



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ
FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

DEVELOPERSKÁ ČINNOST V RÁMCI
VÝSTAVBY OBCHODNÍCH CENTER
DEVELOPER ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF CONSTRUCTION
OF SHOPPING CENTERS

DIPLOMOVÁ PRÁCE
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. Markéta Zuzáňáková

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. JANA KORYTÁROVÁ, Ph.D.

BRNO 2017



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

STUDIJNÍ PROGRAM	N3607 Stavební inženýrství
TYP STUDIJNÍHO PROGRAMU	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
STUDIJNÍ OBOR	3607T038 Management stavebnictví (N)
PRACOVISŤE	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

DIPLOMANT	Bc. Markéta Zuzanáková
NÁZEV	Developerská činnost v rámci výstavby obchodních center
VEDOUCÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE	doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
DATUM ZADÁNÍ	31. 3. 2016
DATUM ODEVZDÁNÍ	13. 1. 2017

V Brně dne 31. 3. 2016


.....
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu




.....
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA
Děkan Fakulty stavební VUT

PODKLADY A LITERATURA

1. Fotr J., Souček J.: Investiční rozhodování a řízení projektů, Grada Publishing, Praha, 2011
2. Korytářová J., Hromádka V.: Veřejné stavební investice I., Brno, 2007
3. Korytářová J.: Ekonomika Investic, Brno 2006

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ (ZADÁNÍ, CÍLE PRÁCE, POŽADOVANÉ VÝSTUPY)

Cílem práce je stanovení ekonomické efektivity developerského projektu.

Zadání:

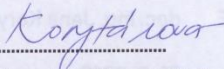
1. Studie proveditelnosti, ukazatele pro hodnocení ekonomické efektivity
2. Developerské projekty
3. Tvorba peněžních toků pro hodnocení developerských projektů
4. Případová studie – hodnocení ekonomické efektivity projektu výstavby obchodního centra

Výstupem práce je stanovení peněžních toků developerského projektu výstavby obchodního centra a posouzení jeho ekonomické efektivity.

STRUKTURA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).


.....
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.

Vedoucí diplomové práce

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na stanovení peněžních toků a posouzení ekonomické efektivity developerského projektu obchodního centra. Je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část shrnuje informace o projektu, studii proveditelnosti, developerských projektech, fázích životního cyklu projektu, způsobech financování, případné rizika a stanovení peněžních toků projektu. Praktická část je rozdělena do dvou kapitol. V první je zobrazen přehled nákupních center, obchodních domů a maloobchodních parků v celé České republice a druhá se soustředí na posouzení skutečně provedeného developerského projektu obchodního centra - maloobchodního parku z hlediska peněžních toků a ekonomické efektivity. Cílem této práce je seznámení se s tématem developerského projektu maloobchodního parku a posouzením, zda je z hlediska peněžních toků a ekonomické efektivity přijatelný pro realizaci a v jaké míře či nikoli.

KLÍČOVÁ SLOVA

Projekt, studie proveditelnosti, ukazatelé ekonomické efektivity, development, peněžní toky, obchodní centrum, maloobchodní park, pronájem

ABSTRACT

This thesis deals with the determination of cash flow and the assessment of the economic efficiency of a development project of the shopping center. It is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part summarizes information about the project, feasibility study, development projects, phases of the project life cycle, ways of financing, risks and setting the cash flow of the project. The practical part is divided into two parts. The first one presents an overview of shopping centers, department stores and retail parks in the Czech Republic and the second focuses on the assessment of actually performed development project of the shopping center - a retail park in terms of cash flow and economic efficiency. The aim of this work is to get familiar with the sphere of retail development project and its assessment concerning whether it is acceptable for implementation in the terms of cash flow and economic effectiveness and to what extend.

KEYWORDS

Project, feasibility study, indicators of economic efficiency, development, cash flow, business center, retail park, rent

Bibliografická citace VŠKP

Bc. Markéta Zuzaňáková *Developerská činnost v rámci výstavby obchodních center*. Brno, 2017. 92 s., 10 s. příl. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 13. 1. 2017

Bc. Markéta Zuzáňáková
autor práce

PROHLÁŠENÍ O SHODĚ LISTINNÉ A ELEKTRONICKÉ FORMY VŠKP

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že elektronická forma odevzdané diplomové práce je shodná s odevzdanou listinnou formou.

V Brně dne 13. 1. 2017

Bc. Markéta Zuzáňáková
autor práce

PODĚKOVÁNÍ

V první řadě velmi upřímně děkuji paní doc. Ing. Janě Korytářové, Ph.D. za ochotu, čas, pomoc, užitečné rady a poskytnutí odborných informací při vypracování mé diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat jednateři a všem zaměstnancům developerské společnosti, která mi poskytla materiály a informace ke zpracování praktické části této práce.

A v neposlední řadě moc děkuji své rodině, příteli a kamarádům, kteří mě velice podporovali a snažili se mi ve všem maximálně pomáhat.

OBSAH

1 ÚVOD	12
2. STUDIE PROVEDITELNOSTI PROJEKTU	14
2.1 Projekt	14
2.2 Definice studie proveditelnosti.....	17
2.3 Osnova studie proveditelnosti	18
2.3.1 Obsah.....	19
2.3.2 Úvodní informace.....	19
2.3.3 Stručné zhodnocení projektu	19
2.3.4 Stručný popis podstaty projektu a jeho etap.....	19
2.3.5 Analýza trhu, odhad poptávky, marketingové strategie a marketingový mix.....	19
2.3.6 Management projektu a řízení lidských zdrojů.....	22
2.3.7 Technické a technologické řešení projektu	23
2.3.8 Dopad projektu na životní prostředí.....	23
2.3.9 Zajištění investičního majetku	24
2.3.10 Řízení pracovního kapitálu (oběžný majetek).....	25
2.3.11 Finanční plán a analýza projektu.....	26
2.3.11.1 Kalkulace	26
2.3.11.2 Analýza bodu zvratu.....	27
2.3.11.3 Finanční plán	28
2.3.12 Hodnocení ekonomické efektivity	30
2.3.12.1 Čistá současná hodnota	30
2.3.12.2 Vnitřní výnosové procento	32
2.3.12.3 Index rentability	33
2.3.12.4 Doba návratnosti.....	33
2.3.13 Analýza a řízení rizik	35
2.3.13.1 Řízení rizik	35
2.3.14 Harmonogram projektu	37
2.3.15 Závěrečné shrnující hodnocení projektu	37

3. DEVELOPERSKÉ PROJEKTY	38
3.1 Základní pojmy	38
3.1.1 Projektový development.....	38
3.1.2 Developerská činnost	39
3.1.3 Developer, případně developerská společnost	39
3.1.4 Klient.....	40
3.1.5 Zhotovitel	40
3.1.6 Finální investor.....	41
3.2 Fáze developerského projektu.....	41
3.3 Financování developerského projektu.....	44
3.4 Cíle a úspěšnost developerského projektu	44
3.5 Rizika developerského projektu	45
4. TVORBA PENĚŽNÍCH TOKŮ	47
4.1 Peněžní tok versus zisk	48
4.2 Sledování peněžních toků.....	49
4.2.1 Peněžní toky v provozní činnosti	49
4.2.2 Peněžní toky v investiční činnosti.....	50
4.2.3 Peněžní toky ve finanční činnosti.....	50
5. PŘÍPADOVÁ STUDIE	51
5.1 Obchodní centra v ČR.....	51
5.1.1 CZ010 - Hlavní město Praha.....	57
5.1.2 CZ020 - Středočeský kraj.....	59
5.1.3 CZ031 - Jihočeský kraj	60
5.1.4 CZ032 - Plzeňský kraj.....	61
5.1.5 CZ041 - Karlovarský kraj	62
5.1.6 CZ042 - Ústecký kraj	63
5.1.7 CZ051 - Liberecký kraj	64
5.1.8 CZ052 - Královehradecký kraj.....	65
5.1.9 CZ053 - Pardubický kraj	66
5.1.10 CZ063 - Kraj Vysočina	67
5.1.11 CZ053 - Jihomoravský kraj.....	68
5.1.12 CZ071 - Olomoucký kraj	69

5.1.13	CZ072 - Zlínský kraj	70
5.1.14	CZ080 - Moravskoslezský kraj	71
5.1.15	Shrnutí údajů	72
5.1.16	Vyhodnocení porovnávání obchodních center	74
5.1.17	Potravinářské řetězce v ČR	74
5.2	Hodnocení ekonomické efektivity projektu výstavby obchodního centra ...	76
5.2.1	Základní informace o projektu	76
5.2.1.1	Informace o developerské společnosti	76
5.2.1.2	Základní informace o projektu	77
5.2.1.3	Lokalita - umístění projektu	77
5.2.1.4	Dopady projektu na životní prostředí	78
5.2.1.5	Časový harmonogram realizace projektu	78
5.2.2	Výpočet ekonomické efektivity hodnoceného projektu	78
5.2.2.1	Bankovní úvěr	78
5.2.2.2	Náklady projektu	79
5.2.2.5	Příjmy projektu	80
5.2.2.6	Výdaje projektu	81
5.2.2.7	Výpočet peněžního toku projektu	81
5.2.2.8	Výpočet ukazatelů ekonomické efektivity projektu	82
5.2.2.9	Shrnutí a vyhodnocení projektu	83
6	ZÁVĚR	86
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	88
8	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	90
9	SEZNAM TABULEK	91
10	SEZNAM GRAFŮ	92
11	SEZNAM OBRÁZKŮ	92
12	SEZNAM PŘÍLOH	92

1 ÚVOD

Developerské projekty zažívají v současnosti na území České republiky velký rozkvět. Přispívá k tomu i zlepšující se stav ekonomiky naší země. Přestože už vzniklo velké množství projektů tohoto typu, developerské společnosti se stále snaží a hledají nová místa pro vznik dalších a dalších. I nadále je velice zajímaví pozemky ve více frekventovaných městech s větším počtem obyvatel nebo v jejich okolí. Ale i menší města také nepřicházejí nazmar, nejčastěji ve formě staveb bytových domů.

Developeři se zabývají výstavbou budov různého charakteru. Především se jedná o stavby rezidenční, obchodní centra, průmyslové haly či polyfunkční a administrativní budovy.

Jedním z nejdůležitějších aspektů pro rozhodnutí, zda projekt realizovat či nikoli, je i jeho ekonomická stránka. Developerské společnosti většinou zajímá jejich výnosnost a doba, za kterou se jim vrátí vložené finanční prostředky. Po dokončení stavby pak mohou své peníze investované do projektu získat zpátky, buď z časového hlediska rychlejším způsobem, a to prodejem nebo pomaleji, dlouhodobým pronájmem.

Ne všichni developeři mají odvahu investovat do jakéhokoli projektu, protože ne vždy mají tolik vlastních peněžních prostředků, aby pokryli jeho veškeré investiční náklady projektu. Není nijak neobvyklé, že developerské společnosti využívají k dofinancování projektu cizích zdrojů, především bankovních úvěrů.

Jak už je výše zmíněno a vyplývá to i z názvu této diplomové práce „*Developerská činnost v rámci výstavby obchodních center*“, je tato práce zaměřena na téma developerských projektů, konkrétně projektu obchodního centra - retail parku.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Úvodem teoretické části je obecně definován pojem projekt, jak ho lze řídit či docílit jeho úspěchu. Dále se práce ubírá k podrobnému popisu studie proveditelnosti, jenž je kostrou pro posouzení projektu po všech stránkách, jako jsou například marketing, management, životní prostředí, technické a technologické řešení projektu, finanční plán či ekonomická efektivnost projektu. Je zde podrobně popsán postup výpočtu ukazatelů ekonomické efektivity, které budou dále použity v praktické části této práce. Další kapitola se zabývá konkrétně developerskými projekty a fázemi jejich životního cyklu včetně pro něj

důležitými subjekty. Jsou zde zmíněny cíle, rizika, financování a úspěšnost developerského projektu.

Poslední kapitolou této části je popis tvorby peněžních toků projektu.

Na část teoretickou navazuje praktická část. Je rozdělena do dvou kapitol. V první z nich je uvedena případová studie, která zobrazuje přehled nákupních center, obchodních domů a maloobchodních parků v celé České republice. Tento přehled je vytvořen na území NUST 3 (kraje ČR). Jedním z výsledků této analýzy je grafické zobrazení výše zmíněných center v jednotlivých krajích. Dále je zde pro zajímavost navíc uveden seznam potravinářských řetězců v městech České republiky.

Druhá kapitola se zabývá podrobným posouzením ekonomické efektivity projektu na základě ekonomických ukazatelů (NPV, IRR, PB a IR). Konkrétně se jedná o developerský projekt maloobchodního parku o 7 prodejních jednotkách, který je dlouhodobě pronajímán obchodním řetězcům, často se vyskytujícím na českém trhu. Výstupem práce je, že zmínění ekonomičtí ukazatelé zhodnotí, zda je vybraný projekt po ekonomické stránce efektivní a v jaké míře či nikoli.

TEORETICKÁ ČÁST

Hlavním cílem této části je popis přesného postupu při zpracovávání studie proveditelnosti projektu a specifikace jednotlivých bodů osnovy. Jeden z podstatných bodů je definování a stanovení ukazatelů ekonomické efektivity projektu, které budou dále užity při výpočtech v části praktické. Dále je velice podstatné vysvětlit pojmy související s developmentem, především developerským projektem a fázemi jeho životního cyklu, financováním a riziky. Poslední kapitolou této části je tvorba peněžních toků projektu a jejich přesné stanovení.

2. STUDIE PROVEDITELNOSTI PROJEKTU

2.1 Projekt

Studie proveditelnosti se týká různých druhů projektu. Z obecného hlediska pojem projekt (latinsky: *pro-jicio, pro-iectum*; česky: *návrh, rozvrh*) vysvětluje mnoho definic a užívá se ho v mnoha oborech. Jedna z definic popisuje projekt jako zpracovaný záměr, rozvrh nebo plán nějaké budoucí činnosti nebo jejího výsledku (stavby, stroje, organizace aj.), který v rámci projektování zpracovává projektant. [1]

Definicí pojmu „projekt“ se zabývá i norma ISO 10006, která ho popisuje takto: „Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“ Anebo standard PMBOK Guide (Project Management Body Of Knowledge), jenž projekt následovně jednoduše specifikuje: „Projekt je dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt nebo službu.“

Jedná se o časově ohraničenou a ucelenou sadu činností a procesů, jejichž cílem je vytvoření, zavedení nebo změna něčeho konkrétního. Projekt charakterizují následující znaky:

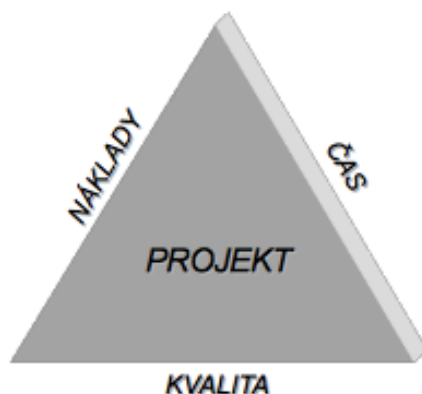
- čas,
- cíl,
- řízení.

Projekt je v čase omezený sled činností, obvykle v řádu měsíců, v některých případech i let. Musí mít také jasný cíl, výsledek či užitek, tedy něco, co má vytvořit, realizovat či změnit. A v neposlední řadě musí být také určitým způsobem řízen. Tím se zabývá projektové řízení (*Project-Based Management*), které vykonává projektový manažer, jakožto vedoucí projektu. Konkrétně ve stavebnictví je třeba plánovat a koordinovat velké množství různých činností mnoha lidí, proto se tento typ řízení z časového hlediska a v porovnání s jinými obory začal ve stavebnictví objevovat už na začátku jeho vzniku. [2]

Řízením projektu se zabývá také A. Svozilová v knize *Projektový management: „Vlastní řízení v průběhu projektu a koordinace je souhrnem všech aktivit, které jsou zaměřeny na výkon, časování a sladění interakcí plánovaných prací v projektu a jejich integraci do podoby předepsané v definici předmětu projektu. Součástí této procesní skupiny je dále projektová komunikace, motivace členů týmu a řízení kvality. Do aktivit této procesní skupiny je zahrnuta rovněž realizace veškerých změn, které jsou v průběhu projektu navrženy a schváleny k zapracování. Tyto změny s sebou přinášejí novou potřebu plánování a aktualizace původních, již dříve schválených dokumentů, a přehodnocení vlivů a dopadů změn.“*

Projekt je řízen tzv. trojimperativem, který definují 3 body, a to kvalita (dostupnost zdrojů), časový plán a náklady na provedení. Tyto tři prvky musí být udržovány v rovnováze. Ta je zajištěna například přesným plánem projektu, podle něhož je sled prací koordinován.

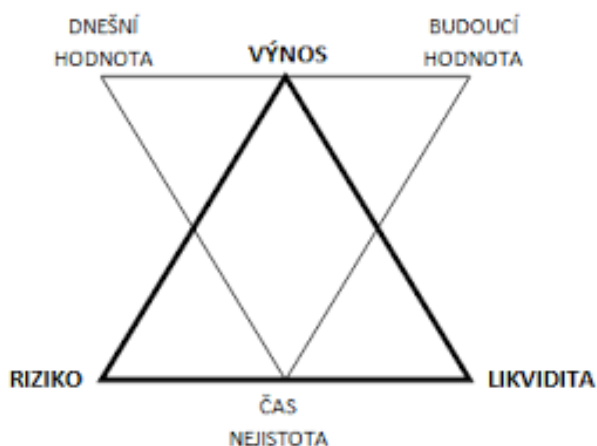
Obrázek č. 1 - Znárodnění trojimperativu projektu [3]



Ale jaký je vůbec důvod či cíl vytváření projektů? Nejde o nic jiného, než aby vynaložená investice, tedy obětování jisté současné hodnoty ve prospěch budoucí nejisté hodnoty, byla úspěšná.

Úspěšnost projektů závisí na odhadu investičních a provozních nákladů, vývoji úrokové míry, na správném odhadu poptávky po daném zboží a službách jako výstupu investice, předpokládaných výnosů, zdanění, na odhadu vývoje rizikových faktorů aj. Samotná investice vzniká v tzv. základním investičním prostoru neboli „magickým trojúhelníkem“ investování, který je dán třemi prvky, a to výnosem, rizikem a stupněm likvidity, které mají určitou hodnotu v čase.

Obrázek č. 2 - Magický investiční trojúhelník - investiční prostor [4]



Hned na začátku je třeba si uvědomit, že v reálném investičním prostředí se nenachází investice, která by dosahovala maxima ve všech těchto třech oblastech. Existuje pouze možnost výběru takové investice, která bude mít nejvýhodnější poměr výnosů, rizika a likvidity. [5] Každopádně je potřeba sledovat všechny tyto tři atributy, a to tak, že všechny mají určitou hodnotu v daném čase. Jisté je vynakládání části finančních prostředků, které se odehrává v současnosti. Pak přichází odměna neboli výnos, ale tato situace je už nejistá.

- Výnosy jsou souhrnem peněžních prostředků, které podnik získá ze všech svých činností (produkce výrobků nebo služeb) za určité období. [6]
- Rizika znamenají nejistý výsledek s možným nežádoucím stavem. Jedná se o hrozbu, potenciální problém, možnost selhání a neúspěch, poškození, ztrátu či

zničení. Vyjadřuje určitou míru nejistoty, tedy pravděpodobnost dosažení výsledku, který je rozdílný od očekávaného. [6]

- Stupeň likvidity udává, jak rychle se vložená investice firmy do projektu přemění zpátky na hotové peněžní prostředky. Samotná likvidita říká, kolika korunami z celkových oběžných aktiv firmy je pokryta 1 Kč jejich krátkodobých závazků. [6]

Každý projekt je jedinečný a unikátní, existuje však soubor obecných specifík, které mají všechny projekty společné a které jsou podobným způsobem definovány i ve všech standardech, normách a samotném projektovém řízení. V obecné míře se především jedná o:

- zahájení/iniciaci,
- plánování/definici,
- realizaci/implementaci
- uzavření/předání.

2.2 Definice studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti (*FS, Feasibility Study*), někdy též označovaná jako technickoekonomická studie, je dokument, který souhrnně a ze všech realizačně významných hledisek popisuje investiční záměr. Jeho účelem je zhodnotit všechny realizační alternativy a posoudit realizovatelnost daného investičního projektu, jakož i poskytnout veškeré podklady pro samotné investiční rozhodnutí. [7]

Vzhledem k tomu, že studie proveditelnosti slouží nejen k posouzení realizovatelnosti projektu, ale také z hlediska finančního k ověření smysluplnosti projektu a ke zhodnocení efektivnosti využití potenciálně vložených prostředků, je zároveň i zásadním nástrojem samotného projektového řízení. Z toho důvodu je zcela zřejmé, že její zpracování není úplně snadnou záležitostí.

Tato studie představuje základní nástroj v oblasti investičního rozhodování, jejím cílem je poskytnout veškeré finanční, ekonomické, technické a další informace, které dotyčný subjekt, sestavující studii, potřebuje pro kvalifikované rozhodnutí o započítání realizace nebo zamítnutí projektu. Studie přihlíží k možným vznikajícím rizikům.

Smyslem studie je celkově zhodnotit všechny možné alternativy včetně možných vznikajících rizik, které s sebou nese dané rozhodnutí, a posoudit je z hlediska realizovatelnosti projektu. Tento dokument je odborným týmem zpracováván v různých podobách, a to jak v soukromém sektoru, tak v hojně míře i v tom veřejném. [8]

Osobami v již zmíněného týmu jsou především vysoce kvalifikovaní pracovníci, kteří se na vysoké úrovni orientují v různých oborech. Jedná se o skupiny pracovníků finančních a ekonomických oborů (např. ekonomové, marketingoví specialisté, odborníci ve finanční a daňové oblasti a oblasti managementu), ale také technických oborů (např. projektanti, projektoví manažeři, stavební inženýři, strojní inženýři) aj. [8]

2.3 Osnova studie proveditelnosti

Zpracování každé studie proveditelnosti je zcela individuální, ale existuje základní osnova, která by se měla dodržovat, aby tato studie byla zcela kompletní. Skládá se z těchto částí:

Titulní stránka

1. Obsah
2. Úvodní informace
3. Stručné vyhodnocení projektu
4. Stručný popis podstaty a současného stavu projektu a jeho etap
5. Analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix
6. Management projektu a řízení lidských zdrojů
7. Technické a technologické řešení projektu
8. Dopad projektu na životní prostředí
9. Zajištění investičního a oběžného majetku
10. Řízení pracovního kapitálu
11. Finanční plán a analýza projektu
12. Hodnocení ekonomické efektivity
13. Analýza a řízení rizik
14. Harmonogram projektu
15. Závěrečné shrnující hodnocení projektu

Přílohy [7,8]

2.3.1 Obsah

Obsahu studie předchází titulní stránka, na které by mělo být uvedeno, že se jedná o studii proveditelnosti určitého zpracovávaného projektu včetně data zpracování. Následuje samotný obsah práce, ve kterém jsou zejména informace o struktuře a počtu kapitol a příloh včetně seznamu stránek, na kterých lze jednotlivé kapitoly dohledat.

2.3.2 Úvodní informace

V této kapitole by měly být shrnuty základní informace o projektu, účel, pro který je studie proveditelnosti zpracována včetně přesného data vypracování, identifikačních údajů o zadavateli studie a příslušných dalších kontaktních osobách.

2.3.3 Stručné zhodnocení projektu

Podstatou tohoto bodu je, že by zde měly být vypsány zásadní závěry, které vyplývají ze studie proveditelnosti a výsledky, které přinese zkoumaný projekt v dané lokalitě. Měl by zde být přesně definován i cíl projektu. Obvykle se zde uvádějí hodnoty výsledných ukazatelů (výnosů, nákladů, příjmů, výdajů, aj.) ve finálním finančním plánu a výsledky analýzy citlivosti. Ve stručné a shrnující podobě se zde uvádí zhodnocení finanční efektivity projektu, jeho realizovatelnosti z hlediska všech prvků této studie a výsledky analýzy rizik.[7]

2.3.4 Stručný popis podstaty projektu a jeho etap

Obvykle jsou v tomto bodě popsány hlavní charakteristiky projektu a jeho etapy. Uvádí se obecné informace o projektu, jeho název, lokalizace, smysl a zaměření, jak je řešeno jeho variantní zpracování v rámci studie a jaká jsou ostatní významná specifika projektu. Dále by zde měly být sepsány informace o tom, co bude díky realizaci projektu vytvářeno, co daný projekt přinese a jaký problém bude tímto řešen.

2.3.5 Analýza trhu, odhad poptávky, marketingové strategie a marketingový mix

Analýza trhu, odhad poptávky, marketingové strategie a marketingový mix zahrnují souhrn marketingových aspektů, souvisejících s projektem a mající na něj vliv. Jsou zde řešeny všechny odhady a doporučení týkající se konkurenceschopnosti, výstupů projektu nebo potřeb finálních uživatelů. Tato doporučení vycházejí ze tří částí,

a to analytické (analýza trhu, odhad poptávky), kde se daná problematika zkoumá, dále strategické (marketingové strategie) a takticko-operativní část (marketingový mix), které se zabývají řešením a vyhodnocováním.

- **SWOT analýza**

Jedná se o univerzální analytickou techniku, která je zaměřena na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost společnosti nebo jednotlivých oblastí, produktů nebo záměrů.

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které spadají do skupiny silných nebo slabých stránek, příležitostí nebo hrozeb konkrétního projektu. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. Cílem v rámci interních záležitostí je maximalizace silných stránek, tedy vytěžit nejvíce z toho, co umí nejlépe, a zároveň eliminace svých slabých stránek. Naopak cílem analýzy vnějšího prostředí je určení možných příležitostí pro rozvoj projektu a zároveň identifikace možných rizik, které by rozvoj záměru mohly znemožnit nebo ohrozit. [9]

- **SLEPT analýza**

Další krok, který napomůže k snadnější realizovatelnosti projektu, je průzkum obecného okolí projektu a jeho změn, kterou se zabývá analýza SLEPT. Touto metodou se zkoumá externí marketingové prostředí a vyhodnocují se případné dopady změn okolí podniku na projekt na základě určitých faktorů. Jedná se o faktory sociální, právní, ekonomické, politické a technologické. Touto oblastí se zabývá také analýza PEST, která je identická ke SLEPT analýze, pouze se nezabývá politickou stránkou v daném státě. [5, 8]

- **Porterův model pěti tržních sil**

Tento model patří k základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Pokouší se vysvětlit konkurenční chování prostřednictvím vývoje situace na trhu a slouží k vysvětlení toho, jaké chování a aktivity tržních subjektů ovlivňují ziskovost těchto

subjektů. S rostoucí konkurencí se tržní subjekt stává méně ziskový, se slábnoucí konkurencí naopak ziskovost roste. Každý vývoj, který ovlivňuje ziskovost, chápe Porter jako faktor konkurence. Takto definuje pět základních konkurenčních sil:

- Rivalita mezi stávajícími konkurenty
- Riziko vstupu nové konkurence
- Rivalita mezi dodavateli
- Rivalita mezi odběrateli
- Hrozba substitučních produktů
- (Vláda)

Výsledkem jejich společného působení je ziskový nebo ztrátový potenciál odvětví. [8]

- **Marketingové strategie**

Jedná se o taktický proces, jehož cílem je efektivní alokace omezených finančních prostředků společnosti ke zvýšení prodeje a udržení si konkurenční výhody. Aby mohla být firma úspěšná na trhu a mít větší tržní podíl, měla by se její marketingová strategie soustředit na cílového zákazníka, na uspokojování jeho potřeb, požadavků a očekávání. Ve svých marketingových cílech by měly být uvedeny taktické kroky pro vývoj produktu či projektu, propagačních aktivit, oceňování, řízení vztahů se zákazníky aj. Prostřednictvím marketingového výzkumu trhu se v marketingové strategii definují cílové segmenty trhu, jejich zacílení skrze marketingový mix (reklama, Public Relations, podpora prodeje, osobní prodej, přímý marketing) a alokují se podnikové zdroje.

Dobrý marketingový plán je klíčem k úspěchu každé firmy. Jeho cílem je popsat současnou pozici společnosti na trhu a jejich marketingovou strategii po stanovenou dobu, která se většinou pohybuje od jednoho roku až do pěti let. [10]

- **Marketingový mix**

Tato metoda popisuje soubor taktických marketingových nástrojů, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. Nazývá se také jako metoda 4P, protože pracuje s následujícími faktory: [8, 11]

- Produkt (*Product*) - jedná se o samotný produkt či službu a jejich vlastnosti z hlediska zákazníka - kvalita, spolehlivost, značka, design, záruka, servis aj.

- Cena (*Price*) - je hodnota, za níž se produkt prodává včetně slev, akcí, náhrad, či možnosti koupení na úvěr.
- Místo (*Place*) - jedná se o distribuční cesty od jeho výrobce ke konečnému zákazníkovi.
- Propagace (*Promotion*) - jsou to způsoby propagace - buď se o produktu zákazník dozví přímo, nebo přes PR, reklamu, či podporu prodeje.

2.3.6 Management projektu a řízení lidských zdrojů

Obsahem této kapitoly je plán a uspořádání problémů souvisejících s otázkou samotného managementu projektu. Pod tímto pojmem si lze představit veškeré plánování, organizování, řízení a kontrolu všech procesů, organizačních jednotek a veškerých lidských zdrojů.

Pro úspěšnou realizaci projektu je nezbytné zajistit dostatečné množství pracovních sil s vyhovující kvalifikací. V této studii by měly být přesně specifikovány kvantitativní a kvalitativní požadavky a určená výše osobních nákladů (výše nákladových mezd, pojistného na zdravotní a sociální pojištění atd.). Co se týká již zmíněných osobních nákladů, ty by měly být pro potřeby ekonomického hodnocení a analýz rozděleny na variabilní a fixní. Dále by měly být odhadnuty náklady na pracovní síly v předvýrobní fázi (proškolení pracovních sil, náklady spojené s uvedením projektu do provozu atd.). Stanovení potřeby pracovních sil je také závislé na velikosti výrobní jednotky, technologickém procesu apod. Z obecného hlediska při plánování pracovních sil je potřeba věnovat pozornost zejména poptávce a nabídce pracovníků ve zvoleném segmentu a regionu, legislativním podmínkám v oblasti pracovněprávních vztahů, platovým podmínkám, podmínkám směnného provozu a počtu pracovních dnů v roce. Podstatným momentem při zpracování studie proveditelnosti je vymezení klíčových řídicích pracovníků. Kvalifikace a zkušenosti těchto pracovníků jsou jedním z nejpodstatnějších faktorů úspěšnosti projektu. [7]

Výsledkem této kapitoly je přehled všech mzdových nákladů podle kategorií vlastníků a zaměstnanců.

2.3.7 Technické a technologické řešení projektu

Problematickou částí této kapitoly jsou technické a technologické aspekty projektu. Tento podklad a jeho kvalita je zásadní hlavně u projektů, ve kterých zvolená technika a technologie v té či oné fázi projektu zásadním způsobem ovlivní investiční nebo provozní finanční toky projektu.

a) Technická část projektu zahrnuje:

- základní informace pro stanovení potřeby nutných stavebních objektů a prací (zohlednění dostupnosti a kvality stavebních prací a materiálů, pracovních sil)
- technický popis budovy,
- technický popis na přípravu a rozvoje staveniště, resp. pozemku,
- technický popis zvláštního stavebního díla,
- vyplývající technická rizika,

b) Technologická část projektu zahrnuje:

- základní údaje o použité technologii a popis možných variant,
- potencionální technologie, zdůvodnění,
- odhad provozních a investičních nákladů,
- odhad investičních nákladů na zařízení a nákladnosti na jejich údržbu a opravy,
- základní informace o strojním zařízení s popisem potřebných zdrojů. [8]

Výstupem této kapitoly by měly být kvalitně zpracované informace o celkových investičních nákladech, které zahrnují náklady na pořízení technologie, investiční náklady na stroje a zařízení a investiční náklady na stavební objekty, a časový harmonogram uvažovaných nákladů.

2.3.8 Dopad projektu na životní prostředí

Zdroje problémových dopadů na životní prostředí lze nalézt ve všech etapách projektu a stejně tak je třeba všechny i potenciální hrozby těchto problémů předem identifikovat a zhodnotit z hlediska dopadu na peněžní toky. V této kapitole by měly být shrnuty všechny informace o pozemcích (čísla parcel, výměry, popis pozemku, vlastníci pozemku, právní úprava po koupi či pronájmu pozemku, atd.), na kterých se bude projekt realizovat, popsány geografické a geologické podmínky (hranice pozemku,

vazby se sousedními pozemky, atd.), podmínky místní infrastruktury (příprava a rozvoj území, přípojky, dopravní spojení, cena půdy, aj.). Dále by zde měly být uvedeny veškeré náklady, týkající se pozemku (cena pořízení, provozní náklady - daň z nemovitosti, daň z převodu nemovitosti, právní výlohy, renty, aj.). V neposlední řadě zde budou uvedeny informace o možných dopadech na okolí projektu. V případě významných negativních dopadů projektu na životní prostředí hrozí realizátorovi investice řada dodatečných nákladů. Na jedné straně jsou to dodatečné náklady na odstraňování samotných škod, případně zajištění bezproblémového provozu, na straně druhé možné sankční postihy ze stran regulativních orgánů, které by v některých případech mohly vést až k samotnému ukončení projektu. V potaz se také musí brát zajištění preventivních opatření, aby k ekologickým problémům nedocházelo i do budoucna.

Na závěr této kapitoly by měl vzniknout souhrn investičních nákladů na pozemky včetně všech nákladů na ochranu životního prostředí ve všech fázích projektu.

2.3.9 Zajištění investičního majetku

Tato kapitola vychází z technických aspektů proveditelnosti projektu. Jedná se o určitý mezikrok mezi zpracováním předešlých dílčích tematických okruhů a převedením jejich obsahu do formy čísel a peněz v rámci finančního plánu. Jinak řečeno jde o transformaci potřebného technického a technologického vybavení do podoby ekonomického vyjádření prostřednictvím ceny pořizovaného majetku. Zde je nezbytně nutné vymežit strukturu pořizovaného investičního majetku. Specifikace by měla obsahovat seznam dodavatelů a jejich dodací podmínky, vyčíslení investičních nákladů souvisejících s technickou proveditelností projektového záměru. Ekonomické náležitosti investičního majetku se musejí shodovat se způsobem krytí. Je žádoucí investiční majetek vyjádřit tabulkově a způsob jeho krytí formou nástrojů peněžního krytí.

Výstupem této kapitoly by měly být především informace o finálním seznamu nutných investic, o době, kdy bude investiční majetek pořizován, opravován nebo znovu pořizován a způsobu pořizování majetku (cena, obchodní podmínky, dodavatelé, atd.).

2.3.10 Řízení pracovního kapitálu (oběžný majetek)

Zde dochází k vymezení struktury a velikosti oběžného majetku. Oběžný majetek je v podniku přítomen v různých formách a v průběhu času mění svoji podobu. Nachází se ve věcné podobě (zásoby materiálu, nedokončená výroba a zásoby hotových výrobků) a v peněžní podobě (peníze v pokladně, na účtech v bance a ve formě pohledávek). Pracovní kapitál je tvořen zásobami, pohledávkami a finančním majetkem. Lze hovořit o čistém pracovním kapitálu, když se od pracovního kapitálu odečtou krátkodobé závazky. Samotné zásoby a pohledávky tvoří nefinanční pracovní kapitál. Smyslem řízení pohledávek je ochránit společnost před vysokým podílem neuhrazených faktur a minimalizovat podíl nedobytných pohledávek. [12]

Jedná se o vymezení druhů materiálu a nedokončené výroby, seznamu výrobků a zboží, které bude nutné skladovat a v jakých objemech, vzniklé pohledávky resp. krátkodobé závazky, náročnost projektu na udržení hotovostních prostředků a jejich řízení.

Obrázek č. 3 - Rozvaha - zobrazení pracovního kapitálu, nefinančního pracovního kapitálu a čistého pracovního kapitálu [12]



2.3.11 Finanční plán a analýza projektu

V této situaci už lze přistoupit k tvorbě finančního výhledu projektu, protože už existuje reálná představa o celkovém hodnoceném projektu jako takovém. Tuto činnost je možné rozdělit do tří fází:

1. Vytvoření základní kalkulace
2. Nalezení bodu zvratu projektu
3. Sestavení finančního plánu

2.3.11.1 Kalkulace

V této fázi je hlavním úkolem vyčíslení vlastních nákladů kalkulační jednotky (výrobků nebo služby). Pro kalkulaci úplných nákladů na jednotku výkonu je třeba správně rozdělit náklady fixní a variabilní, zároveň také oddělit náklady přímé (jednicové) od nepřímých (režijních).

Z hlediska nákladové funkce se náklady dělí:

A) Fixní

Tyto náklady zůstávají konstantní pro libovolnou velikost produkce v rámci intervalu, daném velikostí stávající kapacity. Fixní náklady zpravidla nelze měnit v krátkých časových obdobích. Nejsou ovlivněny žádnou změnou množství výstupu. Pro příklad lze uvést odpisy budov a strojního vybavení, náklady na vytápění a osvětlení budov, náklady na ostrahu podniku. [13, 14]

B) Variabilní

Jedná se o náklady, které se se změnou objemu výroby mění, tedy nezůstávají konstantní. Patří sem například přímé mzdy, náklady na přímý materiál a energie bezprostředně vynaložené na zhotovení výrobků. Variabilní náklady se mohou s objemem produkce měnit progresivně (lineárně) nebo degresivně (nelineárně). [13, 14]

Podle principu příčinné souvislosti jsou náklady:

A) Přímé (jednicové)

Tyto náklady jsou zpravidla přímo přiřaditelné k určité konkrétní aktivitě projektu a jsou vykazovány a ověřovány dle standardních postupů pravidel způsobilosti. Je možné je stanovit na kalkulační jednici poměrně přesně pomocí dělení nebo na základě technickohospodářských norem. Jde o jednicové náklady a část fixních nákladů. [14]

B) Nepřímé (režijní)

Nepřímé náklady projektu jsou náklady, které nejsou nebo nemohou být jednoznačně spojené s konkrétní aktivitou daného projektu. Zajišťují výrobu většího sortimentu výrobků nebo určitého vnitropodnikového útvaru, který se podílí na výrobě kalkulovaného výkonu. Kalkulují se zúčtovací sazbou nebo přírážkou. [14]

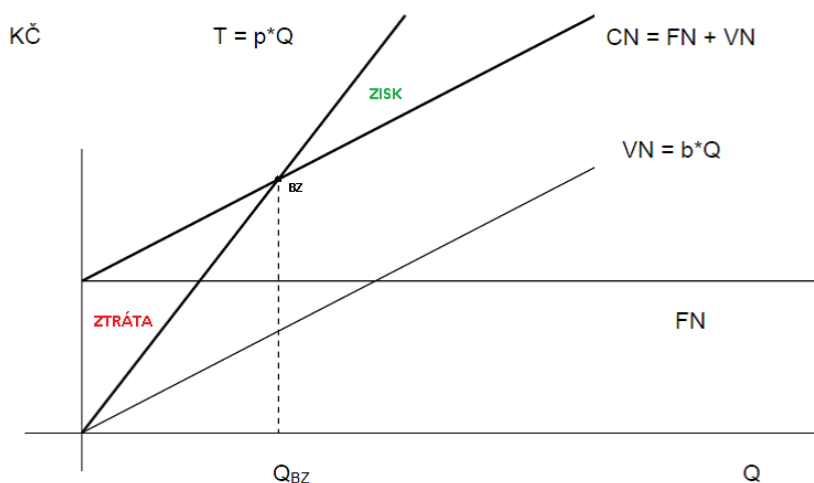
Až budou náklady rozdělené na přímé a nepřímé, bude moct zpracovatel studie vytvořit kalkulaci, tedy určitý písemný přehled složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici.

2.3.11.2 Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu (*Break Even Analysis*) poskytuje podniku takové informace, díky kterým lze lépe posuzovat možnosti dosažení zisku a které mu pak umožní se v budoucnu lépe rozhodovat. Popisuje vztah mezi objemem produkce [Q] a ziskem, tržbami a náklady [Kč]. Na základě této metody je možné určit bod zvratu, v němž se vyrovnávají celkové výnosy s celkovými náklady podniku. Je tedy zapotřebí najít takový objem produkce, při kterém se bude dosahovat nulového zisku. Předpokládá se, že se v podnikových výkazech odděleně sledují variabilní a fixní náklady. Při této analýze jsou vztahy mezi tržbami, náklady a ziskem jasně uspořádány. Výsledky mohou být interpretovány matematicky nebo graficky. [7, 8]

Bod zvratu lze vypočítat ze vztahu $Q_{BZ} = FN/(p-b)$, kde, Q_{BZ} je takový objem produkce, při kterém je dosaženo nulového hospodářského výsledku, FN jsou fixní náklady, p představuje cenu za jednotku produkce a b jednotkový variabilní náklad.

Graf č. 1 - Zobrazení bodu zvratu [7, vlastní úprava]



- BZ bod zvratu
 Q objem produkce
 VN variabilní náklady [Kč]
 CN celkové náklady [Kč]
 T celkové tržby [Kč]

Graf znázorňuje závislost tržeb, nákladů a zisku na objemu produkce.

Bod zvratu může být vyjádřen v příslušné měně státu, čímž se získává odpověď na otázku, jak vysokých tržeb by mělo být dosaženo, aby byl hospodářský výsledek roven nule.

2.3.11.3 Finanční plán

V tomto kroku se všechny doposud získané informace shrnou do podoby finančního plánu. V průběhu jeho zpracování se musí ještě dodatečně doplnit některé informace (zvolení kapitálové struktury, nastavení splátkových kalendářů, plateb DPH aj.).

Samotný finanční plán lze rozdělit do tří základních pohledů na projekt, z nichž je jeden závislý na druhém a opět tvoří určitý uzavřený cyklus. [7]

Jedná se o tyto dílčí plány:

- A. Plán průběhu nákladů a výnosů - Výkaz zisku a ztrát

B. Plán stavů majetku a zdrojů krytí - Rozvaha

C. Plán průběhu peněžních toků (Cash Flow) - Výkaz Cash Flow

A. Plán průběhu nákladů a výnosů

Hlavní úkolem tohoto plánování je přesně shrnout a určit hodnoty nákladových a výnosových položek pro uvažovaná období (měsíce, roky) a z toho vypočítat výsledek hospodaření projektu. Hospodářský výsledek (HV) je v ekonomice a účetnictví termín pro rozdíl mezi výnosy a náklady a představuje tak zisk nebo ztrátu firmy za určité období. Zjišťuje se z výkazu zisku a ztráty, sestavuje se měsíčně a uvádí se kumulovaně od počátku uvažovaného období.

$$\mathbf{HV = Výnosy - Náklady}$$

B. Plán stavu majetku a zdrojů krytí

V tomto bodě by měla být odhadnuta velikost objemu a struktury majetku, který je zapotřebí pro úspěšnou realizaci projektu v jakékoli fázi, a zároveň přiměřeně vyčíslena výše a struktura potřebných pasiv. Cílem tohoto plánu je skloubit informace pro tvorbu tzv. rozvahy, v níž se jedná o přehled majetku podniku (aktivech) a zdrojích jeho financování (pasivech). V rozvaze se musí aktiva rovnat hodnotě pasiv.

- Aktiva projektu představují jakýkoli hmotný, finanční a nehmotný majetek, který slouží k realizaci projektu.
- Pasivy projektu je myšlen jakýkoli vlastní kapitál, cizí zdroje a ostatní zdroje, které slouží ke krytí závazků realizátora projektu.

C. Plán průběhu peněžních toků (Cash Flow)

Cílem tohoto plánu je sestavit tzv. výkaz Cash Flow, který zaznamenává všechny peněžní toky (příjmy, výdaje) vztahující se k projektu, bez ohledu na to, zda souvisí s provozem nebo pouze s jeho financováním. Tento výkaz navazuje na výše zmíněný výkaz zisku a ztrát.

- Příjmy jsou peněžní toky doprovázené zvýšením stavu peněžních prostředků na bankovních účtech nebo v pokladně.

- Výdaje jsou peněžní toky doprovázené snížením stavu peněžních prostředků na bankovních účtech nebo v pokladně.

Rozdíl mezi příjmy a výdaji se nazývá čistý peněžní hotovostní tok (NCF).

$$\text{NCF} = \text{Příjmy} - \text{Výdaje}$$

Je důležité si uvědomit, že všechny plány jsou vzájemně provázané a na sobě závislé, proto je zapotřebí vše důsledně kontrolovat.

2.3.12 Hodnocení ekonomické efektivity

V této fázi studie proveditelnosti dochází k vyhodnocení projektu pomocí kritériálních ukazatelů ekonomické efektivity. Tyto ukazatele měří výnosnost finančních zdrojů vynaložených na realizaci projektu. Lze je rozdělit do dvou skupin, a to na dynamické, respektující časovou hodnotu peněz, a na statické, které faktor času nerespektují a je možné je použít pouze v případě, kdy čas nemá podstatný vliv na vývoj projektu.

Jedná se o tyto ukazatele:

A. Dynamické:

- Čistá současná hodnota
- Vnitřní výnosové
- Index rentability

B. Statické:

- Doba návratnosti
 - prostá doba návratnosti
 - diskontovaná doba návratnosti

2.3.12.1 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota (*NPV, Net Present Value*) představuje přírůstek zdrojů plynoucích z investice do reálných aktiv. [15] Je jedním z nejvhodnějších a nejpoužívanějších finančních kritérií a umožňuje hodnocení ekonomické efektivity projektu v delším časovém období. Je v ní zahrnuta celá doba životnosti projektu,

i možnost investování do jiného stejně rizikového projektu. Vzhledem k tomu, že se hodnota peněžních toků v čase mění, není možné peněžní toky budoucích čistých výnosů v jednotlivých letech sčítat.

Nejprve je nutné zvolit současnou hodnotu projektu (*PV*, *Present Value*), ukazatel, který kompletně hodnotí projekt jeho celého životního cyklu.

$$PV = \sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+r)^i}$$

PV	současná hodnota [Kč]
n	délka hodnoceného období
R, CF	čisté peněžní toky v jednotlivých letech [Kč]
i	počet let do 1 do n
r	diskontní sazba (časová hodnota peněz) [%/100]

Z výše uvedeného vzorce vyplývá zjednodušený vztah $1/(1+r)^i$, který se nazývá **diskontní faktor**.

Čistou současnou hodnotu pak lze vyjádřit jako rozdíl mezi současnou hodnotou a investičním nákladem.

$$NPV = PV - IC$$

NPV	čistá současná hodnota [Kč]
PV	současná hodnota [Kč]
IC	investiční náklady [Kč]

Všechny předpokládané budoucí peněžní toky je nutné převést na jejich současnou hodnotu. Co se týká investičních nákladů, pokud jsou vynakládány ve více letech, pak musí dojít k procesu diskontování, kde dochází k jejich převedení na jejich současnou hodnotu.

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i}$$

Zde platí, že CF_0 (peněžní toky v počátečním roce) až CF_n (peněžní toky v n-tém roce) představují záporné peněžní toky vyvolané investováním. Pak CF_{n+1} předpokládá peněžní toky vyvolané fungováním projektu.

Výsledná hodnota NPV udává, kolik peněz realizace investice podniku přinese. Na jejím základě lze snadno srovnávat projekty z hlediska přijatelnosti. Přijatelné jsou všechny projekty, které mají hodnotu tohoto ukazatele kladnou nebo rovnu 0. Projekty se zápornou NPV jsou považovány za nepřijatelné, proto by měly být odmítnuty. [8]

NPV ≥ 0 Projekt je přijatelný.

NPV < 0 Projekt je nepřijatelný.

Při vzájemném porovnávání projektů by měl být volen projekt, jehož hodnota NPV je vyšší.

2.3.12.2 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento (*IRR, Internal Rate of Return*) vyjadřuje relativní výnosnost projektu za celé hodnocené období. Je to taková výše diskontní sazby, při níž bude čistá současná hodnota peněžních toků plynoucích z investice rovna nule. [7]

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{R_i}{(1+r)^i} = 0$$

V praxi je výpočet IRR mnohem složitější. Výpočet hodnoty je proveden pomocí lineární interpolace, kdy je vypočtena skutečná hodnota vnitřního výnosového procenta.

$$IRR = r_1 + \frac{NPV +}{|NPV +| + |NPV -|} \times (r_2 - r_1)$$

IRR	vnitřní výnosové procento
r_1	odhadované IRR pro kladnou NPV
NPV(+)	kladná čistá současná hodnota při diskontní sazbě r_1
NPV(-)	záporná čistá současná hodnota při diskontní sazbě r_2

Projekt je považován za přijatelný v okamžiku, kdy je hodnota IRR vyšší než předpokládaná diskontní sazba. Pokud je hodnoceno více projektů, nejlepší variantou je ta s nejvyšším IRR. [8]

IRR ≥ r Projekt je přijatelný.
IRR < 0 Projekt není přijatelný.

2.3.12.3 Index rentability

Index rentability (*IR, Profitability Index*) vyjadřuje poměr přínosů k počátečním kapitálovým výdajům. Vypovídá o efektivnosti vynaložených nákladů.

$$IR = \frac{NPV}{IC}$$

IR	index rentability [Kč]
NPV	čistá současná hodnota [Kč]
IC	investiční náklady [Kč]

Co se týká hodnotícího kritéria pro přijetí nebo nepřijetí daného projektu, tak zde platí, že pokud tento ukazatel je větší anebo alespoň rovný 0, pak je projekt vhodný pro realizaci. Pokud je hodnota ukazatele záporná, nedoporučuje se projekt přijmout.

IR ≥ 0 Projekt je přijatelný.
IR < 0 Projekt není přijatelný.

2.3.12.4 Doba návratnosti

Prostá doba návratnosti

Prostá doba návratnosti (*PB, Payback Method*) udává počet let, za které projekt vytvoří peněžní toky ve výši investovaných nákladů projektu. V případě, že jsou peněžní toky v jednotlivých letech konstantní, tuto dobu lze vyjádřit jako podíl investičních nákladů (IC) a ročních peněžních toků (CF). [5]

$$PB = \frac{IC}{CF}$$

Tato forma vyjádření je považována za nejjednodušší, ale paradoxně za nejméně vhodnou. V praxi je velmi často používána, ale slouží pouze pro rychlé orientační ocenění určité investiční příležitosti, případně pro rychlou kontrolu, zda je příležitost vůbec v podmínkách dané firmy reálná.

Konstantní hodnota Cash Flow v jednotlivých letech většiny projektů není reálná. Proto se tato doba stanovuje kumulativním načítáním ročních peněžních toků až do výše investičních nákladů. Na konci roku se s nejvyšší pravděpodobností peněžní toky nebudou rovnat investičním nákladům. Je vytvořen součet hodnot, ve kterém je nalezena hodnota investičního nákladu. Dobu návratnosti lze potom vyčíslit v letech a měsících jako podíl rozdílu kumulovaných CF horní hranice intervalu a investičního nákladu k ročnímu CF horní hranice intervalu: [8]

$$PB = (k - 1) + \frac{\sum_{n=1}^k CF_n - IC}{CF_k}$$

PB	prostá doba návratnosti [měsíce, roky]
k	počet let horní hranice intervalu
CF _n	kumulované peněžní toky horního intervalu [Kč]
IC	investiční náklady [Kč]
CF _k	roční peněžní toky horní hranice intervalu [Kč]

Aby byl investiční záměr z hlediska tohoto ukazatele přijatelný, je zapotřebí, aby doba návratnosti byla menší, než je životnost investice (s).

PB ≥ s Projekt je přijatelný.

PB < s Projekt není přijatelný.

Diskontovaná doba návratnosti

I když je doba návratnosti veličina, která nebere v potaz časovou hodnotu peněz, u diskontované doby návratnosti (*PO, Pay Off*) to tak neplatí. Porovnává peněžní toky v projektu s investičními náklady do projektu vložené. Výpočet je stejný jako u prosté doby návratnosti s tím rozdílem, že se kumulují diskontované peněžní toky. [8]

$$PO = (k - 1) + \frac{\sum_{n=1}^k \text{diskontovaných } CF_n - IC}{\text{diskontované } CF_k}$$

2.3.13 Analýza a řízení rizik

Každý projekt či investiční závěr s sebou nese určitá rizika. Aby nedocházelo k ohrožení projektu, musí být tato rizika určitým způsobem řízena, případně eliminována nebo přímo likvidována.

Pojem riziko označuje nejistý výsledek s možným nežádoucím stavem. Znamená hrozbu, potenciální problém, nebezpečí vzniku škody či možnost selhání. Rizika musí být v předinvestiční fázi životního cyklu identifikována, ohodnocena a následně v průběhu dalších etap řízena, kontrolována, v nejlepším případě odstraněna bez dalších následků.

2.3.13.1 Řízení rizik

Řízení rizik je neustálý proces, který se odehrává v průběhu všech fází životního cyklu projektu. Vychází z rizikového inženýrství, které představuje technickoekonomickou disciplínu, která se zabývá problematikou rizika a chápe obecně riziko jako možnost utrpět škodu. Moderní projektové řízení chápe pojem riziko jako negativní události (ohrožení), dle i události pozitivní (příležitosti). [14]

Smyslem řízení rizik je zvýšit pravděpodobnost úspěchu realizace investičního záměru a minimalizovat hrozící nebezpečí.

Je rozdělen do dvou fází:

1. Analýza rizik

Základní náplní této analýzy je identifikace zmíněných rizikových faktorů a pokud možno stanovení určité pravděpodobnosti, se kterou mohou v budoucnosti nabývat jednotlivých možných hodnot.

Proces analýzy rizik se skládá z:

- identifikace rizika
- sledování rizika
- posouzení, hodnocení a kvantifikace rizika
- stanovení významnosti rizika
- měření rizika

2. Proces řízení rizik

Tento proces se dělí na:

- hodnocení rizika a rozhodování o riziku
- příprava a realizace opatření na snížení rizika

Existuje velké množství analýz, které hodnotí projekty z hlediska jejich rizikovitosti, jednou z nejznámějších je analýza citlivosti. Mezi další analýzy patří např. analýza pravděpodobnosti nebo analýza ziskovitosti.

Analýza citlivosti

Analýza citlivosti je postup, který zkoumá proměnlivé a nejisté předpoklady investičního záměru a zejména pak vliv jejich změn na určitý výsledný ukazatel. [7] Jejím cílem je zjistit, jak velký vliv bude mít na projekt změna jednoho nebo více vstupních parametrů projektu. Často jsou sledovány změny hodnot jednotlivých ukazatelů efektivnosti (např. čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento). Pokud změna vstupního parametru vyvolá jen malou odezvu, je považována tato změna za málo důležitou. Avšak v případě, že malá změna vstupního parametru vyvolá velkou ekonomickou změnu, je považována za významnou. Kromě nejpravděpodobnějšího odhadu je možné analýzu citlivosti provádět modelováním optimistických a pesimistických variant.

Analýza citlivosti pomáhá odhalit spolehlivost prognózovaných hodnot a zároveň informuje o možných dopadech, pokud se z objektivních důvodů nenaplní některé předpoklady. [14]

2.3.14 Harmonogram projektu

Jedná se o časový plán jednotlivých činností a fází projektu, který by měl být zpracován do podoby harmonogramu. Mělo by z něj být patrné, kde a kdy jednotlivé činnosti začínají a kdy končí, které činnosti na které navazují a jaké se vzájemně překrývají. Nejnáročnější na podrobnost a propracovanost jsou obvykle etapy investiční výstavby, případně zaváděcích provozů. Je zde zobrazen průběh např. odkupu pozemků, dohody o dodávkách technologií a stavebních prací nebo přezkoušení a převzetí staveb a zařazení do provozu. Tento harmonogram by měl být vytvořen kromě popisné formy, která umožňuje přesné vymezení okamžiků zahájení a ukončení jednotlivých procesů, navíc i v podobě grafické, která umožňuje přehlednou orientaci.

2.3.15 Závěrečné shrnující hodnocení projektu

Každá zpracovávaná studie proveditelnosti musí obsahovat komplexní a propracovaný závěr, který zahrnuje výsledné posouzení projektu ze všech daných hledisek a také vyjádření k jeho realizovatelnosti, ekonomické efektivnosti a finanční proveditelnosti projektu. Zde již není třeba zacházet do detailních řešení, podstatou je vypíchnutí nejzásadnějších faktů, které byly zjištěny na základě zpracování jednotlivých kapitol této studie. Nesmí chybět jednoznačné vyjádření, zda je projekt realizovatelný či nikoli, případně uvést základní podmínky tohoto tvrzení. Pokud se v této studii zkoumá více variant projektu, je třeba posoudit tyto varianty každou zvlášť, ale zároveň také vymežit hodnocení, které uvažuje o projektu jako o komplexu uvažovaných variant.

Úplný závěr studie proveditelnosti je doplněn přílohami, které tvoří tabulky, obrázky, fotografie nebo různé grafy, jež napomáhají dotvoření kompletnosti celé práce.

3. DEVELOPERSKÉ PROJEKTY

V současné době zažívají developerské projekty a obdobné aktivity jak v oblasti rezidenční, tak nerezidenční, velký boom.

Developerské projekty se řadí do oblasti projektů, které jsou projektově financovány. Pojmem developerský projekt se rozumí podnikatelský záměr, jehož předmětem činnosti je výstavba nemovitosti za účelem jejího prodeje nebo pronájmu. Také se jedná o projekty, kde developer exitující nemovitost koupí, zrekonstruuje ji nebo ji zmodernizuje a následně ji opět prodá nebo pronajme. [16]

Developerský projekt je charakteristický vysokými realizačními náklady. Tyto náklady zahrnují pořízení nemovitosti, její rekonstrukce či celkové výstavby. Finanční prostředky, které developer vloží do projektu, se mu mohou vrátit dvěma způsoby, za prvé v podobě dlouhodobého pronájmu nemovitosti nebo okamžitého prodeje nemovitosti.

Developerské projekty lze definovat podle účelu využití finálního díla. Jedná se o projekty:

- rezidenčních budov,
- polyfunkčních domů,
- obchodních center,
- průmyslových budov,
- komerčních a administrativních budov, aj.

3.1 Základní pojmy

V následující kapitole jsou uvedeny definice základních pojmů, které se k developerské činnosti váží.

3.1.1 Projektový development

Pojmem projektový development se rozumí komplexní činnost, při které je nejprve kompletně připraven a poté zrealizován daný stavební záměr. S výhodou se využívá v oblasti výstavby bytových objektů, polyfunkčních staveb nebo obchodních center, ale také se zabývá rekonstrukcemi a modernizacemi budov a památek.

Jedná se o rozsáhlou činnost, která se skládá z mnoha různých fází, ve kterých vznikají velká množství možných rizik, a proto je potřeba, aby zúčastnění disponovali vysokou úrovní znalostí a praxe v daném oboru.

Firmy, zabývající se a zajišťující projektový development, poskytují podporu při vedení, řízení, ověřování a kontrole všech nákladů, termínů, právních a technických standardů. Hlavním cílem projektu je mimo jiné dodržení vysoké kvality cílového produktu.

3.1.2 Developerská činnost

Developerská činnost zahrnuje široké spektrum aktivit. Jedná se o komplexní zabezpečování stavebního projektu pro zákazníky, vyhledávání potencionálních příležitostí pro developerskou činnost, dále vypracování podnikatelského záměru, zabezpečování financování, přípravu a samotnou realizaci projektu a na závěr kolaudaci budovy a předání díla konečným uživatelům.[17]

Klíčovým znakem developerské činnosti je právě prodej nebo pronájem nově postavené nebo zrekonstruované či zmodernizované budovy třetím osobám. Za developerský projekt nelze považovat investorův záměr postavit či zrekonstruovat nemovitost pro svoji potřebu.

3.1.3 Developer, případně developerská společnost

Tím nejdůležitějším, na kterém stojí celý úspěch developerské společnosti, je kvalitní a promyšlený developerský projekt. Developer je právnická osoba, která investuje do výstavby nemovitostí určených k jejich dalšímu prodeji nebo pronájmu. Developer obvykle koupí nemovitost, dohlíží na celý investiční proces od fáze projektování do ukončení výstavby až po její prodej nebo pronájem.[18]

Jedná se tedy o dostatečně silný subjekt, který je nositelem hlavního nápadu na realizaci projektu a následně je i osobou, která tento podnikatelský záměr realizuje. Organizuje přípravu a realizaci celého projektu a je nositelem rizik po celou dobu realizace. Zhotovení stavby má na starosti po smlouvou zajištěné subdodavatelské firmy. Jedná se o profesionální stavební společnosti. Kromě zhotovitele se na celém projektu podílí mnoho dalších účastníků, jako jsou projektanti, architekti, projektoví

manažeři, právníci, poradci a další. Proto projekt vyžaduje velmi kvalitní zpracování již před samotným začátkem realizace. [16]

Je třeba si uvědomit, že developerskou společností se stávají různé subjekty, které se liší především velikostí firmy nebo zaměřením na rozdílnou výstavbu budov. V první řadě to mohou být **velké stavebně-developerské společnosti, které se zabývají stavební činností**, ale v rámci zajištění práce pro svoji mateřskou společnost zřizují developerské divize. Tyto firmy své projekty financují většinou bankovními úvěry. Dále to mohou být **velké finanční, většinou nadnárodní instituce**, které také zřizují developerské divize. Ty mají na rozdíl od stavebně-developerských firem velké a spolehlivé finanční zdroje, a proto jsou díky nim schopny realizovat dlouhodobé a finančně náročné projekty. Třetí skupinou jsou **finančně silné skupiny, jejichž hlavním předmětem činnosti není právě oblast nemovitostí** a developerské problematiky. Obvykle se účastní pouze jednoho projektu. A poslední skupinu tvoří **obce a kraje**, které se k developerským projektům dostávají díky tomu, že vlastní velké množství pozemků, které od nich developeři odkupují k realizaci svých záměrů. Jednání s těmito subjekty bývá většinou velmi komplikované, protože se často dostávají do konfliktu mezi veřejným a podnikatelským zájmem.

3.1.4 Klient

Klient je fyzická nebo právnická osoba, která má zájem o pronájem nebo koupi prostor postavených v rámci developerského projektu. Pokud má klient zájem o pronájem prostor, developerská společnost s ním uzavírá budoucí nájemní smlouvu (pokud má klient zájem o pronájem ještě před dokončením projektu) a posléze smlouvu o nájmu. Klient se v tomto případě stává nájemníkem společnosti po dobu nájmu ujednanou v nájemní smlouvě. V případě prodeje se jedná o budoucí kupní smlouvu a kupní smlouvu a klient se stává nejprve budoucím kupujícím (pokud má klient zájem o koupi prostor ještě před dokončením projektu) a poté kupujícím.

3.1.5 Zhotovitel

Hlavním úkolem zhotovitele stavby je její realizace, protože developer výstavbu většinou neprovádí sám. Zhotovitel bývá ve většině případů vybírán na základě výběrového řízení. Je-li developerská společnost současně i stavební firmou, může při

provádění některých prací na stavbě využít svých vlastních kapacit, které má k dispozici v rámci činnosti firmy, nebo si vybírá na zhotovení prací specializované subdodavatelské stavební firmy. Ty se budou starat o výstavbu, když developer není schopen pokrýt veškeré potřeby stavby.

3.1.6 Finální investor

Finální investor je subjekt, který nechce podstoupit riziko spojené s realizací a výstavbou projektu, ale má zájem vlastnit výsledný objekt. Finální investor uzavírá s developerskou společností smlouvu a developer na jejím základě jí zajišťuje realizaci projektu. Finální investor se stává vlastníkem buď zrealizovaného objektu, nebo společnosti, která tuto nemovitost vlastní. Finálním investorem bývají velké nadnárodní instituce, finanční společnosti nebo skupiny jednotlivců. Tento případ je typický pro výstavbu polyfunkčních domů nebo obchodních center. V případě pronájmu realizovaných objektů může být developerská společnost, která dále dlouhodobě pronajímá prostory dalším klientům zároveň i finálním investorem. [17]

3.2 Fáze developerského projektu

V souvislosti s developmentem projektu je pro jeho zdárné dokončení nezbytně nutné promyslet jednotlivé úkony, jejich aplikaci a načasování. U rozsáhlejších projektů bývá situace komplikovaná. Například zde bývají vedena řízení podle zvláštních předpisů na ochranu životního prostředí či archeologických památek. Každý developerský projekt tedy prochází jednotlivými fázemi, které jsou zakotveny nejen v právních předpisech, ale i v praktických postupech a přístupech developerů a orgánů státní správy.

Co se týká jednotlivých fází developerského projektu, ty lze obecně rozdělit na:

- A. Přípravnou fázi
- B. Realizační fázi
- C. Závěrečnou (dokončovací) fázi

A. Přípravná fáze

V přípravné fázi jde především o zhodnocení celého projektu. Developer v této fázi zkoumá technickou, ekonomickou i finanční proveditelnost potenciálního developerského projektu.

Analýza proveditelnosti zahrnuje posouzení:

- Výběr a následný nákup pozemku
- Využití pozemku
- Posouzení celého projektu z hlediska financování
- Zajištění potřebných povolení

Co se týká nákupu pozemku, už samotný výběr je velmi složitý, protože kvalitních a dostupných pozemků za přijatelnou cenu je velice málo. Občas bývá s výkupem pozemků velký problém, protože majitelé pozemků nabízejí nereálné ceny.

Developer má několik možností, jak pozemek odkoupit. Buď přímým odkupem od vlastníka pozemku, nebo může odkoupit podíl ve společnosti, která má požadovaný pozemek ve vlastnictví. Může taky založit zvláštní společnost s vlastníkem pozemku, kdy vlastník vloží pozemek do nově založené společnosti a developer finanční prostředky a know-how. Jednou z dalších možností, jak získat pozemek, je dohodnutý dlouhodobý pronájem pozemku. [19]

Po odkupu pozemku musí developer brát především v úvahu technickou a ekonomickou proveditelnost projektu a také to, jaká jsou v lokalitě omezení sídelního útvaru.

Developeři mohou mít k projektům různý přístup. Někteří dopředu vědí, jaký projekt chtějí realizovat, a proto hledají pozemek vhodný k zamýšlenému projektu. Pak jsou společnosti, které až najdou vhodný pozemek, pak teprve zvažují, zda projekt realizovat nebo ukončit. Nebo jsou skupiny developerů, kteří odkupují pozemky od vlastníků a následně je prodávají dál jiným developerům, jež by měli na daném pozemku zájem realizovat svůj projekt.

Velice důležité je také posoudit projekt z finanční stránky. Projekt bývá ve většině případů financován pomocí bankovního úvěru. Splácení úvěru je závislé na příjmech z prodeje nebo pronájmu realizovaného projektu. Banka než poskytne úvěr

a developer ho může následně čerpat, klade na něj požadavky, které musí splnit. K nim patří například zajištění potřebných závazných smluv od budoucích nájemců nebo kupujících, aby měla banka určitou záruku toku peněžních prostředků do firmy z projektu a díky tomu by byla firma schopna úvěr splácet. Co se týká ekonomických posouzení, firma se často rozhoduje podle délky doby návratnosti investice do projektu.

Když se firma rozhodne financovat projekt, dochází ke shromáždění potřebné dokumentace a povolení, aby nic nebránilo samotné realizaci a výstavbě. Mezi ně patří:

[20]

- Návrh stavby
- Dokumentace pro územní řízení
- Dokumentace pro stavební řízení
- Dokumentace pro provedení stavby
- Vypracování dokumentace pro výběr dodavatele

B. Realizační fáze

V realizační fázi, jak už napovídá název, dochází k realizaci projektu a samotné výstavbě. Zhotovení projektované budovy je realizováno zpravidla externí stavební společnostmi. Podle potřeby se připravuje výběrové řízení na zhotovitele stavby. Některé velké developerské společnosti provádějí výstavbu prostřednictvím mateřské společnosti nebo spřízněných společností. Developer zcela přenechá výstavbu na vybraném zhotoviteli stavby. V průběhu stavby budovy dochází k několika kontrolám, kdy developer může dohlížet na průběh stavby, zda zhotovitel dodržuje termíny, stavební postupy atd. Současně s tím dochází k uzavírání budoucích kupních nebo nájemních smluv s budoucími uživateli.

C. Dokončovací fáze

Dokončovací fázi se rozumí stav, kdy budova a jednotky v ní jsou dokončené, tedy zapsané v katastru nemovitostí. V této fázi developer připravuje budovu nebo jednotlivé jednotky na kontrolní prohlídky budoucími vlastníky a připravuje je na jejich předání do užívání. Dále se zajišťuje vydání kolaudačního souhlasu. Současně dochází k přípravě kupních a nájemních smluv, které se podepisují při předání do užívání.

3.3 Financování developerského projektu

Při financování projektu je nezbytné rozlišit, zda se jedná o malý, střední či velký projekt. Malé projekty jsou v mnohých případech financovány z vlastních zdrojů, jedná se např. o zisk firmy, vklady společníků, odpisy. U ostatních typů projektů je většinou potřeba využít také cizích zdrojů. Mezi ně se řadí zejména bankovní úvěry. Konkrétně u nerezidenčního projektu jde zejména o zdroje, poskytující bankami. U rezidenčních projektů pak také o zdroje budoucích vlastníků bytových jednotek, a to ve formě záloh na kupní cenu. V některých případech lze realizovat rezidenční projekt pouze z vlastních zdrojů a záloh od budoucích kupujících.

3.4 Cíle a úspěšnost developerského projektu

Cíle developerských projektů jsou obecně následující: [21]

- Přežití společnosti a její maximální fungování – developer musí uvažovat tak, aby mu investice do developerského projektu neomezila fungování stávající společnosti a nezpůsobila jakékoli problémy, třeba i existenční.
- Dlouhodobá stabilita společnosti na trhu - musí sledovat změny a pohyby trhu a určitým způsobem se musí přizpůsobovat jeho aktuálním trendům.
- Získání maximálního zisku z projektu.
- Růst zisku a majetku společnosti.
- Maximální rentabilitu celkového vloženého kapitálu - snaha o co největší možné zhodnocení vložených peněz do projektu.
- Uspokojení všech subjektů, kteří mají ke společnosti vztah.
- Maximalizace bohatství vlastníků.

Developerský projekt se stává úspěšným, pokud všichni, kteří se podíleli na přípravě a realizaci projektu, jsou s výsledkem spokojeni. Pro finálního investora projektu je rozhodně nejdůležitějším kritériem zhodnocení vložených peněz a míra zisku. Čím vyšší jsou tyto hodnoty, tím vzrůstá jeho spokojenost. Spokojenější bude ještě více, pokud tržní hodnota projektu bude stále stoupat. Z toho vyplývá, že klient zhodnotil vložené finanční prostředky lépe než v bance. V případě, že se jedná

o rezidenční projekt, navíc vyřešil vlastní bydlení. Rozhodující je také kvalita zpracování dané stavby. Problémy vznikající kvůli nekvalitním materiálům nebo nedodržení technologického postupu se bohužel objeví až po letech a vyžádají si dodatečné investice do stavby nebo případné reklamace.

V neposlední řadě je měřítkem rovněž architektonický návrh. Elegance a nadčasovost architektury se během času stává pro developera nejlepší referencí. Díky těmto referencím získává developerská firma dobrou pověst, která jí následně pomáhá v dalších projektech.[21]

3.5 Rizika developerského projektu

Developerské projekty, ačkoli nesou určitá rizika, jsou při výstavbě všeobecně rozšířeny a hojně používány, protože přinášejí značné ekonomické i technické výhody.

Množství rizik, která mohou v průběhu všech fází životního cyklu projektu vzniknout, je opravdu velké. Konkrétně u developerského projektu rizika vznikají nejen developerským společnostem, ale i ostatním subjektům, jako jsou bankovní instituce či finální klient projektu.

Následující tabulka shrnuje některá možná rizika a nepříznivé situace, které můžou při projektu vzniknout výše zmíněným subjektům.

Tabulka č. 1 - Rizika developerského projektu - vlastní zpracování

Subjekt	Rizika
Developerská společnost	rizika spojená s nákupem pozemků
	rizika spojená se zástavním právem (k pozemkům, rozestavěným stavbám atd.)
	zvýšení rozpočtových nákladů
	rizika spojená s peněžními toky
	zhoršení platební morálky financování
	posilující konkurence
	snížení poptávky na trhu
	změna situace na stavebním trhu
	změna legislativy nebo norem
špatná propagace projektu	
Bankovní instituce	rizika spojená se splácením poskytnutého úvěru developerem (neschopnost splácet, aj.)

Subjekt	Rizika
Klient	ztráta finančních prostředků (při krachu společnosti, špatná investice do jiného projektu)
	nedodržení termínů - pozdní dodávka stavby
	nedodržení požadované kvality

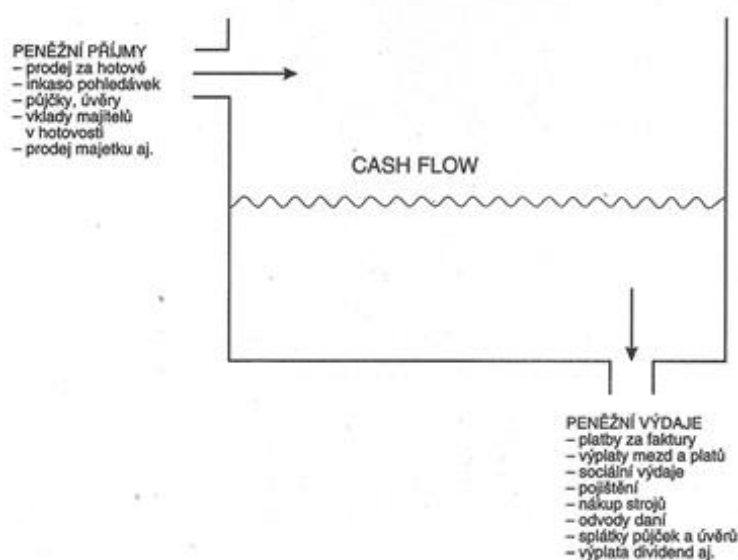
Množství rizik v tomto druhu podnikání je opravdu mnoho a mohou vznikat ve všech fázích vývoje projektu. Cílem developera při realizaci developerského projektu musí být maximální možné omezení rizik. Projektům, které by mohly developerskou firmu ohrozit, je nutné se vyhýbat. Pro plánování projektu je vhodné využít softwarových programů, které umožňují jeho pravidelné vyhodnocování a analýzy. Také během projektu je nutné možná rizika neustále sledovat a zvažovat míru nebezpečí.

Je také nutné vyhodnotit důležitost a prioritu řešení daného problému. Existují i rizika, která neohrožují přímo dokončení projektu, např. změna generálního dodavatele stavby, změna klientů, změna managementu projektu nebo prodloužení lhůt územního, stavebního či kolaudačního řízení a mnoho dalších.

4. TVORBA PENĚŽNÍCH TOKŮ

Každý projekt vyžaduje investici určitého obnosu peněžních prostředků, aby bylo možné ho zrealizovat. Pohyby těchto peněz musí developer sledovat a kontrolovat. Konkrétně se jedná o peněžní toky (*Cash Flow*, *CF*) projektu, které tvoří veškeré příjmy a výdaje, jež projekt generuje během svého života. Optimalizace Cash Flow je jedním ze základních prvků finančního řízení podniku. Tato toková veličina odráží přírůstky a úbytky peněžních prostředků při hospodářské činnosti podniku v určitém období.

Obrázek č. 4 - Grafické znázornění plynutí peněžních toků [22]



Tok peněz může každá firma sledovat ve svém Přehledu o peněžních tocích (*Cash flow statement*) neboli Výkaze Cash Flow. Výkaz CF umožňuje správné zodpovězení otázky „*Dosáhli jsme v letošním roce vysokého zisku, ale na účtu nemáme peníze, kde jsou?*“ tím, že zobrazuje pohyb peněžních prostředků a jejich příčiny. Porovnává bilanční formou jednotlivé zdroje tvorby peněžních prostředků s jejich užitím. [22]

Tabulka č. 2 - Schématická struktura přehledu peněžních toků - vlastní zpracování

PŘÍJMY	VÝDAJE
Počáteční stav peněžních prostředků	Výdaje celkem za určité období (obrat výdajů)

PŘÍJMY	VÝDAJE
Příjmy celkem za určité období (obrat příjmů)	Konečný stav peněžních prostředků

4.1 Peněžní tok versus zisk

Peněžní tok a zisk jsou dvě kategorie, se kterými pracuje podnikový management denně, ovšem jsou to kategorie rozdílné, i když každá představuje výsledek hospodaření.

- Peněžní tok představuje stav reálných peněz (hotovostních i bezhotovostních) k určitému okamžiku. Vypočítá se jako rozdíl příjmů a výdajů.
- Zisk je účetní veličina, která neodráží pohyb skutečných peněz. Dostatečná tvorba zisku tak neznamená, že má podnik dostatek peněžních prostředků na úhradu všech faktur, výplatu mezd zaměstnancům, odvod daní a pojistného apod. Zisk totiž ještě neznamená přírůstek peněžních prostředků. Výpočet zisku je roven rozdílu výnosů a nákladů. [23]

Zisk a stav peněžních prostředků se nikdy nerovnají, z toho vyplývá, že se také nikdy nerovnají příjmy a výnosy a zároveň výdaje a náklady. Protože ne každý příjem je výnos např. přijetí úvěrů, dotací apod. zvýší příjmy, ale nelze je zahrnout do výnosů a naopak ne každý výnos je současně i příjmem peněžních prostředků, např. vystavené faktury zvyšují výnosy, skutečný příjem však nastane až po zaplacení faktury dlužníkem. Znamená to, že zisk se zvýšil, ale peněžní tok ne. Rovněž tak ne každý náklad k určitému časovému okamžiku je zároveň i výdaj, např. odpisy dlouhodobého majetku zvyšují náklady a tím sníží zisk. Příslušný odepisovaný prostředek však byl zaplacen v jiném časovém okamžiku, kdy nastal výdaj peněžních prostředků. Náklady tedy sníží zisk, ale ke stejnému okamžiku neznamenají výdej peněžních prostředků. Naopak např. splátky bankovních úvěrů znamenají skutečný výdaj, ovšem do nákladů je nelze podle současných předpisů zahrnout, zisk se tím tedy nesníží. Které položky jsou v daném období považovány za příjem, výnos, výdaj a náklad, se odvíjí od účetních, daňových a dalších předpisů příslušného státu.

4.2 Sledování peněžních toků

Kvalitní hodnocení ekonomické efektivity projektů vyžaduje oddělit investiční rozhodování od rozhodování finančního.

4.2.1 Peněžní toky v provozní činnosti

Provozní činností se rozumí všechny finanční transakce, které se vztahují k výrobní a obchodní činnosti podniku v rámci projektu. Jsou to např. příjmy spojené s tržbami za prodané výrobky a služby, s výplatami mezd, splátkami faktur za dodaný materiál apod.

Příjmy a výdaje v průběhu provozu projektu lze stanovit dvěma metodami:

1. Přímou metodou
2. Nepřímou metodou

Přímá metoda

Tato metoda vychází z toho, že lze stanovit veškeré příjmy a výdaje projektu v jednotlivých letech provozu. Rozhodující složkou jsou zde příjmy z tržeb. Tyto příjmy se mohou odlišovat od výnosů z tržeb, pokud dochází ke změně pohledávek. Jestliže budou pohledávky růst, budou skutečné příjmy z tržeb v každém roce nižší o přírůstek pohledávek. Platí to i naopak, že když pohledávky v nějakém roce klesnou, budou příjmy z tržeb v téže roce vyšší než výnosy z tržeb právě o pokles pohledávek. A stejně, jak je třeba rozlišovat příjmy a výnosy, tak je nutné rozlišit výdaje a náklady, kde se tyto rozdíly často projevují u surovin a materiálů. [10]

Nepřímá metoda

Nepřímá metoda je založena na stanovení provozního peněžního toku tak, že se neurčují příjmy a výdaje projektu ve fázi provozu, ale určí se jeho výnosy a náklady. Tím se získá výkaz zisku a ztrát projektu. Korekce výnosů na příjmy a nákladů na výdaje pak zajišťuje čistý pracovní kapitál a eliminaci těch nákladů, které nepředstavují výdaje. Princip této metody je založen na tom, že přírůstky pracovního kapitálu v počátečních letech provozu projektu jsou součástí výdajů a platí zde, že se

výnosy projektu upravují na úroveň příjmů a určité položky nákladů se upraví na úroveň výdajů. [10]

4.2.2 Peněžní toky v investiční činnosti

Tímto výrazem jsou myšleny investiční náklady (výdaje), které lze chápat jako souhrn všech nákladů kapitálového charakteru, které je třeba vynaložit na vybudování výrobní jednotky a zabezpečení jejího provozu. Reprezentují tedy prostředky, jež jsou dlouhodobě vázány v projektu.

V první řadě se jedná o náklady dlouhodobého hmotného charakteru, kam patří především náklady na získání pozemků, náklady stavební části projektu (příprava staveniště, stavebně inženýrská činnost, samotná výstavba budovy) či náklady strojní části projektu (nákup strojů a vybavení). Součástí této skupiny jsou náklady dlouhodobého nehmotného charakteru, kam lze započítat tzv. zřizovací náklady, tedy výdaje spojené se založením a s tím spojené náklady (soudní, notářské nebo správní poplatky, náklady na přípravu projektů, mzdy, přípravu pracoviště aj.) a také náklady na nákup softwaru nebo náklady na získání průmyslových práv či patentů. Převážná část těchto nákladů se zpravidla vynakládá v období přípravy a především realizace projektu. Ale jejich část zasahuje i do fáze provozu. [14]

Druhou skupinou je tzv. čistý pracovní kapitál, jenž je dán rozdílem mezi prostředky, které jsou dlouhodobě vázány v podobě oběžných aktiv, tedy zásoby, pohledávky a krátkodobě finanční majetek a krátkodobé závazky. Musí pro něj být zajištěno stejné finanční krytí jako pro stálá aktiva.

Poslední skupinou těchto nákladů jsou výdaje kapitálového charakteru, kam patří například výdaje na výzkumné a vývojové programy související s investičním projektem, výdaje na rekvalifikaci pracovníků pro daný projekt, náklady na marketing aj.

4.2.3 Peněžní toky ve finanční činnosti

Peněžní toky ve finanční činnosti souvisí s finančními půjčkami, výplatou dividend, podílů na hospodářském výsledku, se splátkami bankovních úvěrů a dalšími finančními transakcemi.

PRAKTICKÁ ČÁST

Hlavním cílem praktické části této diplomové práce je zpracování případové studie posouzení ekonomické efektivity obchodního centra ve vybrané lokalitě. Případová studie je rozdělena do dvou kapitol. První z nich zobrazuje přehled nákupních center, obchodních domů a maloobchodních parků v celé České republice. Pro jednoznačnost a usnadnění označení jsou pojmy „*obchodní centrum*“ nebo „*obchodní středisko*“ považován za obecný a zahrnuje všechna uváděná centra pro nakupování bez rozdílu jejich specifikace. Z přehledu je zřejmé, že se jejich četnost v závislosti na kupní síle v jednotlivých částech České republiky liší. Výše uvedený přehled je vytvořen na území NUST 3 (kraje ČR). Jedním z výsledků této analýzy je grafické zobrazení výše zmíněných center v jednotlivých krajích. Pro zajímavost je zde navíc uveden seznam potravinářských řetězců.

Druhá kapitola je věnována projektu retail parku, který je podroben detailnímu posouzení na základě ekonomických ukazatelů (NPV, IRR, PB a IR) a následně ukážou, zda je projekt po stránce ekonomické efektivní či nikoli a v jaké míře.

5. PŘÍPADOVÁ STUDIE

5.1 Obchodní centra v ČR

Nakupování v obchodních střediscích je mezi lidmi čím dál více oblíbené a populární. Tato centra neslouží pouze k vyřízení potřebných nákupů v supermarketech a hypermarketech, ale i k zábavě. Lidé se mohou občerstvit v restauracích, shlédnout nový film v kině, nakoupit svým blízkým dárky a mnoho dalšího. Někteří lidé jsou schopní si nakupování naplánovat jako celodenní výlet pro celou rodinu a v dnešní době je naprosto běžné, že lidé za nakupováním dojíždějí několik desítek i stovek kilometrů. Centra určená pro nakupování se těší velké oblibě také díky tomu, že zde zákazník nalezne obrovské množství různorodého zboží na jednom místě. Návštěvník ušetří nejen čas, ale i peníze.

Typy obchodních center jsou následující:

- nákupní centra,
- obchodní domy,
- maloobchodní parky.

Nákupní centrum

Nákupním centrem (*Shopping centrum*) je myšlena budova nebo soustava budov, ve kterých se nacházejí jednotlivé maloobchody propojeny cestami pro chůzi z jednoho maloobchodu do druhého. Každý z těchto obchodů funguje samostatně a pod svojí značkou nezávisle na celém centru. Mohou být jednopatrové i více patrové. Představují výraznou část moderní maloobchodní sítě. Dochází zde ke spojení obchodu, stravování, služeb a často i kulturních a společensko-zábavných zařízení. Jsou novou podobou aktivit maloobchodu v oblasti nabídky zboží a služeb odpovídajícím požadavkům zákazníků, a to jak jejich spotřebním, nákupním trendům, tak i způsobu života. Ve většině případů se tyto centra objevují ve městech s větším počtem obyvatel.

Obrázek č. 5 - Nákupní centrum Zlaté Jablko ve Zlíně [24]



Obchodní domy

Obchodní domy (*Department stores*) se často nacházejí v centru města. Jedná se o budovy s mnoha patry, ve kterých se každé patro specializuje na prodej jiného druhu zboží. Všechna oddělení však patří jednomu obchodnímu domu. Ve městech se nacházejí většinou na hlavních tepnách nebo na hlavních městských náměstích. V tomto oddíle jsou zařazeny i obchodní domy s pasáží (většinou potravinářské řetězce), které v daném městě plní funkci obchodního centra.

Obrázek č. 6 - Obchodní dům COOP Jednota ve Slavičíně [25]



Maloobchodní park

Maloobchodní park (*Retail park*) je navržený, plánovaný a řízený projekt, který sdružuje středně velké a velké maloobchodníky. Lze ho definovat jako developerský projekt, zahrnující tři a více obchodních jednotek v rámci jednoho objektu. Součástí těchto projektů je vždy parkoviště, které je sdíleno všemi nájemníky v rámci parku. Retail park bývá cíleně vybudován jedním developerem v jednotném designu. V České republice byly budovány v masivním měřítku.

Obrázek č. 7 - Retail park v Plzni [26]



Existují i jiné druhy nákupních příležitostí, např. běžné kamenné obchody, které jsou v nespočetné míře rozšířeny po celém území naší republiky. V dnešní době je i velice populární nakupování přes internet, které je mimo jiné velice oblíbený způsob nakupování, protože z pohodlí domova si lze teď nakoupit všechno a není nutné se trmácet a prodírat frontami u pokladen. S těmito způsoby nakupování však není v této práci uvažováno.

Lokalita umístění projektu

Je opravdu velmi důležité, aby investor projektu vybral vhodnou lokalitu, protože je logické, že do malého městečka by nebylo vhodné postavit nákupní centrum o velikosti např. Olympie. Kritéria výběru, která developeři při výběru vhodné lokality zvažují, jsou např.:

- spádová oblast lokality, tedy počet obyvatel vybraného města a jeho okolí přibližně do x minut dojezdu osobním automobilem od místa svého bydliště k obchodnímu centru,
- vzdálenost od rozlohou či počtem obyvatel většího města, ve kterém je pro vybudování obchodního střediska větší potenciál,
- zastoupení konkurenčních obchodních řetězců ve vybrané lokalitě,

- pozemky u velkých obchodů s převážně potravinářským sortimentem,
- kupní síla – posuzuje se, v jakém měřítku a procentech zde žijí mladí lidé, studenti, rodiny s dětmi, lidé důchodového věku, pracující či naopak nezaměstnaní atd.,
- výše průměrné měsíční mzdy ve vybrané lokalitě - lze předpokládat, že čím více peněz lidé vydělají, tím více jich můžou utratit, tím větší mají pak obchody zisk, vidí u lidí zájem u nich nakupovat, a tudíž mají obchodní řetězce větší zájem expandovat,
- dopravní dostupnost z centra města či okrajových částí města, sídlišť či okolních vesnic a měst, aj.

V této kapitole jsou porovnány všechny kraje České republiky podle počtu nákupních center, obchodních domů a maloobchodních parků. Jako geografické rozčlenění ČR bylo zvoleno oficiální dělení NUTS 3, které člení ČR následovně – viz Tabulka 3.

Tabulka č. 3 - Geografické rozdělení České republiky dle NUTS - CZ - vlastní zpracování

NUTS 0	NUTS 1		NUTS 2		NUTS 3	
Stát	Území		Region		Kraj	
Česká republika	CZO	Česká republika	CZ01	Praha	CZ010	Hlavní město Praha
			CZ02	Střední Čechy	CZ020	Středočeský kraj
			CZ03	Jihozápad	CZ031	Jihočeský kraj
					CZ032	Plzeňský kraj
			CZ04	Severozápad	CZ041	Karlovarský kraj
					CZ042	Ústecký kraj
			CZ05	Severovýchod	CZ051	Liberecký kraj
					CZ052	Královéhradecký kraj
					CZ053	Pardubický kraj
CZ06	Jihovýchod	CZ063	Kraj Vysočina			
		CZ064	Jihomoravský kraj			
CZ07	Střední Morava	CZ071	Olomoucký kraj			
		CZ072	Zlínský kraj			
CZ08	Moravskoslezsko	CZ080	Moravskoslezský kraj			

Veškeré použité informace jsou čerpány z knižní publikace a databáze Retail Book. Informace jsou dále upraveny a zapracovány do následujících tabulek a grafů. Počty obyvatel v jednotlivých městech z webových stránek jednotlivých měst nebo z Regionálního informačního servisu (<http://www.risy.cz/>). Nutno poznamenat, že počty všechny obchodních středisek jsou zaznamenávány v roce 2014, proto se počty v současnosti mohou nepatrně lišit z toho důvodu, že jejich výstavba stále pokračuje a vydání aktuálnějšího Retail Booku ještě nebylo vydáno.

Pro podrobnější sledování a porovnávání krajů je zde uvedena tabulka se základními údaji o jednotlivých krajích, jako jsou rozloha, počet obyvatel k 30. 6. 2016, hustota zalidnění, průměrná mzda za období 1. a 2. čtvrtletí 2016 a podíl nezaměstnaných osob v kraji ve věku 15 - 64 let za období 2. čtvrtletí 2016. Veškeré informace jsou čerpány ze stránek Českého statistického úřadu pro jednotlivý kraj (<https://www.czso.cz/>).

Tabulka č. 4 - Základní informace o jednotlivých krajích - vlastní zpracování

Kraj	Rozloha [km2]	Počet obyvatel	Hustota zalidnění	Průměrná hrubá mzda	Podíl nezaměstnaných osob 15-64 let
Praha	496	1 267 449	2 555	34 824 Kč	3,70%
Liberecký	3 163	440 108	139	24 889 Kč	5,22%
Karlovarský	3 314	297 212	90	22 782 Kč	5,45%
Zlínský	3 964	584 140	147	23 580 Kč	4,49%
Pardubický	4 519	516 504	114	23 797 Kč	3,77%
Královehradecký	4 758	551 137	116	24 481 Kč	3,72%
Olomoucký	5 267	634 049	120	23 799 Kč	5,58%
Ústecký	5 335	822 272	154	24 394 Kč	8,09%
Moravskoslezský	5 445	1 211 396	222	24 526 Kč	7,57%
Vysočina	6 795	509 155	75	24 422 Kč	4,80%
Jihomoravský	7 196	1 177 120	164	25 756 Kč	5,88%
Plzeňský	7 561	577 538	76	25 629 Kč	3,60%
Jihočeský	10 056	638 397	63	24 047 Kč	4,42%
Středočeský	11 014	1 333 064	121	27 146 Kč	3,78%
CELKEM	78 883	10 559 541			

5.1.1 CZ010 - Hlavní město Praha

První ze zkoumaných oblastí je hlavní město Praha. Rozlohou se jedná o nejmenší kraj, avšak je zde největší hustota zalidnění, nejvyšší průměrná hrubá mzda v porovnání se ostatními kraji v celé České republice a také se zde nachází největší koncentrace obchodních středisek. Mimo jiné se zde vyskytují retail pasagge, jedná se o klasické pasáže nebo průchody. V architektuře je tím myšlen průchod budovou nebo spojenými budovami, který umožňuje osobám přecházet z jedné ulice (nebo i jiného veřejného prostranství) do druhé. Prostor je většinou obklopen obchody, restauracemi, kavárnami, velmi často v nich také sídlí kina, divadla, kabarety a další zábavní podniky. Pasáž bývá často opatřena střechou, většinou prosklenou, velké pasáže mohou být i vícepodlažní, kdy od 1. nadzemního podlaží bývají nainstalovány ochozy. Dle průzkumů je v Praze těchto budov nemalé množství. S obchody typu retail passage však v celkovém porovnávání obchodních center v celé ČR není uvažováno.

Kvůli velkému množství center pro nakupování v Praze je zde uvedena pouze celková sumarizace všech zkoumaných obchodních center. Celý přehled je součástí Přílohy č. 1.

Tabulka č. 5 - Přehled obchodních center v Praze - vlastní zpracování

PRAHA	Počet obyvatel: 1 267 449	Nákupní centrum	Obchodní dům	Retail park	Retail passage
CELKEM		29	33	8	31

Není překvapující, že v Praze je klasifikováno nejvíce nákupních center. K velkému překvapení zde lze najít pouze 8 retail parků, což je po Karlovarském kraji nejméně z celé České republiky. Do budoucna se plánuje vybudovat zde 22 dalších projektů. V této lokalitě je třeba počítat s rozšířenými spádovými oblastmi center na okraji města, která slouží jako nákupní cíle především i pro obyvatele Středočeského kraje. To, že se ve Středočeském kraji nachází menší počet nákupních příležitostí, je způsobeno z velké části tím, že značné množství obchodních středisek je situováno především v Praze.

V souvislosti s hlavním městem Prahou, to ale platí i pro většinu větších měst (např. Brno, Ostrava, Plzeň), lze konstatovat, že lokalizaci obchodních center může být rozdělena do 3 kategorií: [27]

- Centra, které se nacházejí v centru měst a jeho blízkém okolí.
- Centra, která jsou umístěna u sídlišť, ve kterých žije velké množství obyvatel.
- Centra lokalizována do okrajových částí města nebo přímo na samotný okraj města.

Obchodní centra, která jsou umístěna v centru nebo jeho blízkém okolí, mají velkou výhodu ve vysoké koncentraci lidí, kteří např. dojíždějí do práce, do školy nebo pouze přes centrum cestují. Centrum města je většinou pokryto hustou sítí městské hromadné dopravy (v Praze také metro), které denně využívají k přepravě nejen místní obyvatelé, ale i turisté, kteří sem cestují za místními kulturními památkami, které jsou většinou v jádru města. Nevýhodou však mohou být vysoké nájemné za prostory či vysoké náklady výstavby nebo provozu centra. Vysoká koncentrace lidí způsobuje nepříjemné fronty u pokladen nebo i ztíženou mobilitu přesunu mezi obchody uvnitř centra nebo obtížné parkování vozidel na parkovišti centra. Typickými objekty jsou např. Palladium v Praze nebo Zlaté Jablko ve Zlíně.

V centrech měst lze najít jak menší obchodní domy, tak i velká několika patrová nákupní centra, ve kterých člověk najde téměř vše. Na sídlišťích ve městech je z tohoto pohledu situace trochu jiná. Nacházejí se zde spíše menší obchodní domy (např. COOP Jednota) nebo větší objekty především s potravinářským sortimentem (např. Albert Supermarket či Hypermarket, Penny Market, Lidl). Však co se týká problémů center s velkou koncentrací lidí, ta je obdobná i v obchodech na sídlišťích. Také dopravní dostupnost je velice dobrá, jak pro přepravu automobilem nebo městskou hromadnou dopravou. Je nutné však konstatovat, že všechny uvedené kategorie se mohou překrývat.

Poslední kategorie se skládá z center, jenž se nacházejí v okrajových částech větších měst. Většinou jde o větší centra, která si díky rozsáhlým pozemkům mohou dovolit velkou prodejní plochu (např. Olympia Brno, IKEA v Brně nebo Avion Shopping Park v Ostravě). Výhodou tohoto objektu je velmi dobrá dopravní dostupnost jak autem, tak i městskou hromadnou dopravou. Ve velkých městech jsou tato centra

většinou umístěna přímo u sjezdů z dálnice, a tudíž okolo denně projedou tisíce automobilů, ve kterých cestují potencionální zákazníci.

5.1.2 CZ020 - Středočeský kraj

Co se týká rozlohy, je Středočeský kraj největší v ČR a trvale zde pobývá nejvíce obyvatel v porovnání s ostatními kraji republiky. Je to ovlivněno jeho polohou kolem hlavního města Prahy. Hustotu zalidnění má však pouze 121 obyvatel na 1 km². Podíl nezaměstnaných osob žijících v tomto kraji je 3,78 %. V porovnání s celorepublikovým průměrem je zde průměrná hrubá mzda nadprůměrná (27 146 Kč).

Tabulka č. 6 - Přehled obchodních center ve Středočeském kraji - vlastní zpracování

STŘEDOČESKÝ KRAJ	Počet obyvatel	Nákupní centrum	Obchodní dům	Retail park
Kladno	68 466	3		2
Mladá Boleslav	44 318	2		2
Příbram	33 058	1	1	3
Kolín	30 946	1		2
Kutná Hora	20 335		1	1
Mělník	19 201			1
Beroun	19 145			2
Brandýs nad Labem	18 011	1		1
Kralupy nad Vltavou	17 959		1	1
Benešov	16 573		1	1
Rakovník	16 228			2
Neratovice	16 227			1
Slaný	15 502	1		1
Nymburk	14 907			1
Říčany u Prahy	14 749	1		
Poděbrady	14 142		1	2
Čelákovice	11 892			1
Vlašim	11 734			1
Milovice	10 625			1
Čáslav	10 295			2
Lysá nad Labem	9 222		1	
Dobříš	8 878			1

STŘEDOČESKÝ KRAJ	Počet obyvatel	Nákupní centrum	Obchodní dům	Retail park
Mníšek pod Brdy	5 227			1
CELKEM		10	6	30

Jak obecně platí, že největší počet nákupních center se nachází ve městech s vyšším počtem obyvatel, tak v tomto případě se jedná o města Kladno, Mladou Boleslav či Příbram. Nachází se zde také velké množství retail parků. Je tomu například z toho důvodu, že tento kraj se rozprostírá kolem hlavního města Prahy, kde je naopak malá koncentrace zmíněných maloobchodních parků a velké množství nákupních center a obchodních domů. Silně se zde projevuje dopad pražské metropole, kde je nemalé množství center postaveno v okrajových částech. Poloha kraje má také vliv na budování nových projektů. Jak už je výše zmíněno, v Praze je do budoucna v plánu vybudovat přes 20 dalších obchodních center, v tomto kraji je zatím nahlášen pouze 1.

5.1.3 CZ031 - Jihočeský kraj

Tento kraj je rozlohou po Středočeském kraji druhý největší v ČR, žije zde však docela málo obyvatel, proto je hustota zalidnění nejnižší v celé ČR, pouze 63 obyvatel na 1 km². Průměrný hrubý měsíční výdělek činí 24 047 Kč a v tomto kraji nepracuje 4,42 % obyvatel.

Tabulka č. 7 - Přehled obchodních center v Jihočeském kraji - vlastní zpracování

JIHOČESKÝ KRAJ	Počet obyvatel	Nákupní centrum	Obchodní dům	Retail park
České Budějovice	93 513	5	3	3
Tábor	34 716		1	2
Písek	29 824		1	2
Strakonice	23 020		3	2
Jindřichův Hradec	21 659	1		2
Český Krumlov	13 193			1

JIHOČESKÝ KRAJ	Počet obyvatel	Nákupní centrum	Obchodní dům	Retail park
Prachatice	11 139		1	1
Třeboň	8 391			1
Týn nad Vltavou	8 053			1
Dačice	7 548		1	1
Kaplice	7 067			1
Hluboká nad Vltavou	5 130			
CELKEM		6	10	17

Jak zřejmě platí pro všechny kraje naší republiky, nejvíce obchodů a nákupních příležitostí lze zde najít v krajském městě, v tomto případě Českých Budějovicích nebo městech s vyšším počtem trvale žijících obyvatel, např. Strakonících. Nejvíce je zde retail parků, i když v porovnání se ostatními kraji se jedná spíše o průměr. To samé platí i pro nákupní centra a obchodní domy. Do budoucna se plánuje v této lokalitě realizovat dalších 10 projektů.

5.1.4 CZ032 - Plzeňský kraj

Tento kraj s významným krajským městem Plzeň se rozprostírá na území o rozloze 7 561 km² a trvalý pobyt má zde nahlášeno 577 538 obyvatel. Průměrná hrubá měsíční mzda je 25 629 Kč.

Tabulka č. 8 - Přehled obchodních center v Plzeňském kraji - vlastní zpracování

PLZEŇSKÝ KRAJ	Počet obyvatel	Nákupní centrum	Obchodní dům	Retail park
Plzeň	169 585	7	4	3
Klatovy	22 344			2
Rokycany	14 031			1
Tachov	12 638	1	1	1
Sušice	11 257			1
Domažlice	11 127	1		1

PLZEŇSKÝ KRAJ	Počet obyvatel	Nákupní centrum	Obchodní dům	Retail park
Stříbro	7 746	1		1
Přeštice	7 125			2
Nýřany	7 101		1	1
Dobřany	6 162			1
Horažďovice	5 428			1
CELKEM		10	6	15

Nejvíce se zde nachází retail parků, dále nákupních center, v celorepublikovém porovnání se jedná o nadprůměr. V současné době investoři plánují vybudovat dalších 8 projektů obdobného charakteru. V Plzeňském kraji je největší koncentrovanost nákupních center v krajském městě Plzni. Je to z toho důvodu, že v širším okolí kolem Plzně nejsou ve větší míře lokalizovány nákupní centra. Plzeň stojí mezi svými centry v podstatě osamocena a nutí zákazníky dojíždět. Výhodou je dobrá dopravní dostupnost, především po blízké dálnici D5.

Jihozápad, kam spadá mimo Plzeňský kraj i kraj Jihočeský, představuje poměrně slibnou příležitost pro budování nových obchodních center. Oba dva kraje mají relativně nízkou míru nezaměstnanosti a průměrná mzda se se blíží celorepublikovému průměru. Podle těchto ukazatelů lze usuzovat vyšší potenciál pro využívání středisek nákupu.

5.1.5 CZ041 - Karlovarský kraj

Jakožto třetí nejmenší kraj v České republice po Praze a kraji Libereckém co se týká rozlohy a nejmenší počtem obyvatel, nedisponuje Karlovarský kraj ani nijak velkým počtem míst pro nakupování. Průměrné hrubé měsíční výdělků jsou zde nejnižší z celé naší republiky a nezaměstnaných lidí je zde 5,45 %. Průměrně pouze 90 osob žije v tomto kraji na rozloze 1 km².

Tabulka č. 9 - Přehled obchodních center v Karlovarském kraji - vlastní zpracování

KARLOVARSKÝ KRAJ	Počet obyvatel	Nákupní centrum	Obchodní dům	Retail park
Karlovy Vary	49 326	2		1
Cheb	32 351	2	1	
Sokolov	23 762			1
Ostrov	17 089			1
Mariánské Lázně	13 283			1
Aš	13 204			2
CELKEM		4	1	6

Celkový počet všech zkoumaných nákupních středisek je velice malý. Za zmínku však stojí, že v budoucnu by se zde mělo budovat 5 dalších nákupních objektů. Kvůli své poloze nedaleko hranic s Německem, velká část populace tohoto kraje se ubírá za nakupováním právě k našim západním sousedům.

5.1.6 CZ042 - Ústecký kraj

Dalším zkoumaným krajem je kraj Ústecký. Ač spolu s Karlovarským krajem spadá do regionu Severozápad, tento kraj se naopak může pyšnit velkým množstvím měst, která mohou být do budoucna potencionálními lokalitami pro výstavbu nových center pro nakupování. Na rozloze 5 335 km² zde žije 822 272 obyvatel. Z toho vyplývá hustota zalidnění 154 obyvatel na 1 km², což je jedna z nejvyšších v republice. Lidé si v tomto kraji průměrně vydělají 24 394 Kč. Podíl nezaměstnaných lidí z celkového počtu obyvatel v kraji je přes 8 %, což je nejvyšší procento ze všech krajů. Dlouhodobě je známo, že tato lokalita trpí vysokou nezaměstnaností a větší počet obyvatel je bez práce, což velice zásadně ovlivňuje kupní sílu v kraji.

Tabulka č. 10 - Přehled obchodních center v Ústeckém kraji - vlastní zpracování

ÚSTECKÝ KRAJ	Počet obyvatel	Nákupní centrum	Obchodní dům	Retail park
Ústí nad Labem	93 248	2	3	3
Most	67 002	1	1	3
Teplice	49 959	3		3
Děčín	49 739		1	3
Chomutov	48 913	2		3
Litvínov	24 783		1	2
Litoměřice	24 101	1		2
Jirov	19 929			1
Žatec	19 341			2
Louny	18 434			2
Kadaň	17 907		1	1
Bílina	16 884			1
Varnsdorf	15 674		1	1
Klášteřec nad Ohří	14 822			1
Krupka	13 114			1
Roudnice nad Labem	12 908		1	2
Rumburk	11 200		1	1
Štětí	8 893			1
Lovosice	8 749			2
Duchcov	8 439			1
CELKEM		9	10	36

Z tabulky č. 10 vyplývá, že nejvíce budovanými a oblíbenými obchodními středisky jsou nákupní parky. Jejich počet je zde nejvyšší v porovnání s ostatními kraji. Ale i nákupních center a obchodních domů je zde dostatek.

5.1.7 CZ051 - Liberecký kraj

Tento kraj spolu s Královéhradeckým a Pardubickým spadá do regionu Severovýchod a v porovnání s těmito kraji, a to i se všemi ostatními, je po Karlovarském kraji nejmenší, co se týká počtu zde trvale žijících obyvatel a po hlavním městě Praze, co se týká rozlohy kraje. Další hodnotící faktory jsou v porovnání s ostatními kraji v podstatě průměrné.

Tabulka č. 11 - Přehled obchodních center v Libereckém kraji - vlastní zpracování

LIBERECKÝ KRAJ	Počet obyvatel	Nákupní centrum	Obchodní dům	Retail park
Liberec	103 288	4	2	3
Jablonec nad Nisou	45 594	2		1
Česká Lípa	36 943		1	4
Turnov	14 362		1	1
Nový Bor	11 859			1
Semily	8 548		1	1
Mimoň	6 532			1
Tanvald	6 531			1
Chrastava	6 198			1
Doksy	5 204			1
CELKEM		6	5	15

Nejdůležitějším centrem pro nakupování tohoto kraje je především krajské město Liberec, ve kterém mají zastoupení všechny hodnotící obchodní centra. Developeři tuto lokalitu především zastavovali nákupními parky, které se zde vykytují i v městech pod 7 000 obyvatel. Do budoucna však neplánují tuto zástavbu rozšiřovat, v blízké budoucnosti je v plánu 1 projekt nákupního centra.

5.1.8 CZ052 - Královehradecký kraj

Největším střediskem obchodu v tomto kraji je krajské město Hradec Králové, ve kterém žije více než 90 000 obyvatel. Celkově v Královehradeckém kraji trvale žije 551 137 s hustotou osídlení 116 obyvatel na 1 km². V porovnání s ostatními lokalitami celkově Severovýchod disponuje dobrým kupním potenciálem. Nezaměstnanost se zde pohybuje okolo 3,72 %, což patří celorepublikově k nejnižším, a průměrná hrubá mzda obyvatel je 24 481 Kč.

Tabulka č. 12 - Přehled obchodních center v Královehradeckém kraji - vlastní zpracování

KRÁLOVEHRADECKÝ KRAJ	Počet obyvatel	Nákupní centrum	Obchodní dům	Retail park
Hradec Králové	92 891	3	3	3
Trutnov	30 893			3
Náchod	20 408		1	3
Jičín	16 367			2
Dvůr Králové nad Labem	15 946			2
Vrchlabí	12 599	1		1
Jaroměř	12 475			2
Rychnov nad Kněžnou	11 184			1
Nový Bydžov	7 052			1
CELKEM		4	4	18

Jak je zjevné z tabulky č. 12, tak nejvíce obchodních středisek se nachází v největším městě kraje Hradci Králové, dále v Trutnově nebo Náchodě. Avšak největší zastoupení zde mají maloobchodní parky. Co se týká nových projektů, developerské společnosti zde chtějí vybudovat další 2 shopping centra, jeden obchodní dům a další jeden retail park.

5.1.9 CZ053 - Pardubický kraj

Poslední kraj, který spadá do regionu Severozápad, je i kraj Pardubický s rozlohou 4 519 km² a hustotou zalidnění 114 obyvatel na 1 km². V porovnání s krajem Královehradeckým a Libereckým je zde nejnižší průměrný měsíční výdělek 23 797 Kč. Míra nezaměstnanosti je srovnatelná s Královehradeckým krajem, a to 3,77 %.

Tabulka č. 13 - Přehled obchodních center v Pardubickém kraji - vlastní zpracování

PARDUBICKÝ KRAJ	Počet obyvatel	Nákupní centrum	Obchodní dům	Retail park
Pardubice	89 638	3	3	4
Chrudim	23 002		1	2

PARDUBICKÝ KRAJ	Počet obyvatel	Nákupní centrum	Obchodní dům	Retail park
Svitavy	17 112		1	2
Česká Třebová	15 771			2
Ústí nad Orlicí	14 322		1	2
Vysoké Mýto	12 419	1		2
Moravská Třebová	10 351			1
Lanškroun	10 083			1
Litomyšl	10 077			1
CELKEM		4	6	17

Opět zde platí, že nejvíce příležitostí k nákupu je v krajském městě Pardubicích. Z celkového srovnávání vyplývá, že na našem území jsou hojně rozšířeny maloobchodní parky, které svoji kupní sílu najdou i v malých městech. Není tomu jinak i v tomto kraji. Do budoucna zde plánují vybudovat ještě další 3 retail parky.

5.1.10 CZ063 - Kraj Vysočina

Kraj Vysočina je typický svou nemalou velikostí, ale relativně nízkým počtem obyvatel a tím i jednou z nejmenších hustot osídlení obyvatel v rámci ČR, hodnota je pouze 75 obyvatel na 1 km².

Tabulka č. 14 - Přehled obchodních center v kraji Vysočina - vlastní zpracování

KRAJ VYSOČINA	Počet obyvatel	Nákupní centrum	Obchodní dům	Retail park
Jihlava	50 714	1	3	5
Třebíč	36 880			2
Havlíčkův Brod	23 306			3
Žďár nad Sázavou	21 467	1	2	2
Pelhřimov	16 149			3
Velké Meziříčí	11 641			2
Humpolec	10 860		1	1
Nové Město na Moravě	10 158			1

KRAJ VYSOČINA	Počet obyvatel	Nákupní centrum	Obchodní dům	Retail park
Chotěboř	9 444			1
CELKEM		2	6	20

Nacházejí se zde pouze 2 nákupní centra, v Jihlavě a ve Žďáru nad Sázavou, což je velice málo. Také obchodní domy lze najít ve dvou zmíněných městech a navíc ještě jeden v Humpolci. Maloobchodních parků se zde nachází 20 a dalších 9 projektů je v plánu v blízké budoucnosti.

5.1.11 CZ053 - Jihomoravský kraj

Co se týká rozlohy, tento kraj je druhý největší na Moravě s druhým největším městem na našem území Brnem. Řadí se spolu s krajem Vysočina do regionu Jihovýchod. V porovnání s Vysočinou, v Jihomoravském kraji je silně nadprůměrné zalidnění na úrovni 164 obyvatel na 1 km². Vše je zapříčiněno počtem obyvatel, který je 1 177 120 obyvatel, přičemž v kraji Vysočina je tato hodnota méně než poloviční. Lidé si zde v průměru vydělají 25 756 Kč, což je 4 nejvyšší hodnota v porovnání s ostatními kraji. Aktuální podíl nezaměstnaných osob je 5,88 %.

Tabulka č. 15 - Přehled obchodních center v Jihomoravském kraji - vlastní zpracování

JIHOMORAVSKÝ KRAJ	Počet obyvatel	Nákupní centrum	Obchodní dům	Retail park
Brno	377 028	8	4	4
Znojmo	33 761	1	3	4
Hodonín	24 975			3
Břeclav	24 949		2	2
Vyškov	21 312		1	1
Blansko	20 800		1	1
Kyjov	11 505		1	2
Boskovice	11 504			2
Veselí nad Moravou	11 319	1		1
Kuřim	10 971			2

JIHOMORAVSKÝ KRAJ	Počet obyvatel	Nákupní centrum	Obchodní dům	Retail park
Tišnov	8 984	1		
Bzenec	4 318			1
CELKEM		11	12	23

Jednoznačně jedničkou pro nakupování je zde město Brno. Nachází se tady několik velkých nákupních center, avšak co se týká retail parků, jsou zde jen 4. Tyto parky jsou více oblíbené v menších městech. Do budoucna se v tomto kraji má vybudovat přes 10 dalších obchodních středisek.

5.1.12 CZ071 - Olomoucký kraj

V největším městě tohoto kraje, v Olomouci, žije bezmála 100 000 obyvatel, což je přibližně 1/6 všech zde trvale žijících. Hustota zalidnění na 1 km² se pohybuje okolo 120 osob. Jeden z faktorů, ovlivňující kupní sílu je průměrná měsíční mzda, jejíž hodnota udávaná Českým statistickým úřadem je v porovnání nižší, 23 799 Kč. Nepracujících zde pobývá asi 5,58 %.

Tabulka č. 16 - Přehled obchodních center v Olomouckém kraji - vlastní zpracování

OLOMOUCKÝ KRAJ	Počet obyvatel	Nákupní centrum	Obchodní dům	Retail park
Olomouc	100 154	5	1	2
Prostějov	44 094	2		1
Přerov	43 994		1	3
Šumperk	26 697			2
Hranice	18 494		1	3
Zábřeh	13 836			2
Šternberk	13 545			1
Uničov	11 581			1
Jeseník	11 524		1	1
Mohelnice	9 317			1
CELKEM		7	4	17

Nejvýznamnější a nejnavštěvovanější místo pro nakupování je jednoznačně Olomouc, kde lze najít 5 velkých nákupních center, dále také Přerov nebo Prostějov. V plánu je budování dalších 8 projektů, především retail parků.

5.1.13 CZ072 - Zlínský kraj

Rozlohou nejmenší kraj na Moravě je kraj Zlínský. Rozprostírá se na ploše 3 964 km² a je 4. nejmenší kraj v ČR. Trvale zde pobývá 584 140 obyvatel s hustotou zalidnění, 147 osob na 1 km², což je v celorepublikovém průměru nadprůměr. Lidé si zde průměrně vydělají okolo 23 580 Kč, což je po kraji Karlovarském nejméně.

Tabulka č. 17 - Přehled obchodních center v Zlínském kraji - vlastní zpracování

ZLÍNSKÝ KRAJ	Počet obyvatel	Nákupní centrum	Obchodní dům	Retail park
Zlín	75 171	3	2	3
Kroměříž	29 035			2
Vsetín	26 504	1		2
Uherské Hradiště	25 287		1	3
Valašské Meziříčí	22 630		1	2
Otrokovice	18 253			2
Uherský Brod	16 631			2
Rožnov pod Radhoštěm	16 584	1		2
Holešov	11 602			1
Staré Město	6 816	1		2
CELKEM		6	4	21

Velká část obchodních středisek je soustředěna v krajském městě, tedy ve Zlíně. Lze tady najít 3 velká nákupní centra, 3 obchodní domy a 3 maloobchodní parky. Tyto parky jsou rozšířeny v celém kraji. Celkem je možné jich zde najít 21 a do budoucna se tento počet bude určitě navyšovat. Dalšími významnými a navštěvovanými místy za účelem nakupování jsou Kroměříž, Vsetín, Uherské Hradiště nebo Valašské Meziříčí.

5.1.14 CZ080 - Moravskoslezský kraj

Moravskoslezský kraj tvoří samostatný region Moravskoslezsko s krajským městem Ostravou. Tento kraj je rozlohou největší na území Moravy, 5 445 km² a patří k nejhustěji zalidněným se silně nadprůměrnou hodnotou 222 obyvatel na 1 km². Celkem zde žije 1 211 396 obyvatel, což je po Praze a kraji Středočeském nejvíce v porovnání se všemi kraji v ČR. Všechny ostatní statistiky jsou celkem standardní.

Tabulka č. 18 - Přehled obchodních center v Moravskoslezském kraji - vlastní zpracování

MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ	Počet obyvatel	Nákupní centrum	Obchodní dům	Retail park
Ostrava	292 681	6	3	8
Havířov	74 101	1		2
Opava	57 676	2	1	2
Frýdek - Místek	56 879	1	1	3
Karviná	55 163	1	1	2
Třinec	35 884		1	1
Orlová	29 967		2	2
Český Těšín	24 907			2
Krnov	24 175		1	1
Nový Jičín	23 639			1
Kopřivnice	22 417			2
Bohumín	21 482		1	1
Bruntál	16 784		1	2
Hlučín	13 988			1
Frenštát pod Radhoštěm	10 852			1
Frýdlant nad Ostravicí	9 874			1
Studénka	9 792			1
Příbor	8 486			1
Jablunkov	5 727			1
CELKEM		11	12	35

Z tabulky lze odhadnout, že po Praze se zde nachází největší množství nákupních příležitostí. I když je tento kraj docela ovlivněn trhem sousedního Polska, i přesto se zde nachází velké množství jak nákupních center a obchodních domů, tak

i nespočet retailových parků. Nejvíce obchodních center je soustředěno v Ostravě a jejím okolí, dále v Havířově, Opavě, Frýdku - Místku či Karviné. Do budoucna se určitě lze těšit na další projekty.

5.1.15 *Shrnutí údajů*

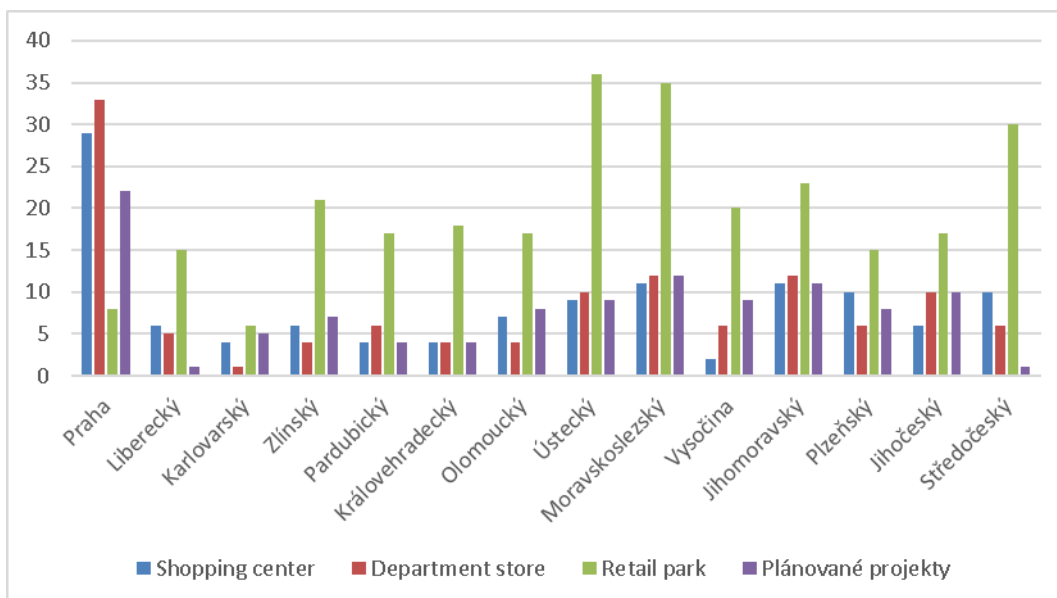
Následující tabulka č. 19 shrnuje všechny informace z předešlých přehledů pro jednotlivé kraje. Kraje jsou seřazeny podle rozlohy, od nejmenšího po největší. Lze zde najít sumarizace všech nákupních center, obchodních domů a retail parku včetně plánovaných projektů v rámci celé České republiky.

Tabulka č. 19 - Přehled obchodních center v rámci celé České republiky - vlastní zpracování

Kraj	Rozloha [km ²]	Počet obyvatel	Hustota zalidnění	Průměrná hrubá mzda	Podíl nezaměstnaných osob 15-64 let	Shopping center	Department stores	Retail park	Plánované projekty
Praha	496	1 267 449	2 555	34 824 Kč	3,70%	29	33	8	22
Liberecký	3 163	440 108	139	24 889 Kč	5,22%	6	5	15	1
Karlovarský	3 314	297 212	90	22 782 Kč	5,45%	4	1	6	5
Zlínský	3 964	584 140	147	23 580 Kč	4,49%	6	4	21	7
Pardubický	4 519	516 504	114	23 797 Kč	3,77%	4	6	17	4
Královohradecký	4 758	551 137	116	24 481 Kč	3,72%	4	4	18	4
Olomoucký	5 267	634 049	120	23 799 Kč	5,58%	7	4	17	8
Ústecký	5 335	822 272	154	24 394 Kč	8,09%	9	10	36	9
Moravskoslezský	5 445	1 211 396	222	24 526 Kč	7,57%	11	12	35	12
Vysočina	6 795	509 155	75	24 422 Kč	4,80%	2	6	20	9
Jihomoravský	7 196	1 177 120	164	25 756 Kč	5,88%	11	12	23	11
Plzeňský	7 561	577 538	76	25 629 Kč	3,60%	10	6	15	8
Jihočeský	10 056	638 397	63	24 047 Kč	4,42%	6	10	17	10
Středočeský	11 014	1 333 064	121	27 146 Kč	3,78%	10	6	30	1
CELKEM	78 883	10 559 541				119	119	278	111

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že se v České republice nachází nejvíce retail parků, poté stejný počet nákupních center a obchodních domů a nových plánovaných nahlášených projektů je 111.

Graf č. 2 - Grafické srovnání krajů z hlediska počtu obchodních center - vlastní zpracování



Z níže uvedené tabulky č. 20 jednoznačně vyplývá, že největší koncentrace všech center je v Praze, po ní následuje kraj Moravskoslezský, Ústecký a Středočeský. Jednoznačně nejméně nákupních center je pak v kraji Karlovarském.

Tabulka č. 20 - Sumarizace všech obchodních center v České republice - vlastní zpracování

Kraj	Počet obyvatel	Celkem obchodních center
Praha	1 267 449	70
Moravskoslezský	1 211 396	58
Ústecký	822 272	55
Středočeský	1 333 064	46
Jihomoravský	1 177 120	46
Jihočeský	638 397	33
Zlínský	584 140	31
Plzeňský	577 538	31
Olomoucký	634 049	28
Vysočina	509 155	28
Pardubický	516 504	27
Královehradecký	551 137	26
Liberecký	440 108	26
Karlovarský	297 212	11
CELKEM	10 559 541	516

5.1.16 Vyhodnocení porovnávání obchodních center

a) Nákupní centra (Shopping center)

Co se týká porovnání krajů podle výskytu jednotlivých zkoumaných obchodních středisek, nejvíce nákupních center se nachází v hlavním městě Praze, v kraji Moravskoslezském a Jihomoravském. Nejméně se pak vyskytují v krajích Vysočina, Pardubickém, Královeshradeckém a Karlovarském.

b) Obchodní domy (Department store)

Tyto obchody lze nejvíce najít v Praze, krajích Moravskoslezském, Jihomoravském, Ústeckém a Jihočeském a nejméně v krajích Karlovarském, Zlínském, Olomouckém a Královeshradeckém.

c) Maloobchodní parky (Retail park)

Nejvíce retail parků je v současnosti vybudováno v Ústeckém, Moravskoslezském a Středočeském kraji. Zároveň nejméně jsou k nalezení v Karlovarském kraji a v Praze.

d) Plánované projekty

Co se týká plánovaných projektů do budoucna, developeři se stále nejvíce soustředí na území hlavního města Prahy, okolí Ostravy (Moravskoslezský kraj) a okolí druhého největšího české města, co se týká rozlohy, Brna (Jihomoravský kraj). Nejméně jsou pro developery zajímavé kraje Liberecký, Středočeský, Pardubický a Královeshradecký.

5.1.17 Potravinářské řetězce v ČR

Česká republika se může také pochlubit tím, že má jednu z nejhustších sítí supermarketů a hypermarketů v celé Evropě. V následující tabulce je ukázán přehled velkých potravinářských řetězců (Kaufland, Tesco, Albert, Billa, Lidl a Penny Market) v 20 největších městech České republiky, co se týká počtu obyvatel. Celý seznam je součástí Přílohy č. 2.

Tabulka č. 21 - Přehled potravinářských řetězců ve 20 městech ČR - vlastní zpracování

Česká republika	Počet obyvatel	Kaufland	Tesco HYPER	Tesco SUPER	Tesco EXPRES	Tesco EXTRA	Tesco MY	Albert HYPER	Albert INTERSPAR	Albert SUPER	Billa	Lidl	Penny Market
Praha	1 267 449	10	3	5	20	3	1	4	11	65	50	18	26
Brno	377 028	4	3	1	2	1	1	1	4	22	15	9	4
Ostrava	292 681	4	2		7	1		2	2	9	2	5	6
Plzeň	169 585	4		1	1	2	1	2	1	6	5	4	7
Liberec	103 288	2		2			1	1	1	1	3	3	2
Olomouc	100 154	1	1					1	1	5	4	3	2
České Budějovice	93 513	1	1		1			1	1	3	5	2	4
Ústí nad Labem	93 248	1	1	1	1			1		1	3	2	4
Hradec Králové	92 891	1	3					1	1	4		3	1
Pardubice	89 638	2	1					1	1	1	2	2	3
Zlín	75 171	2	1	1	1				1	2	3	2	1
Havířov	74 101	2	1		1					2	1	1	
Kladno	68 466	1	1		1			1		2	3	2	4
Most	67 002	1	1					1	1	1	1	1	3
Opava	57 676	1	1	1				1	1	1	1	2	1
Frydek - Místek	56 879	1	1	1	1			1	1	2	2	2	1
Karviná	55 163	1	1		3			1			1	1	1
Jihlava	50 714	1	1					1	1	4	1	2	1
Teplíce	49 959	1						1	2		1	1	4
Děčín	49 739	1	1	2				1		1	3	1	1

5.2 Hodnocení ekonomické efektivity projektu výstavby obchodního centra

Hlavním tématem této části diplomové práce je praktická ukázka developerského projektu retail parku, jehož výstavba byla financována českou developerskou společností MPZH DEVELOPMENT, s. r. o. Cílem projektu je výstavba maloobchodního parku a jeho následný dlouhodobý pronájem obchodním řetězcům, které se běžně objevují na českém trhu. Celý projekt není financován jen z vlastních peněžních prostředků investora stavby, ale je částečně finančně pokryt bankovním úvěrem. Projekt je hodnocen za období cca dvaceti let, od roku 2014 do roku 2034.

Projekt je podroben posouzení z hlediska ekonomické efektivity, tedy pomocí ekonomických ukazatelů jako jsou čistá současná hodnota (NPV), vnitřní výnosové procento (IRR), doba návratnosti (PB) a index rentability (IR). Definice, výpočet a význam těchto ukazatelů je vysvětlen v teoretické části této práce. Tyto informace musí investor předběžně dopředu vědět ještě před samotnou realizací, aby se mohl rozhodnout, jestli je pro něj tento projekt zajímavý a zda bude výhodné do něj investovat či nikoli. Aby mohl být projekt schválen a postoupil k realizaci, musí být také dopředu jasné, jak velké budou investiční náklady, za jak dlouho se investorovi tyto náklady vrátí a kdy mu bude projekt vynášet zisk. Některé náklady nelze dopředu přesně odhadnout, např. náklady na mzdy, případné opravy a rekonstrukce.

Výsledkem tohoto posouzení je, zda je pro investora realizace projektu výhodná a efektivní nebo naopak investice do tohoto projektu by měla spíše negativní vliv na jeho podnikání.

5.2.1 Základní informace o projektu

5.2.1.1 Informace o developerské společnosti

Společnost MPZH DEVELOPMENT, s. r. o. se řadí mezi přední developery na českém trhu. Jedná se o ryze developerskou společnost, působící na českém trhu více jak 30 let a zabývá se převážně výstavbou nákupních center, retail parků, komerčních staveb a polyfunkčních domů. V minulosti byla hlavním předmětem činnosti firmy výstavba nákupních center nejen na českém území, ale i v zahraničí. V 90. letech minulého století a na přelomu nového tisíciletí pomáhala společnost budovat centra

převážně potravinářským řetězcům. V současné době se zabývá hlavně výstavbou retail parků v České republice.

5.2.1.2 Základní informace o projektu

Cílem vybudování tohoto maloobchodního parku je, že by mělo dojít k oživení nákupního potenciálu vybrané lokality. Jedná se o objekt se sedmi prodejními jednotkami různorodého charakteru. Prodejním sortimentem jsou elektronika, sportovní zboží, drogerie, obuv, oděvy, smíšené zboží a nábytek.

Tabulka č. 22 - Technické parametry stavby - vlastní zpracování

Plocha pozemků stavby	14 253 m ²
Zastavěná plocha	7 562 m ²
Prodejní plocha	5 598 m ²
Obestavěný prostor	26 875 m ²
Počet podlaží	1
Komunikace - parkoviště	1 069 m ²
Komunikace - zásobování	1 587 m ²
Parkovací stání	986 m ²
Počet parkovacích stání	90
Chodníky	1 058 m ²

5.2.1.3 Lokalita - umístění projektu

Pro tento projekt bylo vybráno město A s počtem obyvatel cca kolem 35 000. Co se týká počtu obyvatel ve spádové oblasti města, je zde trvale evidováno cca okolo 50 000 obyvatel. Ve městě se v současnosti nenachází konkurenční objekt, pouze místní kamenné obchody. Místo pro retail park bylo vybráno strategicky u velkého centra s převážně potravinářským sortimentem. Město s vyšším počtem obyvatel a větším konkurenčním prostředím je od této lokality vzdáleno přibližně 45 minut cesty osobním automobilem (cca 50 km). Pozemky, na kterých bude objekt vybudován, se nacházejí v okrajové části města. Dopravní dostupnost z centra města i okolí je velmi dobrá. Lidé mohou využívat především městské hromadné dopravy, která je dopraví až před dané obchodní centrum.

5.2.1.4 Dopady projektu na životní prostředí

Objekt je umístěn na pozemcích, které byly zakoupeny investorem stavby. Stavba neovlivní negativně své okolí (stavby, pozemky) a nebude mít zásadní vliv na životní prostředí, takže není potřeba zvláštních opatření.

5.2.1.5 Časový harmonogram realizace projektu

Samotný začátek projektu lze datovat na přelom roku 2013 - 2014, kdy se zrodila prvotní myšlenka o tomto záměru. Poté probíhaly průzkumy lokality, zpracovávání projektové dokumentace a veškeré vyřizování povolení. Pozemek byl developerskou společností koupen na konci roku 2014 a počátkem roku 2015 začala realizace stavby, která trvala do podzimu téhož roku. Od té doby je celý objekt pronajímán.

5.2.2 Výpočet ekonomické efektivity hodnoceného projektu

Developerský projekt je částečně financován z vlastních finančních prostředků investora ve výši 50 000 000 Kč a částečně prostřednictvím bankovního úvěru ve výši 75 000 000 Kč. Tento způsob financování platí téměř pro většinu projektů tohoto typu. Celkové finanční prostředky nutné pro celkovou realizaci stavby jsou předpokládány ve výši 125 000 000 Kč.

Tabulka č. 23 - Finanční zdroje investora projektu – vlastní zpracování

Finanční zdroje projektu	
Vlastní zdroje	50 000 000 Kč
Bankovní úvěr	75 000 000 Kč
CELKEM	125 000 000 Kč

5.2.2.1 Bankovní úvěr

Investor stavby měl vlastní kapitál ve výši 50 000 000 Kč, který investoval do výstavby, konkrétně na nákup pozemku. Na dofinancování projektu si vzal u banky úvěr ve výši 75 000 000 Kč, ze kterého jsou financovány veškeré náklady na realizaci stavby. Na základě smlouvy o úvěru mu banka poskytla bankovní úvěr, který bude splacen v roce 2030.

5.2.2.2 Náklady projektu

Developer uzavřel s generálním dodavatelem smlouvu o dílo, samotná výstavba retail parku začala v březnu 2015, ve stejné době byl developerského společnosti poskytnut úvěr ve výši 75 000 000 Kč, který se ihned čerpá, samotné splácení úvěru bylo posunuto až na leden 2016. Celkové náklady stavby jsou 125 000 000 Kč.

Zde se započítávají položky, které musí být uhrazeny v průběhu realizace stavby nebo po jejím dokončení:

- nákup pozemku
- potřebné přeložky inženýrských sítí
- realizace stavby a všech stavebních objektů
- projektové práce
- ostatní náklady - náklady spojené především se mzdami pracovníků developerské společnosti, starající se o oblast marketingu a ekonomiky do dokončení výstavby

Další položky, které jsou zde započítány, jsou náklady spojené:

- s odepisováním nemovitosti - cena se v jednotlivých letech mění
- se mzdami pracovníků developerské společnosti, starajících se o oblast marketingu, ekonomiky a především každoroční správy objektu (kontroly, drobné opravy, revize aj.), které jsou placeny ze strany investora

Součet všech kumulovaných nákladů v roce 2034 činí 188 800 000 Kč.

5.2.2.3 Výnosy projektu

Jediná položka, která je v tomto projektu brána jako výnosová, je roční nájemné, které vychází ze smluv o nájmu nebytových prostor sloužících k podnikání, uzavírající mezi sebou investor a nájemce prostor budovy. Součet všech kumulovaných výnosů v roce 2034 činí 208 150 300 Kč.

5.2.2.4 Výpočet hrubého zisku projektu

Orientační hodnotu hrubého zisku lze vyčíslit jako rozdíl mezi výnosy a náklady projektu v jednotlivých letech za celé hodnocené období. U tohoto projektu se investorovi jeho investované peněžní prostředky zpět vrátí v roce 2032. Kumulovaná hodnota hrubého zisku bude v tomto roce 2 668 300 Kč a v roce 2034 ve výši 19 350 300 Kč.

5.2.2.5 Příjmy projektu

Tato kategorie zahrnuje roční celkovou částku za pronájem celého objektu. Jak už je výše zmíněno, vybudovaný objekt v rámci tohoto developerského projektu je následně dlouhodobě pronajímán sedmi obchodním řetězcům, pohybujícím se dlouhodobě na českém trhu. S každým z nich je uzavřena smlouva o nájmu nebytových prostor s pevně stanovenými podmínkami nájmu a způsobu úhrady nájemného. Výše nájemného se odvíjí mimo jiné především od počtu pronajatých metrů čtvereční prodejní plochy. Ve výši nájemného jsou zahrnuty např. i speciální požadavky nájemce z hlediska technické vybavenosti pronajatých prostor. Ve většině případů se ještě před samotnou výstavbou uzavírají smlouvy o smlouvách budoucích o pronájmu nebytových prostor, ve kterých je přibližně stanovena výměra pronajaté plochy včetně ceny za 1 m². Investor tímto získává určitou jistotu obsazenosti daných prostor. Při předání prostor do užívání nájemníkovi dojde podle předem vymezených postupů k závěrečnému přeměření prodejny a z této výměry pak vychází částka měsíčního, následně ročního nájemného.

Nájemní smlouvy jsou většinou uzavřeny na dobu určitou, podle požadavků obchodního řetězce. Z důvodu, že nelze předvídat jakoukoli situaci, která může v budoucnu nastat, předpokládá se, že pronájem bude za stejných podmínek trvat nepřetržitě a nebere se v potaz ani změna uživatele prostor.

Celkový součet kumulovaných příjmů v roce 2034 činí 208 150 300 Kč.

5.2.2.6 Výdaje projektu

První výdaj investora byl na konci roku 2014, a to za koupi pozemku. Od března 2015 začalo čerpání úvěru. V této chvíli naskakují další výdaje, a to úroky plynoucí z poskytnutého úvěru. Samotné splácení úvěru je však posunuto až na leden 2016, po kolaudaci celého objektu. Při výpočtu výdajů projektu je nastaven předpoklad lhůty splatnosti faktur generálnímu dodavateli ve výši 30 dnů. Dále se zde uvažuje s daní ze zisku ve výši 19 % a ostatními ročními výdaji na správu a provoz celého retail parku.

Hodnota kumulovaných výdajů projektu v roce 2034 činí 175 216 500 Kč.

5.2.2.7 Výpočet peněžního toku projektu

Období, ve kterém je projekt hodnocen, probíhá od roku 2014 do roku 2034. Cash Flow umožňuje celkový přehled nad peněžními toky, který je stanoven rozdílem mezi výdaji a příjmy projektu za určité hodnocené období. Konkrétně jsou zde zahrnuty tyto položky:

- celkové výdaje - do této položky se zahrnuje:
 - koupě pozemku
 - splátka úvěru
 - roční úrok z poskytnutého úvěru
 - daň ze zisku (19 %)
 - ostatní roční výdaje - provozní výdaje (na správu, marketing, ekonomika atd.)
- celkové příjmy - roční výše nájemného pronajatých prostor

Celkový kumulovaný součet peněžních toků v roce 2034 je 34 612 390 Kč.

Aby mohlo být provedeno kompletní zhodnocení ekonomické efektivnosti projektu, musí být zohledněna časová hodnota peněz. Časová hodnota peněz investora je určena výší diskontní sazby, jenž je nástroj, který zahrnuje faktor času a rizika, demonstruje míru výnosnosti a také přepočítává budoucí peněžní toky na jejich současnou hodnotu. V tomto případě byla diskontní sazba určena ve výši 2 %. Hodnoty Cash Flow jsou pak vynásobeny diskontním faktorem a následně jsou získány

kumulované peněžní toky. Hodnota kumulovaného diskontovaného Cash Flow v roce 2034 činí 16 877 015 Kč, jenž je hodnota kladné čisté současné hodnoty NPV (+).

5.2.2.8 Výpočet ukazatelů ekonomické efektivity projektu

Jak je už zmíněno v předchozích kapitolách, hlavním cílem zkoumání tohoto projektu je zhodnocení ekonomické efektivity projektu prostřednictvím ekonomických ukazatelů (NPV, IRR, PB, IR). Podrobné definování a postup jejich výpočtu je v předchozích kapitolách (viz Teoretická část).

A) Čistá současná hodnota (NPV)

Hodnota kladné NPV (+) činí 16 877 015 Kč. Aby bylo možné spočítat další ukazatel ekonomické efektivity, vnitřní výnosové procento (IRR), je potřeba vypočítat zápornou hodnotu NPV (-). K tomu byla určena diskontní sazba 5 %. Po vynásobení peněžního toku s diskontním faktorem je získána hodnota diskontovaného Cash Flow a následného kumulovaného Cash Flow. Hodnota záporné NPV (-) je -1 384 007 Kč.

B) Vnitřní výnosové procento (IRR)

Vnitřní výnosové procento (IRR) udává relativní výnosnost, kterou projekt během svého životního cyklu poskytuje.

Pro výpočet IRR pomocí lineární interpolace jsou potřeba tyto hodnoty:

- NPV (+) = 16 877 015 Kč
- NPV (-) = - 1 384 007 Kč
- r_1 (5 %) = 0,05
- r_2 (2 %) = 0,02

Z těchto hodnot se hodnota IRR vypočítá následovně:

$$\text{IRR} = 0,02 + (16\,877\,015 / (16\,877\,015 + 1\,384\,007)) \times (0,05 - 0,02) = 0,048$$

$$\text{IRR} = 0,048 * 100 = 4,8 \%$$

Výnosnost projektu za celé zkoumané období (2014 - 2034) je 4,8 %. Z hlediska ukazatele IRR je zkoumaný projekt považován za přijatelný.

C) Prostá doba návratnosti

V tomto projektu je výpočet doby návratnosti (PB) investovaných prostředků velmi důležitý. Tento ukazatel určuje období, kdy kumulované příjmy projektu převyšují nad kumulovanými výdaji projektu.

Tento projekt bude produkovat kladné čisté peněžní toky (NCF) kumulované na v roce 2032 bude tento retail park. Doba návratnosti je tedy cca 17 let (není uvažováno s celým rokem 2014).

D) Index rentability

Index rentability (IR) udává hodnotu, za kterou investor vydělá jednou investovanou korunou.

Ukazatel	Označení	Vzorec	Hodnoty	Výsledek
Index rentability	IR	NPV (+) / IC	16 877 015 / 125 000 000	0,135

Z výpočtu vyplývá, že jedna investovaná koruna vynesou 0,135 Kč.

5.2.2.9 Shrnutí a vyhodnocení projektu

Projekt retail parku byl výše uvedenými výpočty posouzen z hlediska ekonomické efektivity. Konečné vypočítané hodnoty ukazatelů ekonomické efektivity jsou uvedeny v tabulce č. 24.

Tabulka č. 24 - Souhrn výpočtů ekonomických ukazatelů hodnoceného projektu

Ukazatel	Vypočítaná hodnota pro zkoumaný projekt
NPV při diskontní sazbě 2%	16 877 015 Kč
IRR	4,8 %
PB	cca 17 let
IR	0,135 Kč

Na základě provedených výpočtů ukazatelů ekonomické efektivity daný projekt vykazuje hodnoty pro jeho přijetí. Čistá současná hodnota NPV (+) byla vyčíslena ve výši 16 877 015 Kč a podmínkou přijatelnosti je, aby tato hodnota byla vyšší než 0. Dalším kritériem hodnocení projektu byl výpočet vnitřního výnosového

procenta (IRR), jehož hodnota je 4,8 %, a ta je vyšší než 2 %. Podle tohoto výpočtu je projekt také přijatelný. Dalším výpočtem bylo zjištěno, že doba návratnosti (PB) je cca 17 let a jedna investovaná koruna investorovi projektu vynese 0,135 Kč.

Tento projekt vyhovuje všem podmínkám pro přijatelnost projektu dle hodnotících ukazatelů ekonomické efektivity.

Lze konstatovat, že všechny vypočítané hodnoty jsou relativně nízké. Dá se to odůvodnit tím, že se nejedná o developerský projekt, u kterého po výstavbě probíhá prodej všech vybudovaných prostor, kde je procentuálně daleko vyšší výnosnost. Tento objekt je dlouhodobě pronajímán. V takovém případě je obtížné uvažovat stejným způsobem. Je to z toho důvodu, že u dlouhodobého pronájmu nelze úplně přesně odhadnout, jak se bude vyvíjet situace na trhu. Naopak při prodeji celého developerského projektu po jeho dokončení a za předpokladu, že prodej neprobíhá v delším časovém horizontu, kdy je nutné reagovat na možnou změnu situace na trhu, je investor v daný okamžik schopný přesně vypočítat jeho výnosnost.

V případě pronájmu developer přemýšlí takovým způsobem, aby doba návratnosti investice byla co možná nejkratší. Každý investor má svá měřítka, podle kterých se rozhodne, do kterého projektu investovat a risknout tím i delší dobu návratnosti. Velký vliv na návratnost má dlouhá doba splácení bankovního úvěru a výše splátek.

V tomto případě je delší doba návratnosti způsobena stále se zvyšujícími požadavky na vybavenost prostor ze stran nájemníků a rostoucí konkurencí v tomto sektoru, na což musí investor reagovat. Proto se zvyšuje cena výstavby a ostatní potřebné náklady k úspěšnému dokončení a předání prostor k pronájmu. Vyšší náklady výstavby tedy zapříčiní nutnost vyšších bankovních úvěrů ze strany investora a delší doby splácení.

Situaci také stěžuje fakt, že developer uvažuje s předem vypočítanou dobou návratnosti investovaných nákladů. Nájemníci však uzavírají nájemní smlouvy většinou na kratší dobu než je samotná doba návratnosti projektu. Stejně tomu tak je i v tomto případě. Investor se musí po celou dobu snažit tyto nájemníky udržet, případně před koncem nájemní doby hledat náhradu alespoň za stejných podmínek jako u předchozího

nájemce. Dále se v tomto případě uvažuje se standardními ročními náklady, které jsou výsledovány v obdobných projektech a nezapočítávají se ty, které se mohou vyskytnout v extrémních případech (nečekané výdaje - rekonstrukce, havárie aj).

Hlavním důvodem nízké výnosnosti je tedy fakt, že projekt nebyl navržen pro jednorázový zisk investora, ale pro zajištění pravidelného a stabilního příjmu.

6 ZÁVĚR

Předmětem této diplomové práce byla praktická ukázka posouzení developerského projektu obchodního centra z hlediska ekonomické efektivity. Konkrétně se jedná o projekt retail parku v lokalitě A, jehož výstavba byla realizována developerskou společností MPZH DEVELOPMENT, s. r. o. v roce 2015. Výstupem této práce bylo stanovení peněžních toků tohoto developerského projektu a posouzení jeho ekonomické efektivity.

Aby bylo toto téma po všech stránkách přesně vysvětleno, je práce rozdělena do dvou částí. První z nich je část teoretická, která se v úvodu obecně zabývá základním pojmem „projekt“. Dále se práce ubírala k tématu studie proveditelnosti, což je dokument, který souhrnně a ze všech realizačně významných hledisek popisuje investiční záměr. Jsou zde mimo jiné definovány a vysvětleny postupy výpočtů ukazatelů ekonomické efektivity, které budou v praktické části této práce vyčísleny pro konkrétní zkoumaný projekt, a na základě nich bude zhodnoceno, zda je projekt pro investora přijatelný z hlediska ekonomické efektivity a v jaké míře. Dále se práce věnuje tématu developerských projektů a jeho fázím životního cyklu. Jsou zde definovány subjekty, které mají největší vliv na celý projekt, dále cíle, rizika, financování a úspěšnost developerského projektu. Teoretická část je uzavřena kapitolou, zabývající se popisem tvorby peněžních toků projektu. Poznatky z této části lze aplikovat na konkrétní projekt v praktické části práce.

Druhá část, praktická, je rozdělena do dvou kapitol. První z nich je zaměřena na přehled nákupních center, obchodních domů a maloobchodních parků v celé České republice. Přehled je vytvořen na území NUST 3 - kraje ČR, které jsou nejprve srovnány podle kritérií - rozloha, počet obyvatel, hustota zalidnění, průměrná hrubá mzda a podíl nezaměstnaných osob od 15 do 64 let. Poté jsou v tabulkách pro jednotlivé kraje uvedeny počty výše zmíněných obchodních center. Na konci této kapitoly je graficky znázorněn počet obchodních center v jednotlivých krajích. Kapitolu zakončuje přehled potravinářských řetězců ve městech České republiky. Druhá kapitola praktické části se zabývá hodnocením ekonomické efektivity projektu výstavby obchodního centra. Jedná se o retail park o sedmi prodejních jednotkách, který je v současnosti již dlouhodobě pronajímán obchodním řetězcům. Na začátku kapitoly jsou zde uvedeny

základní informace o developerské společnosti a samotného projektu. Projekt je částečně financován bankovním úvěrem, proto je zde uveden propočet splátek a úroků. Období, ve kterém projekt zhodnocen je cca 20 let, od roku 2014 do roku 2034. Dále se přistupuje k jednotlivým výpočtům nákladů, výnosů, hrubého zisku, příjmů, výdajů a peněžního toku hodnoceného projektu. Pro stanovení ekonomické efektivity projektu je proveden výpočet čisté současné hodnoty (NPV), vnitřního výnosového procenta (IRR), dále je uvedena doba návratnosti projektu a index rentability. Projekt vykazuje výsledky pro jeho přijatelnost z hlediska ekonomické efektivity.

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/>
- [2] Dostupné z: <https://www.managementmania.com/cs/metody-rizeni-projektu>
- [3] IPMA, Společnost pro projektové řízení Česká republika, Doporučení praxe společnosti pro projektové řízení, oblast: Řízení rizik, 2013, Dostupné z: <http://docplayer.cz/422002-Doporucena-praxe-spolecnosti-pro-projektove-rizeni.html>
- [4] Ing. KOŠTÁLOVÁ BAGOVÁ J., Přebytkový rozpočet, výnos, riziko, rozpočet, 2013, Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/2757355/>
- [5] KORYTÁROVÁ, J.: BV05 Ekonomika investic; Studijní opora. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Brno 2006
- [6] Dostupné z: <http://www.financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>
- [7] Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/c4772855-8ffc-4036-97fc-2d7caa1ad86e/1136372156-zpracov-n-studie-proveditelnosti>
- [8] KORYTÁROVÁ, J.: CV05 Investování; Studijní opora. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Brno 2009
- [9] Dostupné z: <https://managementmania.com/sc/swot-analyza>
- [10] FOTR J., SOUČEK J.: Investiční rozhodování a řízení projektů, Grada Publishing Praha, Praha 2011
- [11] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>

- [12] ŠEVEČEK, M., Zjednodušená studie proveditelnosti projektu Národního centra zahradní kultury, Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Brno 2009, bakalářská práce
- [13] Ing. KOUBEK A., Projekt finančního plánu, 2007, Dostupné z:
http://www.aprcz.cz/pages/osveta/ostatni/projekt_financniho_planu_tisk.pdf
- [14] DOLEŽAL J., MÁCHAL P., LACKO B., Projektový management podle IPMA, Grada Publishing Praha, Praha 2009
- [15] KORYTÁROVÁ J., HROMÁDKA V.: BV54 Veřejné stavební investice I; Studijní opora. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Brno 2007
- [16] Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/developerske-projekty-i-financovani-developerskeho-projektu-22654.html>
- [17] Dostupné z: <http://www.euro.cz/byznys/developerske-projekty-shrnuti-pravniho-prostredi-874885>
- [18] Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Developer>
- [19] Bc. KŘÍŽ J., Financování developerských projektů, Bankovní institut vysoká škola Praha, Katedra financí a ekonomie, Praha 2014, diplomová práce
- [20] Dostupné z: <http://magazin.e15.cz/bydleni/legislativa/faze-developmentu-rezidencniho-projektu-z-pravniho-hlediska-979318>
- [21] Ing. arch. CHÁRA M., Kritická analýza proveditelnosti developerského projektu, Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, Brno 2014, diplomová práce

- [22] MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ, Vymezení peněžních toků, studijní opora, Dostupné z:
https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=54562
- [23] CASH FLOW, prezentace, Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/2621039/>
- [24] Dostupné z: <http://www.vychodni-morava.cz/cil/2030>
- [25] Dostupné z: <http://www.mesto-slavicin.cz/cs/informacni-centrum/databaze-sluzeb-obchodu-firem/jednota-coop-prodejna-280-slavicin.html>
- [26] Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/reality/c1-55195680-v-cesku-vznika-rekordni-pocet-nakupnich-parku-do-dvou-let-jich-ma-pribyt-pres-60>
- [27] Dostupné z: <http://centers.viphosting.eu/rb2014/>

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

FS	Studie proveditelnosti
ČR	Česká republika
CF	Cash Flow, peněžní toky
NCF	Čisté Cash Flow, čisté peněžní toky
IRR	Vnitřní výnosové procento
NPV	Čistá současná hodnota
NPV (+)	Kladná čistá současná hodnota
NPV (-)	Záporná čistá současná hodnota
PB	Doba návratnosti
IR	Index rentability

9 SEZNAM TABULEK

- Tabulka č. 1 - Rizika developerského projektu - vlastní zpracování
- Tabulka č. 2 - Schématická struktura přehledu peněžních toků - vlastní zpracování
- Tabulka č. 3 - Geografické rozdělení České republiky dle NUTS - CZ - vlastní zpracování
- Tabulka č. 4 - Základní informace o jednotlivých krajích - vlastní zpracování
- Tabulka č. 5 - Přehled obchodních center v Praze - vlastní zpracování
- Tabulka č. 6 - Přehled obchodních center ve Středočeském kraji - vlastní zpracování
- Tabulka č. 7 - Přehled obchodních center v Jihočeském kraji - vlastní zpracování
- Tabulka č. 8 - Přehled obchodních center v Plzeňském kraji - vlastní zpracování
- Tabulka č. 9 - Přehled obchodních center v Karlovarském kraji - vlastní zpracování
- Tabulka č. 10 - Přehled obchodních center v Ústeckém kraji - vlastní zpracování
- Tabulka č. 11 - Přehled obchodních center v Libereckém kraji - vlastní zpracování
- Tabulka č. 12 - Přehled obchodních center v Královéhradeckém kraji - vlastní zpracování
- Tabulka č. 13 - Přehled obchodních center v Pardubickém kraji - vlastní zpracování
- Tabulka č. 14 - Přehled obchodních center v kraji Vysočina - vlastní zpracování
- Tabulka č. 15 - Přehled obchodních center v Jihomoravském kraji - vlastní zpracování
- Tabulka č. 16 - Přehled obchodních center v Olomouckém kraji - vlastní zpracování
- Tabulka č. 17 - Přehled obchodních center v Zlínském kraji - vlastní zpracování
- Tabulka č. 18 - Přehled obchodních center v Moravskoslezském kraji - vlastní zpracování
- Tabulka č. 19 - Přehled obchodních center v rámci celé České republiky - vlastní zpracování
- Tabulka č. 20 - Sumarizace všech obchodních center v České republice - vlastní zpracování
- Tabulka č. 21 - Přehled potravinářských řetězců ve 20 městech ČR - vlastní zpracování
- Tabulka č. 22 - Technické parametry stavby - vlastní zpracování
- Tabulka č. 23 - Finanční zdroje investora projektu – vlastní zpracování
- Tabulka č. 24 - Souhrn výpočtech ekonomických ukazatelů hodnoceného projektu

10 SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 - Zobrazení bodu zvratu

Graf č. 2 - Grafické srovnání krajů z hlediska počtu obchodních center - vlastní zpracování

11 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 - Znázornění trojimperativu projektu

Obrázek č. 2 - Magický investiční trojúhelník - investiční prostor

Obrázek č. 3 - Rozvaha - zobrazení pracovního kapitálu, nefinančního pracovního kapitálu a čistého pracovního kapitálu

Obrázek č. 4 - Grafické znázornění plynutí peněžních toků

Obrázek č. 5 - Nákupní centrum Zlaté Jablko ve Zlíně

Obrázek č. 6 - Obchodní dům COOP Jednota ve Slavičíně

Obrázek č. 7 - Retail park v Plzni

12 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Přehled obchodních center v hlavním městě Praze

Příloha č. 2 - Přehled potravinářských řetězců v městech ČR