

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ
TECHNICKÉ V PRAZE**

FAKULTA STAVEBNÍ



BAKALAŘSKÁ PRÁCE

2022

KILASOV TAMIRLAN

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Kilasov** Jméno: **Tamirlan** Osobní číslo: **484579**
Fakulta/ústav: **Fakulta stavební**
Zadávací katedra/ústav: **Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví**
Studijní program: **Stavební inženýrství**
Studijní obor: **Management a ekonomika ve stavebnictví**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Zhodnocení investice do muzea moderního umění

Název bakalářské práce anglicky:

Evaluation of investment in modern art museum

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Teoretická část - studie proveditelnosti, hodnocení investic, zdroje financování

Praktická část - představení záměru, sestavení vybraných částí studie proveditelnosti, vyhodnocení záměru

Závěr a doporučení

Seznam doporučené literatury:

FOTR, J., SOUČEK, I. Investiční rozhodování a řízení projektu. 1. vyd. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
SCHOLLEOVÁ, H. Investiční controlling. Jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2952-7.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

doc. Ing. Zita Prostějovská, Ph.D. katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví FSv

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

Datum zadání bakalářské práce: **17.02.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15.05.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

doc. Ing. Zita Prostějovská, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

prof. Ing. Renáta Schneiderová Heralová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. Ing. Jiří Máca, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

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

_____ Datum převzetí zadání

_____ Podpis studenta

Zhodnocení investice do muzea moderního umění

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma „Zhodnocení investice do muzea moderního umění“ vypracoval samostatně pod odborným vedením doc. Ing. Zity Prostějovské, Ph.D. Dále prohlašuji, že použitá odborná literatura a další informační zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Praze dne 15.5.2022

Tamirlan Kilasov

Poděkování

Rád bych poděkoval doc. Ing. Zitě Prostějovské, Ph.D. za pomoc, vstřícnost a cenné rady, bez kterých bych tuto bakalářskou práci nedokončil.

Anotace

Daná bakalářská práce je zaměřená na zhodnocení investice do muzea moderního umění v Praze. Práce je sestavená ze dvou částí: teoretické a praktické. Teoretická část bakalářské práce se věnuje teoretickým otázkám, týkajícím se studie proveditelnosti, hodnocení investic a zdrojů financování. Praktická část je zaměřená na sestavení studie proveditelnosti a zhodnocení efektivnosti záměru muzea moderního umění, na základě informací vycházejících z teoretické části. Cílem práce je posouzení výhodnosti investování a doporučení investorovi o přijetí či nepřijetí investičního záměru.

Abstract

The bachelor thesis is focused on the evaluation of investment in the museum of modern art in Prague. The thesis consists of two parts: theoretical and practical. The theoretical part is devoted to theoretical issues related to feasibility studies, investment evaluation and funding sources. The practical part is focused on compiling a feasibility study and evaluating the effectiveness of the intention of the museum of modern art on the basis of information based on the theoretical part. The aim of the thesis is to assess the profitability of investing and to recommend to the investor whether to or not to accept the investment intention.

Klíčová slova

investování, vyhodnocení investice, kulturní projekt, muzeum, investice do umění

Key words

investment, investment evaluation, cultural project, museum, investment in art

Obsah

1	Úvod	10
2	Teoretická část	11
2.1	Studie proveditelnosti.....	11
2.1.1	Analýza trhu a marketingová strategie	11
2.1.2	Materiálové vstupy a energie	12
2.1.3	Umístění výrobní jednotky.....	13
2.1.4	Pracovní síly	13
2.1.5	Organizace a řízení	15
2.1.6	Plán realizace	15
2.2	Hodnocení investic.....	16
2.2.1	Metody nevýnosového charakteru	16
2.2.2	Statické metody	18
2.2.3	Dynamické metody	20
2.3	Zdroje financování	21
2.3.1	Vlastní zdroje.....	22
2.3.2	Cizí zdroje	23
2.3.3	Nestandardní formy financování	24
3	Praktická část	26
3.1	Představení záměru	26
3.2	Studie proveditelnosti.....	26
3.2.1	Analýza trhu	26
3.2.2	Marketingová strategie.....	34
3.2.3	Materiálové vstupy a energie a služby.....	35
3.2.4	Umístění jednotky	37
3.2.5	Pracovní síly	40
3.2.6	Organizace a řízení	42
3.2.7	Plán realizace	43
3.3	Zdroje financování	43
3.4	Náklady a výnosy.....	45
3.4.1	Investiční náklady.....	45
3.4.2	Provozní náklady	48
3.4.3	Provozní výnosy	50
3.4.4	Cash Flow a vyhodnocení.....	52
4	Závěr	54

5	Bibliografie	55
6	Seznam obrázků	58
7	Seznam tabulek	59

1 Úvod

Muzea a umění jsou významnou částí života současného člověka, bez ohledu na jeho pohlaví, stáří a povolání, ale lidé obvykle nepřemýšlejí nad tím, jak funguje tato sféra ekonomicky. Proto jsem se v této bakalářské práci zaměřil na zhodnocení investice do muzea moderního umění v Praze.

Toto je docela unikátní a specifická oblast trhu: řízení, financování a konkurence se liší od obyčejných projektů. Proto je třeba k dané oblasti trhu přistupovat opatrně.

První polovina bakalářské práce bude věnovaná teoretickým otázkám, které budou všeobecně prozkoumané. V této bakalářské práci se budu zabývat studií proveditelnosti, hodnocením investic a zdroji financování.

Na základě této části a informací z ní budou sestavené vybrané části studie proveditelnosti. Nejvíce pozornosti bude věnováno analýze trhu. Pro pravděpodobné posouzení specifických podmínek budu využívat veřejně dostupné informace k již existujícím pražským muzeím moderního umění: DOX a Kampa. Některé faktory bude taky možné převzít z galerií moderního umění.

Kromě toho, je důležité správné představení záměru z co největšího možného počtu hledisek. Plocha bude pořízena buď nákupem/nájmem už existující budovy s její následnou rekonstrukcí, nebo výstavbou nové budovy. V takovém případě se bude muset koupit pozemek, nebo je také možnost pronájmu. Budou také řešeny provozní hlediska záměru: vlastní sbírka, dočasné výstavy apod.

Další část práce je výpočet investičních a provozních nákladů a výnosů. Některé z nich budou také sestavené na základě studie proveditelnosti, ale pro jiné informace budou použité otevřené zdroje, například pro určení mzdových nákladů, pro stanovení nákladů na služby, při výpočtu nákladů na pořízení děl vlastní sbírky muzea apod. Kromě toho, pro výpočet investičních nákladů bude sestaven propočet pomocí cenových ukazatelů stavebních standardů.

Po určení nákladů a výnosu bude sestaven diskontovaný Cash Flow na 20 let fungování muzea, který bude posouzen metodami, které budou určeny podle již zmíněných informací z teoretické části. Míra požadované výnosovosti bude určena se zohledněním specifiky dané oblasti trhu.

Cílem bakalářské práce je vyhodnocení záměru a posouzení výhodnosti investování do tohoto specifického projektu. Nakonec bude rozhodnuto o přijetí a doporučení záměru investorovi, či o jeho odmítnutí, a toto rozhodnutí bude vysvětleno z různých hledisek.

2 Teoretická část

2.1 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti slouží k rozpracování aspektů projektu. Měla by přinést všechny informace pro vyhodnocení záměru, po čemž by mohlo být rozhodnuto o jeho přijetí a realizaci nebo o zamítnutí.

Tato studie obsahuje tyto části (1):

- analýza trhu a marketingová strategie,
- materiálové vstupy a energie,
- umístění výrobní jednotky,
- pracovní síly (lidské zdroje),
- organizace a řízení,
- finanční analýza a hodnocení,
- analýza rizik,
- plán realizace.

Jednotlivé body uvedené v přehledu budou dále podrobněji rozepsány a analyzovány.

2.1.1 Analýza trhu a marketingová strategie

Analýza trhu musí zahrnovat všechny faktory které budou užitečné při rozhodování a při sestavení strategie. Přitom je důležité pochopení návaznosti těchto elementů na chování podniku, jejich vztahů k vznikajícím problémům a tímto i způsobů jejich řešení (2).

Tato informace bude dosáhnuta z otevřených zdrojů, případně z osobních schůzek nebo statistických informací (3). Všechny údaje musí být zohledněny objektivně a eticky, po čemž budou analyzované všechny možné faktory, jejich příčiny, následky a tímto vznikne plná analýza trhu, která bude použita při sestavení marketingové strategie podniku v daných podmínkách.

Marketing jsou podnikové aktivity zaměřené na vyhledávání nových zákazníků a na udržování současných. Marketingová strategie je komplexní plán formulovaný zejména pro dosažení marketingových cílů organizace (4). Marketingovou strategii tvoří hlavně výběr cílového trhu a shromáždění marketingového mixu. Marketingový mix je to, jak organizace navrhuje prodávat své produkty.

To znamená, že ještě před zahájením jakýchkoliv marketingových aktivit podnik by měl mít sestavený plán, který musí dodržovat. To se dělá v rámci tzv. chytrého přístupu k podnikání, ve kterém je sestaven plnohodnotný obrázek trhu a představy o dějích firmy na něm.

Určitě, ty plány se můžou měnit během procesů, například při postupném a pravidelném snížení efektivit marketingových aktivit. Ale před tím, než bude rozhodnuto o dalších marketingových strategiích, musí se dozvědět příčiny snížení efektivit v předchozích případech. Musí se pochopit, jak k tomu došlo, a co se musí udělat, aby se to nestalo s novými plány a strategie.

Marketingová strategie bude založena na principech konkurenci a tržní expanze (1). Z hlediska konkurence strategie bude cenová (dumpingové ceny), profilová (podnikové služby a výrobky) a imitační (marketingové aktivity). Z hlediska tržní expanze budou to rozšíření existujících trhů (zvýšení poptávky mezi hlavními skupinami zákazníků, například mezi studenty) a vytvoření nových trhů (atrakce nových zákazníků, například dospělé lidi a děti).

2.1.2 Materiálové vstupy a energie

Materiálové vstupy a energie, nebo výrobní zdroje, nebo výrobní faktory jsou zdroje používané v procesu výroby (5). Dělí se na:

- přírodní zdroje (půda),
- práce,
- kapitál,
- informace.

Kromě toho, všechny zdroje můžeme klasifikovat jako transformující (jako personál) nebo transformované (jako materiál, informace apod.). To je důležité nejenom pro účetnictví, ale především pro přesnější empirické pochopení stavu podniku z pohledu majetku ve vlastnictví.

Materiálové vstupy a energie ovlivňují nejenom proces výroby, ale i finální výsledek: zboží nebo službu podniku. Musí se zohledňovat jejich (1):

- množství substituce (celkové a divizní, současné a potřebné),
- kvalita (minimální, optimální, nejlepší možná, skutečná),
- dostupnost (lokální, cenová, konkurenční, budoucí),
- míra rizika,
- možnost obnovy,
- možnost výměny,
- nezbytnost a jiné parametry.

Všechny ty parametry jsou měnicí se v čase, proto jejich sledování v průběhu je nezbytné, protože tím jsou ovlivněny všechny fáze podniku.

Materiálové vstupy a energie patří mezi hlavními nákladovými středisky. Z hlediska nákladů rozdělujeme tyto položky na (1):

- přímé náklady, tj. náklady, jejichž velikost je přímo závislá na požadovaný objem vstupu, např. suroviny nebo množství vody,

- nepřímé náklady, tj. náklady režijního typu, kdy se nedá stanovit přímou závislost množství vstupu a cen na nich, např. Některé energetické položky, náhradní díly apod.,
- položky z tuzemska a položky dovážené, jejichž náklady jsou závisle nejenom na výše uvedené faktory, ale i na směnný kurz.

2.1.3 Umístění výrobní jednotky

Umístění výrobní jednotky, anebo lokalita podniku, musí být zohledněná kvůli několika faktorům (6):

- zákazníci – počet je přímo ovlivněn městskou infrastrukturou a polohou ve městě: v podmínkách aktivní a ekvivalentní konkurence zákazníci zvolí podnik který je k nim nejbližší a do kterého se dá lehce dostat městskou dopravou nebo vlastním vozidlem,
- zaměstnanci – jestli je dost pracovníků s potřebnými dovednostmi které budou pracovat za nabízený plat (rozepsat – jak to ovlivní projekt apod.),
- podpůrné služby – např. energetické a kurýrní,
- náklady na umístění – jsou závisle na polohu ve městě a na městskou infrastrukturu.

Kromě toho, musí být zohledněny i jiné faktory, jako:

- životní prostředí,
- urbanismus,
- vedlejší architektura a jiné.

Uvedené faktory neovlivňují náklady a zisk stejně jako výše uvedené faktory, ale pořád mají vliv na takové elementy podniku, jako marketing.

2.1.4 Pracovní síly

Pracovní síla zahrnuje všechny osoby 15leté a starší, které splňují požadavky na zařazení mezi zaměstnané a nezaměstnané (7).

Zaměstnanci jsou všechny osoby s formální vazbou k zaměstnání bez ohledu na to, zda v referenčním týdnu skutečně pracovali či nikoliv. Formální vazbou k zaměstnání se rozumí především pracovní poměr, dále dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti, popřípadě další smluvní vztahy mimo oblast pracovního práva (7).

Podstatným momentem je vyjasnění klíčových řídicích pracovníků, kterých je obvykle nedostatek a je obtížně získat (1). Základní požadavky na takové zaměstnance jsou kvalifikace a zkušenosti, které přitom ovlivňují jejich požadavky na mzdu. Podnik by měl moct najít bilanci mezi těmito věcmi, nebo, jestli je potřeba pro úspěch podniku, musí být významná část kapitálu věnovaná mzdám kvalifikovanějším pracovníkům.

Další důležité věci, které by měl podnik stanovit, jsou (1):

- Vhodné metody a způsoby náboru a získávání pracovních sil – pracovníci musí být získáni a vycvičeni včas.
- Potřebné programy výcviku a zvyšování kvalifikace – typy kurzů, jejich délky, náklady apod. Je to nutná investice? Jaká je doba návratnosti těchto kurzů? Budou ty programy probíhat během předinvestiční, investiční nebo provozní fáze? Z jakých důvodů?
- Výše mzdových nákladů, pojistného na zdravotní a sociální pojištění a jiné osobní náklady. Případně rozdělit náklady na fixní a variabilní ohledně množství výroby.

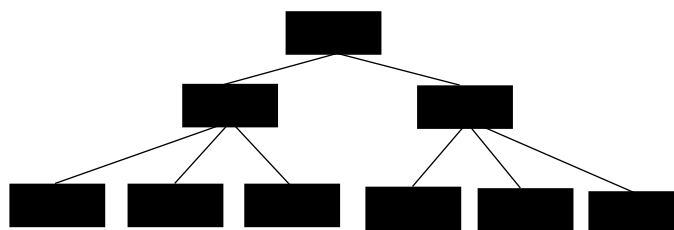
Zaměstnanci jsou hlavní hnací silou podniku a přímo ovlivňují jeho konkurenceschopnost. Důležité je tedy nejenom výběr zaměstnanců, jejich platy, odvody apod., ale i správný management, protože na něm závisí výkonnost pracovníků, jejich spolupráce a celková schopnost.

Druhý složený element pracovních sil podniku je jeho organizační struktura. Organizační struktura podniku je jedním z významných nástrojů pro naplňování cílů organizace formulovaných v její strategii. V tomto smyslu slovo struktura následuje strategii, proto organizační strukturu je třeba budovat v souladu s organizační strategií (8).

Proces vytváření a upřesňování nebo přetváření struktury systému řízení v podniku spočívá v definování:

- Výkonných činností a odpovídajících informačních nebo hmotně-energetických vztahů mezi nimi.
- Funkčních nebo pracovních míst a odpovídajících mocenských informačních vztahů mezi nimi.

To všechno vede k nejpoužívanějšímu a nejpohodlnějšímu tvaru organizace podniku – hierarchii.



Obrázek 1: Forma hierarchické struktury

V současné době existuje hodně různých typů hierarchických struktur (améba, květ, fraktálové struktury) (8), ale všechny mají shodné principy, například princip odpovědnosti nižších činností vyšším, princip zúžení při „pohybu nahoru“ atd. Je to tak protože to nejlíp odpovídá principu jediného odpovědného vedoucího, který je základním principem současného podniku současné kapitalistické společnosti.

2.1.5 Organizace a řízení

Organizace a řízení popisují to, jak je podnik strukturován a jak tato struktura pomáhá dosahovat jeho cíle (9). Organizace podniku je obvykle v jedné ze třech forem (10):

- individuální vlastnictví,
- osobní společnost,
- společnost s ručeným omezením (korporace).

Organizace podniku ovlivňuje jeho:

- zdroje financování,
- podnikové rozhodnutí,
- odpovědnosti za rozhodnutí,
- právní vztahy, a jiné.

Organizace podniku musí být zvolena pro jeho založení, však předtím by měli být zohledněny všechny faktory, ovlivňující a ovlivněné.

Řízení podniku je přímo ovlivněno jeho organizací, zejména tím, že rozhodující a odpovědné za rozhodnutí osoby jsou stanoveny typem organizace. Po stanovení typu organizace skoro vždy vyplývá metoda řízení, však pro vyloučení případných nepochopení v horních částech organizační struktury, a tím budoucích problémů, měla by být jednoznačně stanovena.

2.1.6 Plán realizace

Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů (11).

Podnikatelský plán obsahuje například:

- popis podnikatelské příležitosti,
- cíle firmy a vlastníků,
- potenciální trhy,
- realizační projektový plán,
- finanční plán,
- předpoklady úspěšnosti projektu,
- rizika projektu.

Důvodů pro sestavení plánu je hodně, mezi ně patří:

- potřeba nenesit své podnikatelské nápady v hlavě,
- zjištění celkových nebo částečných finančních potřeb,

- možnost představení svého záměru investorovi a následná diskuze o pohybech podniku apod.

Podnikatelský plán musí být sestaven ještě před zahájením jakýchkoliv podnikových aktivit, aby podnikatel věděl, co a jak se musí udělat, jaké budou důsledky, jestli ovlivní cíl, jak ji ovlivní apod.

Plán podniku je hlavním podkladem pro chování firmy, musí být zohledněna při jakýchkoliv rozhodnutích: nesmějí odporovat už stanoveným cílům a metodám jejich dosažení, ideálně by je měli podporovat a zrychlovat. Však některé elementy strategie se během procesu můžou měnit a doplňovat, ale hlavní cíle a směr podniku, který je základem strategie, musí být konstantní.

2.2 Hodnocení investic

Základní vstupní veličiny pro stanovení hodnoty investic jsou (12):

- peněžní toky,
- počet období provozu,
- diskontní míra podniku,
- příp. další veličiny: náklady, zisk apod.

Všechny metody hodnocení investic se dá rozdělit na 4 typy:

- metody nevýnosového charakteru,
- statické metody,
- dynamické metody,
- reálně opční metody.

Výše uvedené metody jsou blíže představeny v následujícím textu.

2.2.1 Metody nevýnosového charakteru

Používají se v případech, kdy investice jednoznačně přináší užitek, ale nedá se ho vyčíslit, proto hodnocení spočívá v jiných částech podniku. Jednou z možností jsou nákladové metody, které jsou věnovány jenom nákladům, nikoliv peněžním tokům. Jedna z nich je metoda ročních průměrných nákladů (12):

$$R = N + k * IN$$

Kde R jsou roční průměrné náklady,

N jsou průměrné provozní náklady za období,

k je požadovaná výnosovost podniku,

IN je počáteční investiční výdaj.

Tato metoda spočívá v porovnání srovnatelných variant projektu podle jejich ročních nákladů. Určitě, musí být zohledněny varianty s obdobnými příjmy a podmínkami, a nevhodnější varianta je taková, již průměrné roční náklady jsou nejmenší (13).

Hlavní nevýhodou této metody je velká zjednodušenost: nezohledňuje žádné jiné parametry. Tato metoda může být využita v případech, kdy tyto parametry jsou nevýznamné, nebo se nedají nijak určit a odměřit je. V jakýchkoliv jiných případech by měli použít komplexnější metody hodnocení.

Jiná možnost jsou metody analýzy užitné hodnoty. Hlavní specifikou těchto metod je to, že jsou vícekritériální. Důležité je tady zvolit správná kritéria – musí být měřitelně, a přitom v souladu s cíli investici. Kromě toho, musí se stanovit váhy kritérií, například z hlediska technických nároků nebo vnitřních předpisů (12).

Ta kritéria mohou být minimalizační nebo maximalizační. Minimalizační jsou parametry, které pro výhodnost musíme minimalizovat, například cena nebo čas. Maximalizační jsou ty kritéria, které by měli být co největší: počet zákazníků nebo kapacita objektu.

Po těchto částech se nastane vyhodnocení pomocí jedné nebo několika z variant hodnocení, například bodovací metoda.

Bodovací metoda spočívá v přidělování hodnocení o hodnotě h parametrům. Každý z nich může mít největší a nejmenší možné hodnoty h_{max} a h_{min} . Potom se dá lehce ocenit hodnotu h každého kritéria v procentním poměru:

$$b_{min} = \frac{h_{max} - h}{h_{max} - h_{min}}$$

Pro minimalizační kritérium

$$b_{max} = 1 - \frac{h_{max} - h}{h_{max} - h_{min}}$$

Pro maximalizační kritérium

Kde b_{min} je počet procentních bodů pro minimalizační kritérium,

b_{max} je počet procentních bodů pro maximalizační kritérium,

h je hodnota parametru,

h_{min} je nejmenší možná hodnota parametru,

h_{max} je největší možná hodnota parametru.

Všechna procenta všech kritérií se potom ocení buď empiricky nebo matematicky, například váženým součtem nebo, v případě odlišného počtu parametrů, váženým průměrem.

2.2.2 Statické metody

Statické metody jsou jedny z nejpoužívanějších metod hodnocení investic. Jejich hlavní změřením jsou peněžní přínosy z investic. Nazývají se statické hlavně protože nezahrnují faktory rizika a času. Obvykle jsou použité u projektu s malou dobou trvání, však se dá použít v prvních fázích projektů, pro vyloučení nevhodných investic. Při užší a přesnější analýze by se měli použít metody se zohledněním rizik apod., ale pořád, statické metody jsou dobré v určitých případech a v určité době (12).

Většinou jsou metody založené na výpočtu Cash Flow a na celkových příjmech z investic. Však kromě obyčejného standardního výpočtu jsou i trochu komplikovanější, například průměrná roční návratnost.

Začne se tato metoda výpočtem celkového příjmu CP. Ten se dostane pomocí sumy všech Cash Flow všech období v provozu podniku (12).

$$CP = \sum_{i=1}^n CF_i$$

Kde CP je celkový příjem,

CF_i je Cash Flow v období i ,

n je počet období.

Vydělením CP počtem období n se vypočte $\emptyset CF$ – průměrný roční/měsíční příjem. Obvyklejší je průměrný roční příjem, v takovém případě počet období n je počtem let.

$$\emptyset CF = \frac{CP}{n}$$

Kde $\emptyset CF$ je průměrný roční/měsíční příjem,

CP je celkový příjem,

n je počet období (roků/měsíců).

Průměrná roční návratnost $\emptyset r$ se vypočítává dělením průměrného ročního příjmu $\emptyset CF$ počátečním investovaným výdajem IN.

$$\emptyset r = \frac{\emptyset CF}{IN}$$

Kde \bar{r} je průměrná roční návratnost,
 \bar{CF} je průměrný roční příjem,
IN je počáteční investiční výdaj.

Vynásobím-li tuto hodnotu 100, budu mít procento, vykazující, jaká částka z investic se ročně průměrně vrátí. Tato veličina vykazuje, jaký podíl z investic se průměrně ročně vrací (12).

Ale musí se zohledňovat rostoucí/klesající Cash Flow, protože ta metoda používá jenom jejich průměr. Například při $n = 5$ průměrná roční návratnost může být menší než 2 %, ale při $n = 20$ by se tato hodnota rovnala 5-10 %, což už je mnohem lepší. Je to právě tím, že obvykle podnik má nižší Cash Flow na začátku svého působení, ale mnohem větší při úspěšném fungování, a tato metoda je průměrná a nezohledňuje čas.

Průměrná roční návratnost může být využita pro představení investorům, aby se dalo jasně vidět, jaké procento z investic se bude průměrně ročně vracet. Kromě toho, tato metoda je pohodlná u projektů, jejichž výnosovost je přímo závislá na vložené investice.

Však jestli tato metoda se používá pro porovnání několika investičních plánů, je důležité to, že ty investice mají různá rizika, různé časové progrese apod. Proto, jak už bylo řečeno, tato metoda není dostatečná pro posouzení investic nebo zejména pro jejich porovnání.

Jinou statickou metodou je průměrný výnos z účetní hodnoty, nebo ABPM – Accounting-Based Profitability Measures (12). Tato hodnota je poměrem prognózovaného zisku a průměrné čisté účetní hodnoty investice. Výsledné číslo je procento, a měl by být co největší možný.

$$ABPM = \frac{\sum_{i=1}^n zisk_i}{\sum_{i=1}^n ZC_i}$$

Kde ABPM je průměrný výnos z účetní hodnoty,
 n je počet období,
 $zisk_i$ je čistý provozní zisk z investice v období i ,
 ZC_i je zůstatková cena použitého majetku.

Tato metoda je vhodná zejména pro posouzení vzhledem ke kapitálu, který bude zadržen v investičním majetku. Však je tady důležité rozdělení výdajů – jestli budou zařazené mezi majetek firmy nebo investiční majetek.

Stejně jako všechny ostatní statické metody, je docela přehledná, pochopitelná a lehce se interpretuje, ale není dost komplexní a nevykazuje hodně faktorů investování. Pro srovnání se dají použít i jiné, komplikovanější způsoby hodnocení.

2.2.3 Dynamické metody

Dynamické metody posouzení investic jsou závislé na faktoru času a rizika. Riziko je obvykle reprezentováno hodnotou úrokové míry. Ta představuje určitou požadovanou výnosovost.

Ekonomické riziko je pravděpodobnost ovlivnění investic makroekonomickými podmínkami (14). Podle definice, riziko není dostupné k přesnému určení. Proto nejlepší způsob zahrnování těchto pravděpodobností je pomocí požadované výnosovosti, která pokrývá ty rizika. Očividně, tento způsob není úplně ideální, a dokonce při jeho použití se může dojít k neúspěchu.

Však je to nejlepší matematická metoda, která je dostupná, a přitom je poměrně lehce použitelná, pochopitelná a vyčíslitelná.

Hlavní a nejpoužívanější dynamická metoda je čistá současná hodnota – NPV (Net Present Value). Vypočítává se jako součet kapitálových výdajů a příjmů z investice, ale v jejich současné hodnotě (12).

$$NPV = -IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}$$

Kde k je požadovaná výnosovost,

IN je počáteční investiční výdaj,

N je počet období,

CF_i je Cash Flow za období číslo i .

Odúročitel $(1+k)^i$ je právě hodnotou, zahrnující faktory rizika a času. Hodnota NPV by měla být co největší, ale požadovaná je hodnota vyšší než nula. Kladná čistá současná hodnota vykazuje, že celkové příjmy (se zahrnováním požadované výnosovosti) budou větší než výdaje a investice, což je hlavním cílem jakýchkoliv podnikových aktivit.

Záporná hodnota čisté současné hodnoty je hlavním příznakem ekonomického neúspěchu projektu, protože podmínka požadované výnosovosti v určitém období nebude splněná, a nejpravděpodobněji projekt nebude mít ani výnosovost, která pokryje investice v určitém období.

Nulová hodnota je mez, která říká, že podmínka požadované hodnoty je splněná teoreticky, ale ve skutečnosti, v případě nadměrných neurčených rizik a jiných chyb, může být lehce selhaná.

Tato metoda může být použita skoro v jakémkoliv případě. Je jednou z nejspolehlivějších metod, přitom je poměrně jednoduchou, a proto je nejpoužívanější.

Další dynamická metoda je vnitřní výnosové procento – IRR (Internal Rate of Return). Někdy se taky nazývá vnitřní mírou výnosovosti, což je přesnější překlad.

IRR je přímo propojena s čistou současnou hodnotou, protože je to veličina požadované výnosovosti, při které bude čista současná hodnota nulová, což znamená, že při hodnotě k menší než IRR, bude NPV kladná, a při k vyšší než vnitřní výnosové procento, bude čistá současná hodnota záporná.

Dá se tuto hodnotu vypočítat pomocí rovnice:

$$-IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + IRR)^i} = 0$$

Kde IN je počáteční investiční výdaj,

N je počet období,

CF_i je Cash Flow za období číslo i.

Výpočet vnitřního výnosového procenta je, jak je vidět podle rovnice, docela obtížný. Kromě toho, tato veličina se bude lišit v závislosti od počtu let n.

Velichina IRR se vyhodnocuje pomocí porovnání s už několikrát zmíněnou požadovanou výnosovostí. Jak už bylo řečeno, jestli vnitřní výnosové procento je větší než požadovaná výnosovost, čistá současná hodnota investic bude větší než nula, což znamená, že investice je akceptovatelná, jak bylo zmíněno v popisu předchozí metody. V případě, že IRR je menší než požadovaná výnosovost, NPV bude záporná, a tím se dá říct, že investice musí být odmítnutá.

2.3 Zdroje financování

Financování podniku řeší tyto základní problémy: do čeho má podnik investovat (aktiva), z čeho má investovat (pasiva) a kolik získaných prostředků ponechat v podniku (15).

V této kapitole se budu zabývat zejména otázkami pasiv: z čeho se bude investovat podnik, jaké jsou zdroje jeho financování. Ostatní zmíněné věci se budou řešit až v praktické části:

rozdělení majetku a nechávání části investic v podniku budou přímo závislé na typ a směr hospodaření, na předchozí podnikové rozhodnutí, na lokalitu a infrastrukturu, na velikost podniku atd.

Obecně lze financování podnikových investic charakterizovat jako činnost zabývající se získáváním finančních zdrojů pro založení, chod a rozvoj podniku, a to v potřebném objemu, čase a struktuře, při optimálních nákladech na jejich obstarání a s definovanou cenou za jejich používání. Financování se zabývá soustředováním a optimálním složením různých forem finančních zdrojů na úhradu reálných podnikových investic (16).

Důležité je tady zejména správné složení různých zdrojů, protože u podniků, jejichž financování je tvořeno několika velmi odlišnými zdroji, a nejenom klasickými (například základní kapitál + úvěr), musí se zohledňovat to, v jakých poměrech je vytvořen kapitál, a jak se tím budou ovlivňovat náklady a výnosy.

Je několik typů rozdělení zdrojů investic, z nich uvádím dva (17):

- interní zdroje financování,
- externí zdroje financování.

A druhý, mnohém populárnější:

- vlastní kapitál,
- cizí kapitál.

Tyto dva typy členění mají neobvyklou vzájemnou závislost: vlastní kapitál tvoří veškeré interní zdroje a některé z externích zdrojů financování. Proto je tady dostatečné zaměření na jeden z těchto metod členění, zejména na druhý.

Hlavní princip toho členění je v tom, že vlastní kapitál představuje bezpečný zdroj financů, který není třeba splácet, a cizí kapitál je třeba splácet, buď dlouhodobě nebo krátkodobě. A ty platby budou účtované jako náklady (17).

2.3.1 Vlastní zdroje

Základní formy vlastních zdrojů jsou (17):

- základní vklad,
- navýšení základního kapitálu,
- nerozdělený zisk a odpisy,
- účasti, subvence a dary,
- kapitálové fondy.

Základní kapitál jsou peníze a majetek, vložený do podniku při jeho založení. Obvykle ten vklad je způsoben majitelem nebo majiteli (17).

Navýšení základního kapitálu jsou například nově emitované akcie. Jsou to peníze nebo majetek, které jsou přidány k základnímu kapitálu během jeho působení (17).

Nerozdělený zisk je kladný výsledek hospodaření minulých období. Záporný výsledek hospodaření je ztrátou, která musí být uhrazená vlastním kapitálem, a tím ho snižuje (17).

Účasti, subvence a dary jsou vklady jiných fyzických nebo právních osob do naší firmy bez jakýchkoliv smluv nebo dohod o vracení peněz nebo jejich procent, v takovém případě by to byl cizí kapitál (17). Lze do něj také započítat dotace, které jsou poskytovány různým firmám a organizacím pro podporu ze státního rozpočtu.

Kapitálové fondy jsou tvořeny z jiných zdrojů, než je výsledek hospodaření vytvořený vlastní činností. Ty se dělí na ážio a ostatní kapitálové fondy (18).

Ážio vzniká při založení korporace, nebo při navýšení základního kapitálu v případě, že korporace rozhodne pro upisování nových akcií. Ážio je rozdíl mezi částkou, za které jsou akcie vydávány, tzv. emisní kurz, a jmenovitou hodnotou akcie na základním kapitálu. Jestli jmenovitá hodnota akcie vyšší, jedná se o disážio. Však emise akcií s disáziem jsou zakázány českou právní úpravou (18).

Ostatní kapitálové fondy jsou kapitálové vklady, které nezvyšují základní kapitál obchodní korporace. Pravidla poskytnutí příplatku mimo základní kapitál musí být určeny společenskou smlouvou korporace, a rozhoduje o jejich podmínkách valná hromada, však v rámci společenské smlouvy (18).

2.3.2 Cizí zdroje

Cizí zdroje financování jsou rozděleny do krátkodobého cizího kapitálu a dlouhodobého cizího kapitálu (19).

Krátkodobý cizí kapitál:

- krátkodobé závazky,
- krátkodobé bankovní úvěry,
- zálohy od odběratelů.

Dlouhodobý cizí kapitál:

- dlouhodobé závazky,
- dlouhodobé úvěry,
- emitované obligace a dlužní úpisy,
- leasingové dluhy.

Závazky jsou formální povinnosti podniku o zaplacení po poskytnutí služby nebo výrobku. Obvyklé jsou představeny ve formě faktur. Závazky jsou obvykle vytvořeny v průběhu fungování podniku, ale je možné například poskytnutí některých dlouhodobých aktiv pomoci závazku při založení firmy.

Úvěry jsou jedním z nejčastějších způsobů financování podniku, zejména při jeho založení. Nejdůležitější je tady úrok, který se musí splácet spolu s úvěrem. Splácení úvěru je jednou z nezbytných částí posouzení záměru, které je zahrnováno ve výpočtu Cash Flow.

Zálohy jsou poskytnuté odběratelem před začátkem prací, obvykle jako procento z celkové ceny.

Obligace je cenní papír, který emituje podnik s cílem získat od investora finanční zdroj. Věřitel má nárok na úrok vyplacený v předem stanovených termínech a na splátku nominální ceny, a přitom se nepodílí na rozhodování (17).

Leasing je někdy zařazen do jiného typu financování – financování z provozních zdrojů. Je to pronájem různých zařízení (aut, strojů, budov a dalších) poskytovaný finančními institucemi (20).

Má podobný charakter jako závazek, ale má svoje odlišnosti, například smluvní podmínky a strukturu splátek:

- první mimořádná splátka (akontace),
- nájemné v pravidelných intervalech,
- případně kupní cena na konci nájmu.

Leasing je ve dvou typech (21):

- provozní (operativní) leasing,
- finanční leasing:
 - přímý finanční leasing,
 - nepřímý finanční leasing,
 - úvěrovaný finanční leasing.

Důležitým upozorněním je to, že provozní leasing se ve skutečnosti nepočítá jako financování, protože je to náklad při provozu firmy. Proto ten nebude zohledněn při zvolení typu financování v jakékoliv formě.

2.3.3 Nestandardní formy financování

Existuje několik forem nestandardního financování podniku, ale hlavní z nich jsou BOOT a PPP (17).

BOOT – Build-Own-Operate-Transfer. Je představen privátním investorem, který se zabývá zpravidla podmínkami v oboru nového projektu. Ten získává „koncesi“ na financování, projektování, realizaci stavby a dočasné provozování realizovaného projektu, který se později převede na poskytovatele „koncese“, což se obvykle stane po stabilizaci provozu, trhu a získání zkušenosti (17).

Tento typ financování je pohodlný zejména pro některé sféry podnikání, například pro stavebnictví. Kromě toho, je použitelný v případech práce s dodavatelem, kterého investor potřebuje kvůli jeho know-how, zkušenostem, vztahům se subdodavateli, nebo při nemožnosti samostatného proniknutí na trh.

PPP – Public Privat Partnership. PPP představuje partnerství veřejného a soukromého sektoru. Klientem v tomto typu je stát, nebo statní subjekt, a je to docela výhodný způsob financování. Při realizaci PPP může soukromý subjekt mít kumulované náklady nižší než při tradičních metodách, a přitom může být dosažena vyšší kvalita a efektivita veřejné služby (17).

Však důležité je tady to, že PPP je financování, které jde „shora“, což znamená, že jediná možnost tohoto způsobu financování je v případě zájmu státu nebo státního subjektu. V případě, že soukromý subjekt chce do něčeho investovat, a chce to udělat přes PPP, musel by buď čekat na to, že podobná zakázka bude otevřená státem nebo statním subjektem, přitom, že nedá se zjistit, kdy se to nastane, nebo nějak přesvědčit stát o potřebu v této investice, což nebude garantovat získání tohoto financování, protože mohla by být otevřena veřejná zakázka, kterou potom může vyhrát jiný soukromý subjekt s lepšími podmínkami a nižší cenou.

3 Praktická část

V praktické části se práce věnuje zpracování studie proveditelnosti pro zřízení muzea moderního umění s výsledným zhodnocení efektivnosti záměru a doporučením pro investora.

3.1 Představení záměru

Vyhodnocovaným projektem je budova v Praze, jejíž hlavní účel je představení objektů současné kultury a umění veřejnosti, tj. muzeum současného umění. Budova bude pořízená výstavbou na předem koupeném pozemku, bude mít 2-5 podlaží a přibližně 200 m² zastavěné plochy. Muzeum bude mít příjmy hlavně přes prodaní vstupenek, ale taky přes státní dotace a dary.

Investor, kterým je soukromý subjekt nebo konsorcium, v jehož vlastním kapitálu je dost prostředků pro základní financování, tj. 23 milionů korun, zvažuje koupit pozemku a výstavbu budovy muzea současného umění. Hlavním požadavkem investora je čistá současná hodnota s požadovanou výnosovostí 20 % po době aspoň 20 let, další požadavek investora je vnitřní výnosové procento.

3.2 Studie proveditelnosti

Jednotlivé body budou zpracovány dle struktury studie proveditelnosti představené v teoretické části. Po zohlednění hlavních částí této studie bude představen záměr. Jako první bude zpracována analýza trhu.

3.2.1 Analýza trhu

V Praze jsou dvě muzea moderního umění a hodně různých galerií a výstav. Muzea budou zohledněny z pohledu budov a provozu, galerie a výstavy jsou důležité jenom z pohledu provozu. Je to z důvodu toho, v jakých budovách jsou umístěné.

Většina galerií a výstav se nachází v budovách, které jsou určeny k mnoha účelům. Důkladným případem je galerie Dvorak Sec Contemporary, která je umístěna v Praze na adrese Dlouhá 5. Budova, ve které se galerie nachází slouží jako bytový dům.

Jsou i jiné možnosti, například galerie Kunsthalle. Ta je umístěna v bývalé Zengerově trafostanici, která ztratila svůj původní účel a teď slouží jenom jako galerie.

Muzea se taky mohou nacházet v budovách, které původně měly jiný účel: DOX je umístěná v bývalé továrně, Kampa se nachází v bývalém mlýnu. Však tyto zmíněné budovy byly silně exteriérově architektonicky změněné: DOX má jinou fasádu, na střeše se nachází vzducholodí; Kampa má prosklené dekonstruktivistické a eklektické detaily. Tyto případy se odlišují od výše zmíněné Zengerovy trafostanice, která nebyla exteriérově změněná.

Jako galerie a výstavy budou zohledněny:

- Central Gallery Prague: Staroměstské náměstí 15, Staré Město;
- Kunsthalle Praha: Klárov 5, Praha 1.

Většina galerií v Praze mají volný vstup, proto nebudou zohledněny jako konkurenti.

Kromě těchto existují další galerie a výstavy, které nelze přímo a bezpodmínečně pojmenovat jako současné umění, však je to otázka pro jinou dlouhou diskuzi o umění apod.

Už zmíněné 2 muzea současného umění jsou:

- DOX: Poupětova 1, Praha 7, Holešovice;
- Muzeum Kampa: U Sovových mlýnů 503/2, Praha 1, Malá Strana.

Zohledním tuto konkurenci z obou stran: stavba a provoz

Stavba

Muzeum je stavba, ve které objekty uměleckého, kulturního, historického nebo vědeckého zájmu jsou chráněny a představeny veřejnosti. V daném případě jde jenom o objekty uměleckého a kulturního zájmu.

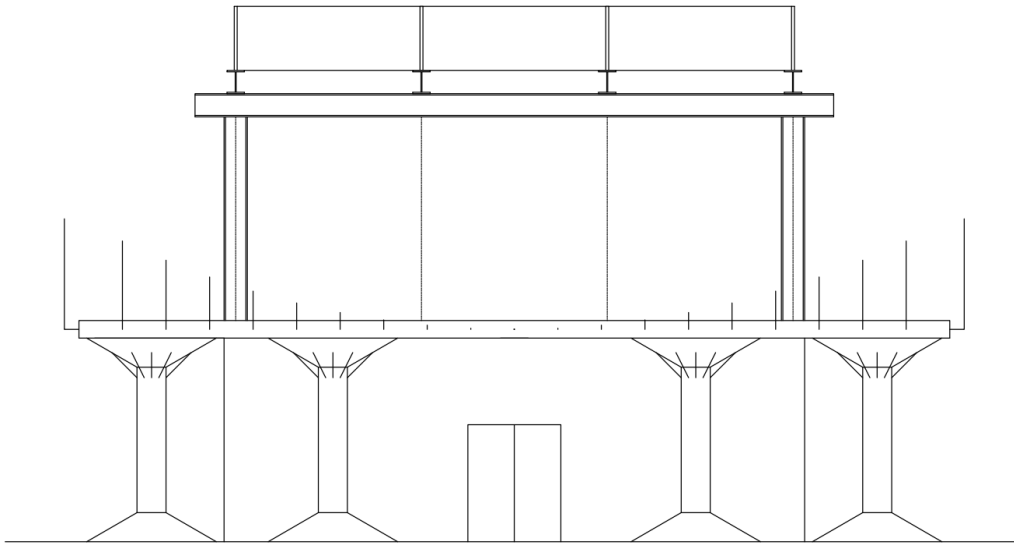
Museum Kampa: přes 430 m² zastavěné plochy, 3 výstavní podlaží. Celková plocha je přibližně 1300 m². Se zohledněním toho, že část plochy je využita pro administrativní účely, záchody, schodiště a technické místnosti, předpokládaná výstavní plocha je 800-900 m².

DOX: přes 3000 m² výstavní plochy, do 5 podlaží.

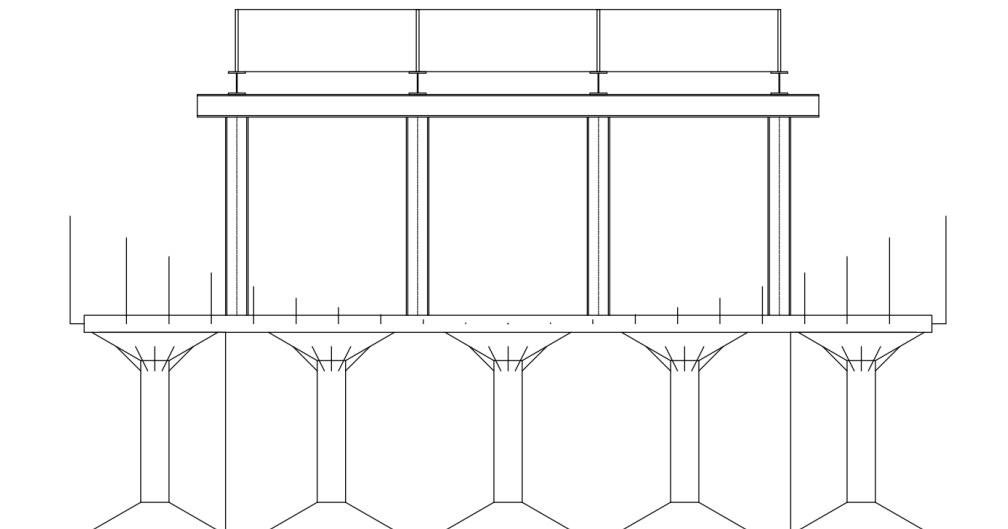
Pro vytvoření kvalitní konkurenceschopnosti budova muzea by měla mít min. 500-800 m² výstavní plochy. V případě, že muzeum bude mít menší plochu, měl by příliš málo vystavovaných objektů, což je kritický pro konkurenceschopnost. Množství děl v nabídce přímo ovlivňuje zájem lidí, a tedy i počet návštěvníků. Však plocha budovy přímo ovlivňuje náklady, proto příliš velká plocha by byla nevýhodná a negativní pro Cash Flow, zejména v prvních letech existování muzea.

Kromě toho, obě muzea mají zajímavou unikátní architekturu, proto bylo by lépe tu tendenci dodržovat pro vytvoření vnější reprezentativnosti a podporování konkurenceschopnosti. Proto nabízím projekt tak zvaného esencialismu. Je to můj osobní styl, který je docela unikátní a odlišující se. Kromě pohledů, které přikládám níže, jsem zformulovat architektonicko-

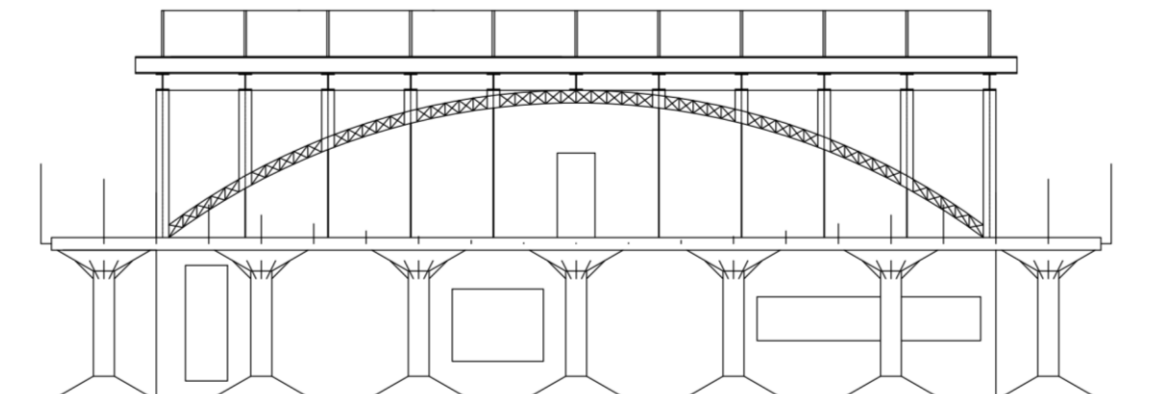
filozofický manifest, který by se dal vytisknout a prodávat přímo v muzeu nebo v knihkupectvích. To by nejenom přilákávalo zákazníky exteriérově, ale i vytvořilo by společenský zájem pro nový architektonický styl.



Obrázek 2: Přední pohled na představu budoucího objektu



Obrázek 3: Zadní pohled na představu budoucího objektu



Obrázek 4: Boční pohled na představu budoucího objektu

Budova má dvě nadzemní podlaží a jedno podzemní. V prvním podlaží jsou betonové stěny, které tvoří fasády, betonové sloupy a betonový strop, který je vystupující za hrany stěn. Okna jsou jenom na dvou bočních stěnách, a mění se po délce: vedle vstupních dveří jsou protahované, naproti tomu jsou vysoké a krátké. Hlavice sloupů mají výztužní pruty, které vedou do kmenů sloupů. Z každé strany stropu vystupují další pruty výztuže, které tvoří sinusoidu.

Druhé podlaží je tvořeno ze skla a oceli: hlavní nosné prvky jsou sloupy z H-nosníků, na kterých se nachází ocelové průvlaky, které taky vystupují za hranu, ale o menší délku než strop 1.NP. Fasáda stěny nad vstupními dveřmi je tvořená z panoramatického okna, stěna naproti je z pohledové ocele. Jiné 2 boční stěny mají oba materiály a dělí se konstrukcí, která imituje mostní podporu. Pod ní jsou panoramatická okna, nad ní jsou pohledové ocele. Uprostřed těch stěn jsou dveře, vedoucí na balkony.

Střecha budovy je zelená a pochozí, proto je po obvodě instalováno zábradlí.

Další prvky a konstrukce včetně balkonů, 1.PP, interiéru apod. jsou popsány v příloženém manifestu a budou upřesněny při projektovém návrhu.

Muzeum Kampa má taky venkovní plochu s několika měnicími se výstavními objekty. To je taky docela užitečný element, který přilákává pozornost lidí. Při vyhledávání budovy a pozemku takové budou preferované.

Provoz

Jak už bylo řečeno, kromě muzeu současného umění v Praze jsou galerie a výstavy, jejichž provoz taky bude zohledněn pro formování plnohodnotného představení o trhu. Budou považované za stejně vážené konkurenty, jako DOX a Kampa, a informace o jejich provozu je taky zvažovaná při rozhodnutích.

Ceny na vstupenky:

DOX: vstup pro dospělé – 210 Kč, se slevou – 120 Kč (22)

Kampa: vstup pro dospělé – 300 Kč, se slevou – 150 Kč (23)

Central Gallery Prague: vstup pro dospělé – 200-390 Kč, se slevou – 150-300 Kč (24)

Kunsthalle Praha: vstup pro dospělé – 260 Kč, se slevou – 150 Kč (25)

Kromě toho, můžeme zohlednit počty zaměstnanců (26):

DOX: 84 pracovníků

Kampa: 22 pracovníků

Central Gallery Prague: při vyhledávání účetních informací bylo zjištěno, že je to soukromá galerie, která neuvádí na veřejném rejstříku žádné výroční zprávy ani účetní závěrky, proto ta informace není dostupná

Kunsthalle Praha: 4 pracovníků

Další potřebnou informací je počet výstav ročně (26):

DOX: 14 výstav

Kampa: 10 výstav

Central Gallery Prague: při vyhledávání účetních informací bylo zjištěno, že je to soukromá galerie, která neuvádí na veřejném rejstříku žádné výroční zprávy ani účetní závěrky, proto ta informace není dostupná

Kunsthalle Praha: 6 výstav

A nakonec je potřeba určit počet návštěvníků (26):

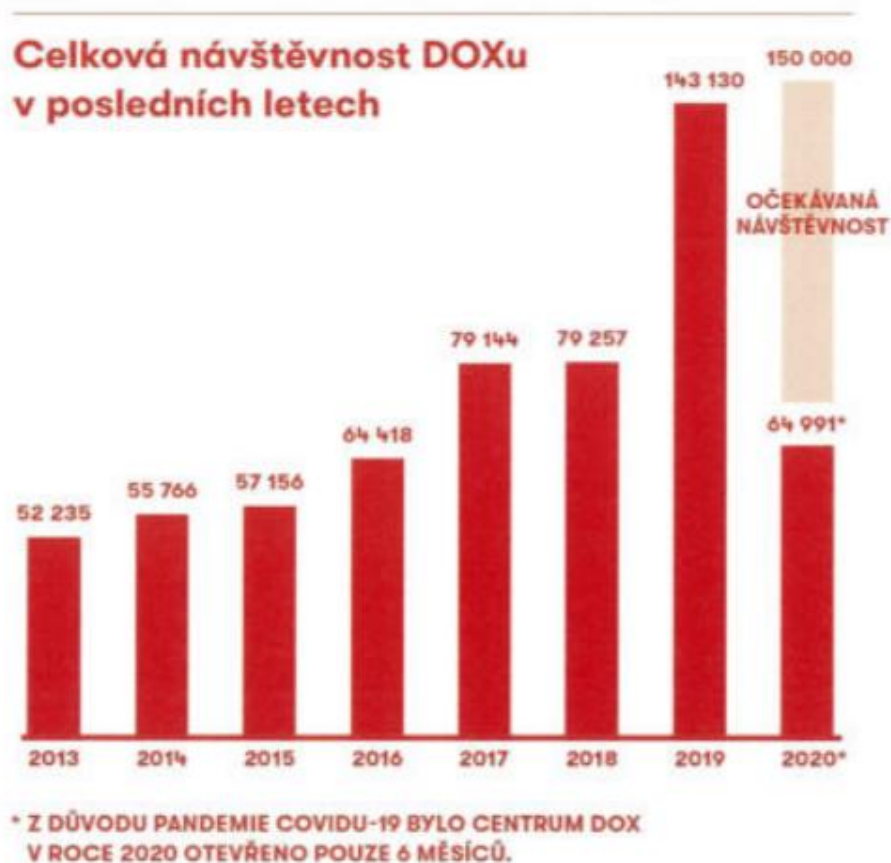
DOX: 64 991 návštěvníků v roce 2020, 143 130 v roce 2019, do pandemie COVID

Kampa: 83 221 návštěvníků v roce 2020, 226 205 v roce 2019, do pandemie COVID

Central Gallery Prague: při vyhledávání účetních informací bylo zjištěno, že je to soukromá galerie, která neuvádí na veřejném rejstříku žádné výroční zprávy ani účetní závěrky, proto ta informace není dostupná

Kunsthalle Praha: přibližně 1 600

Počty návštěvníků potvrzují trend, který se vždy předpokládá: postupné navýšení. Takové postupné navýšení je vidět v počtech návštěvníků muzeí během několika let, jako u muzea DOX.



Obrázek 5: Návštěvníci muzea DOX

A kromě toho, stejný trend se vyskytuje při porovnání návštěvníků různých muzeí. Muzeum DOX byl otevřen poprvé v roce 2008, muzeum Kampa – v roce 2003, a Kunsthalle Praha – v roce 2018, a rozdíly v počtech návštěvníků jsou přímo úměrné letům fungování.

Rozhodnutí o cenách bude přijato až v praktické části, po určení nákladu a zdrojů financování, ale zatím podle konkurence můžeme předpokládat vstupenky za 200–300 Kč pro dospělé, 120–150 Kč se slevou.

Kromě toho, některá muzea a galerie mají speciální nabídky:

- Školní skupiny (min. 10 osob + učitel zdarma) – 100 Kč/osoba.

- Rodina (2 dospělí + až 3 děti do 12 let) – 480 Kč.

Proto pro přilákávání návštěvníků budou použité podobné slevy, např.:

- Studentská skupina: aspoň 5 studentů středních a vyšších škol oboru umění a učitel zdarma – 100 Kč/osoba.
- Turistické exkurze: 5-10 lidí – 120 Kč/osoba; přes 10 lidí – 100 Kč/osoba.
- Firemní skupina: 5-10 lidí – 130 Kč/osoba; přes 10 lidí – 110 Kč/osoba.

Důležitá část je naplnění muzea: obrazy, sochařství apod. Kromě toho, naplnění muzea může být implementováno do interiéru, například nakreslené na stěnách obrazy, nebo nábytek a tak dále.

Naplnění muzea je obvykle sestaveno z vlastní sbírky a z dočasných výstav. Vlastní sbírka bude pořízena pomocí investic. Pro tyto účely mohou být nakoupená díla z jiných galerií, například Galerie u Betlémské kaple pro nákup obrazu a Galerie Art4you pro nákup sochařství.

Ceny v Galerii u Betlémské kaple jsou v rozsahu 800 – 140 000 Kč, a s tím jsou díla s cenou na požádání. Průměrná cena soch v Galerii Art4you je 25 000 Kč. Přesné určení díla k nákupu by mělo být uděláno odpovědnou osobou, například manažerem výstav, nebo manažerem umění. Proto při rozdělení investic bude jenom určena přibližná hodnota, závislá na rozměru budovy a výstavní plochy.

Dočasné výstavy taky budou sestavené taky manažerem výstav/manažerem umění. Výstavy zvyšují zájem společnosti o muzeum, a přitom vytvářejí možnost navštívení několikrát stejnými zákazníky.

Přibližná frekvence výstav v prvních letech mohla být šestkrát ročně s postupným navýšením do 12 výstav ročně.

Kromě toho, unikátní elementem muzea by mohla být specifická část muzea, objekty ve kterých by byly od mladých neznámých umělců, nebo dokonce od studentů. Náklady na takovou expozici jsou očividně menší, a přitom to má několik důležitých výhod: zájem studentů a jiných tvůrců, reklama, atrakce investic, a dokonce možnosti zvýšení státních dotací kvůli rozšíření kulturní role muzea: teď to má nejenom cíl distribuce umění do společnosti, ale i podpory mladých talentů.

Posledním elementem muzea je docela specifická v této části trhu aktivita – přednášky a veřejné diskuze/debaty. Muzeum DOX má auditorium a jiné místnosti shodného účelu jako část celkové plochy. Muzeum Kampa nabízí pronájem prostoru pro akce jako besedy a prezentace. To je zajímavá zvláštnost, kterou by se dalo převzít.

Tržby muzea Kampa z pronájmu prostor v roce 2015 činily 3 620 000 Kč, v roce 2016 vzrostly na 4 200 000 Kč, a byly konstantní do roku 2020, ve kterém se snížily na 4 100 000 Kč, což je očividně následkem koronavirových omezení (26). Předpokládám, že tržby z pronájmu se neměnily během 4 let kvůli tomu, že byla dosažena maximální kapacita pronájmu.

V mém případě k účelům pronájmu by se mohla využívat jedna z výstavních místností, pomoci umístění židlí a případně stolů, projektorů a jiných potřeb. To by byl nejlepší a nejvýkonnější způsob využití plochy.

Taková místnost by se mohla používat muzeem, například jestli manažer výstav nabízí nějaké veřejně známé osobě, lektorovi nebo profesorovi účast za nějakou cenu. V takovém případě vstupenky jsou prodávané muzeem a jemu patří všechny příjmy.

Alternativně by se mohla posluchárna používat nějakou jinou uzavřenou skupinou, například pro školní přednášku nebo uzavřené debaty. V daném případě by byl jenom nějaký předurčený poplatek za použití posluchárny. Ceny se dají převzít z jiných prostorů k pronájmu, například Photo studio – Multifunkční prostor v srdci industriálních Holešovic (27).

Z všeho množství různých prostorů a sál k pronájmu byl zvolen tento kvůli tomu, že interiérově a atmosféricky je nejhodnější muzejnímu prostoru – je tam hodně kreativity a originálního designu, proto bude zohledňován při určení konkurenceschopných cen.

Cena pronájmu je závislá na typu pronájmu – jestli je to focení nebo event – však minimální cena je 14 000 Kč/hod. Pro proniknutí do trhu se dají použít dumpingové ceny, který přitom by mohl být plovoucí, tj. měnili by se v závislosti na popularitu. Jako příklad:

Na začátku:

10 000 Kč/hod pro pracovní nebo jinou skupinu,

5 000 Kč/hod pro školní skupinu.

Při vysokém zájmu (například větší než 3 akce týdně, kdy pronájem vadí prohlížení nabídky na více než několik hodin za týden):

12 000 Kč/hod pro pracovní nebo jinou skupinu,

6 000 Kč/hod pro školní skupinu.

Při nízkém zájmu (například menší než 1 akce týdně):

5 000 Kč/hod pro pracovní nebo jinou skupinu,

2 500 Kč/hod pro školní skupinu.

Takovým způsobem by se dalo dostat na neoptimálnější ceny, které vylučují přebytek a nedostatek. Kromě toho, při mnoholetém provozu muzea a jeho posluchárny takto by se dalo udělat ceny závislé na roční období, například v letě ceny na provoz školní skupinou budou co nejmenší, protože tuto nabídku se bude používat jenom velmi iniciativní studenti, kteří se

chtějí učit dokonce v letě, nebo jiné učební jednotky, jako kurzy nebo soukromé skupiny populární vědy.

3.2.2 Marketingová strategie

Marketingová strategie, jak je napsáno v teoretické části, je směřovaná na udržování stálých zákazníků a na získání nových.

- Udržování stálých zákazníků.

Hlavní způsob přilákávání zákazníků, které už muzeum jednou navštívili, je permanentní změna dočasných výstav, optimální počet je 12 výstav ročně, ale na začátku fungování muzea stačilo by i 6 výstav za rok. Kromě toho, takový způsob navštívení by byl podporován, jestli muzeum má slevy pro stálé zákazníky, například:

Vstup pro dospělé: 200 Kč, 180 Kč za navštívení druhé výstavy za rok, 150 Kč za navštívení 3+ výstav za rok

Vstup se slevou: 125 Kč, 100 Kč za navštívení druhé výstavy za rok, 80 Kč za navštívení 3+ výstav za rok

Takový typ slev by byl ještě pohodlnější a použitelnější, jestli místo klasických papírových vstupenek budou použité QR-kódy nebo jiné elektronické. S takovými vstupenkami člověk nebude potřebovat ukládat papír během roku, bude stačit uložit ty elektronické vstupenky nebo QR-kódy na mobilu nebo na jiném zařízení.

- Získání nových zákazníků.

Hlavní metoda je reklama. Tu se dá umísťovat v relevantních místech, například na kampusu středních a vysokých škol a akademií, zejména spojených s uměním. Nejlevnější, nejpohodlnější a nejpřizpůsobivější je tisk letáků. Už zmíněná část výstavní plochy, věnovaná obrazem a sochařství mladých talentů a studentů je dalším způsobem přilákávání nových zákazníků, protože po umístění svého díla v muzeu člověk, zejména mladý, pozve svou rodinu a své kamarády a spolužáky, aby se na to podívali.

Však už zmíněné dočasné výstavy působí taky pro získání nových zákazníků, například jestli člověk nemá zájem o obyčejné muzejní výstavy, ale chce se podívat na díla nějakého určitého umělce, jehož výstava se bude dočasně nacházet v daném muzei.

3.2.3 Materiálové vstupy a energie a služby

Energetická spotřeba muzea je docela jednoduchá: voda do sociálních zařízení, elektřina po celé budově, klimatizace a vytápění v studenějších obdobích. Však kromě obyčejných budov se dá postavit pasivní nízkoenergetickou budovu. Tato možnost je dražší, ale kromě toho, že náklady na energii budou nižší, je výhoda v tom, že nízkoenergetická budova je dobrá pro společenskou představu. Tento fakt by se mohl používat pro marketing a při přilákávání pozoru lidí.

Náklady na energii muzea DOX jsou 2 277 000 Kč v roce 2020; náklady muzea Kampa jsou 3 831 000 Kč v roce 2020; náklady galerie Kunsthalle jsou 175 000 Kč v roce 2020, 24 000 Kč v roce 2019 (26).

Náklady v mém případě budou trochu menší, protože náklady na energii jsou většinou závislé na plochu (osvětlení, vytápění) a počet návštěvníků (voda). Určitě, tyto náklady se budou v průběhu zvětšovat, ale budou pořád menší. Dá se vypočítat porovnáním s muzei DOX, jehož výstavní plocha je 5krát větší (3000 m² oproti 600 m² podle architektonického návrhu). Náklady na energii jsou 2 277 000 Kč v 12 roku fungování, tedy 455 000 Kč v mém případě. Dá se udělat rovnici:

$$A \cdot x + B = N$$

Kde x je počet návštěvníků (budou stanoveny v části „Provozní výnosy“)

A jsou energetické náklady na jednoho návštěvníka (voda)

B jsou konstantní energetické náklady (silnoproud, vytápění)

V roce 3: $N = 24\,000$ Kč, $x = 3\,500$ lidí,

V roce 12: $N = 455\,000$ Kč, $x = 163\,000$ lidí.

Z toho se dá stanovit: $A = 2,7$ Kč/člověk; $B = 14\,540$ Kč.

Náklady se budou zvětšovat z 15 890 Kč do 792 140 Kč.

Další služby jsou ostraha a úklid. Při výpočtu nákladu musí být vyhodnocené možnosti zaměstnání pracovníků pro tyto účely, ale jako pohodlnější metoda bude zvolen nájem relevantních firem. Kromě toho, určitě bude potřeba pronajít firmu pro odvoz odpadu z budovy, což bude další položkou nákladu.

Pro ostrahu byla zvolená známá firma KOVIS: nabízí služby ostrahu objektu a zajišťování bezpečnosti při kulturních akcích (28). Cena služeb – strážného – je 96 Kč/hod. Strážný bude na objektu 24 hodiny denně, proto to by znamenalo, že roční náklady na ostrahu jsou $96 \cdot 24 \cdot 365,25 = 841\,536$ Kč

Pro úklid byla zvolená firma Expert Úklid, která se zabývá komplexním poskytováním služeb v oblasti úklidu domácností, bytů, domů, úklidu firem a úklidu průmyslových objektů v Praze a okolí (29). Podle jejich ceníku pravidelné úklidy komerčních prostor a jiných firem stojí 0,6 Kč/m². To znamená, že jednotlivý úklid by stál 0,6*600 = 360 Kč, však minimální cena za úklid je 400 Kč. V případě, že muzeum by se uklízel 3krát týdně, to by stalo 400*3*52 = 62 400 Kč ročně.

Další využívanou službou je úklid komunálního odpadu. Ten je odvážen městem, a proto náklad tvoří městský poplatek. Pro Prahu tento poplatek činí 1 596 Kč ročně (30).

Kromě toho, jsou účetní služby. Stejně jako v předchozím případě, je možné porovnat ceny vlastních zákazníků a nájmu firem. Však v daném případě je jasné, že nájem firmy bude výhodnější kvůli tomu, že muzeum nebude potřebovat služby účetních a právníků celoročně, ale jenom několikrát za rok, dokonce v nejhorších případech.

Pro tyto účely byla zvolená firma Účtujeme Pro Vás. Kompletní zajišťují účetních povinností firem a poskytují vedení účetnictví i daňové evidence a řadu přidružených činností (31). Účetní povinnosti a účetní zprávy muzea jsou poměrně malé, a proto se dá použít nejlevnější službu této firmy – tak zvaný balíček „Základ“. Jeho cena je 1 550 Kč/měsíčně. Předpokládá se využití jejich služeb 3 měsíce ročně, což znamená, že celková cena účetních služeb je 4 650 Kč ročně.

Nakonec, muzejní budova by měla být pojištěná. Pro pojistné služby byla zvolená firma Direct, zejména kvůli jejich kalkulačce, pomocí které se dá lehce vypočítat náklady na pojištění podniku (32). Jako oblast podnikání byly zvolené „Služby“, jako obor podnikání byl zvolen „Vývoj, výzkum a věda“, protože ze všech představených oborů tento vyhovuje muzejní činnosti nejlíp. Byly zvolené dva objekty pojištění: budova a zásoby. Budova byla popsána podle předpokladu: Praha 6, přízemí + 2 patra, 200 m² zastavěné plochy, betonová. Rozsah cen zásob je 2 000 000 Kč – 4 000 000 Kč podle výpočtu, který bude prováděn v další části „Investiční náklady“. Podle těchto podmínek Direct nabízí několik cen: „nejnutnější“, „zlatý střed“, „myslet na všechno“. Z této nabídky byla zvolená nejlevnější – 6 500 Kč.

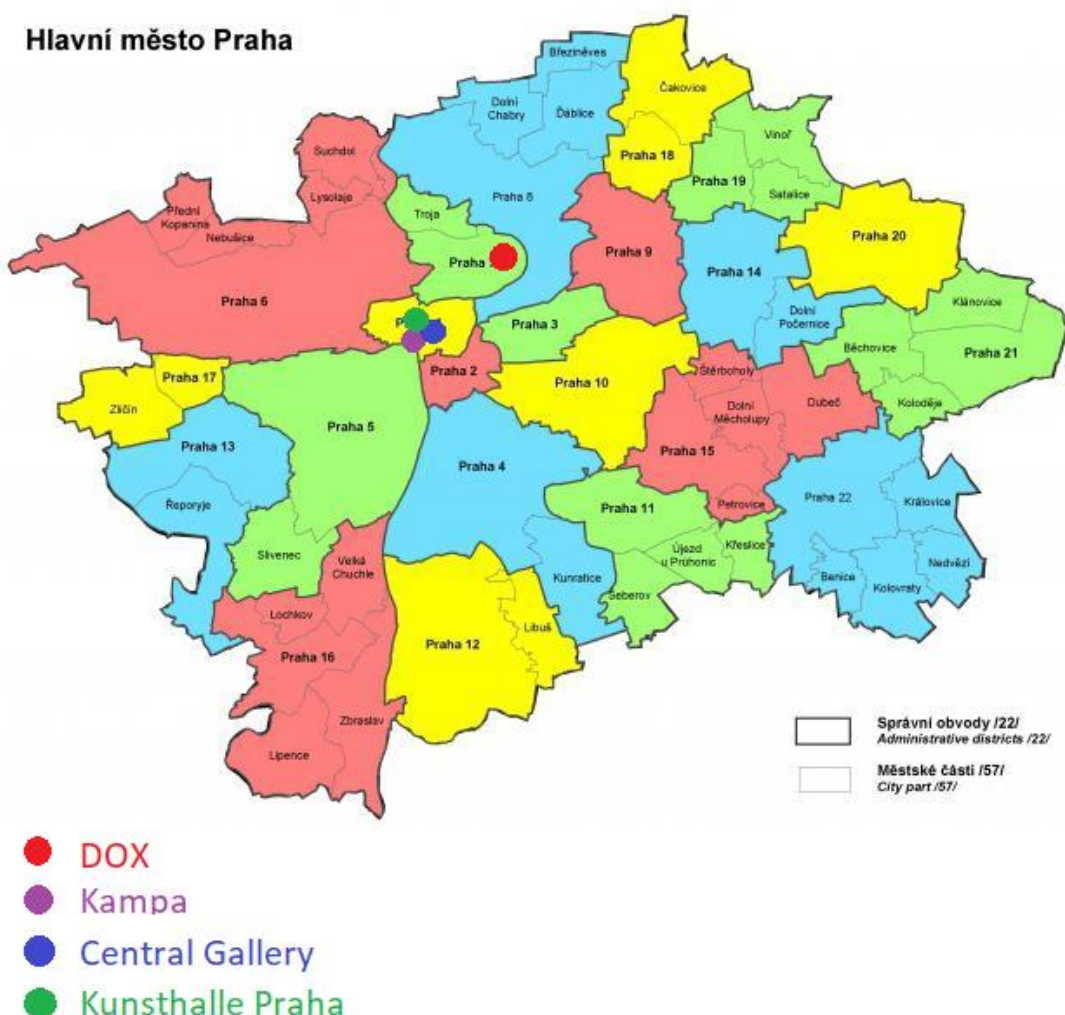
Materiálové vstupy pro muzeum jsou obvyčejné provozní materiály, jako například papír pro tisk vstupenek, ale pro dodržování zmíněné představy chránění prostředí, a pro vyloučení těchto nákladů, mohli by být změněny na elektronické vstupenky, které jsou docela populární, použitelné a pohodlné ve dnešní době. Kromě toho, to zlehčí nákup vstupenek online, což je další způsob přilákávání zákazníků.

3.2.4 Umístění jednotky

Umístění muzea je velmi důležité, protože hlavní výnosy tohoto podniku jsou z návštěv a prohlídek. Určitě, existují jiné metody, jako online prohlídky, ale není to hlavní složkou výnosů.

Muzeum by se neměl nacházet příliš blízko vedle jiných muzeí, protože tímto je vytvářeno ohrožující riziko konkurenci, ve které lidi budou dávat přednost tím, které jsou starší a známější.

Však muzeum by se neměl nacházet na kraji města, protože vhodné místo pro kulturní rekreaci je centrum města a vedlejší městské oblasti. Kromě toho, je vidět, že všechny muzea a galerie jsou umístěny v poměrně centrálních oblastech města Prahy. Proto pro udržování konkurenceschopnosti by bylo nutno odpovídat této statistice.



Obrázek 6: Mapa muzeí v Praze

Jako vhodné umístění jsou zvolené oblasti Prahy Praha 1-10.

Byly zohledněny desítky pozemků, včetně pozemků k pronájmu. Hlavními kritérii jsou rozměr, tvar, poloha a cena:

Rozměr

Pozemek musí mít aspoň 200 m² pro vystavění budovy, však jak už bylo řečeno v analýze trhu, při možnosti vytvoření vnější plochy pro vystavení na ní soch pro exteriérový přehled a přilákávání návštěvníků, tato možnost bude využita, proto je daná prioritou pozemkům větším než 200 m².

Tvar

Pozemek musí mít tvar, na kterém vystavení obdélníkové budovy bude přípustné. Například, pozemek nesmí být trojúhelníkového nebo nějakého jiného nepravidelného tvaru, a nesmí být ve skalnaté oblasti.

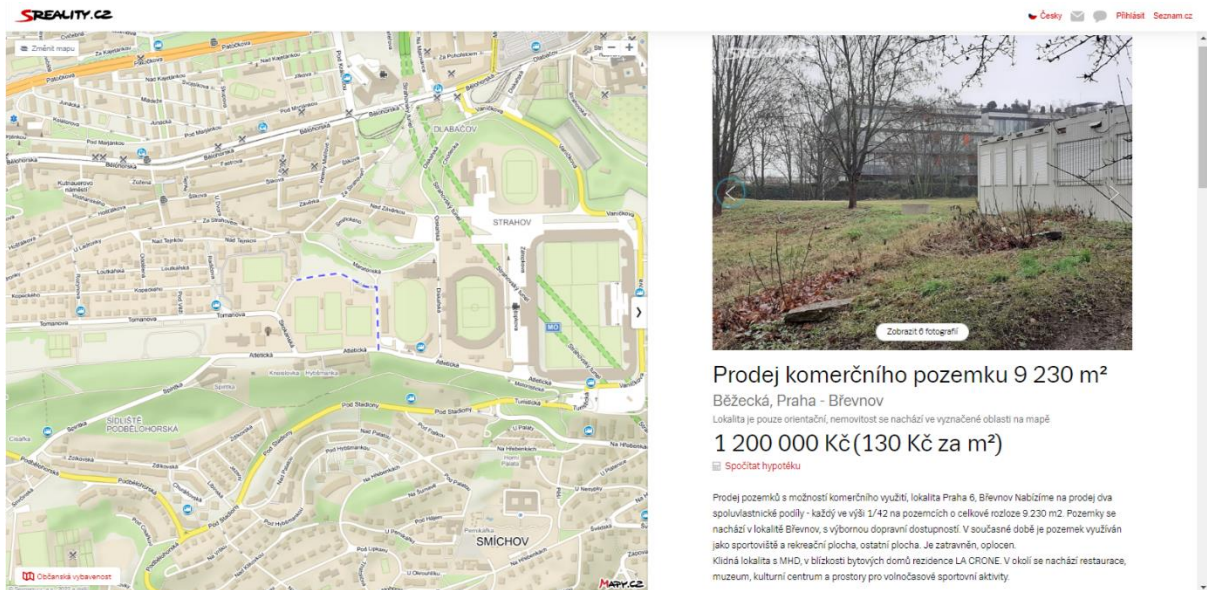
Poloha

Jak už bylo napsáno výše, pozemek se nesmí nacházet příliš daleko od centra města, měl by být umístěn aspoň v oblastech Praha 1 – Praha 10. Kromě toho, musí být v místě, které neohraničí vystavení muzea nebo přístup k němu, například pozemek nesmí být umístěn mezi dvěma jinými budovami, které omezí možnost vystavení muzea.

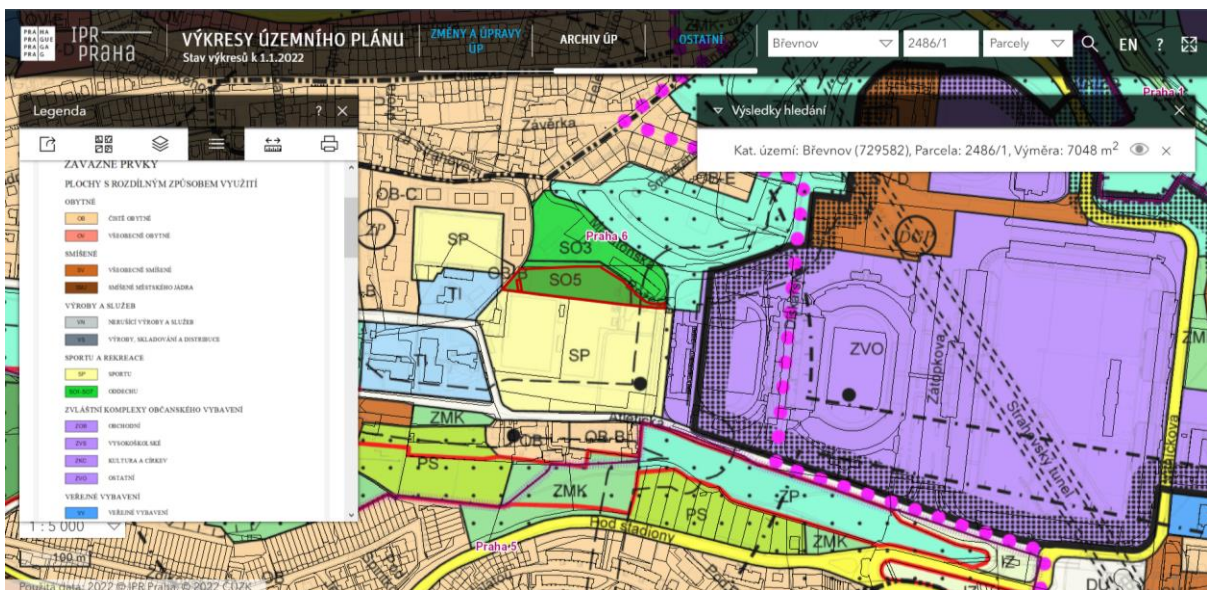
Cena

Všechny pozemky, které jsou umístěné vedle centra Prahy, jsou poměrně drahé: 2 000 000 Kč – 60 000 000 Kč. Skoro všechny levnější pozemky jsou buď nevhodné podle výše rozepsaných náležitostí, nebo jsou nezastavitelné. Však jsem zvládl najít jeden poměrně levný pozemek, umístěný v oblasti Praha 6, který vyhovuje všem požadavkům:

Pozemek na Břevnově plochy 9 230 m² za 1 200 000 Kč.



Obrázek 7: Inzerát pozemku pro výstavbu muzea



Obrázek 8: Územní plán a vyznačení pozemku

Podle regulativy funkčního a prostorového uspořádání území hlavního města Prahy (33), plocha má kategorii SO5 – částečně urbanizované rekreační plochy – zvláštní rekreační aktivity. V dokumentu je stanoveno podmíněně přípustné využití pro uspokojení potřeb souvisejících s hlavním a přípustným využitím: klubová zařízení a stavby a zařízení pro provoz a údržbu, obchodní zařízení s celkovou hrubou podlažní plochou nepřevyšující 250 m², zařízení veřejného stravování, malá ubytovací zařízení, plošná zařízení technické infrastruktury, parkovací a odstavné plochy se zelení, komunikace vozidlové.

Ústav územního rozvoje uvádí definici rekreaci: Rekreace je forma odpočinku nebo činnosti ve volném čase, která je nezbytná pro existenci a rozvoj fyzické a psychické energie člověka. Poskytuje změnu prostředí, monotónní práce i způsobu života k rozvoji tělesné kultury a často i přímému styku s přírodou. Není však pouze nezbytnou složkou obnovy sil, neboť doplněna vhodnými zájmy a zálibami poskytuje člověku vnitřní uspokojení, obohacuje jeho intelekt a přispívá k růstu jeho osobnosti. Největší význam má zdravotně preventivní funkce rekreace, neboť kompenzuje negativní důsledky pracovního procesu, nevhodného životního prostředí a četných tlaků, vyvolaných nevhodným způsobem života (34). Dělí rekreaci na každodenní, krátkodobou a dlouhodobou, stanovuje náplní dlouhodobé a krátkodobé rekreace:

- aktivní pobyt ve volné přírodě spojený s turistikou, cykloturistikou (včetně agroturistiky),
- chovatelská a pěstební činnost, rybaření a myslivost,
- chataření a ostatní manuální záliby,
- návštěva pamětihodností (poznávací turistika),
- sportovní činnost,
- pasivní odpočinek ve volné přírodě a ve městech,
- relaxační pobyt v lázních a relaxačních centrech.

Dá se říct, že návštěva muzeu je poznávací turistika a návštěva pamětihodností, proto výstavba muzea v kategorii SO5 je úplně povolena.

3.2.5 Pracovní síly

Jak už bylo zmíněno, byly zohledněny možnosti zaměstnání uklízečky a ostražky. Ale kvůli tomu, že výhodnější je nájem těchto služeb, tyto možnosti byly odmítnuty.

Však určitě bude potřeba zaměstnání v některých jiných sférách. Jako hlavní zaměstnanec, který bude odpovědný za naplnění muzea, bude považován manažer umění/manažer výstav. Toto je docela specifická pozice, ve které bude poměrně problematické najít zkušeného pracovníka, však při nedostatku takových je možné zaměstnání absolventů některých vysokých škol, například Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze, nebo Akademie výtvarných umění v Praze.

Však musí být stanovena nějaká metoda výběru zaměstnanců, například pomocí školních známek, nebo malým testem, během kterého musí hypotetický pracovník určit autora několika poměrně známých obrazů, nebo popsat ty obrazy z kulturního a historického pohledu, nebo zkusit odhadnout cenu obrazu. Je možné potom porovnat součty odchylek od skutečných cen a zaměstnat toho, u kterého je odklonění od skutečných cen obrazu je co nejmenší.

Pro stanovení mezd byla použita Národní soustava povolání – otevřená a všem dostupná databáze povolání (35). Nejbližší dostupné povolání v národní soustavě povolání je tak zvaný muzejní edukátor. Jeho činnostmi jsou:

- Plánování, tvorba, koordinace, pilotáž a dokumentace edukačních programů pro různé cílové skupiny v muzeu.
- Plánování, tvorba, koordinace, pilotáž a dokumentace doprovodných kulturních programů a akcí pro různé cílové skupiny v muzeu.
- Tvorba edukační koncepce muzea.
- Spolupráce na přípravě expozice, nové výstavy či edukačního programu s dalšími odbornými pracovníky muzea či jinými odbornými externisty.
- Tvorba obsahové náplně propagačních materiálů edukačních aktivit muzea.
- Koordinace průvodců, lektorů či kustodů v muzeu a jiné.

Je vidět, že pracovní činnosti muzejního edukátora jsou velmi podobné těm, které jsou nutné u manažera výstav/manažera umění, a dokonce zahrnuje už zmíněné povinnosti přilákávání lektorů nebo jiných osob pro vytvoření přednášek nebo jiných akcí v místnostech 2.NP muzea.

Národní soustava povolání oceňuje činnosti muzejního edukátora na 32 000 Kč – 47 000 Kč. Pro počáteční plat bude zvolena minimální hodnota – 32 000 Kč, ale budou zohledněny možnosti navýšení platu každých pět let, například o 3 000 Kč (35).

Tím, že muzeum je poměrně malé, bude jenom jeden pracovník na takové pozici, proto podniková hierarchie bude docela jednoduchá, kde hlavní odpovědný je majitel muzea, a jeho podřízený je manažer výstav/manažer umění. Však v případném rozšíření muzea bude zohledněna možnost pronajmu dalších manažerů, a proto celková hierarchie bude komplexnější.

Dalším zaměstnancem by mohl být specialista na marketing, jehož cíle by byly:

- Správné šíření letáků.
- Vedení sociálních sítí muzea.
- Jiné marketingové aktivity.

Jeho povinnosti jsou v rámci marketingové strategie muzea, však určitě vlastní iniciativy taky budou zohledněny, zejména jestli nebudou obtěžovat muzeum příliš velkými náklady, a budou výkonné a efektivní.

Toto povolání je mnohem obecnější a je taky představeno v Národní soustavě povolání jako „Specialista marketingu“ (35). Jeho činnostmi jsou:

- Realizace marketingových aktivit.

- Spolupráce na tvorbě marketingového a obchodního plánu.
- Analýza prodeje a trhů a monitoring trhu.
- Vyhodnocování efektivity marketingových činností.
- Komunikace s médii, distribuce tiskových zpráv, realizace Public Relations.
- Komunikace s marketingovými odděleními obchodních partnerů.
- Podpora prodejců – obchodních zástupců.
- Analýza vnějších a vnitřních činitelů (SWOT analýza).
- Vyhledávání příležitostí na trhu.
- Vytváření optimální marketingové strategie.
- Získávání informací o potenciálu trhu, konkurenci, požadavcích zákazníků a produktech.
- Příprava a realizace aktivit pro zvýšení prodeje.
- Spolupráce při tvorbě, zajišťování a aktualizaci webových stránek a informačních a propagačních materiálů.
- Prezentace firmy nebo organizace na internetu a aktualizace uveřejňovaných informací.

Platové rozmezí uvedené v Národní soustavě povolání je 28 000 Kč – 56 000 Kč (35). Stejně, jako v minulém případě, počáteční plat bude minimálně možný – 28 000 Kč. A taky stejně jako u předchozího povolání, každých 5 let ten plat se bude zvyšovat o 3 000 Kč.

Poslední zaměstnanec je člověk, který prodává vstupenky – pokladní. Národní soustava povolání uvádí činnosti pokladního jako (35):

- Uzavírání prodejních transakcí o zboží (službách) se zákazníkem.
- Práce na pokladních systémech.
- Vedení kontrolní pokladny, obstarávání hotovostních a bezhotovostních plateb.
- Vedení a zpracování prodejní dokumentace, např. záručních listů, stvrzenek atd. a příprava dalších příslušných dokumentů.
- Přijímání a vydávání peněz, zajišťování bezhotovostních plateb a vyhotovování pokladních dokladů.
- Inventarizace zásob.
- Vyúčtování tržeb na pokladně.

Jeho cenová nabídka je 24 000 Kč – 37 000 Kč. Jeho plat bude konstantní a bude činit 25 000 Kč.

3.2.6 Organizace a řízení

Forma organizace bude přímo určená vlastníkem a v daném případě může být skoro jakákoliv, kromě akciové společnosti. Nejčastěji má muzea formu osobní společnosti nebo individuální vlastnictví.

3.2.7 Plán realizace

Hlavními částmi planu realizace muzea jsou:

- Vystavení nebo rekonstrukce nebo pronájem.
- Pořízení exponátů.
- Permanentní plánování dočasných výstav.

Plán realizace výstavby nebo rekonstrukce musí být sestaven projektantem po určení místa výstavby a architektonického přehledu. Však v dané práci může být určena přibližná doba trvání.

Pořízení naplnění muzea by mohlo být současné dokončení výstavby muzea pro okamžité umístění v budově. Plán pořízení by měl být sestaven manažerem umění/manažerem výstav, proto by měl být zaměstnán ještě během výstavby.

Dočasné výstavy, jak je napsáno, budou plánovány permanentně, a taky manažerem umění/manažerem výstav. Termíny, jako v předchozích částech, nebudou, ale bude požadavek na počet ročních výstav.

Kromě toho, plán dočasných výstav bude propojen s marketingovým plánem, které jsou na sobě závislé. Například před otevřením nové výstavy by se měl být zvýšen počet reklam a plocha jejich propagace.

3.3 Zdroje financování

Hlavní způsob určení zdrojů financování je porovnáním s výročními zprávami muzeí DOX a Kampa, informace o kterých byla převzata s veřejného rejstříku a sbírky listin, ale bohužel je dostupná jenom informace z roku 2020. To je docela unikátní a specifický případ, protože v březnu 2020 se začali pandemická opatření, které už ve dnešní době nejsou. Hlavní vliv je určitě na výnosy a náklady, což se bude zohledňovat v dalších částech, ale i pro financování by se měla porovnávat informace z roku 2020 a aspoň 2019.

- Muzeum Kampa (26):

Velkou část výnosů tvoří dary: 3 875 785 Kč, které jsou poskytnuté od takových dárců, jako CENTRAL AND EASTERN EUROPEAN ART FOUNDATION (1 650 000 Kč), Česká spořitelna (700 000 Kč), Městská část Praha 1 (50 000 Kč) a další.

V roce 2019 dary pro muzeum Kampa byly poskytnuté ve výši 7 925 015 Kč, což znamená, že opatření v roce 2020 ovlivnili dary velmi hodně, a jejich hodnota se snížila více než dvakrát.

Takové snížení je ještě významnější při zohlednění toho, že z roku 2017 na rok 2018 hodnota darů se zvětšila z 2 594 800 Kč na 7 976 880 Kč.

Určitě, dary nejsou stabilní a fixní hodnotou, kterou můžeme kdykoliv přesně určit, a to je vidět tím, že v dalším roce se jejich hodnota snížila o malé procento, což znamená, že i v obvyklých obdobích jsou fluktuace a neurčitosti, ale takové náhle snížení v roce 2020 je očividně ovlivněno koronavirem a celosvětovou karanténou.

Kromě toho, velká část příjmů muzea je tvořená položkou „Dotace“. Ty jsou poskytnuté především Ministerstvem kultury, ale kromě toho i Hlavním městem Praha, městskými částmi Praha 1 a Praha 5, úřadem práce a městem Moravský Krumlov (což v dané práci není relevantní). Tyto poskytovatele tvoří celkové dotace ve výši 9 203 273 Kč.

Státní dotace v roce 2019 byly poskytnuté muzeu Kampa v hodnotě 9 203 273 Kč, což znamená, že se nezměnili vůči koronaviru ani o korunu, však předtím dotace měli přirozenou tendenci ke zvyšování (8 281 000 Kč v roce 2018, 4 478 000 Kč v roce 2017). To je nepříjemný, protože i když se dotace nezměnili, zastavení kladné tendenci je očividně negativní.

Však určitě jsou důležitou částí příjmu muzea Kampa tržby ze vstupného a z pronajmu prostor: 5 620 000 Kč ze vstupného a 4 100 000 Kč z pronajmu prostor v roce 2020, 15 640 000 Kč ze vstupného a 4 200 000 Kč z pronajmu prostor v roce 2019. Zajímavá dynamika je v tom, že při snížení tržeb ze vstupného o 64 %, což je očekávaný se zohledněním koronavirových ohraničení, tržby z pronajmu prostor se zmenšili jenom o 2,4 %.

- DOX Praha (26):

Muzeum DOX má taky každý rok určité dary, a přitom tu kladnou tendenci je vidět i po koronaviru: 2 590 000 Kč v roce 2018, 3 300 000 Kč v roce 2019, 4 948 000 Kč v roce 2020.

Příjmy z dotaci muzea DOX taky mají permanentní navýšení: 8 748 000 Kč v roce 2018, 10 442 000 Kč v roce 2019, 22 069 000 Kč v roce 2020. Kromě toho, je vidět náhlý a rychlý růst v roce 2020, však to není tak jednoduchý. Více než 2 miliony korun byly poskytnuté přesně kvůli pandemickým opatřením: 339 200 Kč – Dotace MPO – COVID GASTRO; 1 973 665 Kč – ÚŘÁD PRÁCE – Refundace mzdy COVID.

Očividně, musí se zohledňovat to, že v dalších rocích takové možnosti jsou zrušené ohledně současné situace, ve které pandemické opatření už skoro nejsou, a ty, které dosud existují, neovlivňují život občanů a provoz muzeí tak, že by proto byly poskytnuté mimořádně velké dotace.

Výnosy z vlastní činnosti muzea DOX taky tvoří poměrně významnou část celkových příjmů podniku: 15 838 000 Kč (což je třetina celkových příjmů). Však v roce 2019 tato položka výnosů tvořila více než 60 % celkových tržeb – 30 185 000 Kč. To je taky docela očekávaně, zejména při zohlednění změn v počtech návštěvníků.

- Kunsthalle Praha (26):

Kunsthalle Praha nedostává ani korunu jako statní dotace, ale je to jeden z principů majitele, nikoliv statní rozhodnutí (36).

Provozní výnosy galerie Kunsthalle činí 324 000 Kč, což koresponduje s počtem návštěvníků a s tím, že muzeum byl založen poměrně nedávno.

Však kromě zdrojů během provozu musí být zohledněné financování během výstavy. V daném případě vytvoření muzea je financováno z vlastních prostředků fyzickou osobou nebo konsorciem, což taky odpovídá konkurenčnímu případu: muzeum Kampa byl založen paní Medou Mládkovou z vlastních zdrojů (37).

3.4 Náklady a výnosy

3.4.1 Investiční náklady

Hlavní investiční náklad – pořízení pozemku. Jako vhodné místo pro umístění muzea byl zvolen pozemek na Břevnově, jehož cena je 1 200 000 Kč. Ten pozemek se bude muset odstranit od travin a stromu, po čemž se bude moct vystavět budova.

Budova bude mít obdélníkový tvar, bude mít 3 podlaží (1 podzemní a 2 nadzemní), zastavená plocha je přibližně 200 m². Konstrukční výška podlaží je 3 metry. To znamená, že obestavený prostor budovy se bude rovnat $OP = 200 * 3 * 3 = 1\,800\text{ m}^3$.

Pro předběžný propoččet budou použité cenové standardy ve stavebnictví z roku 2021. Muzeum je budova občanské výstavby, přesněji je to budova pro vědu, kulturu a osvětu (položka 801.4) (38). Konstrukčně materiálová charakteristika je podle architektonického návrhu neurčitá: část budovy upadá do třetí skupiny: svislá nosná konstrukce monolitická betonová plošná. Ale jiná část muzea má sedmou konstrukčně materiálovou charakteristiku: svislá nosná konstrukce kovová. Proto bude požitá průměrná jednotková cena budovy: 9 615 Kč/m³. Z toho vyplývá, že cena výstavby muzea je $9\,615 * 1\,800 = 17\,307\,000\text{ Kč}$.

Pro vnitroareálovou dešťovou a splaškovou kanalizaci a pro kanalizační přípojku byla použita kategorie 827.2: vedení trubní, dálková a přípojná, kanalizace trubní, DN 200, cena za 1 m je 6 445 Kč (38). Předpokládané délky jsou: 5 m dešťová, 5 m splašková kanalizace a 5 m přípojka.

Pro vnitroareálovou vodu a pro vodovodní přípojku byla použita kategorie 827.1: vedení trubní, dálková a přípojná, vodovody trubní, DN 100, cena za 1 m je 3 155 Kč (38). Předpokládané délky jsou: 5 m vnitroareálový vodovod a 5 m přípojka.

Pro vnitroareálovou elektřinu byla použita kategorie 4.2: Kabelové vedení (16 Vedení elektrické – SKP 46.21.34.1 – Rozvody kabelové silnoproudé, vysokého napětí) – Kabelové vedení 10 kV – 16.1: 3 x 50 až 90 – V zastavěném území – 1 kabel; cena za 1 m je 1 030 Kč (39). Předpokládaná délka je 10 m.

Pro elektro pilíř byla použita kategorie 4.7: pilíře pro měřicí skříně – zděný, 0,9x0,45x1,5 m. Cena za kus je 9 460 Kč. Předpokládá se 1 kus (39).

Pro zpevněnou plochu byla použita kategorie 822.2: Komunikace pozemní, kryt monolitický betonový, cena za 1 m² je 2 150 Kč (38). Předpokládaná plocha je 10x2 = 20 m².

Pro sadové úpravy byla použita kategorie 1.24: zemní práce a úpravy území – Úpravy území a samostatné zemní práce – charakteristika 1. vegetační. Cena za 1 m² je 453 Kč (40). Předpokládaná plocha je 2 000 m², protože se nebude upravovat celý pozemek, ale jenom jeho část.

Kromě toho, do nákladů budou započteny NUS (3 %), vybavení (1 %), ostatní náklady (poplatky DOSS, koordinátor BOZP, průkaz energetické náročnosti, geodetické práce) (2 %), rezerva (3 %).

Poslední položkou jsou projektové a průzkumné práce. Budova je zaříděna do honorářové zóny IV: oborová muzea. Započítávají se výkonové fáze 1 až 9. Projektové a průzkumné práce jsou v rozmezí 1 873 120 Kč – 2 117 840 Kč (41).

Tabulka 1: Propočet

		MJ	J.c.	Cena celkem bez DPH	DPH	Cena s DPH
SO1	Budova muzea	1 800	9 615	17 307 000	21 %	20 941 470
SO1a	Vnitroareálová voda	5	3 155	15 775	21 %	19 088
SO1b	Vnitroareálová kanalizace splašková	5	6 445	32 225	21 %	38 992
SO1c	Vnitroareálová kanalizace dešťová	5	6 445	32 225	21 %	38 992
SO1d	Vnitroareálová elektřina	10	1 030	10 300	21 %	12 463
SO2	Vodovodní přípojka	5	3 155	15 775	21 %	19 088
SO3	Kanalizační přípojka	5	6 445	32 225	21 %	38 992
SO4	Elektro pilíře	1	9 460	9 460	21 %	11 447
SO5	Zpevněná plocha	20	2 150	43 000	21 %	52 030
SO6	Sadové úpravy	2 000	453	906 000	21 %	1 096 260
ZRN				18 403 985	21 %	22 268 822

NUS			552 120	21 %	668 065
Vybavení			184 040	21 %	222 688
Ostatní náklady			368 080	21 %	445 376
Rezerva			552 120	21 %	668 065
Projektové a průzkumné práce			1 873 120	21 %	2 266 475
Celkem			21 933 464	21 %	26 539 491

Další položkou investic jsou náklady na pořízení děl. Počet vystavovaných objektů je přímo závislý na obvod vnitřních stěn budovy a na její výstavní plochu, protože obrazy se budou umísťovat vodorovně na stěnách, a sochařství bude stát na podlaze nebo na pódíích na podlaze.

Sochařství:

Předpokládá se budova, která má 3 podlaží výstavní plochy. Celková plocha je 600 m², výstavní plocha je přibližně 90 % z celkové plochy: 540 m². Přitom aspoň 10 % výstavní plochy bude věnovaná umění mladých talentů, proto počítám s plochou 486 m².

Však rozdělení sochařství je nepravidelné kvůli tomu, že 2.NP by mělo mít více prázdných ploch pro případné pronájmy místnosti pro prezentace, debaty apod. Předpokládá se zastavěnost 2 %. V 1.NP a 1.PP, kde místnosti nebudou stejně otevřené, a proto mohou být zastavěnější, část výstavní plochy věnovaná sochařství bude 5 %. Z toho vyplývá:

$$\frac{486}{3} * 0,02 + \frac{486 * 2}{3} * 0,05 = 19,44 = 20 ks$$

Jestli průměrná cena sochy je 25 000 Kč, náklady na pořízení soch jsou 25 000 * 20 = 500 000 Kč

Obrazy:

1. NP a 1. PP budou rozděleny do 6-7 místností přibližně stejné plochy, 2. NP bude rozděleno do 3 místností přibližně stejné plochy. To by znamenalo, že celková délka stěn v 2. NP se zvětší o přibližně 40 %, v 1. PP a 1. NP – o 75 %. Však vnitřní stěny se dají využít z obou stran, což znamená, že tzv. výstavní délka stěn se zvětší o 80 % v 1. PP a o 150 % v 1. PP a 1. NP.

Rozměry stěn jsou 20 a 10 metrů. 1. PP a 1. NP: (20 m+10 m+20 m+10 m) +150 % = 150 m

2.NP: (20 m+10 m+20 m+10 m) +80 % = 108 m

Kromě toho, přibližně 15 % celkové délky stěn 1. NP a 2. NP, a 5 % délky stěn 1. PP budou použité pro stěny a okna, v těchto místech se taky nedá umístit žádná díla.

1. PP: $150\text{ m} - 5\% = 143\text{ m}$

1. NP: $150\text{ m} - 15\% = 128\text{ m}$

2. NP: $108\text{ m} - 15\% = 92\text{ m}$

Celkem: $143 + 128 + 92 = 363\text{ m}$ výstavní délky stěn

Však, jak už bylo zmíněno, část této plochy by se musela využít pro výstavy obrazů mladých talentů a studentů. Předpokládám 10 % od celkové délky – 36 metru. Délka stěn, které se musejí zavěsit díla, jež budou pořízené investicemi, je 327 m.

Přibližná délka díla je 70-100 cm, však musí být odstup od sousedního díla, tím to číslo vychází aspoň 2 m. To znamená, že muzeum by mohl vmístit 163 obrazy. Jak už bylo zmíněno, průměrná cenová nabídka díl je od 800 do 140 000 Kč. Předpokládám, že muzeum by potřeboval díla z nejrůznějších cenových nabídek. Například: aspoň 1 obraz dražší než 100 000 Kč, 10 obrazů v cenové nabídce 50 000 – 100 000 Kč, 30 obrazů mezi 20 000 a 50 000 korun, 50 – od 10 000 do 20 000 Kč a ostatní 72 díl budou z nejnižší cenové nabídky.

$1 * 120\,000\text{ Kč} + 10 * 75\,000\text{ Kč} + 30 * 35\,000\text{ Kč} + 50 * 15\,000\text{ Kč} + 72 * 5\,000\text{ Kč} = 3\,030\,000\text{ Kč}$

Celkové investiční náklady jsou ve výši $1\,200\,000 + 21\,933\,464 + 500\,000 + 3\,030\,000 = 26\,663\,464\text{ Kč}$. DPH je 21 %, což je 5 599 327 Kč. Investiční náklady s DPH jsou 32 262 791 Kč.

3.4.2 Provozní náklady

První provozní náklady jsou náklady na energii, které se budou měnit během fungování muzea, jak už bylo zmíněno v části „Materiálové vstupy a energie a služby“: od 15 890 Kč do 792 140 Kč za 20 let s postupným navýšením.

Dalšími náklady jsou náklady na služby, které taky byly spočteny v části „Materiálové vstupy a energie a služby“. Náklady na ostrahu a úklid činí 841 536 Kč a 62 400 Kč za rok, náklady na odvoz odpadu jsou 1 596 Kč ročně, účetní náklady se rovnají 4 650 Kč ročně. Nakonec, náklady na pojištění činí 6 500 Kč za rok. Celkové náklady na služby jsou tedy $841\,536 + 62\,400 + 1\,596 + 4\,650 + 6\,500 = 916\,682\text{ Kč}$ ročně.

Další provozní náklady jsou marketingové. Jsou to většinou náklady na letáky, které budou rozmístěny v relevantních místech: na kampusech, v pracovních komplexech atd. Předpokládá se umístění 10 letáků v 10 relevantních místech aspoň 5krát týdně, tedy $10 \cdot 10 \cdot 365,25 \cdot 5/7 = 26\,090$ ks. Pro tisk byla zvolena firma Slevotisk (42). Firma nabízí dopravu zdarma, a cena letáků je jednotková: 0,22 Kč/ks, v takovém případě marketingové náklady jsou 5 740 Kč ročně.

Náklady na výstavy: muzeum Kampa měl v roce 2020 10 výstav, náklady na výstavy jsou 5 502 550 Kč, tedy přibližně 550 255 Kč na výstavu. Muzeum DOX měl v roce 2020 14 výstav, náklady na výstavy jsou 6 617 000 Kč, tedy 427 600 Kč na výstavu. Předpokládají se průměrné náklady na výstavy 500 000 Kč. V prvním roku muzeum bude mít jenom 6 výstav, tedy náklady jsou 3 000 000 Kč. V každém roce je o jednu výstavu víc, od sedmého roku počet výstav bude konstantní a bude se rovnat dvanácti.

Poslední provozní náklady jsou mzdové. Sazby hrubých mezd byly stanovené: 25 000 Kč, 32 000 Kč a 28 000 Kč měsíčně, tedy 85 000 Kč měsíčně a 1 020 000 Kč ročně. Přitom je možné navýšení o 6 000 Kč měsíčně a 72 000 Kč ročně každých 5 let. Však mzdové náklady tvoří nejenom hrubé mzdy, ale i mzdové odvody, které činí 9 % zdravotního a 24,8 % sociálního pojištění, tedy celkem 33,8 %.

Podle těchto informací se dá stanovit provozní náklady během 20 let fungování muzea:

Tabulka 2: Provozní náklady

Rok	1	2	3	4	5	6
Energie	15 890	17 780	23 990	46 940	79 340	122 540
Služby	916 682	916 682	916 682	916 682	916 682	916 682
Marketing	5 740	5 740	5 740	5 740	5 740	5 740
Mzdy	1 020 000	1 020 000	1 020 000	1 020 000	1 020 000	1 092 000
Mzdové odvody	344 760	344 760	344 760	344 760	344 760	369 096
Výstavy	3 000 000	3 500 000	4 000 000	4 500 000	5 000 000	5 500 000
Celkem	4 386 390	4 888 280	5 394 490	5 917 440	6 449 840	7 089 376

7	8	9	10	11	12	13
176 540	235 940	292 640	352 040	392 540	454 640	487 040
916 682	916 682	916 682	916 682	916 682	916 682	916 682
5 740	5 740	5 740	5 740	5 740	5 740	5 740
1 092 000	1 092 000	1 092 000	1 092 000	1 164 000	1 164 000	1 164 000
369 096	369 096	369 096	369 096	393 432	393 432	393 432
6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
7 643 376	7 702 776	7 759 476	7 818 876	7 955 712	8 017 812	8 050 212

14	15	16	17	18	19	20
524 840	565 340	608 540	657 140	708 440	746 240	792 140
916 682	916 682	916 682	916 682	916 682	916 682	916 682
5 740	5 740	5 740	5 740	5 740	5 740	5 740
1 164 000	1 164 000	1 236 000	1 236 000	1 236 000	1 236 000	1 236 000
393 432	393 432	417 768	417 768	417 768	417 768	417 768
6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
8 088 012	8 128 512	8 268 048	8 316 648	8 367 948	8 405 748	8 451 648

3.4.3 Provozní výnosy

Hlavní provozní výnos je způsoben prodejem vstupenek.

Pomocí porovnání návštěvnosti jiných muzeí, dá se stanovit přibližné počty koupených vstupenek během 20 let:

Tabulka 3: Množství prodaných vstupenek

Rok	1	2	3	4	5	6
Vstupenky	500	1 200	3 500	12 000	24 000	40 000

7	8	9	10	11	12	13
60 000	82 000	103 000	125 000	140 000	163 000	175 000

14	15	16	17	18	19	20
189 000	204 000	220 000	238 000	257 000	271 000	288 000

Podle analýzy trhu ceny za vstupenky jsou 220 Kč pro dospělé, 130 Kč se slevou. Předpokládá se, že polovina návštěvníků bude mít slevy pro vstup, proto dá se stanovit průměrnou cenu 175 Kč za vstupenku.

Tabulka 4: Výnosy za prodané vstupenky

Rok	1	2	3	4	5	6
Výnosy	87 500	210 000	612 500	2 100 000	4 200 000	7 000 000

7	8	9	10	11	12	13
10 500 000	14 350 000	18 025 000	21 875 000	24 500 000	28 525 000	30 625 000

14	15	16	17	18	19	20
33 075 000	35 700 000	38 500 000	41 650 000	44 975 000	47 425 000	50 400 000

Další část provozních výnosů je pronájem místnosti. Dá se říct, že množství požadavků na pronájem se bude zvětšovat v čase, a proto, jak bylo stanoveno v analýze trhu, budou se zvětšovat ceny pronájmů. Například, v prvních rocích se místnost pronajímá jednou týdně,

potom jde postupně navýšení do desátého roku, ve kterém pronájem je použit 3krát týdně. V jedenáctém roce ceny za pronájem budou navýšeny, po čemž spádne poptávka, například zase na jeden pronájem týdně. V druhé dekádě poptávka bude se budou měnit podobně: rovnoměrné navýšení do pronájmu 3krát týdně.

Tabulka 5: Výnosy z pronájmu

Rok	1	2	3	4	5	6
Množství pronájmů	52	52	52	52	104	104
Cena	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500
Výnosy	390 000	390 000	390 000	390 000	780 000	780 000

7	8	9	10	11	12	13
104	156	156	156	52	52	52
7 500	7 500	7 500	7 500	9 000	9 000	9 000
780 000	1 170 000	1 170 000	1 170 000	468 000	468 000	468 000

14	15	16	17	18	19	20
52	104	104	104	156	156	156
9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000
468 000	936 000	936 000	936 000	1 404 000	1 404 000	1 404 000

Poslední složka provozních výnosů muzea jsou dary a dotace. Bohužel, kvůli tomu, že Galerie Kunsthalle Praha nemá příjmy z darů a dotací, nedá se přesně stanovit jejich veličinu pro první roky fungování, dá se jenom udělat přibližný předpoklad podle informací z muzeí DOX a Kampa.

Stanovit veličiny dotací a darů je velmi obtížně, zejména protože mění se velmi náhle a nepředvídatelně. Proto se bude předpokládat hodnota 500 000 Kč v prvním roce s růstem 500 000 Kč každý rok.

Tabulka 6: Dotace a dary

Rok	1	2	3	4	5	6
Dotace a dary	500 000	1 000 000	1 500 000	2 000 000	2 500 000	3 000 000

7	8	9	10	11	12	13
3 500 000	4 000 000	4 500 000	5 000 000	5 500 000	6 000 000	6 500 000

14	15	16	17	18	19	20
7 000 000	7 500 000	8 000 000	8 500 000	9 000 000	9 500 000	10 000 000

3.4.4 Cash Flow a vyhodnocení

Pro výpočet Cash Flow se musí stanovit odpisy, daň z příjmu a míra výnosovosti. Muzea patří do 6. odpisové skupiny a odepisují se 50 let, proto hodnota odpisu je $21\,933\,464/50 = 438\,669$ Kč (43). Sazba daně z příjmu je 20 %. Míra výnosovosti je tady velmi důležitá, protože projekty, spojené s kulturou a uměním jsou velmi nestabilní, měnicí se a nepředvídatelné. Proto míra výnosovosti musí být poměrně velká, například 20 %.

Z výše uvedených informací a dat se dají vypočíst peněžní toky během 20 let fungování muzea:

Tabulka 7: Cash Flow

Rok	0	1	2	3	4
Příjmy		977 500	1 600 000	2 502 500	4 490 000
Výdaje	26 663 464	4 386 390	4 888 280	5 394 490	5 917 440
Odpisy		438 699	438 699	438 699	438 699
Daň z příjmů		- 769 518	- 745 396	- 666 138	- 373 228
CF	- 26 663 464	- 3 078 071	- 2 981 583	- 2 664 551	- 1 492 911
Diskontovaný CF		- 2 565 059	- 2 070 544	- 1 541 986	- 719 961

5	6	7	8	9	10
7 480 000	10 780 000	14 780 000	19 520 000	23 695 000	28 045 000
6 449 840	7 089 376	7 643 376	7 702 776	7 759 476	7 818 876
438 699	438 699	438 699	438 699	438 699	438 699
118 292	650 385	1 339 585	2 275 705	3 099 365	3 957 485
473 169	2 601 540	5 358 340	9 102 820	12 397 460	15 829 940
190 156	871 250	1 495 414	2 117 025	2 402 711	2 556 624

11	12	13	14	15
30 468 000	34 993 000	37 593 000	40 543 000	44 136 000
7 955 712	8 017 812	8 050 212	8 088 012	8 128 512
438 699	438 699	438 699	438 699	438 699
4 414 718	5 307 298	5 820 818	6 403 258	7 113 758
17 658 871	21 229 191	23 283 271	25 613 031	28 455 031
2 376 672	2 380 995	2 176 145	1 994 911	1 846 887

16	17	18	19	20
47 436 000	51 086 000	55 379 000	58 329 000	61 804 000
8 268 048	8 316 648	8 367 948	8 405 748	8 451 648
438 699	438 699	438 699	438 699	438 699
7 745 851	8 466 131	9 314 471	9 896 911	10 582 731
30 983 402	33 864 522	37 257 882	39 587 642	42 330 922
1 675 827	1 526 384	1 399 445	1 239 127	1 104 162

Je vidět, že do pátého roku fungování muzeum ani nevydělává – má ztrátu. V dalších letech už je to lepší, a diskontovaný Cash Flow se navyšuje až do 2 556 624 Kč. Však je velmi nestabilní a po desátém roku začíná se snižovat.

Z toho se dá stanovit čistou současnou hodnotu. Ta se rovna -6 207 279 Kč, což znamená, že dokonce za 20 let fungování muzea se investice nevrátily, což je velmi negativní.

Vnitřní výnosové procento se rovná 18 %. To znamená, že při hodnotě požadované výnosovosti větší než 18 % čistá současná hodnota nebude kladná. Toto nesplňuje požadavek výnosovosti daného projektu.

4 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo vyhodnocení investice do muzea moderního umění a doporučení o přijetí či nepřijetí investorovi.

V teoretické části jsem se zaměřil na sbírání teoretických informací o investování, zejména o studii proveditelnosti, hodnocení investic a zdrojů financování. Na tuto část navazovala praktická část práce, na začátku, které jsem představil záměr projektu. Podle informací z teoretické části a představeného záměru byla sestavená studie proveditelnosti: vyhledával informace o nutném sektoru trhu, zejména o jiných muzeích a galeriích. Pokračoval jsem výpočtem všech dostupných nákladů a výnosů, po čemž jsem sestavil Cash Flow na 20 let fungování projektu a vyhodnotil jsem ho pomocí metod čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.

Po vyhodnocení se dá říct, že projekt nesplňuje požadovaná kritéria: čistá současná hodnota je záporná dokonce při počtu let rovnající se dvaceti. Vnitřní míra výnosovosti je 18 %, což pro tuto oblast trhu je příliš málo. Kromě toho, tento problém se ani nedá vyřešit rozsahem muzea nebo hodnotou investovaných peněz, protože dokonce velká muzea, jako DOX, můžou být dlouhodobě nezisková, jak o tom tvrdí Leoš Válka (44).

Toto je unikátnost dané oblasti trhu: dokonce ve XXI století lidi zřídka hodí do muzeí a galerií, málo podporují umění financově, a dokonce peníze ze státního rozpočtu nejsou dostatečné pro pokrytí nezbytných nákladů. Proto na otázku o doporučení se dá odpovědět dvěma způsoby.

Z finanční stránky: nedoporučil bych investování. Je to velmi nezisková a riziková oblast, ve které nelze garantovat úspěch.

Z pohledu kultury: záleží na osobě vlastního investora a jeho postoji ke kultuře, kdy mnozí investují peněžní prostředky i přes skutečnost, že jsou projekty finančně velmi nejisté. Například Meda Mládková a Leoš Válka investovali do muzeí Kampa a DOX. Díky těmto investorům je šířeno umění v současném světě, a pokud by byl investor s prioritou šířit kulturu než svoje prostředky, jemu bych takový projekt doporučil.

5 Bibliografie

1. **Fotr, J. a Souček, I.** *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. místo neznámé : Grada Publishing, a.s., 2005. 80-247-0939-2.
2. **McQuarrie, E. F.** *Market Research Toolbox a Concise Guide for Beginners*. London : Sage Publication, 2006. ISBN 1-4129-1318-7.
3. **ICC/ESOMAR**. ICC/ESOMAR INTERNATIONAL CODE ON MARKET AND SOCIAL RESEARCH. *INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE*. [Online] Prosinec 2007. [Citace: 16. Duben 2022.] <https://iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2008/01/ESOMAR-INTERNATIONAL-CODE-ON-MARKET-AND-SOCIAL-RESEARCH.pdf>.
4. **Management study guide**. Marketing Strategy - Meaning and Its Importance. *Management study guide*. [Online] 2022. [Citace: 16. Duben 2022.] <https://www.managementstudyguide.com/marketing-strategy.htm>.
5. **Keřskovský, M. a Valsa, O.** *Moderní přístup k řízení výroby*. Praha : C. H. Beck, 2012. 978-80-7179-319-9.
6. **BBC**. The importance of location. *BBC.com*. [Online] 2022. [Citace: 16. Duben 2022.] <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/z84kq6f/revision/1>.
7. **CZSO**. Český statistický úřad. *Pracovní síla, zaměstnaní a nezaměstnaní*. [Online] 3. Únor 2022. [Citace: 18. Duben 2022.] https://www.czso.cz/documents/10180/48831297/3201981610b_cz.pdf/4c111c6c-8884-40d9-990e-9fa766ece47e?version=1.2.
8. **Blažek, L. a Hálek, I.** Organizační struktura podniku. *Informační systém Masarykovy univerzity*. [Online] 2010. [Citace: 16. Duben 2022.] https://is.muni.cz/el/fss/podzim2010/SPP801/um/Organizacni_struktura.pdf.
9. **Encyclopedia.com**. Encyclopedia.com. *Business Organization*. [Online] 2019. [Citace: 16. Duben 2022.] <https://www.encyclopedia.com/finance/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/business-organization>.
10. **Woodward, S.N.** Business organization. *Britannica.com*. [Online] 2022. [Citace: 16. Duben 2022.] <https://www.britannica.com/topic/business-organization>.
11. **Srpová, J., a další.** *Podnikatelský plán a strategie*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 978-80-247-4103-1.
12. **Scholleová, H.** *Investiční controlling*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 978-80-247-2952-7.
13. **Benešová, L.** Efektivnost investičních projektů; Nákladová kritéria efektivnosti investičních projektů – metody. *Web pro 3. ročník SVŠE*. [Online] 2010. [Citace: 16. Duben 2022.] <https://beneslenka.webnode.cz/v-semestr/manazerske-finance/efektivnost-investicnich-projektu/>.
14. **Market business news**. What is economic risk? Definition and example. *Market business news*. [Online] 2022. [Citace: 16. Duben 2022.] <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/economic-risk/>.

15. **Bohatová, V.** Finanční zdroje a finanční analýza. *CFOworld*. [Online] 2022. [Citace: 16. Duben 2022.] <https://www.cfoworld.cz/clanky/financni-zdroje-a-financni-analyza/>.
16. **Business INFO.** Financování a kontrahování investičních projektů. *BusinessINFO.cz*. [Online] 2022. [Citace: 2. Duben 2022.] <https://www.businessinfo.cz/navody/financovani-kontrahovani-invest-projektu/>.
17. **Fotr, J. a Souček, I.** *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 978-80-247-3293-0.
18. **Valešová, P.** Kapitálové fondy a fondy ze zisku. *GT News*. [Online] 2022. [Citace: 2. Duben 2022.] <https://www.gtnews.cz/publikace/kapitalove-fondy-a-fondy-ze-zisku/>.
19. **Miras.cz.** PODNIKOVÁ EKONOMIKA 9. Financování z cizích zdrojů. *Miras.cz*. [Online] 2021. [Citace: 4. Duben 2022.] <https://www.miras.cz/seminarky/podnikova-ekonomika-09.php>.
20. **Penize.cz.** Co je leasing. *Penize.cz*. [Online] 2022. [Citace: 16. Duben 2022.] <https://www.penize.cz/15668-co-je-leasing.1213-2217>.
21. **Hrnčárková, E.** *Analýza leasingového financování ve vybraném podniku*. Brno : Masarykova univerzita, 2016.
22. **DOX Prague, a.s.** Navštivte nás. *DOX*. [Online] 2008-2020. [Citace: 9. Květen 2022.] <https://www.dox.cz/navstivte-nas>.
23. **Museum Kampa – Nadace Jana a Medy Mládkových.** Museum Kampa. *Návštěva*. [Online] [Citace: 9. Květen 2022.] <https://www.museumkampa.cz/navsteva/>.
24. **Central Gallery.** Vstupenky. *Central Gallery*. [Online] 2021. [Citace: 9. Květen 2022.] <https://www.centralgallery.cz/o-nas#price>.
25. **Kunsthalle Praha.** Navštivte nás. *Kunsthalle Praha*. [Online] 2021. [Citace: 9. Květen 2022.] <https://www.kunsthallepraha.org/kupte-si-vstupenku>.
26. **Ministerstvo spravedlnosti České republiky.** Věřejný rejstřík a sbírka listin. *Věřejný rejstřík a sbírka listin*. [Online] [Citace: 8. Květen 2022.] <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.
27. **Meatspace s.r.o.** Photo Studio @Chapter. *Meatspace*. [Online] 2022. [Citace: 4. Květen 2022.] <https://www.meatspace.cz/prostory/chapter/photo-studio/>.
28. **KOVIS a.s.** KOVIS a.s., Služby. *KOVIS a.s., bezpečnostní služba*. [Online] 2014. [Citace: 4. Květen 2022.] <http://www.kovis.cz/sluzby.html>.
29. **Expert Úklid.** Expert úklid - úklidové služby. *Expert Úklid*. [Online] 2018. [Citace: 4. Květen 2022.] <https://www.expertuklid.cz>.
30. **Bureš, M.** Kolik za svoz odpadu zaplatíte ve vašem městě? *Finance.cz*. [Online] 3. Zář 2021. [Citace: 7. Květen 2022.] <https://www.finance.cz/525582-poplatky-za-popelnice/>.
31. **ÚčtujemeProVás s.r.o.** Vedení účetnictví. *ÚčtujemeProVás*. [Online] 2021. [Citace: 5. Květen 2022.] <https://www.uctujemeprovas.cz/vedeni-ucetnictvi>.
32. **Direct.** Pojištění podnikání. *Direct pojišťovna*. [Online] 2022. [Citace: 5. Květen 2022.] <https://www.direct.cz/pro-firmy/pojisteni-podnikani>.

33. **Magistrát hl. m. Prahy.** Regulativy funkčního a prostorového uspořádání území hlavního města Prahy. *Portál hl. m. Prahy.* [Online] 2018. [Citace: 11. Květen 2022.] https://www.praha.eu/public/e9/6e/47/2706756_916851_Priloha_c._1_OPP_55_2018.pdf.
34. **Ústav územního rozvoje.** C.6 Rekreace . *Ústav územního rozvoje.* [Online] 26. Zář 2006. [Citace: 11. Květen 2022.] https://www.uur.cz/principy/konference/KapitolaC/C6_Rekreace_20060926.pdf.
35. **Ministerstvo práce a sociálních věcí.** Národní soustava povolání. *NSP - Národní Soustava Povolání.* [Online] 2017. [Citace: 5. Květen 2022.] <https://www.nsp.cz>.
36. **Čechlovská, M.** Ani koruna od státu. Kunsthalle Praha spojí české umění se světem za soukromé peníze. *Aktuálně.cz.* [Online] 15. Únor 2022. [Citace: 4. Květen 2022.] <https://magazin.aktualne.cz/kultura/umeni/ani-koruna-od-statu-kunsthalle-praha-otevreni-pudil-nadace/r~4d1d85328e4811ec9ba00cc47ab5f122/>.
37. **Museum Kampa.** Meda Mládková. *Museum Kampa.* [Online] [Citace: 7. Květen 2022.] <https://www.museumkampa.cz/meda-mladkova/>.
38. **RTS a.s.** Cenové ukazatele ve stavebnictví pro rok 2021. *České stavebné standardy.* [Online] 2021. [Citace: 11. Květen 2022.] http://www.stavebnistandardy.cz/doc/ceny/thu_2021.html.
39. **Ústav územního rozvoje.** Zásobování elektrickou energií. *Ústav územního rozvoje.* [Online] 7. Zář 2021. [Citace: 11. Květen 2022.] <http://www.uur.cz/images/5-publikacni-cinnost-a-knihovna/internetove-prezentace/prumerne-ceny-TI/2021/04-elektro-ceny-ti-2021.pdf>.
40. **Ústav územního rozvoje .** Zemní a přípravné práce. *Ústav územního rozvoje .* [Online] 7. Zář 2021. [Citace: 11. Květen 2022.] <http://www.uur.cz/images/5-publikacni-cinnost-a-knihovna/internetove-prezentace/prumerne-ceny-TI/2021/01-zemni-prace-ceny-ti-2021.pdf>.
41. **RTS a.s.** VÝPOČET HONORÁŘE ARCHITEKTA/INŽENÝRA (TECHNIKA) PRO POZEMNÍ STAVBY PODLE HONORÁŘOVÝCH ZÓN A ZAPOČITATELNÝCH NÁKLADŮ. *České stavební standardy.* [Online] 2022. [Citace: 11. Květen 2022.] http://www.stavebnistandardy.cz/doc/vypocet/vypocet_kom.htm.
42. **Slevotisk .** Letáky a skládačky. *Slevotisk.* [Online] 2010-2017. [Citace: 7. Květen 2022.] <https://www.slevotisk.cz/tiskoviny/letaky-a-skladacky>.
43. **eStránky.cz.** Daňové odpisy. *Daňové a účetní odpisy.* [Online] 2018. [Citace: 11. Květen 2022.] <http://www.odpisy.estranky.cz/clanky/danove-odpisy/>.
44. **Klímová, J.** Sehnat peníze od státu je kombinace magie, hypnotizmu a šikovnosti, říká Leoš Válka z DOXu. *Český rozhlas.* [Online] 11. Srpen 2019. [Citace: 8. Květen 2022.] <https://plus.rozhlas.cz/sehnat-penize-od-statu-je-kombinace-magie-hypnotizmu-a-sikovnosti-rika-leos-7768914>.

6 Seznam obrázků

Obrázek 1: Forma hierarchické struktury	14
Obrázek 2: Přední pohled na představu budoucího objektu	28
Obrázek 3: Zadní pohled na představu budoucího objektu.....	28
Obrázek 4: Boční pohled na představu budoucího objektu	29
Obrázek 5: Návštěvníci muzea DOX	31
Obrázek 6: Mapa muzeí v Praze.....	37
Obrázek 7: Inzerát pozemku pro výstavbu muzea.....	39
Obrázek 8: Územní plán a vyznačení pozemku.....	39

7 Seznam tabulek

Tabulka 1: Propočet	46
Tabulka 2: Provozní náklady	49
Tabulka 3: Množství prodaných vstupenek	50
Tabulka 4: Výnosy za prodané vstupenky	50
Tabulka 5: Výnosy z pronájmu	51
Tabulka 6: Dotace a dary	51
Tabulka 7: Cash Flow	52