroj: <https://amadeusrealestate.cz/ameside-ziskal-uzemni-rozhodnuti/>

Při ročním plánu prodeje podle jednotlivých skupin prodejen 8, 11 a 14 miliónů Kč jsem vypočetl měsíční plán a tento plán vynásobil počtem měsíců otevření všech prodejen.

Tab. 19 Roční plány prodeje a nákupu na skupinu prodejen a celkem

	Skupina	Měsíční plán R1 (Kč)	Měsíční plán R2 (Kč)	Měsíční plán R3 (Kč)	Měsíční plán R4 (Kč)
Plán na prodejnu	A	666 667	700 000	735 000	771 750
Plán na prodejnu	B	916 667	962 500	1 010 625	1 061 156
Plán na prodejnu	C	1 166 667	1 225 000	1 286 250	1 350 563
Plán celkem	A	20 000 000	42 000 000	68 355 000	92 610 000
Plán celkem	B	55 000 000	127 050 000	169 785 000	191 008 125
Plán celkem	C	21 000 000	44 100 000	65 598 750	81 033 750
Plán celkem	Prodej	96 000 000	213 150 000	303 738 750	364 651 875
Plán celkem	Nákup	46 176 000	102 525 150	146 098 339	175 397 552

Zdroj: vlastní zpracování autora.

Tyto kalkulace jsou základním podkladem pro finanční plán projektu.

## 3.6 Technologie a vybavení

Kalkulace odpovídají sjednocenému vzhledu prodejen. Při takto velkém kontraktu uvažují možnost získání dodavatelských slev kolem 20 %. Níže uvedené kalkulace platné pro rok 1 projektu tuto slevu již obsahují. V dalších letech uvažují inflaci ve výši 5 %.

### 3.6.1 Technologie

Tab. 20 Rozpočet pro technologické vybavení prodejny

Technologie	Skupina A	Skupina B	Skupina C
	(Kč)	(Kč)	(Kč)
Kasa HW	30 000	30 000	30 000
Kasa SW pořizovací licence	20 000	20 000	20 000
Práce IT	5 000	5 000	5 000
Vstup s bezpečnostními rámy	100 000	100 000	100 000
Vývěsní štít	150 000	150 000	150 000
Bezpečnostní visačky	6 000	9 000	12 000
Vnitřní informační monitory	30 000	40 000	50 000
Rádio a repro	20 000	20 000	20 000
<b>Technologie celkem</b>	<b>361 000</b>	<b>374 000</b>	<b>387 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora.

Poznámky:

Kasa HW – jedná se o standardní systém včetně displeje, tiskárny a dalších periférií.

Bezpečnostní visačky – kalkulovaná cena 2 Kč/ks.

Vnitřní informační monitory – kalkulovaná cena 10 000 Kč/ks.

### 3.6.2 Vybavení

Tab. 21 Rozpočet pro vybavení prodejny regály a nábytkem

Vybavení	Skupina A	Skupina B	Skupina C
	(Kč)	(Kč)	(Kč)
Regálový systém	400 000	800 000	1 200 000
Pult s kasou	30 000	30 000	30 000
Kabinky	40 000	60 000	80 000
Zrcadla	30 000	40 000	50 000
Figuríny	50 000	80 000	120 000
Ramínka	30 000	40 000	50 000
<b>Vybavení celkem</b>	<b>580 000</b>	<b>1 050 000</b>	<b>1 530 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora.

Poznámky:

Figuríny – vyšší standard kvality, kalkulovaná cena 10 000 Kč/ks.

Ramínka – protiskluzová varianta cena 30 Kč/ks.

### 3.6.3 Stavební práce

Tab. 22 Stavební práce podle skupin prodejen

Stavba	Skupina A	Skupina B	Skupina C
	(Kč)	(Kč)	(Kč)
Zátěžová podlaha	100 000	200 000	300 000
Elektroinstalace	150 000	200 000	250 000
Osvětlení	200 000	350 000	500 000
Klimatizace	150 000	200 000	250 000
Požární zabezpečení	100 000	150 000	200 000
Sanitární zázemí	100 000	100 000	100 000
Výkladce	200 000	300 000	400 000
Stavba celkem	1 000 000	1 500 000	2 000 000
Projekt a dozor	100 000	150 000	200 000
Stavba vč. projektu celkem	1 100 000	1 650 000	2 200 000

Zdroj: vlastní zpracování autora.

Poznámky:

Zátěžová podlaha – kalkulační cena 2000 Kč/m<sup>2</sup>.

Projekt a stavební dozor – počítáno 10 % z hodnoty stavební části.

### 3.6.4 Odpisy majetku

Délku účetních odpisů si může určit účetní jednotka. Daňové odpisy se řídí zařazením do příslušné odpisové skupiny a souvisí i se souhlasem pronajímatele s odpisováním technického zhodnocení na straně nájemce. Jedná se o poměrně komplikovanou problematiku, která je nad rámec tohoto projektu. V projektu uvažují tedy pouze účetní odpisy v délce 5 let u vybavení prodejny (nutná obměna pro zachování atraktivity prodejního prostoru) a účetní odpisy v délce 10 let u stavby a technického vybavení prodejny. Standardní doba nájmu je 5 let s opcí na další období. Návaznosti na zkušenost společnosti Jeans v projektu uvažují s průměrnou skutečnou dobou nájmu v délce 10 let.

Tab. 23 Investice celkem podle skupin prodejen

Rekapitulace (Kč)	Skupina A	Skupina B	Skupina C
	(Kč)	(Kč)	(Kč)
Technologie	361 000	374 000	387 000
Vybavení	580 000	1 050 000	1 530 000
Stavba	1 100 000	1 650 000	2 200 000
Celkem	2 041 000	3 074 000	4 117 000

Zdroj: vlastní zpracování autora.

Tab. 24 Odpisy roční podle skupin prodejen

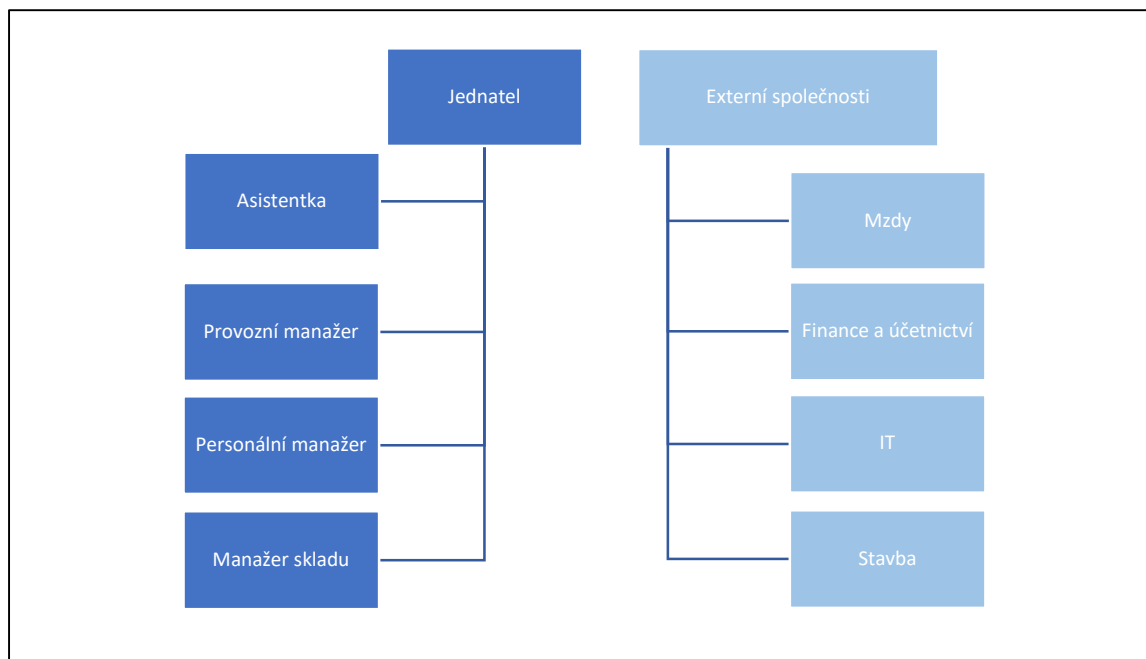
Roční odpisy (Kč)	Skupina A	Skupina B	Skupina C
	(Kč)	(Kč)	(Kč)
Technologie 10 let	36 100	37 400	38 700
Vybavení 5 let	116 000	210 000	306 000
Stavba 10 let	110 000	165 000	220 000
Odpis roční celkem	262 100	412 400	564 700

Zdroj: vlastní zpracování autora.

## 3.7 Organizace a režijní náklady

### 3.7.1 Organizační struktura

Obr. 25 Organizační struktura



Zdroj: MAJER, Luboš. Bakalářská práce – Podn. plán, rozvoj sítě maloobchodních prodejen s módním zbožím, 2021, VŠE

### 3.7.2 Režijní náklady

Režijní náklady jsou náklady související přímo s řízením společnosti. Společnost bude muset upravit svoji nákladovou strukturu tak, aby místo stávajících 5 prodejen zvládla provozovat prodejen 30. Pro zjednodušení budeme tyto nákladové položky kalkulovat od prvních dnů plánované expanze. V dalším průběhu fungování projektu budou růst pouze o uvažovanou míru inflace. Tyto náklady mají charakter nákladů fixních a jsou kryty marží generovanou na jednotlivých prodejních.

Tab. 25 Režijní náklady centrála

Účet	Popis	Ročně (Kč)
501.101	Spotřeba materiálu – sklad.	50 000
501.201	Spotřeba materiálu – kancelářské potřeby	50 000
501.202	Spotřeba materiálu – papír	5 000
501.203	Spotřeba materiálu – toner	5 000
501.204	Spotřeba materiálu – čisticí a hygienické potřeby	10 000
501.205	Spotřeba materiálu – ochranné pomůcky, pracovní oděvy	10 000
501.206	Spotřeba materiálu – pohonné hmoty	900 000
501.207	Spotřeba materiálu – reklamní předměty	500 000
501.209	Spotřeba materiálu – drobný spotřební materiál	300 000
501.210	Spotřeba materiálu – drobný majetek do limitu 10.000,- Kč	300 000
501.211	Spotřeba materiálu – drobný majetek nad limit 10.000,- Kč	300 000
502.101	Spotřeba energie – plyn	100 000
502.201	Spotřeba energie – voda	5 000
502.203	Spotřeba energie – el. energie	100 000

Účet	Popis	Ročně
511.101	Opravy a udržování – DHM, DNHM	100 000
511.102	Opravy a udržování – auta	200 000
512.101	Cestovné – jízdenky, taxi, letenky, parkovné	50 000
512.103	Cestovné – diety tuzemské	100 000
512.105	Cestovné – ubytování	150 000
513.101	Náklady na reprezentaci – pohoštění	100 000
518.112	Ostatní služby – nájemné sklad	200 000
518.121	Ostatní služby – služby sklad	50 000
518.201	Ostatní služby – telefony	100 000
518.204	Ostatní služby – poštovné	10 000
518.302	Ostatní služby – poradenské služby	420 000
518.303	Ostatní služby – účetnictví	1 200 000
518.304	Ostatní služby – finanční a podpůrné služby	1 200 000
518.305	Ostatní služby – IT služby	120 000
518.401	Ostatní služby marketing – inzerce, propagace	500 000
545.101	Ostatní pokuty a penále	50 000
548.202	Ostatní provozní náklady – pojištění majetku	250 000
551.102	Odpisy dlouhodobého hmotného majetku – dopravní prostředky	250 000
551.103	Odpisy dlouhodobého hmotného majetku – inventář	100 000
568.101	Ostatní finanční náklady – bankovní poplatky	100 000
Celkem		7 885 000

Zdroj: vlastní zpracování autora.

#### Poznámky:

501206 – každá prodejna bude navštívena 2x za týden. Při návštěvě bude zajištěn rozvoz a svoz zboží a ostatní provozní záležitosti. Prodejny budou pro úsporu navštěvovány v geograficky blízkých skupinách.

501207 – sezónní dekorace.

501211 – laptopy, mobilní telefon, kancelářské vybavení.

502xxx – centrální sklad a kanceláře.

518201 – centrální smlouva na mobilní služby.

518302 – právní služby a audit.

518303 – externí zpracování mzdové agendy a účetnictví.

518304 – externí správa ERP systému.

518305 – správa HW a SW.

518401 – firemní webové stránky.

545101 – rezerva na pokuty ČOI a pokuty za špatné parkování u prodejen.

548202 – smlouva pokrývající rizika veškerého firemního majetku včetně prodejen.

551103 – inventář skladu.

568101 – správa bankovních účtů.



## 3.8 Lidské zdroje a ostatní přímé náklady

### 3.8.1 Profese

Kombinací vlastních zaměstnanců a externích dodavatelů služeb je docíleno optimální struktury nákladů a vysoké odbornosti, které jsou pro zvládnutí velmi komplexního podnikání jako maloobchod.

#### Vlastní zaměstnanci:

- jednatel společnosti – přímá odpovědnost za celou společnost, její strategii, klíčová jednání s dodavateli. Další důležitou rolí je management akvizic nových prodejen. Tento zásadní proces vyžaduje velké pracovní nasazení a zkušenosti spojené s vedením komplikovaných jednání a velmi dobrými osobními kontakty s hlavními manažery nákupních center,
- provozní manažer – odpovědnost za provozní záležitosti všech prodejen včetně práce se zbožím, místním marketingem a kontrolou provozního personálu,
- personální manažer – nábor zaměstnanců a řešení jejich potřeb,
- manažer skladu – bezproblémový chod centrálního skladu včetně příjmu zboží a vyřizování reklamací.

#### Externí společnosti

- mzdová agenda – kalkulace mezd podle zaslaných podkladů, vyřizování neschopenek, exekucí a příprava smluvních dokumentů,
- finance a účetnictví – správa bankovních účtů, příprava plateb, vedení účetnictví, správa ERP systému,
- IT – správa HW a software ve všech provozech společnosti,
- přestavby – tým zodpovědný za realizaci jednotlivých staveb a přestaveb prodejen.

### 3.8.2 Dostupnost

Dostupnost zaměstnanců v oblasti maloobchodu je dlouhodobě problematická. Společnosti se však daří díky svému zaměření na velmi zkušené pracovníky a jejich nadstandardní ohodnocení držet fluktuaci na velmi nízké úrovni. V projektu je počítáno se zaměstnáním pracovníků ve věkové kategorii 40-70 let s pracovními smlouvami na dobu neurčitou a plnými úvazky. Zaměstnanci v předdůchodovém věku tento korektní přístup dokáží ocenit svojí loajalitou.

Odborné pozice budou zajištěny využitím stávajících zkušených pracovníků a dlouhodobých externích partnerů, kteří dokáží zajistit potřebnou profesionalitu i časovou flexibilitu.

### 3.8.3 Náklady

#### Prodejny

Kalkulace mezd je připravena s využitím aktuálních mzdových kalkulačních vzorců. Tyto vzorce jsou již nyní nastaveny optimálně a není nutné do nich zásadním způsobem zasahovat. Na prodejnu velikosti A je počítáno se dvěma zaměstnanci, na prodejnu velikosti B třemi zaměstnanci a na prodejnu velikosti C čtyřmi. Na prodejnách není jednoznačně určen zodpovědný manažer, všichni mají stejný status včetně hmotné zodpovědnosti a možnosti práce s hotovostí.

Tab. 26 Mzdové náklady podle skupin prodejen měsíčně

Účet	Popis	1 zam.	A	B	C
		(Kč/m)	(Kč/m)	(Kč/m)	(Kč/m)
521.101	Mzdové náklady – HPP	20 000	40 000	60 000	80 000
521.102	Mzdové náklady – HPP – provize	9 000	18 000	27 000	36 000
521.103	Mzdové náklady – HPP – obrátový bonus	5 000	10 000	15 000	20 000
521.104	Mzdové náklady – HPP – příplatek	5 000	10 000	15 000	20 000
521.201	Mzdové náklady – DPP	1 500	3 000	4 500	6 000
524.101	Zákonné sociální pojištění – sociální	9 672	19 344	29 016	38 688
524.102	Zákonné sociální pojištění – zdravotní	3 510	7 020	10 530	14 040
527.101	Zákonné sociální náklady – nemoc	1 000	2 000	3 000	4 000
528.101	Ostatní sociální náklady nedaňové	1 000	2 000	3 000	4 000
<b>Celkem</b>		<b>55 682</b>	<b>111 364</b>	<b>167 046</b>	<b>222 728</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora.

Poznámky:

521101 – hodinová mzda.

521102 – 1,5 % z prodejní ceny vč. DPH evidováno dle prodejního asistenta.

521103 – při splnění plánu.

521104 – víkendy, svátky.

521201 – vykrytí dovolených a nemocí brigádníky.

524101 – počítáno z vyměřovacího základu, pro potřeby tohoto projektu z úhrnu hr. Mezd.

527101 – rezerva, současná nemocnost díky vysoké motivaci zaměstnanců pracovat velmi nízká.

528101 – zaměstnanecké benefity.

### Centrála společnosti

Tab. 27 Mzdové náklady centrála společnosti měsíčně

Účet	Popis	Náklad
		(Kč)
521.101	Mzdové náklady – HPP	300 000
521.103	Mzdové náklady – HPP – obrátový bonus	20 000
521.104	Mzdové náklady – HPP – příplatek	10 000
521.201	Mzdové náklady – DPP	5 000
524.101	Zákonné sociální pojištění – sociální	81 840
524.102	Zákonné sociální pojištění – zdravotní	29 700
527.101	Zákonné sociální náklady – nemoc	3 000
528.101	Ostatní sociální náklady nedaňové	3 000
<b>Celkem</b>		<b>452 540</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora.

### 3.8.4 Školení

Školení prováděné vlastními zaměstnanci budou zaměřena na BOZP a vlastní fungování provozu. Externě budou zajištěna školení práce s pokladním software a sezónní představení nových kolekcí (zajistí dodavatelé).

### 3.9 Implementace

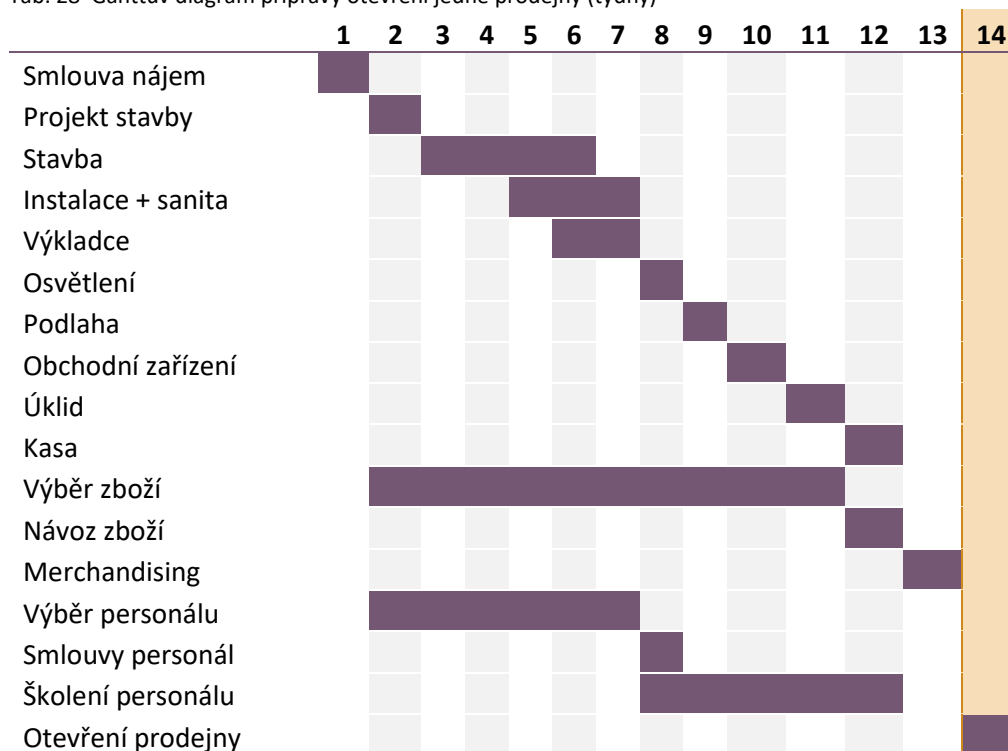
Implementace plánu bude probíhat v několika souběžných procesech:

- zajištění provozu stávajících a nově otevřených prodejen,
- akviziční činnost,
- plánovací a stavební činnost,
- personální nábor,
- zaškolování,
- finanční plánování,
- pravidelný controlling.

V oblasti maloobchodu je nutné reagovat na tržní příležitosti. Plán otevření prodejen je proto pouze indikativní, požadované lokality jsou však definovány jednoznačně. V případě možných akvizic celých existujících nezávislých obchodních sítí může být projekt významně urychlen. Na druhou stranu v případě, kdy není vhodný prostor k dispozici, není vhodné snižovat kritéria pro umístění prodejen a je lepší s akvizicí prodejny vyčkat.

#### 3.9.1 Ganttův diagram

Tab. 28 Ganttův diagram přípravy otevření jedné prodejny (týdny)



Zdroj: vlastní zpracování autora.

## 3.10 Vyhodnocení

### 3.10.1 Detailní finanční plán

V příloze č.4 je uveden detailní finanční plán ve formě výsledovky vycházející z plánovaných parametrů projektu. Z výsledovky jsou v následující tabulce zobrazeny důležité součty pro výpočet EBITDA. V přílohách č.5-8 jsou uvedeny účetní výkazy za roky 1-4 trvání projektu.

Tab. 29 Výpočet EBITDA pro roky 1 – 4 trvání projektu

	R1	R2	R3	R4
	(Kč tis.)	(Kč tis.)	(Kč tis.)	(Kč tis.)
Náklady materiálové	-2 614	-2 960	-3 258	-3 505
Náklady energie	-1 931	-4 053	-5 655	-6 703
Náklady prodaného zboží	-46 176	-102 525	-146 098	-175 398
Náklady služby	-17 597	-33 721	-46 147	-54 415
Náklady osobní	-22 804	-44 291	-60 870	-72 034
Náklady ostatní	-1 150	-2 206	-3 005	-3 530
Odpisy	-3 914	-7 909	-10 592	-12 036
Daň DPPO	0	-2 164	-4 850	-6 693
Náklady z provozní činnosti	-96 185	-199 823	-280 472	-334 313
Výnosy z provozní činnosti	96 000	213 150	303 739	364 652
Provozní výsledek hospodaření	-185	13 327	23 266	30 339
Finanční výsledek hospodaření	-5 150	-9 202	-10 851	-8 954
Výsledek hospodaření	-5 335	4 937	13 770	22 489
Úroky	-4 500	-7 875	-9 000	-6 750
Odpisy	-3 914	-7 909	-10 592	-12 036
Daně	0	-1 353	-3 496	-5 589
EBITDA	3 079	22 074	36 858	46 864
Rentabilita tržeb %	3,21 %	10,36 %	12,13 %	12,85 %

Zdroj: vlastní zpracování autora.

Rentabilita tržeb vychází více jak 10 %, což je odpovídající hodnota pro podobný projekt. V dalších letech projektu se bude tento parametr nadále zlepšovat (pokles relativní výše fixních nákladů).

### 3.10.2 Zajištění finančních zdrojů pro projekt

Z detailního plánu CF vyplývá nutnost zajištění dodatečného financování projektu z externích zdrojů ve výši 120 000 000 Kč. Průměrné skutečně placené hodnoty úroku z minulých let (2020 – 2,8 % - 4,6 %, 2021 – 2,81 % - 6,37 %, 2022 – 6,35 % - 9,61 %, 2023 – 9,61 %). Úvěr bude postupně čerpán podle potřeb společnosti v letech R1-R5 projektu. Úrok na toto období je plánován v průměrné výši 7,5 % (1 M PRIBOR + 2,5 %). Úvěr by měl být splacen v roce 6 projektu. Dlouhodobě bude také využíván dodavatelský úvěr na financování nákupu zásob s nulovým úročením.

Tab. 30 Předpokládaná výše čerpání úvěru

Rok	Úvěr	Úrok	Rok	Úvěr	Úrok
	Kč (tis)	Kč (tis)		Kč (tis)	Kč (tis)
R1	60 000	4 500	R4	90 000	6 750
R2	105 000	7 875	R5	45 000	3 375
R3	120 000	9 000	R6	0	0

Zdroj: vlastní zpracování autora.

### 3.10.3 Životaschopnost – NPV, IRR

Vstupní hodnota investice se skládá z investice do vybavení, technologií prodejny a stavebních částí, dále z investic do zásob. Částky budou čerpány v průběhu prvních 3 let projektu.

V tabulkách 31-36 jsem provedl detailní výpočet hodnoty počáteční investice do projektu. Hodnoty kumulovaných investic počítají v letech 2 a 3 s inflací 5 %.

Tab. 31 Počet otevíraných prodejen podle skupin a roků

Období	A	B	C
R1	3	6	1
R2	2	6	2
R3	4	1	1

Zdroj: vlastní zpracování autora.

Tab. 32 Investice na jednu prodejnu podle skupin

Skupina	Technologie	Vybavení	Stavba	Celkem
	Kč (tis)	Kč (tis)	Kč (tis)	Kč (tis)
A	361	580	1 100	2 041
B	374	1 050	1 650	3 074
C	387	1 530	2 200	4 117

Zdroj: vlastní zpracování autora.

Tab. 33 Kumulované investice podle skupin a roků včetně inflačního navýšení

Období	Technologie	Vybavení	Stavba	Celkem
	Kč (tis)	Kč (tis)	Kč (tis)	Kč (tis)
A R1	1 083	1 740	3 300	6 123
A R2	758	1 218	2 310	4 286
A R3	1 592	2 558	4 851	9 001
B R1	2 244	6 300	9 900	18 444
B R2	2 356	6 615	10 395	19 366
B R3	412	1 158	1 819	3 389
C R1	387	1 530	2 200	4 117
C R2	813	3 213	4 620	8 646
C R3	427	1 687	2 426	4 539
A R3	0	290	0	290
B R3	0	1 050	0	1 050
C R3	0	765	0	765
<b>Celkem</b>	<b>10 072</b>	<b>28 123</b>	<b>41 821</b>	<b>80 016</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora.

Tab. 34 Sumarizace investic podle druhu a roku

Sumarizace	Technologie	Vybavení	Stavba	Celkem
	Kč (tis)	Kč (tis)	Kč (tis)	Kč (tis)
R1	3 714	9 570	15 400	28 684
R2	3 927	11 046	17 325	32 298
R3	2 431	7 507	9 096	19 034
<b>Celkem</b>	<b>10 072</b>	<b>28 123</b>	<b>41 821</b>	<b>80 016</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora.

Tab. 35 Výpočet sumární hodnoty prvního návozu zboží podle skupin a roků

Roky	A	B	C	Celkem
	Kč (tis)	Kč (tis)	Kč (tis)	Kč (tis)
R1	6 413	19 240	4 489	30 143
R2	4 489	20 202	9 428	34 119
R3	8 979	3 367	4 714	17 059
Celkem	19 881	42 809	18 631	81 321

Zdroj: vlastní zpracování autora.

Tab. 36 Celková vstupní hodnota investice

	Kč (tis)	R1	R2	R3
Vybavení, technologie a stavba	80 016	28 684	32 298	19 034
Zboží první návoz	81 321	30 143	34 119	17 059
Hodnota CF <sub>0</sub>	161 337	58 827	66 417	36 093

Zdroj: vlastní zpracování autora.

Diskontní sazba, použitá pro výpočet ve výši 6 % je v porovnání s minulými roky velmi vysoká a negativně tak ovlivňuje výpočet diskontovaného cash flow. Z pohledu obezřetnosti při finančním plánování však dává smysl tuto vysokou sazbu pro kalkulace použít.

Tab. 37 Odhad diskontní sazby včetně podnikatelského rizika

Diskontní sazba ČNB 10.4.2023	6 %
Podnikatelské riziko	5 %
Diskontní sazba + podnikatelské riziko	11 %

Zdroj: vlastní zpracování autora.

Tab. 38 Výpočet cash flow z výsledovky

	R1	R2	R3	R4
	Kč (tis)	Kč (tis)	Kč (tis)	Kč (tis)
Výsledek hospodaření	-5 335	4 937	13 770	22 489
Odpisy	-3 914	-7 909	-10 592	-12 036
CF – zisk po zdanění před odpisy	-1 421	12 846	24 362	34 525

Zdroj: vlastní zpracování autora.

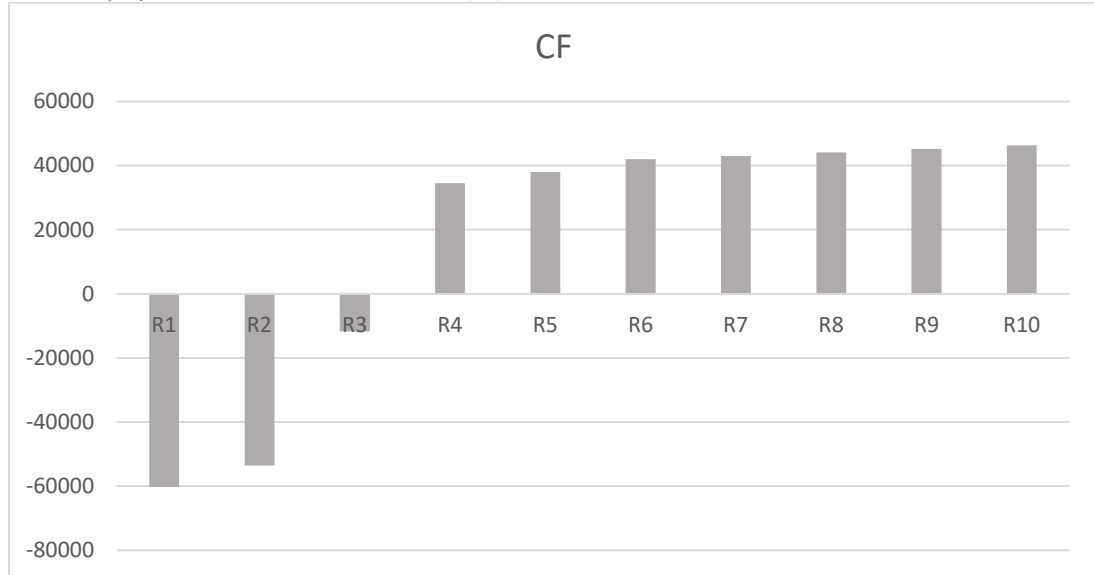
Tab. 39 Výpočet NPV R1 – R10

	CF <sub>0</sub>	CF z výkazů	CF dopočet	CF celkem	CF diskont.	NPV
	Kč (tis)	Kč (tis)	Kč (tis)	Kč (tis)	Kč (tis)	Kč (tis)
R1	-58 827	-1 421		-60 248	-54 277	-54 277
R2	-66 417	12 846		-53 571	-43 479	-97 757
R3	-36 093	24 362		-11 731	-8 578	-106 334
R4		34 525		34 525	22 743	-83 592
R5			38 000	38 000	22 551	-61 041
R6			42 000	42 000	22 455	-38 586
R7			43 050	43 050	20 735	-17 850
R8			44 126	44 126	19 148	1 297
R9			45 229	45 229	17 681	18 979
R10			46 360	46 360	16 327	35 306
Celkem	-161 337	70 312	258 766	167 741	35 306	

Zdroj: vlastní zpracování autora.

Cash flow projektu v letech R1 – R4 narůstá velmi dynamicky v souvislosti s rychlým otevíráním nových prodejen. Negativně je však ovlivněn vysokými splátkami úroků. Výsledky za roky 5 a 6 jsou odhadnuty v souvislosti s poklesem hodnoty placených úroků. Další roky počítají s průměrným nárůstem hodnoty cash flow o 2,5 %.

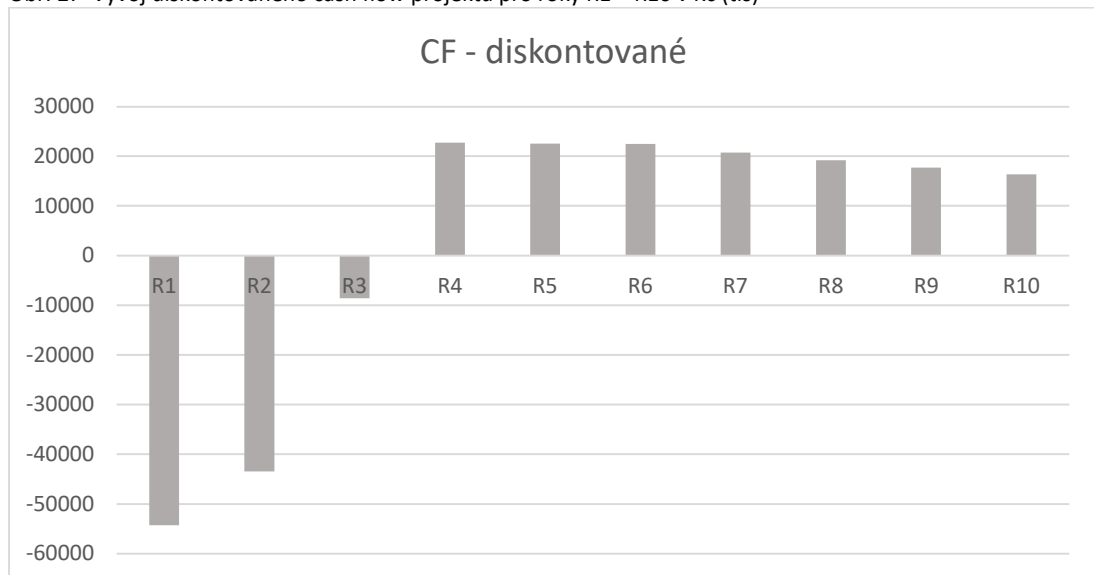
Obr. 26 Vývoj cash flow v letech R1 – R10 v Kč (tis)



Zdroj: vlastní zpracování autora.

Diskontované cash flow je zásadně ovlivněno použitou aktuální vysokou diskontní sazbou ČNB. V případě standardního vývoje ekonomiky (diskontní sazby na úrovni kolem 2 %) se bude diskontované cash flow vyvíjet pozitivněji.

Obr. 27 Vývoj diskontovaného cash flow projektu pro roky R1 – R10 v Kč (tis)



Zdroj: vlastní zpracování autora.

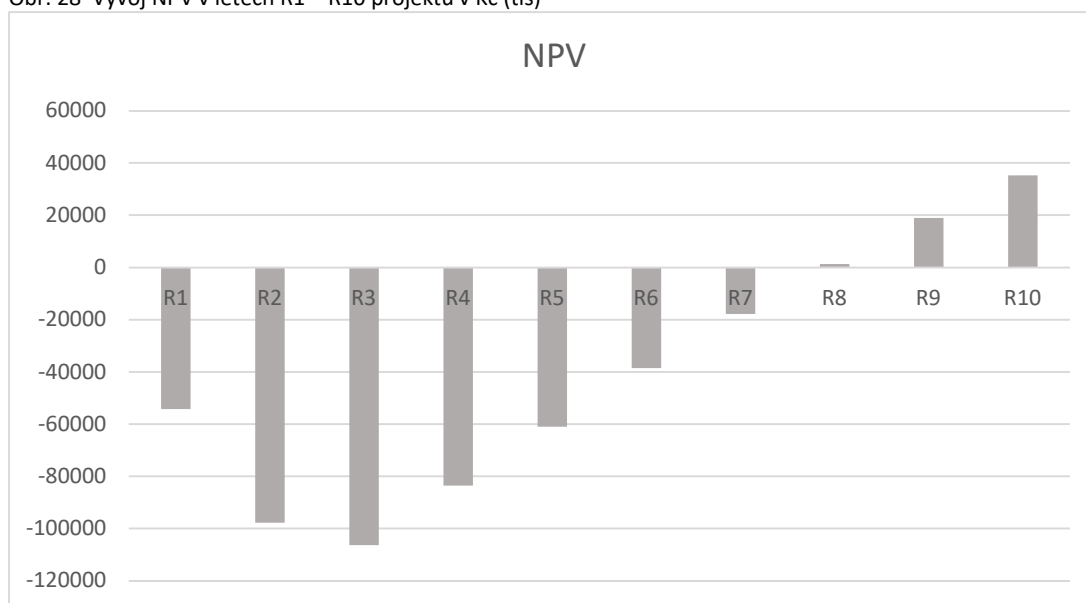
IRR – vnitřní výnosové procento, diskontní sazba, při které je NPV nulové.

IRR vypočtené vzorcem podle výše uvedených parametrů je 17,41 %.

### 3.10.4 Hodnocení projektu

Díky zvýšeným nákladům souvisejícím s inflací a výší úrokových sazeb se investice začne vyplácet až po 8 letech provozu. Je to více, než je první smluvní 5–ti letá délka nájemního vztahu, ale méně, než je průměrná 10–ti letá skutečná doba nájemního vztahu. Další zlepšení tohoto parametru je možné očekávat v letech 11–20 trvání projektu, kdy obnovovací investice do již existující prodejní sítě bývají nižší než na počátku a ziskovost společnosti tak roste.

Obr. 28 Vývoj NPV v letech R1 – R10 projektu v Kč (tis)



Zdroj: vlastní zpracování autora.

$$\text{Poměr nájemného z tržeb} = \frac{\text{nájemné}}{\text{čisté tržby}}$$

Tab. 40 Poměr nájemného z tržeb

	R1	R2	R3	R4
Výnosy z provozní činnosti	96 000	213 150	303 739	364 652
Výše nájemného	11 100	24 570	34 894	41 675
Poměr nájemného z tržeb	11,56 %	11,53 %	11,49 %	11,43 %

Zdroj: vlastní zpracování autora.

Poměr nájemného a tržeb je dlouhodobě stabilní a odpovídá charakteru prodejních jednotek.

$$\text{Poměr hrubého obchodního rozpětí z tržeb} = \frac{\text{hrubé rozpětí}}{\text{čisté tržby}}$$

Tab. 41 Poměr hrubého obchodního rozpětí z tržeb

	R1	R2	R3	R4
Výnosy z provozní činnosti	96 000	213 150	303 739	364 652
Obchodní marže ABS	49 824	110 625	157 641	189 254
Obchodní marže %	51,90 %	51,90 %	51,90 %	51,90 %

Zdroj: vlastní zpracování autora.



Obchodní marže je dlouhodobě stabilní, což odpovídá strategii společnosti i historickému vývoji tohoto parametru. Předpokladem udržení tohoto parametru na předpokládané úrovni je správné plánování nákupu a minimalizace cenových odpisů.

$$\text{Poměr zisku k tržbám} = \frac{\text{čistý zisk (po zdanění)}}{\text{čisté tržby}}$$

Tab. 42 Poměr zisku k tržbám

	R1	R2	R3	R4
Výnosy z provozní činnosti	96 000	213 150	303 739	364 652
Výsledek hospodaření	-5 335	4 937	13 770	22 489
Poměr zisku %	-5,56 %	2,32 %	4,53 %	6,17 %

Zdroj: vlastní zpracování autora.

$$\text{Analýza nulového bodu} = \frac{\text{fixní náklady} + \text{variabilní náklady}}{\text{hrubé obchodní rozpětí v procentu z tržeb}}$$

Tab. 43 Analýza nulového bodu

	R1	R2	R3	R4
Fixní + variabilní náklady	46 096	87 231	118 935	140 187
Obchodní marže ABS	49 824	110 625	157 641	189 254
Poměr %	92,52 %	78,85 %	75,45 %	74,07 %

Zdroj: vlastní zpracování autora.

Obchodní marže od počátku trvání projektu pokrývá přímé fixní a variabilní náklady projektu. Parametr se postupně snižuje z důvodu rychlého růstu tržeb a stabilních fixních nákladů na provoz centrály společnosti.

### 3.10.5 Analýza rizika

#### Riziko nepředvídatelného vývoje v sektoru maloobchodu

Významným rizikem projektu je nepředvídatelný vývoj sektoru maloobchodu v souvislosti se zásahy státu do podnikání (pandemie COVID). Při případných nucených uzávěrách prodejen je třeba hradit náklady (nájemné, služby, mzdy) i dodavatelské faktury, což vytváří krátkodobě velmi vysoké negativní CF. Toto riziko je možné ošetřit zajištěním většího kontokorentního úvěru, který bude možné čerpat bez dalšího schvalování okamžitě. Negativem je zde zvýšený náklad spojený s vázáním prostředků banky pro tento účel (závazková provize).

#### Riziko pádivé inflace

Dalším rizikem je dvouciferná míra inflace, která má zásadní dopad na nákladovou strukturu společnosti (inflační doložky nájemních smluv, růst ceny práce a dalších nakupovaných služeb, ceny energií). Při pádivé inflaci je složité udržet růst maloobchodních cen na takové úrovni, aby nedocházelo k erozi marže. Eliminace tohoto rizika je vzhledem ke komplexnosti problému velmi složitá. Je třeba aktivně pracovat na straně prodejních cen s cenami jednotlivých položek a hledat prostor ke zvýšení marže. Zároveň je nutné asertivně přistupovat k jednání o cenových zvýšeních se všemi dodavateli.

### **Riziko vysoké ceny úvěru**

Úvěry nutné k realizaci projektu budou úročeny podle vzorce  $1M \text{ PRIBOR} + 2,5 \%$ . V případě dlouhodobě restriktivní úvěrové politiky ČNB hrozí ponechání sazby PRIBOR na úrovni mezi 7 % – 10 %, což může mít negativní dopad na plánované náklady. Ovlivnění sazby PRIBOR a tím i ceny úvěru jsou mimo možnosti společnosti.

### **Riziko spojené se změnou strategie klíčových dodavatelů**

Při změně obchodní strategie hlavních dodavatelů a pronajímatelů může dojít náhle k zásadním změnám parametrů projektu. Účinným opatřením proti tomuto riziku je důsledné trvání na multibrandovém konceptu a diverzifikace prodejních míst.

### **Riziko ztráty atraktivity některých nákupních center**

V případě zastarání infrastruktury nákupního centra, nebo otevření blízkého nového atraktivnějšího projektu může dojít k dlouhodobému propadu tržeb centra a s tím i propadu všech prodejen v centru zastoupených. Pokud se objeví prodejna, u které se klíčové parametry prodeje vyvíjejí jinak než ve zbytku prodejní sítě, je nutné dotčenou prodejnu v rámci smluvních možností co nejrychleji uzavřít.

### **Riziko rychlé změny maloobchodního trhu**

V současné dynamické době dochází k urychlování změn v atraktivitě jednotlivých maloobchodních formátů. Některé dříve dobře fungující formáty ztrácejí konkurenceschopnost v řádů pouhých několika let. Následný zrychlující se propad prodeje vede k uzavírání části prodejní sítě, a nakonec i k uzavření celých společností. Je třeba proto neustále reagovat na změny na trhu a sledovat, kde spotřebitelé realizují své nákupy.

## **3.11 Závěr praktické části**

V praktické části projektu jsem popsal historii a současnost společnosti Jeans, která projekt realizuje. Dále jsem se zaměřil na detailní rozbor zásadních oblastí maloobchodního podnikání jako je definice trhu a jeho zákazníků, správná volba nabízených produktů, struktura sortimentu, cenové hladiny, volba správných lokalit pro umístění prodejen a další důležité parametry.

Formou detailních kalkulací jsem vypočítal hodnotu všech vstupních parametrů. Připravil jsem plány umístění prodeje a určil jejich vhodnou velikost do každé plánované lokality. Dále jsem sumarizoval náklady a vypočítal parametry nutné k vyhodnocení efektivity projektu.

V oblasti maloobchodu s využitím nájemních smluv, které jsou obvykle na 5 – ti leté období, vzniká zásadní problém s umořením vysokých pořizovacích nákladů v takto krátké době. Proto jsem s využitím dlouhodobých zkušeností společnosti Jeans upravil lhůtu trvání projektu na 10 let. Po tomto období vykazuje parametr čisté současné hodnoty částku 35,306 miliónů Kč, diskontovaná doba návratnosti 8 let a vnitřní výnosové procento 17,41 %. Tyto parametry podporují výhodnost realizace této investice.

Poměr nájemného k tržbám zůstává stabilní na průměrné úrovni 11,5 % a poměr čistého zisku k výnosům každým rokem vzrůstá a bude se pohybovat v posledních letech projektu nad 10 %. I tyto parametry podporují realizaci projektu. Při úspěšném zvládnutí rychlé expanze a stabilních makroekonomických podmínkách převyšuje obvyklá délka nájemního vztahu výrazně 15 let, což dále zlepšuje výhled ziskovosti na další roky, jelikož následné investice do přestaveb prodejen bývají výrazně nižší než investice počáteční.

## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vypracovat studii proveditelnosti a posoudit realizaci projektu celorepublikové expanze maloobchodní sítě s módními džínami. Protože se jednalo o investici v sektoru maloobchodu s módním zbožím, dominantně s džínovým sortimentem, bylo v celé diplomové práci mým záměrem co nejlépe objasnit a přiblížit specifika tohoto oboru podnikání včetně historických paralel a náhledu do výroby denimů.

Teoretická část nám měla přiblížit, jak vypadá postup při práci na projektu a při tvorbě studie proveditelnosti. Charakterizoval jsem zde pojem projekt a způsoby jeho klasifikace a životní cyklus projektu. Dále jsem se věnoval důležité části projektu – studii proveditelnosti. Rozebíral jsem zde jednotlivé části studie a popsal vhodné ekonomické ukazatele, které by měly zhodnotit ekonomickou efektivnost investice.

V praktické části jsem nejdříve vylíčil, o jaký projekt se jedná. Následně jsem charakterizoval společnost Jeans a popsal její historický vývoj. Dále jsem se detailně věnoval analýze trhu a marketingovému konceptu projektu včetně aplikace vhodných analytických modelů vyhodnocení. V části vstupy a dodávky projektu jsem s využitím dat společnosti Jeans, která mi poskytla, provedl nutné výpočty spojené s plánovanými výdaji projektu. V kapitole umístění a místo jsem se detailně věnoval výběru vhodných lokalit pro umístění jednotlivých prodejen a vlastnímu designu prodejních jednotek. V dalších částech jsem provedl kalkulace spojené s náklady technologií a vybavení, režijními náklady a náklady na lidské zdroje. V části implementace jsem uvedl vzorový harmonogram činností spojených s otevřením jedné provozovny.

Pro zhodnocení efektivnosti investice jsem použil zejména čistou současnou hodnotu, která vhodně zohledňuje skutečný vývoj cash flow v čase a udává velmi srozumitelný výsledek, pomocí kterého je možné posoudit, zda investiční záměr realizovat, či ne. Jako doplňující kritéria jsem použil poměr nájemného k tržbám a poměr čistého zisku k tržbám. Vypočtené hodnoty zkoumaných parametrů podporují realizaci popisovaného projektu.

Přesto bych upozornil na některá rizika, která v současné nestabilní době existují. Jedná se především o možné zásahy do podnikatelského prostředí ze strany státu a velmi rychlý a obtížně předvídatelný technologický rozvoj maloobchodu. U takto zásadní investice s relativně dlouhou dobou návratnosti je třeba tato rizika dobře zvážit. U malé společnosti proto může být výhodným dlouhodobě udržitelným modelem podnikání i realizace projektu ve zmenšené podobě několika vybraných prodejen s velkým potenciálem růstu nebo ponechání stávajícího rozsahu prodejní sítě a zaměření se na maximalizaci zisku.

Projekt je možné realizovat především za předpokladu dostupnosti vhodných atraktivních lokalit pro otevření jednotlivých prodejen. V oblasti maloobchodu je důležité budovat dlouhodobé vazby se zákazníky. Čím déle je prodejna na svém místě, tím dokáže fungovat efektivněji. Dalším důležitým vstupem jsou vhodně zvolení zaměstnanci a partneři projektu, jak pro fázi rychlé expanze, tak i pro zajištění dlouhodobě efektivního fungování projektu.

Projekt má potenciál vytvoření celorepublikové nezávislé sítě prodejen. Tržní hodnota takové společnosti může být v budoucnosti velmi vysoká. Tato síť může úspěšně fungovat vzhledem ke své silné tržní pozici v České republice po mnoho dalších let.

## Citovaná literatura

1. **McCarthy a Shapiro.** *Basic marketing.* Georgetown, Ontario : Irwin-Dorsey Limited, 1979. second Canadian edition.
2. **Burstiner, Irving.** *Základy maloobchodního podnikání.* Praha : Victoria publishing, 1994. ISBN 80-85605-55-4.
3. **Valach, Josef.** *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování.* Praha : Ekopress, 2005. ISBN 80-86929-01-9.
4. **Klee, Lukáš.** *Stavební smluvní právo.* Praha : Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-804-8.
5. **Grünwald, Rolf a Holečková, Jaroslava.** *Finanční analýza a plánování podniku.* Praha : VŠE, 2002. ISBN 80-245-0422-7.
6. **Haunerová, Klára, Khelerová, Vladimíra a Šimonovská, Zuzana.** *Fashion Management.* Praha : Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2113-7.
7. **Kotler, Philip.** *Marketing Management.* Praha : Victoria publishing/Prentice Hall, Inc., 1991. ISBN 80-85605-08-2.
8. **Milan Postler, Vladimír Bárta.** *Retail marketing.* Praha : Pres21, 2020. ISBN 978-80-907529-1-7.
9. **Semotanová, Eva.** *Ottův historický atlas.* Praha : Ottovo nakladatelství, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7360-577-5.
10. *What is a project in Project management?* [Online] 3. 4 2022. [Citace: 18. 3 2023.] <https://kissflow.com/project/what-is-a-project/>.
11. *Kategorizace projektů.* [Online] 11. 5 2018. [Citace: 18. 3 2023.] <https://mypmi.eu/2018/05/11/kategorizace-projektu/>.
12. *Týnský dvůr - Ungelt.* [Online] [Citace: 19. 3 2023.] <https://www.prague.eu/cs/objekt/mista/1260/tynsky-dvur-ungelt>.
13. *Historie denimu. Wikipedia.* [Online] [Citace: 19. 3 2023.] [https://cs.wikipedia.org/wiki/Denim#Z\\_historie\\_denimu](https://cs.wikipedia.org/wiki/Denim#Z_historie_denimu).
14. *Máte kalhoty z Janova, anebo z Nimes? Naše řeč.* 1959, 3.
15. *Who we are. Levi Strauss & Co.* [Online] [Citace: 19. 3 2023.] <https://www.levistrauss.com/who-we-are/company/>.
16. *History. Lee.* [Online] [Citace: 19. 3 2023.] <https://www.lee.com/about/history.html>.
17. *History. Wrangler.* [Online] [Citace: 19. 3 2023.] <https://www.wrangler.com/about/history.html>.
18. *Fibre2fashion. Technology of Denim Production.* [Online] [Citace: 19. 3 2023.] [www.fibre2fashion.com](http://www.fibre2fashion.com).
19. *Ironheart-25 oz Denim. Adduco Digital.* [Online] [Citace: 19. 3 2023.]
20. *Sustainability. BCOM Levi's.* [Online] [Citace: 24. 3 2023.] <https://bcom.levistrauss.com/sustainability>.
21. *Leed. Us gbc.* [Online] [Citace: 25. 3 2023.] <https://www.usgbc.org/leed>.
22. **Majer, Luboš.** *Bakalářská práce, podnikatelský plán - rozvoj sítě maloobchodních prodejen s módním zbožím.* 2021, VŠE Praha

## Seznam obrázků

Obr. 1	Mapa nákupního centra Olympia Plzeň .....	17
Obr. 2	Franšizový koncept Levi's store .....	18
Obr. 3	Prodejna Olympia Plzeň .....	19
Obr. 4	Středověký půdorys Českých Budějovic s jasně patrným centrálním tržištěm.....	26
Obr. 5	Týnský dvůr – Ungelt .....	27
Obr. 6	Obchodní domy Baťa Liberec a Bílá Labuť Praha .....	28
Obr. 7	Obchodní dům Kotva Praha .....	29
Obr. 8	Globus Ivanovice 1996 .....	30
Obr. 9	Omnichannel .....	31
Obr. 10	Union Alls - H.D.Lee – výroba džínů jako pracovních kalhot.....	32
Obr. 11	Struktura denimu .....	33
Obr. 12	Logo Levi's .....	33
Obr. 13	Logo Lee .....	34
Obr. 14	Logo Wrangler .....	34
Obr. 15	Ukázka denimových praní .....	35
Obr. 16	Bavlník .....	36
Obr. 17	Výroba denimu .....	36
Obr. 18	Příklad B2B portál Levi's.....	38
Obr. 19	Logo H.I.S.....	39
Obr. 20	Ukázka uspořádání prodejní plochy .....	44
Obr. 21	Vizualizace univerzálního regálového systému.....	45
Obr. 22	Metropolitní území a aglomerace ČR.....	46
Obr. 23	Plánovaný vzhled prodejen .....	59
Obr. 24	Nákupní centrum Ameside Plzeň .....	60
Obr. 25	Organizační struktura .....	63
Obr. 26	Vývoj cash flow v letech R1 – R10 v Kč (tis) .....	71
Obr. 27	Vývoj diskontovaného cash flow projektu pro roky R1 – R10 v Kč (tis) .....	71
Obr. 28	Vývoj NPV v letech R1 – R10 projektu v Kč (tis) .....	72

# Seznam tabulek

Tab. 1	Sortimentní skupiny .....	51
Tab. 2	Roční plán prodeje a velikost dle skupin prodejen .....	52
Tab. 3	Relativní podíly prodeje podle jednotlivých měsíců .....	52
Tab. 4	Prodeje modelu basic podle velikostí a délek .....	53
Tab. 5	Návoz fashion kolekcí podle dodavatelů a měsíců.....	53
Tab. 6	Relativní podíly podle sortimentu na ročním prodeji a aktualizovaný plán.....	53
Tab. 7	Plán prodeje podle dodavatelů a skupin prodejen v prodejních cenách .....	54
Tab. 8	Plánovaná čistá marže podle dodavatelů.....	54
Tab. 9	Plánovaný roční nákup podle skupin prodejen a dodavatelů v nákupních cenách .....	54
Tab. 10	Celkový plánovaný nákup podle skupin prodejen a dodavatelů.....	55
Tab. 11	Plánovaná prodejní plocha podle skupin prodejen a dodavatelů.....	55
Tab. 12	Roční průměrná obrátka zásob .....	55
Tab. 13	Kalkulace průměrné plánované marže prodejny .....	56
Tab. 14	Kalkulace prvního návozu na prodejnu .....	56
Tab. 15	Nakupované služby podle velikostních skupin prodejen ročně .....	56
Tab. 16	Přímý materiál podle velikostní skupiny prodejny ročně.....	57
Tab. 17	Seznam plánovaných prodejních míst.....	58
Tab. 18	Počet měsíců provozu jednotlivých prodejen .....	59
Tab. 19	Roční plány prodeje a nákupu na skupinu prodejen a celkem.....	60
Tab. 20	Rozpočet pro technologické vybavení prodejny .....	61
Tab. 21	Rozpočet pro vybavení prodejny regály a nábytkem .....	61
Tab. 22	Stavební práce podle skupin prodejen.....	62
Tab. 23	Investice celkem podle skupin prodejen.....	62
Tab. 24	Odpisy roční podle skupin prodejen.....	62
Tab. 25	Režijní náklady centrála.....	63
Tab. 26	Mzdové náklady podle skupin prodejen měsíčně .....	66
Tab. 27	Mzdové náklady centrála společnosti měsíčně.....	66
Tab. 28	Ganttův diagram přípravy otevření jedné prodejny (týdny) .....	67
Tab. 29	Výpočet EBITDA pro roky 1 – 4 trvání projektu.....	68
Tab. 30	Předpokládaná výše čerpání úvěru .....	68
Tab. 31	Počet otevíraných prodejen podle skupin a roků .....	69
Tab. 32	Investice na jednu prodejnu podle skupin .....	69
Tab. 33	Kumulované investice podle skupin a roků včetně inflačního navýšení .....	69
Tab. 34	Sumarizace investic podle druhu a roku .....	69
Tab. 35	Výpočet sumární hodnoty prvního návozu zboží podle skupin a roků .....	70
Tab. 36	Celková vstupní hodnota investice.....	70
Tab. 37	Odhad diskontní sazby včetně podnikatelského rizika .....	70
Tab. 38	Výpočet cash flow z výsledovky .....	70
Tab. 39	Výpočet NPV R1 – R10.....	70
Tab. 40	Poměr nájemného z tržeb .....	72
Tab. 41	Poměr hrubého obchodního rozpětí z tržeb .....	72
Tab. 42	Poměr zisku k tržbám .....	73
Tab. 43	Analýza nulového bodu .....	73

# Přílohy

**Příloha 1 Detailní struktura zbožních skupin**

Kód	I.POHLAVÍ	Kód	II.SKUPINA	Kód	III.PODSKUPINA
1	muž	1	kalhoty/sukně	1	kalhoty denim
2	žena	1	kalhoty/sukně	2	kalhoty látkové
3	dítě	1	kalhoty/sukně	3	kalhoty manžestr
		1	kalhoty/sukně	4	kalhoty zimní
		1	kalhoty/sukně	5	šortky denim
		1	kalhoty/sukně	6	šortky látkové
		1	kalhoty/sukně	7	sukně
		1	kalhoty/sukně	8	šaty
		1	kalhoty/sukně	9	kalhoty ostatní
		2	topy	1	košile denim
		2	topy	2	košile látkové jaro/léto
		2	topy	3	košile látkové podzim/zima
		2	topy	4	mikiny
		2	topy	5	svetry
		2	topy	6	trička jaro/léto
		2	topy	7	trička podzim/zima
		2	topy	8	trička polo
		2	topy	9	topy ostatní
		3	bundy/kabáty	1	bunda denim
		3	bundy/kabáty	2	bunda látková jaro/léto
		3	bundy/kabáty	3	bunda látková podzim/zima
		3	bundy/kabáty	4	kabát jaro/léto
		3	bundy/kabáty	5	kabát podzim/zima
		3	bundy/kabáty	6	sako
		3	bundy/kabáty	7	vesta jaro/léto
		3	bundy/kabáty	8	vesta podzim/zima
		3	bundy/kabáty	9	bundy/kabáty ostatní
		4	spodní prádlo	1	kalhotky/slipy/trenýrky
		4	spodní prádlo	2	spodní kalhoty dlouhé
		4	spodní prádlo	3	podprsenka
		4	spodní prádlo	4	spodní tílko
		4	spodní prádlo	5	spodní tričko
		4	spodní prádlo	6	pyžamo
		4	spodní prádlo	7	plavky
		4	spodní prádlo	8	sety
		4	spodní prádlo	9	spodní prádlo ostatní
		5	ponožky/opasky	1	ponožky klasické
		5	ponožky/opasky	2	ponožky sportovní
		5	ponožky/opasky	3	podkolenky klasické
		5	ponožky/opasky	4	podkolenky sportovní
		5	ponožky/opasky	5	punčocháče
		5	ponožky/opasky	6	legíny

Kód	I.POHLAVÍ	Kód	II.SKUPINA	Kód	III.PODSKUPINA
		5	ponožky/opasky	7	opasek kožený
		5	ponožky/opasky	8	opasek látkový
		5	ponožky/opasky	9	ponožky/opasky ostatní
		6	galanterie	1	čepice zimní
		6	galanterie	2	kšiltovka
		6	galanterie	3	klobouk
		6	galanterie	4	náramek
		6	galanterie	5	přívěsek/klíčenka
		6	galanterie	6	rukavice
		6	galanterie	7	šála
		6	galanterie	8	šátek
		6	galanterie	9	galanterie ostatní
		7	obuv	1	polobotky
		7	obuv	2	obuv kotníková
		7	obuv	3	obuv kovbojská
		7	obuv	4	obuv skate
		7	obuv	5	obuv sportovní
		7	obuv	6	sandále
		7	obuv	7	pantofle
		7	obuv	8	sněhule
		7	obuv	9	obuv ostatní
		8	batohy/kabelky	1	batohy
		8	batohy/kabelky	2	ruksaky/krosny
		8	batohy/kabelky	3	tašky
		8	batohy/kabelky	4	ledvinky
		8	batohy/kabelky	5	kabelky
		8	batohy/kabelky	6	organizér
		8	batohy/kabelky	7	ledvinka/držáky na vodu
		8	batohy/kabelky	8	peněženky
		8	batohy/kabelky	9	batohy/kabelky ostatní
		9	ostatní	1	kůže - bundy
		9	ostatní	2	kůže - vesty
		9	ostatní	3	kůže - kalhoty
		9	ostatní	4	sluneční brýle
		9	ostatní	5	sportovní příslušenství - stany/spací pytle
		9	ostatní	6	sportovní příslušenství - míče
		9	ostatní	7	sportovní příslušenství - hole
		9	ostatní	8	POS
		9	ostatní	9	ostatní

Zdroj: MAJER, Luboš. Bakalářská práce – Podn. plán, rozvoj sítě maloobchodních prodejen s modním zbožím, 2021, VŠE



**Příloha 2 Poměrové prodeje 2022 – skupina 1 – basic**

Dodavatel	000002	000003	000004	000005	Celkem
Skupina	1	1	1	1	1
111	9,997 %	4,110 %	0,702 %	2,439 %	17,248 %
112	0,000 %	0,024 %	0,000 %	0,000 %	0,024 %
121	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,037 %	0,037 %
126	0,526 %	0,789 %	0,000 %	0,059 %	1,375 %
128	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,048 %	0,048 %
131	0,000 %	0,015 %	0,000 %	0,217 %	0,232 %
157	0,775 %	0,000 %	0,024 %	0,344 %	1,144 %
158	0,078 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,078 %
161	0,000 %	0,011 %	0,000 %	0,000 %	0,011 %
211	1,766 %	1,845 %	0,619 %	0,589 %	4,819 %
212	0,000 %	0,125 %	0,000 %	0,000 %	0,125 %
224	0,000 %	0,003 %	0,000 %	0,000 %	0,003 %
226	0,000 %	0,072 %	0,000 %	0,000 %	0,072 %
227	0,000 %	0,219 %	0,000 %	0,000 %	0,219 %
231	0,000 %	0,320 %	0,000 %	0,000 %	0,320 %
257	0,001 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,001 %
Součet	13,144 %	7,535 %	1,344 %	3,733 %	25,755 %

Zdroj: vlastní zpracování autora podle dat skutečných společnosti Jeans za rok 2022.

**Příloha 3 Poměrové prodeje 2022 – skupina 2 – fashion**

Dodavatel	000002	000003	000004	000005	000006	Celkem
Skupina	2	2	2	2	2	2
100	0,011 %	0,054 %	0,000 %	0,000 %	0,042 %	0,107 %
111	3,794 %	9,965 %	0,021 %	0,116 %	9,667 %	23,563%
112	0,116 %	0,265 %	0,000 %	0,000 %	0,459 %	0,840 %
115	2,197 %	0,556 %	0,005 %	0,014 %	0,225 %	2,997 %
116	0,011 %	0,000 %	0,000 %	0,016 %	0,009 %	0,036 %
121	0,000 %	0,004 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,004 %
122	0,588 %	0,461 %	0,000 %	0,006 %	0,818 %	1,873 %
123	0,450 %	0,290 %	0,011 %	0,024 %	0,382 %	1,157 %
124	0,336 %	1,112 %	0,000 %	0,000 %	0,131 %	1,579 %
125	0,241 %	0,017 %	0,000 %	0,009 %	1,383 %	1,651 %
126	0,490 %	1,028 %	0,000 %	0,034 %	2,206 %	3,758 %
127	0,331 %	0,486 %	0,000 %	0,001 %	0,663 %	1,482 %
128	0,066 %	0,005 %	0,000 %	0,000 %	0,020 %	0,091 %
129	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,011 %	0,011 %
131	0,004 %	0,209 %	0,000 %	0,000 %	0,010 %	0,223 %
132	0,111 %	0,346 %	0,000 %	0,007 %	0,014 %	0,479 %
133	0,441 %	0,553 %	0,048 %	0,003 %	0,955 %	2,000 %
134	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,135 %	0,135 %
136	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,425 %	0,425 %
139	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,037 %	0,037 %
141	0,000 %	0,597 %	0,000 %	0,000 %	0,021 %	0,618 %
157	0,115 %	1,054 %	0,000 %	0,000 %	0,128 %	1,297 %
158	0,000 %	0,012 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,012 %
161	0,002 %	0,154 %	0,000 %	0,002 %	0,020 %	0,178 %
162	0,004 %	0,022 %	0,000 %	0,000 %	0,006 %	0,032 %
163	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,050 %	0,050 %
166	0,000 %	0,016 %	0,000 %	0,000 %	0,001 %	0,017 %
167	0,000 %	0,024 %	0,000 %	0,000 %	0,007 %	0,031 %
181	0,102 %	0,030 %	0,000 %	0,000 %	0,015 %	0,147 %
182	0,000 %	0,006 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,006 %
183	0,024 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,052 %	0,077 %
184	0,004 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,004 %
185	0,000 %	0,014 %	0,000 %	0,000 %	0,056 %	0,070 %
188	0,106 %	0,196 %	0,000 %	0,000 %	0,030 %	0,333 %
189	0,005 %	0,006 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,011 %
191	0,454 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,238 %	0,693 %
211	1,504 %	3,629 %	0,026 %	0,009 %	7,836 %	13,004 %
212	0,379 %	0,456 %	0,000 %	0,000 %	0,112 %	0,947 %
215	0,093 %	0,144 %	0,000 %	0,000 %	0,080 %	0,317 %
216	0,022 %	0,002 %	0,000 %	0,000 %	0,037 %	0,061 %
217	0,156 %	0,048 %	0,005 %	0,000 %	0,404 %	0,615 %
218	0,410 %	0,071 %	0,000 %	0,000 %	1,507 %	1,988 %

Dodavatel	000002	000003	000004	000005	000006	Celkem
219	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,055 %	0,055 %
221	0,008 %	0,000 %	0,005 %	0,004 %	0,000 %	0,018 %
222	0,023 %	0,010 %	0,000 %	0,005 %	0,768 %	0,807 %
223	0,101 %	0,076 %	0,000 %	0,011 %	0,000 %	0,188 %
224	0,090 %	0,574 %	0,000 %	0,000 %	0,132 %	0,796 %
225	0,315 %	0,213 %	0,006 %	0,002 %	0,489 %	1,026 %
226	0,308 %	0,425 %	0,000 %	0,001 %	1,769 %	2,503 %
227	0,116 %	0,333 %	0,000 %	0,000 %	0,070 %	0,519 %
228	0,005 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,005 %
229	0,004 %	0,003 %	0,000 %	0,004 %	0,000 %	0,010 %
231	0,000 %	0,141 %	0,005 %	0,000 %	0,000 %	0,146 %
232	0,067 %	0,105 %	0,000 %	0,000 %	0,089 %	0,260 %
233	0,342 %	0,202 %	0,006 %	0,010 %	0,183 %	0,743 %
234	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,946 %	0,946 %
235	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,042 %	0,042 %
236	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	1,186 %	1,186 %
238	0,013 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,013 %
241	0,000 %	0,013 %	0,000 %	0,000 %	0,004 %	0,018 %
251	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,001 %	0,001 %
257	0,079 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,030 %	0,109 %
261	0,001 %	0,005 %	0,000 %	0,000 %	0,002 %	0,009 %
262	0,000 %	0,014 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,014 %
263	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,043 %	0,043 %
266	0,000 %	0,001 %	0,000 %	0,000 %	0,001 %	0,003 %
267	0,002 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,096 %	0,098 %
281	0,000 %	0,016 %	0,000 %	0,000 %	0,083 %	0,099 %
282	0,000 %	0,015 %	0,000 %	0,000 %	0,011 %	0,026 %
283	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,115 %	0,115 %
285	0,000 %	0,055 %	0,000 %	0,000 %	0,601 %	0,656 %
288	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,185 %	0,185 %
289	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,009 %	0,009 %
291	0,327 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,281 %	0,607 %
299	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,000 %	0,037 %	0,037 %
Součet	14,368 %	24,036 %	0,138 %	0,279 %	35,423 %	74,245 %

Zdroj: vlastní zpracování autora podle dat skutečných společnosti Jeans za rok 2022.

#### Příloha 4 Výsledovka rok 1 – 4 trvání projektu

Účet	Popis	Typ	R1	R2	R3	R4
501.101	Spotřeba materiálu – sklad.		-50	-53	-55	-58
501.201	Spotřeba materiálu – kancelářské potřeby		-63	-81	-96	-107
501.202	Spotřeba materiálu – papír		-5	-5	-6	-6
501.203	Spotřeba materiálu – toner		-23	-45	-63	-75
501.204	Spotřeba materiálu – čisticí a hygienické potřeby		-61	-124	-171	-203
501.205	Spotřeba materiálu – ochranné pomůcky, pracovní oděvy		-10	-11	-11	-12
501.206	Spotřeba materiálu – pohonné hmoty		-900	-945	-992	-1 042
501.207	Spotřeba materiálu – reklamní předměty		-500	-525	-551	-579
501.209	Spotřeba materiálu – drobný spotřební materiál		-351	-428	-491	-538
501.210	Spotřeba materiálu – drobný majetek do limitu 10.000,- Kč		-351	-428	-491	-538
501.211	Spotřeba materiálu – drobný majetek nad limit 10.000,- Kč		-300	-315	-331	-347
502.101	Spotřeba energie – plyn		-100	-105	-110	-116
502.201	Spotřeba energie – voda		-31	-63	-88	-104
502.203	Spotřeba energie – el. energie		-1 800	-3 885	-5 457	-6 483
504.101	Prodané zboží		-46 176	-102 525	-146 098	-175 398
511.101	Opravy a udržování – DHM, DNHM		-270	-483	-645	-752
511.102	Opravy a udržování – auta		-200	-210	-221	-232
512.101	Cestovné – jízdenky, taxi, letenky, parkovné		-50	-53	-55	-58
512.103	Cestovné – diety tuzemské		-100	-105	-110	-116
512.105	Cestovné – ubytování		-150	-158	-165	-174
513.101	Náklady na reprezentaci – pohoštění	(N)	-100	-105	-110	-116
518.101	Ostatní služby – nájemné		-11 100	-24 570	-34 894	-41 675
518.112	Ostatní služby – nájemné sklad		-200	-210	-221	-232
518.121	Ostatní služby – služby centra		-1 160	-2 510	-3 545	-4 225
518.201	Ostatní služby – telefony		-105	-115	-125	-133
518.204	Ostatní služby – poštovné		-10	-11	-11	-12
518.302	Ostatní služby – poradenské služby		-420	-441	-463	-486
518.303	Ostatní služby – účetnictví		-1 200	-1 260	-1 323	-1 389
518.304	Ostatní služby – finanční a podpůrné služby		-1 200	-1 260	-1 323	-1 389
518.305	Ostatní služby – IT služby		-174	-246	-304	-347
518.307	Ostatní služby – revize		-45	-100	-143	-174
518.398	Ostatní služby – ostatní		-90	-200	-287	-347
518.401	Ostatní služby marketing – inzerce, propagace		-870	-1 344	-1 714	-1 968
518.501	Ostatní služby – školení		-54	-120	-172	-208
518.502	Ostatní služby – preventivní prohlídky		-9	-20	-29	-35
518.604	Ostatní služby – licenční poplatky		-90	-200	-287	-347
521.101	Mzdové náklady – HPP		-9 840	-17 640	-23 682	-27 783
521.102	Mzdové náklady – HPP – provize		-2 808	-6 237	-8 871	-10 627
521.103	Mzdové náklady – HPP – obrátový bonus		-1 800	-3 717	-5 193	-6 182
521.104	Mzdové náklady – HPP – příplatek		-1 680	-3 591	-5 060	-6 043
521.201	Mzdové náklady – DPP		-528	-1 103	-1 545	-1 841
524.101	Zákonné sociální pojištění – sociální pojištění		-4 000	-7 734	-10 616	-12 557
524.102	Zákonné sociální pojištění – zdravotní pojištění VZP		-1 452	-2 807	-3 853	-4 557
527.101	Zákonné sociální náklady – náhrada nemoc		-348	-731	-1 025	-1 222

Účet	Popis	Typ	R1	R2	R3	R4
528.101	Ostatní sociální náklady nedaňové	(N)	-348	-731	-1 025	-1 222
545.101	Ostatní pokuty a penále		-50	-53	-55	-58
548.202	Ostatní provozní náklady – pojištění majetku		-250	-263	-276	-289
549.101	Manka a škody z provozní činnosti – daňové		-850	-1 890	-2 674	-3 183
551.101	Odpisy dlouhodobého hmotného majetku – stroje, přístroj, zařízení		-277	-708	-968	-1 116
551.102	Odpisy dlouhodobého hmotného majetku – dopravní prostředky		-250	-263	-276	-289
551.103	Odpisy dlouhodobého hmotného majetku – inventář		-1 899	-3 913	-5 250	-5 956
551.201	Odpisy dlouhodobého hmotného majetku – TZ stavby		-1 488	-3 025	-4 098	-4 675
591.101	Daň z příjmů z běžné činnosti – splatná			-1 353	-3 496	-5 589
XXX.	<Náklady z provozní činnosti>		-96 185	-199 012	-279 119	-333 209
604.101	Tržby za zboží		96 000	213 150	303 739	364 652
XXX.	<Výnosy z provozní činnosti>		96 000	213 150	303 739	364 652
***.	<Provozní výsledek hospodaření>		-185	13 327	23 266	30 339
562.101	Úroky		-4 500	-7 875	-9 000	-6 750
568.101	Ostatní finanční náklady – bankovní poplatky		-190	-305	-397	-463
568.102	Ostatní finanční náklady – karty ČSOB		-460	-1 022	-1 454	-1 741
XXX.	<Náklady z finanční činnosti>		-5 150	-9 201	-10 850	-8 954
XXX.	<Výnosy z finanční činnosti>					
***.	<Finanční výsledek hospodaření>		-5 150	-9 201	-10 850	-8 945
***.	<Výsledek hospodaření>		-5 335	4 937	13 770	22 489
<N>	<Souhrn nedaňových účtů>	(N)	-448	-836	-1 136	-1 338
<D>	<Daňový výsledek hospodaření>		-4 887	5 773	14 905	23 827

Zdroj: vlastní zpracování autora, zpracováno na účetním programu Premier System

**Příloha 5 Výkazy pro rok 1 projektu (Kč tis)**

Označ.	Text	ř.	Brutto	Korekce	Netto	Netto v min.
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>001</b>	80 229	-3 564	76 665	0
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>003</b>	28 684	-3 564	25 120	0
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>014</b>	28 684	-3 564	25 120	0
B.II. 1.	Pozemky a stavby	015	15 400	-1 488	13 912	0
1.2	Stavby	017	15 400	-1 488	13 912	0
2.	Hm. movité věci a jejich soubory	018	13 284	-2 076	11 208	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>037</b>	51 545	0	51 545	0
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>038</b>	42 143	0	42 143	0
3.	Výrobky a zboží	041	42 143	0	42 143	0
3.2	Zboží	043	42 143	0	42 143	0
<b>C.IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>075</b>	9 402	0	9 402	0
2.	Peněžní prostředky na účtech	077	9 402	0	9 402	0

Zdroj: vlastní zpracování autora, zpracováno na účetním programu Premier System

Označ.	Text	ř.	Netto	Netto v min.
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>82</b>	76 665	0
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>83</b>	6 665	0
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>99</b>	12 000	0
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta z minulých let (+/-).	100	12 000	0
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>102</b>	-5 335	0
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>104</b>	70 000	0
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>110</b>	70 000	0
<b>C.I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>111</b>	60 000	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	115	60 000	0
<b>C.II.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>126</b>	10 000	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	132	10 000	0

Zdroj: vlastní zpracování autora, zpracováno na účetním programu Premier System

Označ.	Text	ř.	Sledované období	Minulé období	Srovnání
II.	Tržby za prodej zboží	2	96 000		
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>3</b>	68 318		
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>9</b>	22 803		
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>14</b>	3 914		
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>24</b>	1 150		
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>30</b>	-185		
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>43</b>	4 500		
K.	Ostatní finanční náklady	47	650		
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>	-5 150		
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>	-5 335		
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>53</b>	-5 335		
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>	-5 335		
*	<b>Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>56</b>	96 000		

Zdroj: vlastní zpracování autora, zpracováno na účetním programu Premier System

**Příloha 6 Výkazy pro rok 2 projektu (Kč tis)**

Označ.	Text	ř.	Brutto	Korekce	Netto	Netto v min.
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>001</b>	137 707	-11 105	126 602	76 665
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>003</b>	60 982	-11 105	49 877	25 120
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>014</b>	60 982	-11 105	49 877	25 120
B.II. 1.	Pozemky a stavby	015	32 725	-4 513	28 212	13 912
1.2	Stavby	017	32 725	-4 513	28 212	13 912
2.	Hm. movité věci a jejich soubory	018	28 257	-6 592	21 665	11 208
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>037</b>	76 725	0	76 725	51 545
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>038</b>	76 262	0	76 262	42 143
3.	Výrobky a zboží	041	76 262	0	76 262	42 143
3.2	Zboží	043	76 262	0	76 262	42 143
<b>C.IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>075</b>	463	0	463	9 402
2.	Peněžní prostředky na účtech	077	463	0	463	9 402

Zdroj: vlastní zpracování autora, zpracováno na účetním programu Premier System

Označ.	Text	ř.	Netto	Netto v min.
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>82</b>	126 602	76 665
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>83</b>	11 602	6 665
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>99</b>	6 665	12 000
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhr.ztráta z minulých let (+/-).	100	6 665	12 000
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>102</b>	4 937	-5 335
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>104</b>	115 000	70 000
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>110</b>	115 000	70 000
<b>C.I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>111</b>	105 000	60 000
2.	Závazky k úvěrovým institucím	115	105 000	60 000
<b>C.II.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>126</b>	10 000	10 000
4.	Závazky z obchodních vztahů	132	10 000	10 000

Zdroj: vlastní zpracování autora, zpracováno na účetním programu Premier System

Označ.	Text	ř.	Sledované období	Minulé období	Srovnání
II.	Tržby za prodej zboží	2	213 150	96 000	222,0 %
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>3</b>	143 256	68 318	209,7 %
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>9</b>	44 290	22 803	194,2 %
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>14</b>	7 908	3 914	202,0 %
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>24</b>	2 205	1 150	191,7 %
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>30</b>	15 491	-185	-8373,5 %
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>43</b>	7 875	4 500	175,0 %
K.	Ostatní finanční náklady	47	1 326	650	204,0 %
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>	-9 201	-5 150	178,7 %
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>	6 290	-5 335	-117,9 %
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>50</b>	1 353	0	-
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>53</b>	4 937	-5 335	-92,5 %
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>	4 937	-5 335	-92,5 %
*	<b>Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>56</b>	213 150	96 000	222,0 %

Zdroj: vlastní zpracování autora, zpracováno na účetním programu Premier System

**Příloha 7 Výkazy pro rok 3 projektu (Kč tis)**

Označ.	Text	ř.	Brutto	Korekce	Netto	Netto v min.
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>001</b>	176 681	-21 310	155 371	126 602
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>003</b>	80 016	-21 310	58 706	49 877
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>014</b>	80 016	-21 310	58 706	49 877
B.II. 1.	Pozemky a stavby	015	41 821	-8 610	33 211	28 212
1.2	Stavby	017	41 821	-8 610	33 211	28 212
2.	Hm. movité věci a jejich soubory	018	38 195	-12 700	25 495	21 665
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>037</b>	96 665	0	96 665	76 725
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>038</b>	93 321	0	93 321	76 262
3.	Výrobky a zboží	041	93 321	0	93 321	76 262
3.2	Zboží	043	93 321	0	93 321	76 262
<b>C.IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>075</b>	3 344	0	3 344	463
2.	Peněžní prostředky na účtech	077	3 344	0	3 344	463

Zdroj: vlastní zpracování autora, zpracováno na účetním programu Premier System

Označ.	Text	ř.	Netto	Netto v min.
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>82</b>	155 371	126 602
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>83</b>	25 371	11 602
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>99</b>	11 602	6 665
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhr.ztráta z minulých let (+/-).	100	11 602	6 665
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>102</b>	13 770	4 937
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>104</b>	130 000	115 000
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>110</b>	130 000	115 000
<b>C.I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>111</b>	120 000	105 000
2.	Závazky k úvěrovým institucím	115	120 000	105 000
<b>C.II.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>126</b>	10 000	10 000
4.	Závazky z obchodních vztahů	132	10 000	10 000

Zdroj: vlastní zpracování autora, zpracováno na účetním programu Premier System

Označ.	Text	ř.	Sledované období	Minulé období	Srovnání
II.	Tržby za prodej zboží	2	303 739	213 150	142,5 %
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>3</b>	201 158	143 256	140,4 %
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>9</b>	60 869	44 290	137,4 %
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>14</b>	10 591	7 908	133,9 %
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>24</b>	3 005	2 205	136,3 %
*	Provozní výsledek hospodaření	30	28 116	15 491	181,5 %
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>43</b>	9 000	7 875	114,3 %
K.	Ostatní finanční náklady	47	1 850	1 326	139,5 %
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-10 850	-9 201	117,9 %
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	17 266	6 290	274,5 %
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>50</b>	3 496	1 353	258,4 %
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	13 770	4 937	278,9 %
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	13 770	4 937	278,9 %
*	<b>Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>56</b>	303 739	213 150	142,5 %

Zdroj: vlastní zpracování autora, zpracováno na účetním programu Premier System



**Příloha 8 Výkazy pro rok 4 projektu (Kč tis)**

Označ.	Text	ř.	Brutto	Korekce	Netto	Netto v min.
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>001</b>	180 801	-32 941	147 860	155 371
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>003</b>	80 016	-32 941	47 075	58 706
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>014</b>	80 016	-32 941	47 075	58 706
B.II. 1.	Pozemky a stavby	015	41 821	-13 286	28 535	33 211
1.2	Stavby	017	41 821	-13 286	28 535	33 211
2.	Hm. movité věci a jejich soubory	018	38 195	-19 655	18 540	25 495
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>037</b>	100 785	0	100 785	96 665
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>038</b>	93 321	0	93 321	93 321
3.	Výrobky a zboží	041	93 321	0	93 321	93 321
3.2	Zboží	043	93 321	0	93 321	93 321
<b>C.IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>075</b>	7 464	0	7 464	3 344
2.	Peněžní prostředky na účtech	077	7 464	0	7 464	3 344

Zdroj: vlastní zpracování autora, zpracováno na účetním programu Premier System

Označ.	Text	ř.	Netto	Netto v min.
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>82</b>	147 860	155 371
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>83</b>	47 860	25 371
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>99</b>	25 371	11 602
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhr.ztráta z minulých let (+/-).	100	25 371	11 602
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>102</b>	22 489	13 770
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>104</b>	100 000	130 000
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>110</b>	100 000	130 000
<b>C.I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>111</b>	90 000	120 000
2.	Závazky k úvěrovým institucím	115	90 000	120 000
<b>C.II.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>126</b>	10 000	10 000
4.	Závazky z obchodních vztahů	132	10 000	10 000

Zdroj: vlastní zpracování autora, zpracováno na účetním programu Premier System

Označ.	Text	ř.	Sledované období	Minulé období	Srovnání
II.	Tržby za prodej zboží	2	364 652	303 739	120,1 %
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>3</b>	240 019	201 158	119,3 %
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>9</b>	72 034	60 869	118,3 %
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>14</b>	12 036	10 591	113,6 %
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>24</b>	3 531	3 005	117,5 %
*	Provozní výsledek hospodaření	30	37 032	28 116	131,7 %
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>43</b>	6 750	9 000	75,0 %
K.	Ostatní finanční náklady	47	2 204	1 850	119,1 %
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-8 954	-10 850	82,5 %
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	28 078	17 266	162,6 %
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>50</b>	5 589	3 496	159,9 %
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	22 489	13 770	163,3 %
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	22 489	13 770	163,3 %
*	<b>Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>56</b>	364 652	303 739	120,1 %

Zdroj: vlastní zpracování autora, zpracováno na účetním programu Premier System