

# **IT a anatomie firmy**

***(Řízení obchodních center)***

*(pracovní dokument)*



***Dominik Tkáč, Rostislav Franěk***



***VŠE Praha, 2021***









**Mapa řízení obchodních center podle kapitol textu (s odkazy)**

<b>[1] Úlohy řízení OC</b>		
<b>[2] Metriky, KPI v řízení OC</b>	<b>[3] Data, dokumenty řízení OC</b>	<b>[4] Role a jejich účast na řízení OC</b>
<b>[5] IT aplikace v řízení OC</b>		<b>[6] Faktory ovlivňující řízení a řešení OC</b>
<b>[7] Scénáře, analytické otázky pro řešení rozvoje OC</b>		<b>[8] Metodiky a metody k řízení a řešení nákupu</b>
<b>[9] Závěry a doporučení k řízení a řešení nákupu</b>		

## Obsah

A)	Úvod	5
A.1)	Úroveň 1: AFI	6
A.2)	Úroveň 2: AF II	6
A.2.1)	AF II.01. IT a anatomie firmy: Oblasti řízení	6
A.2.2)	AF II.02. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti	8
A.2.3)	AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT	8
A.2.4)	AF II.04. IT a anatomie firmy: IT aplikace, nástroje, koncepty	8
A.2.5)	AF II.05. IT a anatomie firmy: Podniková analytika	9
A.3)	Úroveň 3: AF III.01 – AF III.0n	9
	<i>Vymezení obchodních center</i>	10
	Obchodné centrá	10
	Typológia	10
	Tri úrovne analytických úloh	11
		13
1.	<i>Přehled a obsah úloh řízení</i>	13
1.1	Strategické řízení obchodních center – tvorba strategie, plánů atd.	13
1.2	Řízení rozvoje obchodních center, řízení výkonnosti portfolia, taktická úroveň	15
1.3	Operativní řízení obchodních center	17
1.4	Analýzy obchodních center	19
1.5	Plánování obchodních center	20
	<b>10</b>	21
2.	<i>KPI řízení obchodních center</i>	21
2.1	Počet zákazníků OC	21
2.2	Výnosy z pronájmů	22
2.3	Počet nájemníků OC	22
2.4	Pronajímatelná plocha	22
		23
3.	<i>Data, dokumenty</i>	23
3.1	Podklady pro strategii OC	23
3.2	Strategické dokumenty OC	24
3.3	Podklady pro řízení rozvoje OC	24
3.4	Dokumenty taktického řízení rozvoje OC	24
3.5	Podklady pro operativní řízení OC	24

3.6	Dokumenty operativního řízení OC .....	24
3.7	Analytika OC.....	25
3.8	Plánovací dokumenty OC .....	25
	 .....	25
4.	<i>Role v řízení obchodních center</i> .....	25
4.1	Komunita .....	25
4.2	Spádová oblast'.....	26
4.3	Doprava.....	26
4.4	Identifikácia funkcí OC.....	26
	 .....	27
5.	<i>IT v řízení obchodních center</i> .....	27
5.1	ERP, Enterprise Resource Planning .....	27
5.2	Business intelligence, BI / SSBI.....	27
	 .....	28
6.	<i>Faktory v řízení obchodních center - „Byznys prostředí“</i> .....	28
6.1	OC, základní charakteristiky.....	29
6.2	Ekonomika a trh .....	29
6.3	Řízení, organizace .....	30
	 .....	30
7.	<i>Scénáře, analytické otázky k řízení OC</i> .....	30
	 .....	30
8.	<i>Metodiky a metody pro řízení nákupu</i> .....	30
	 .....	31
9.	<i>Závěry, doporučení k řízení obchodních center</i> .....	31
10.	<i>Zdroje</i> .....	31

## A) Úvod

Předkládaný text představuje součást souboru postupně připravovaných textů s názvem „**IT a anatomie firmy**“ jejímž společným záměrem je prezentovat **otázky analýzy a návrhu informačních systémů zejména vzhledem k obsahu řízení** firem a organizací. Tyto texty jsou s ohledem na rychlost využití realizovány na bázi **stejných formálních i strukturálních pravidel**. Každý z jednotlivých textů se chápe primárně jako **podklad pro řešení** problémů a projektů, s kterými se analytik, nebo manažer v praxi obvykle střetává.



**Cílem tohoto textu** je poskytnout **základní přehled** o řízení obchodních center podle jednotlivých **oblastí řízení** rozdělených na standardní a specifické, a to na základě **vybraných komponent** řízení. Pro **detaillní vymezení** těchto komponent se text odkazuje na informace uvedené v přílohách tohoto dokumentu, případně v ostatních dokumentech této řady.

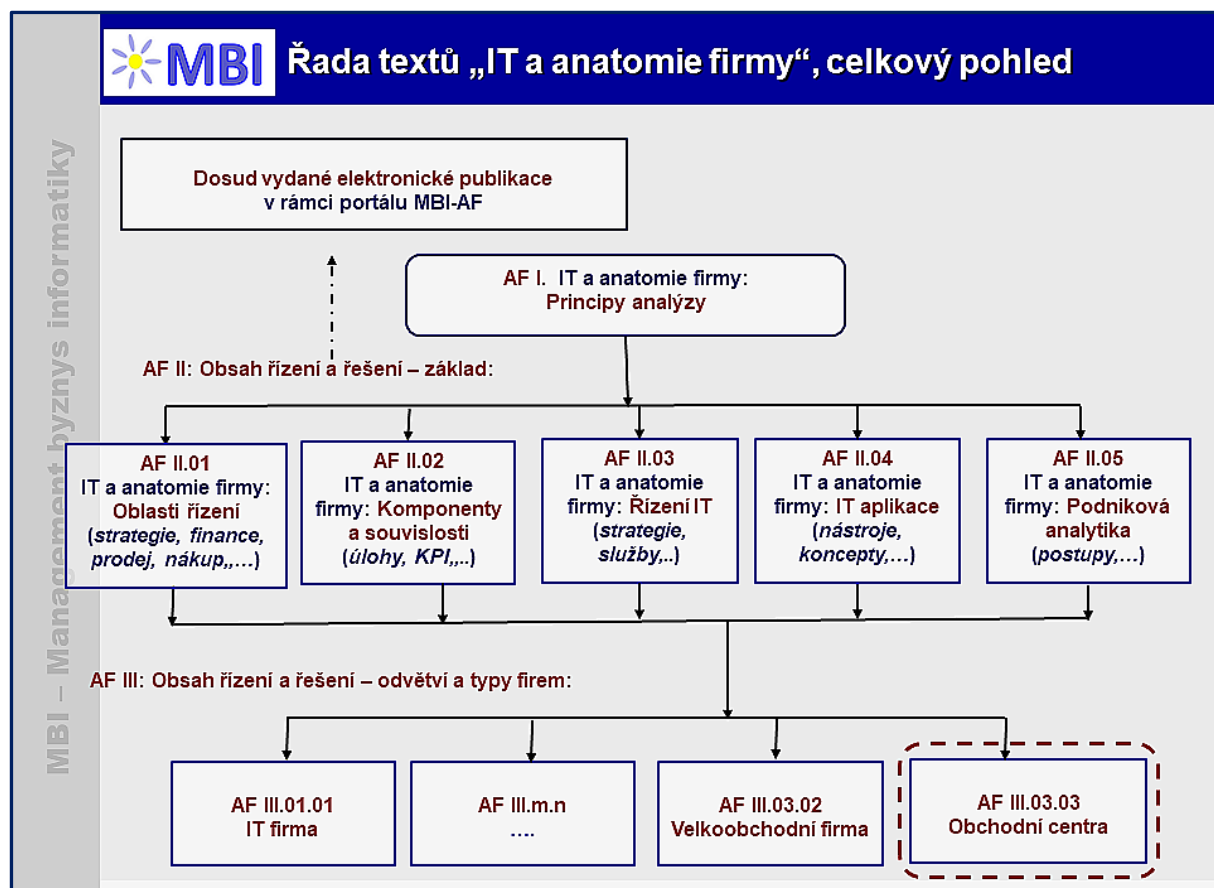
**S rychlostí využití textů** souvisí i začlenění tzv. „**map**“ na úvod celých dokumentů a jednotlivých kapitol, obsahujících jejich obsah s číselnými odkazy na příslušné části. **Odkazy** na jiné podkapitoly v rámci tohoto textu jsou standardně uvedeny **v hranatých závorkách**, např. [2.3.4]. Odkazy na kapitoly v jiných textech nebo dokumentech nejsou automatické a jsou označeny symbolem „→“.

Obsahem jsou vzájemně na sebe navazující texty vycházející většinou ze stránek obdobného portálu MBI, který je na adrese <https://mbi.vse.cz>, ale ten je však **momentálně z bezpečnostních důvodů přístupný** uživatelům využívajících **pouze doménu vse.cz**. V obrázcích a dokumentech se proto můžeme setkat s logem portálu MBI a s kódy objektů, které se na MBI používají.

Vzhledem k otázkám rychlého vývoje v byznysu i IT prostředí, jsou jednotlivé texty dostupné **pouze elektronicky**. Předpokládáme tak, že se jednotlivé části budou **průběžně aktualizovat** a umisťovat na daný portál.

**Ještě terminologická poznámka:** V textu jsou použity termíny „**podnik**“ i „**firma**“ ve stejném nebo obdobném smyslu. Termín „**firma**“ pokládáme za základní, ale v mnohém kontextu je využití termínu „**podnik**“, „**podnikový**“ apod. přirozenější. Využíváme je tak podle obvyklých použití v praxi.

Celkový pohled na řadu dokumentů dokumentuje Obrázek A-1.



Obrázek A-1: Řada textů "IT a anatomie firmy"

Ke schématu a **uspořádání** řady doplníme **několik poznámek** s rozdělením na výše uvedené **úrovně**. Na nejvyšší úrovni je speciální **souhrnný dokument nabízející doporučené postupy** při řešení obvyklých analytických nebo manažerských úkolů, a to s využitím dokumentů nebo jejich částí na dalších úrovních, tedy AF I – AF III.

### A.1) Úroveň 1: AFI

Nejvyšší „vrstvu“ publikací představuje „**AF I. IT a anatomie firmy: Principy analýzy**“, kde jsou vymezeny **hlavní přístupy a principy** celého konceptu.

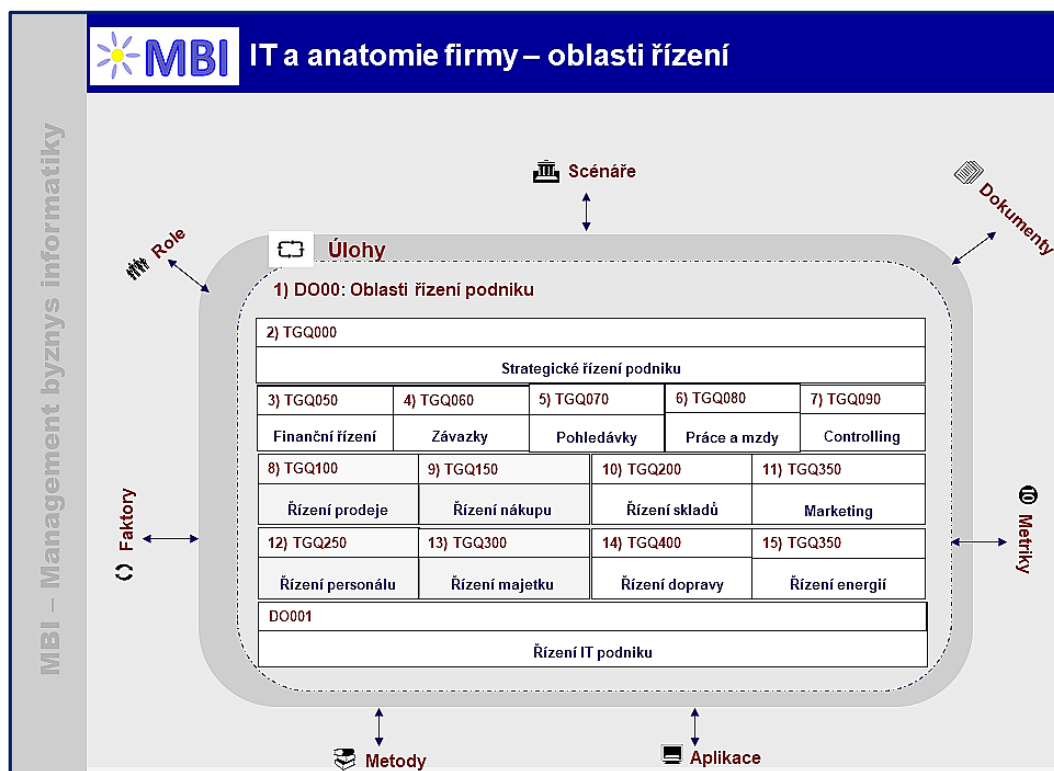
### A.2) Úroveň 2: AF II

**Texty na úrovni II** navazují na „Principy analýzy“ a **charakterizují firmu a její obsah řízení** z analytických pohledů, ale **bez odvětvových specifik**. Zahrnují dva základní texty, a to:

- „AF II.01: IT a anatomie firmy: Oblasti řízení“.
- „AF II.02: IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti“.
- „AF II.03: IT a anatomie firmy: Řízení IT“:
- „AF II.04: IT a anatomie firmy: IT aplikace, nástroje, koncepty“.

#### A.2.1) AF II.01. IT a anatomie firmy: Oblasti řízení

První publikací **na dané úrovni** je „AF II.1. IT a anatomie firmy: Oblasti řízení“. Kapitoly zde představují podstatné aspekty obsahu řízení **podle jednotlivých oblastí řízení** firmy. Oblasti řízení, na které se text orientuje dokumentuje Obrázek A-2.



Obrázek A-2: Oblasti řízení v anatomii firmy






**Dokumentace** každé z oblastí řízení je založena *na těchto standardních pravidlech*:

- Vlastní obsah každé oblasti řízení je postaven na **charakteristikách komponent**, které jsou v rámci jednotlivých kapitol **prezentovány ve stejném pořadí**, tedy i **se stejnými symboly i čísly** podkapitol (např. x.3).
- Autoři předpokládají, že uživatel může využít **samostatně pouze informace pro jednu oblast řízení**, a tedy pouze jednu z kapitol. Proto se využívá jejich standardní struktury, a navíc se řada částí mezi kapitolami **může ve své podstatě opakovat**, i když s modifikacemi odpovídajícími dané oblasti řízení.
- Oblast **řízení IT** má speciální postavení, a následně i **speciální text** „AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT“.

**Pohled na strukturu jednotlivých kapitol** podle oblastí řízení dokumentuje následující tabulka:

Tabulka A-1: Přehled komponent řízení a jejich symbolické značení

	Přehled a obsah <b>úloh</b> tvořících oblastí řízení, jsou náplní každé oblasti řízení a <b>vymezují její hlavní obsah</b> .
	Řízení oblasti v kontextu řízení celé firmy, tj. <b>vazby k ostatním oblastem řízení</b> , včetně řízení IT.
	<b>Metriky a KPI</b> využívané především v reportingu, analytických a plánovacích úlohách. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jsou součástí obsahu <b>každé oblasti</b> řízení.</li> <li>▪ Celkový <b>přehled metrik</b> řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „AF.II.02: Komponenty a souvislosti“ v kapitole 2.</li> <li>▪ Celkový <b>přehled analytických dimenzí</b> a jejich vymezení nabízí dokument „AF.II.02: Komponenty a souvislosti“ v kapitole 3.</li> </ul>
	Přehled hlavních <b>dokumentů a dat</b> využívaných v jednotlivých úlohách dané oblasti řízení. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Celkový <b>přehled dat a dokumentů</b> řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „AF.II.02: Komponenty a souvislosti“ v kapitole 4.</li> </ul>

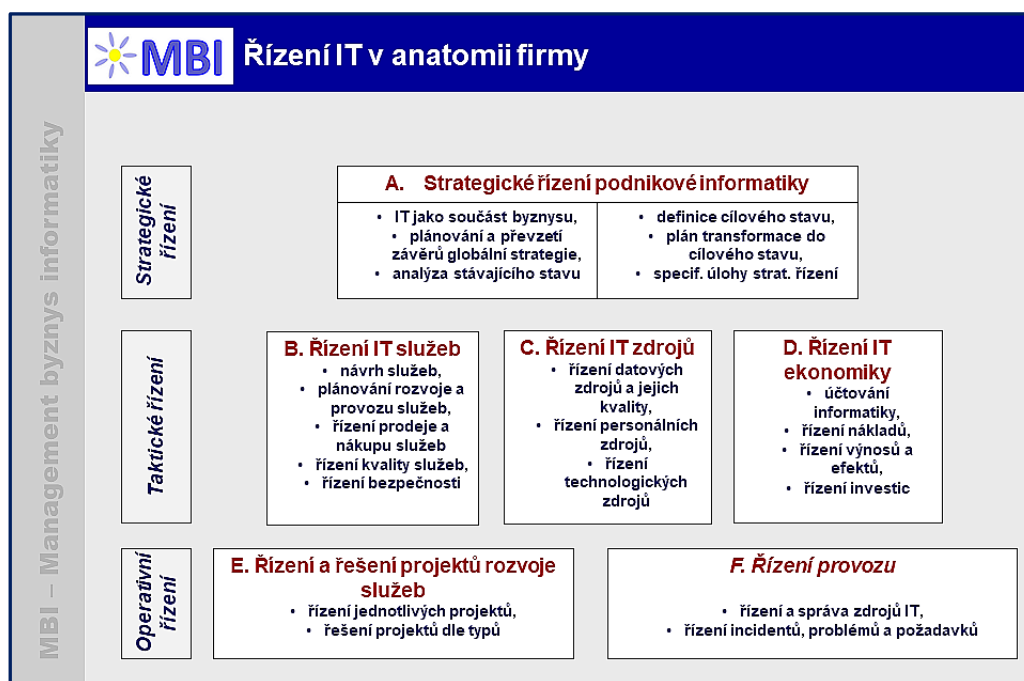
	<p><b>Role</b> zajišťující úlohy řízení daného typu firmy.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Celkový <b>přehled rolí</b> řízení firmy a jejich náplň nabízí dokument „<b>AF.II.02: Komponenty a souvislosti</b>“ v kapitole 5.</li> </ul>
	<p>Možnosti <b>využití IT aplikací</b>, zejména aplikací, jejich výhody a nevýhody.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Celkový <b>přehled aplikací</b> v řízení firmy a jejich charakteristiky, výhody a nevýhody nabízí dokument „<b>AF.II.04: IT aplikace</b>“.</li> </ul>
	<p>Podstatné <b>factory</b> ovlivňující řízení, její rozvoj, celkový charakter i úspěšnost daného typu firmy.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Celkový <b>přehled faktorů</b> řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „<b>AF.II.02: Komponenty a souvislosti</b>“ v kapitolách 6 a 7.</li> </ul>
	<p>Scénáře představující <b>analytické otázky</b> k řešení problémů a projektů v oblasti řízení, orientované na hlavní nebo potenciální problémy dané oblasti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S ohledem na <b>specifický charakter</b> pro každou oblast řízení jsou uvedeny <b>v rámci kapitol</b> každé jednotlivé oblasti řízení.</li> </ul>
	<p>Hlavní <b>doporučení</b> k analýze a návrhu řešení informačního systému pro danou oblast řízení.</p>

### A.2.2) AF II.02. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti

V daném případě je text „**AF II.2. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti**“ založen **na specifikaci jednotlivých komponent** anatomie firmy a jejich vzájemných vazbách (viz předchozí tabulka). V tomto dokumentu je obsahem jejich **detaillnější specifikace a přehledy** napříč firmou.

### A.2.3) AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT

Dokument obsahuje vyčleněné řízení IT rozdělené do celé řady specifických domén a oblastí, kde každé z nich odpovídá jedna kapitola, a to ve stejné struktuře a se stejnými symboly jako v případě dokumentu „**AF II.01 Oblasti řízení**“.



Obrázek A-3: Oblasti řízení IT v anatomii firmy

### A.2.4) AF II.04. IT a anatomie firmy: IT aplikace, nástroje, koncepty

Dokument pokrývá přehled a podstatné charakteristiky zejména jednotlivých typů aplikací, nástrojů a konceptů. Ne zahrnuje konkrétní produkty, pouze odkazy na analytické portály, kde jsou tyto informace



k dispozici. Charakteristiky IT produktů jsou pojaty z analytického pohledu, tedy kromě základní specifikace i potenciální efekty a na druhé straně problémy, které uživateli přinášejí.

#### **A.2.5) AF II.05. IT a anatomie firmy: Podniková analytika**

Dokument podává analýzu nástrojů, konceptů a doporučených postupů v oblasti podnikové analytiky. Charakteristiky IT produktů jsou pojaty z analytického pohledu, tedy kromě základní specifikace i potenciální efekty a na druhé straně problémy, které uživateli přinášejí. Dokument je rozdělen na „základní podnikovou analytiku“ (business intelligence, self service business intelligence, competitive intelligence) a „pokročilou podnikovou analytiku“. Součástí jsou i doporučené postupy implementací u vybraných typů aplikací.

#### **A.3) Úroveň 3: AF III.01 – AF III.0n**

Texty na úrovni 3 vycházejí a navazují na dokumenty na prvních dvou úrovních ovšem se zaměřením na **určité typy firem a vybraná odvětví ekonomiky** (výroba, maloobchod atd.). To znamená, že staví **na společném základu** oblastí řízení firmy v dokumentu „AF II.1 IT a anatomie firmy: Oblasti řízení“ a **využívají komponenty** definované v textu „AF II.2. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti“. Předmětem jsou zde zejména obsahová specifika u **standardních oblastí řízení** (jako např. finance, personalistika, majetek apod.) doplněné o **specifické oblasti řízení** (jako např. u výroby operativní řízení výroby apod.). Specifické oblasti řízení jsou dokumentovány ve stejné struktuře a na základě stejných pravidel, jako u společného základu.

## Vymezení obchodních center

### Obchodné centrá

Dva hlavné pojmy označujúce obchodné centrum sú: **shopping mall v americkej angličtine, rozšírené v severnej Amerike; a shopping centre v britskej angličtine**, používaný tiež v kontinentálnej Európe (Oxford University Press, 2020). Odhliadnuc od geografického vymedzenia sú tieto pojmy identické a v preklade sú ekvivalentné ustáleným slovným spojeniam nákupné centrum, obchodné centrum, nákupné stredisko, obchodný dom.

Medzinárodná asociácia obchodných centier – **International Council of Shopping Centres** – uvádza niekoľko definícií pre obchodné centrá. V medzinárodnej klasifikácii je **obchodné centrum definované ako skupina maloobchodných a iných komerčných podnikov**, ktoré sú plánované, rozvíjané a spravované ako jedna nehnuteľnosť, typicky so zabezpečeným parkovaním na mieste (ICSC, 2020). Sice je toto všeobecne akceptovaný popis, existujú regionálne variácie.

Podľa ICSC sú **v Spojených štátoch amerických obchodné centrá kategorizované** buď ako so všeobecným zameraním alebo so špecializovaným zameraním. Všeobecne zamerané centrá sa ďalej členia na otvorené a kryté. Menšie otvorené centrá poskytujú bežné potraviny a tovary, zatiaľ čo väčšie spájajú oblečenie s inými tovarmi. Kryté centrá sú dominantne obsadené všeobecnými tovarmi a módou. Centrá so špecializovaným zameraním - životný štýl, outlety, tematické – majú konkrétne typy nájomníkov s presne definovaným konceptom.

**Európske obchodné centrá** sú klasifikované ako tradičné alebo špecializované. Tradičné sú v budovách s rôznym zameraním, ktoré môžu byť **uzavreté ale aj otvorené** a sú ďalej členené podľa veľkosti – **malé, stredné, veľké a veľmi veľké**. Špecializované centrá sú v budovách, ktoré boli postavené s daným zámerom. Retail parky, outlety, tematické centrá, ktoré sú typicky otvorené a tiež môžu byť ďalej členené podľa veľkosti.

### Typológia

Momentálne existuje veľký počet rôznych veľkostí, foriem a funkcií obchodných centier. Z priestorového hľadiska je populárna **klasifikácia v kontexte lokalizácie**, kde rozlišujeme tri možnosti (Mitríková, 2017):

- **Okraj centra mesta** (edge-of-centre) – pešia vzdialenosť 200-300 m od primárnej nákupnej zóny
- **Mimo centrum mesta** (out-of-centre) – lokality oddelené od centra mesta, nachádzajúce sa v mestských častiach
- **Okraj mesta** – (out-of-town) – vybudované mimo mesta, na lúke alebo pôde

Podľa Dawsona a Lorda (2013) existujú hlavné typy:

- **Oblasťné centrum** – jeho funkciou je zabezpečovať základné tovary a osobné služby. Často obsahujú kľúčového nájomníka, ako supermarket. Oblasťná funkcia maloobchodu je podporená službami naokolo ako knižnica alebo základná škola. Fyzická forma sa môže líšiť od uzavretých klimatizovaných priestorov po otvorené obchodné ulice. Veľkosti od 3 000 do 10 000 m<sup>2</sup>. Zákazník tu vykonáva denné nákupy, pretože je to v blízkosti jeho domova.
- **Komunitné centrum** – poskytuje tovary pre bežné účely s väčšou variabilitou obchodov ako v oblastnom centre. Kľúčový nájomník – v angličtine „anchor tenant“, teda kotevný nájomník – je supermarket alebo hypermarket niekedy s mini-kotvou elektronických produktov alebo športového oblečenia. Veľkosť prenajímateľnej plochy – GLA, „gross lettable area“ – je od 10 000 do 30 000 m<sup>2</sup>. V Severnej Amerike boli komunitné centrá súčasťou rozvoja predmestí veľkých miest a preto nie sú veľmi rozšírené v Európe. Sú produktom plánovanej decentralizácie metropolitných regiónov, často budované na hlavnej transportnej križovatke a teda cestovanie za nákupmi je pomocou auta alebo verejnej prepravy.
- **Regionálne centrum** – veľkosť od 30 000 m<sup>2</sup> do 100 000 m<sup>2</sup>. Poskytuje široký výber všeobecných tovarov a výrobkov. Potrebuje spádovú oblasť so 150 000 ľuďmi a je často lokalizované na križovatkách diaľnic. (Chodov, Letňany – pozn. aut.)

- Ako štvrtý typ navrhuje Dawson **super-regionálne centrá**, ktoré majú GLA cez 100 000 m<sup>2</sup>. Prvé takéto centrá sa objavili v 80-tych rokoch.

Toto členenie je dobre aplikovateľné na americké pomery. Medzinárodná asociácia obchodných centier ICSC uvádza členenie, kde štandardizujú paneurópske prostredie obchodných centier (ICSC, 2005):

Format	Type of scheme	Gross Leasable Areas (GLA)	
Traditional	Very Large	80,000 m <sup>2</sup> and above	
	Large	40,000 – 79,999 m <sup>2</sup>	
	Medium	20,000 – 39,999 m <sup>2</sup>	
	Small	Comparison-Based	5,000 – 19,999 m <sup>2</sup>
		Convenience-Based	5,000 – 19,999 m <sup>2</sup>
Specialised	Retail Park	Large	20,000 m <sup>2</sup> and above
		Medium	10,000 – 19,999 m <sup>2</sup>
		Small	5,000 – 9,999 m <sup>2</sup>
	Factory Outlet Centre		5,000 m <sup>2</sup> and above
	Theme-Oriented Centre	Leisure-Based	5,000 m <sup>2</sup> and above
		Non-Leisure-Based	5,000 m <sup>2</sup> and above

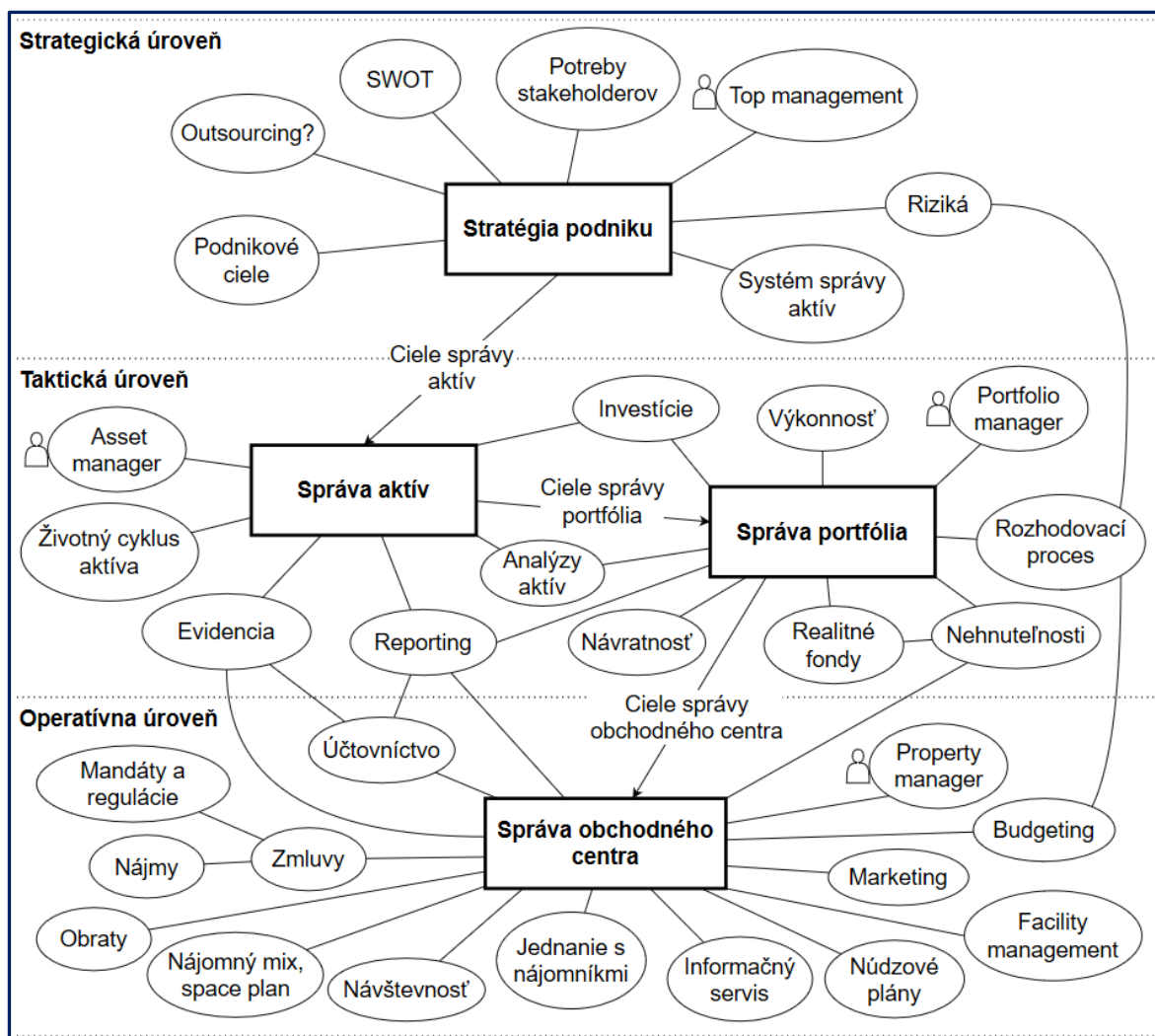
#### Obrázek 0-1: Kategorizácia európskych obchodných centier podľa ICSC (zdroj: ICSC, 2005)

Táto kategorizácia delí centrá na **tradičné a špecializované**, pričom ich ďalej člení podľa veľkosti a zamerania. **Comparison-Based** znamená, že nemajú kotevného nájomníka a zákazníci majú na výber z mnohých typov módnych obchodov a iných tovarov. **Convenience-Based** sú zase také centrá, do ktorých zákazníci chodia práve primárne kvôli kotevnému nájomníkovi, teda supermarketu. Do **špecializovaných** centier patria **Retail Parky** – vonkajšie zoskupenia obchodov okolo parkoviska; **Outlety** – zoskupenia obchodov, kde výrobcovia vypredávajú sortiment, alebo testujú nové značky; **Tematické centrá**, ktoré sa ďalej členia na **Leisure-Based** – ľudia sem chodia hlavne za zábavou a trávením voľného času; a **Non-Leisure-Based** – tematické centrá, ktoré neslúžia na zábavu, napríklad centrá poľnohospodárskeho sortimentu, nábytku a podobne.

#### Tri úrovne analytických úloh

Špecifickosťou analytických úloh u portfólia obchodných centier je **štruktúrovanosť a nutnosť využívať drill-down**. Na vrchu sa nachádza pohľad na portfólio ako jeden celok. Z pohľadu vlastníka a investora je potrebné vedieť presné informácie a metriky agregované za všetky obchodné centrá dohromady. **Z pohľadu asset manažera alebo portfolio manažera** je pri interpretovaní výkonnosti portfólia nutné mať informácie o každom jednom centre samostatne a nielen ako statické údaje, ale aj ako dynamické porovnania jednotlivých centier medzi sebou. O level nižšie nastáva ekvivalentná situácia, keďže je potrebné mať **informácie za jedno centrum ako celok**, jeho vývoj v čase a z pohľadu rôznych dimenzií. Zároveň je nutná aj možnosť ísť na detail každého jedného nájomníka samostatne. Informácie o nájomníkoch musia byť rezané po poschodiach, kategóriách a iných dimenziách.

**Konceptuálna mapa** zobrazuje hierarchiu vo všeobecnom systéme správy investičnej nehnuteľnosti. Tieto koncepty sú upravené na segment obchodných centier. Hoci obsahovo samozrejme analýzy aktív a interpretácia výkonnostných ukazovateľov obchodných centier majú svoje špecifiká, strategická a taktická úroveň riadenia je konceptuálne identická so všeobecnou nehnuteľnosťou.



Obrázek 0-2: Systém správy portfólia obchodných centier

Hmatateľné zmeny nastávajú až **na operatívnej úrovni**, kde manažera obchodného centra významne zamestnáva okrem ostatných činností správy budovy aj marketingová a promočná činnosť. Jednanie s aktuálnymi nájomníkmi vykonáva **Property manager**, respektíve **Shopping centre manager**, ale zháňanie nových nájomníkov je typicky vykonávané agentom, ktorý sa na to špecializuje. Významne sa odlišuje aj celý systém vyjednávania zmlúv a samotné nájomné zmluvy sú odlišné pri retailových nehnuteľnostiach. Často obsahujú obratovú časť nájmu – percento z tržieb, ktoré sa platí ako nájom – a povinnosť hlásiť obraty alebo údaje o počte transakcií na pravidelnej dennej alebo mesačnej báze.

Nový koncept, ktorý je treba v retaile riešiť je **zloženie obchodov v obchodnom centre**, toto sa nazýva **nájomný mix**. Dôležitá je nielen správna skladba nájomníkov ale aj ich umiestnenie v pôdoryse obchodného centra. Táto činnosť sa nazýva **space planning** a diagram rozmiestnenia nájomníkov v centre nesie názov **spaceplan** alebo **floorplan**. Okrem toho sa objavuje koncept obratov jednotlivých nájomníkov, respektíve tržieb jednotlivých obchodných jednotiek. Obchodné centrum je od iných typov budov odlišné aj veľkým počtom ľudí, ktorí sa v ňom denne vystriedajú.

**Počet ľudí** je zároveň jedným z ukazovateľov, ktoré sa v obchodných centrách sleduje. V angličtine a často aj v praxi sa označuje slovom **footfall**. Pri porovnaní všeobecnej mapy správy nehnuteľnosti a mapy správy obchodného centra je teda viditeľne viac konceptov v operatívnej úrovni riadenia obchodného centra. Toto odpovedá zvýšenej komplexnosti operatívnych úloh v praxi. Aj Pitt a Musa (2009) spomínajú, že priemerný **tím správy obchodného centra** má troch a viac ľudí, pričom budovy z iných realitných segmentov ani property management nutne nepotrebujú na to, aby fungovali.

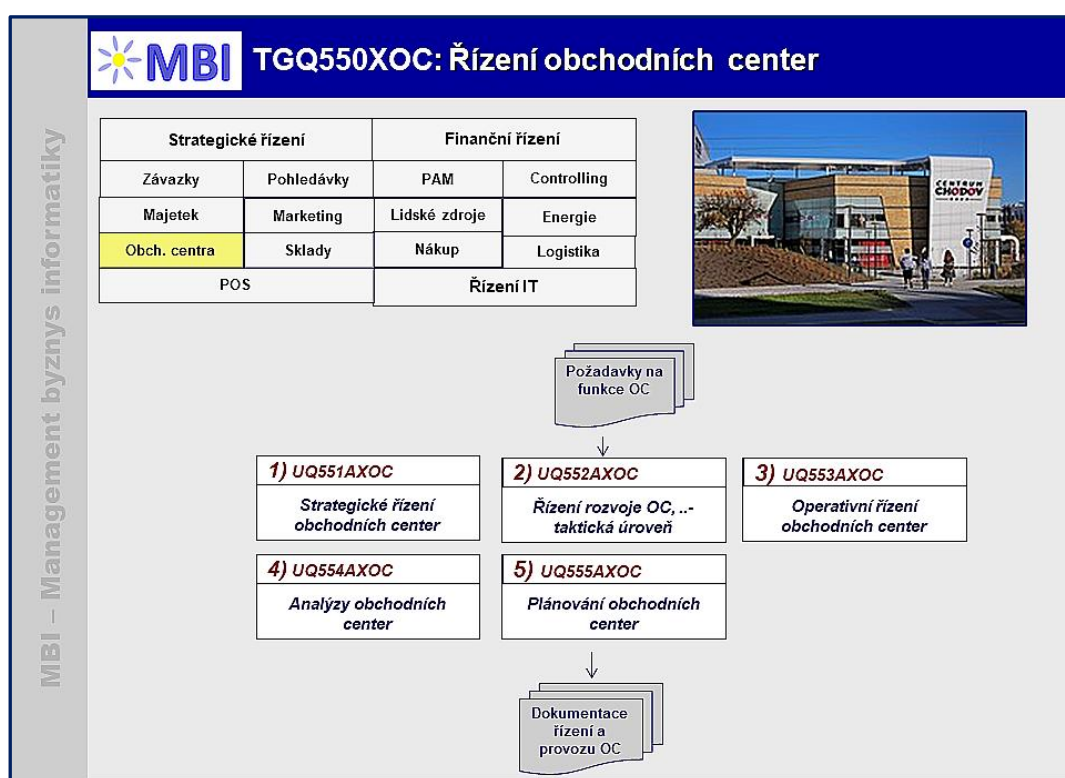
V troch perspektívach investícia, budova, retail sa nachádza paralela s tromi všeobecnými úrovňami riadenia z konceptuálnej mapy. V konkrétnom špecifickom kontexte obchodných centier sa

**Strategická úroveň** dá označit' ako **úroveň vlastníka, případně investora** či investorov – perspektíva investície; **Taktická úroveň** je **úroveň asset managementu**, teda správy aktív a správy portfólia (v závislosti od fázy životného cyklu môže byť úrovňou stavebného projektu) – perspektíva budovy; a **Operatívna úroveň** je úroveň jedného obchodného centra – **perspektíva retailu**.



## 1. Přehled a obsah úloh řízení

Celkový přehled úloh řízení obchodních center obsahuje Obrázek 1-1.

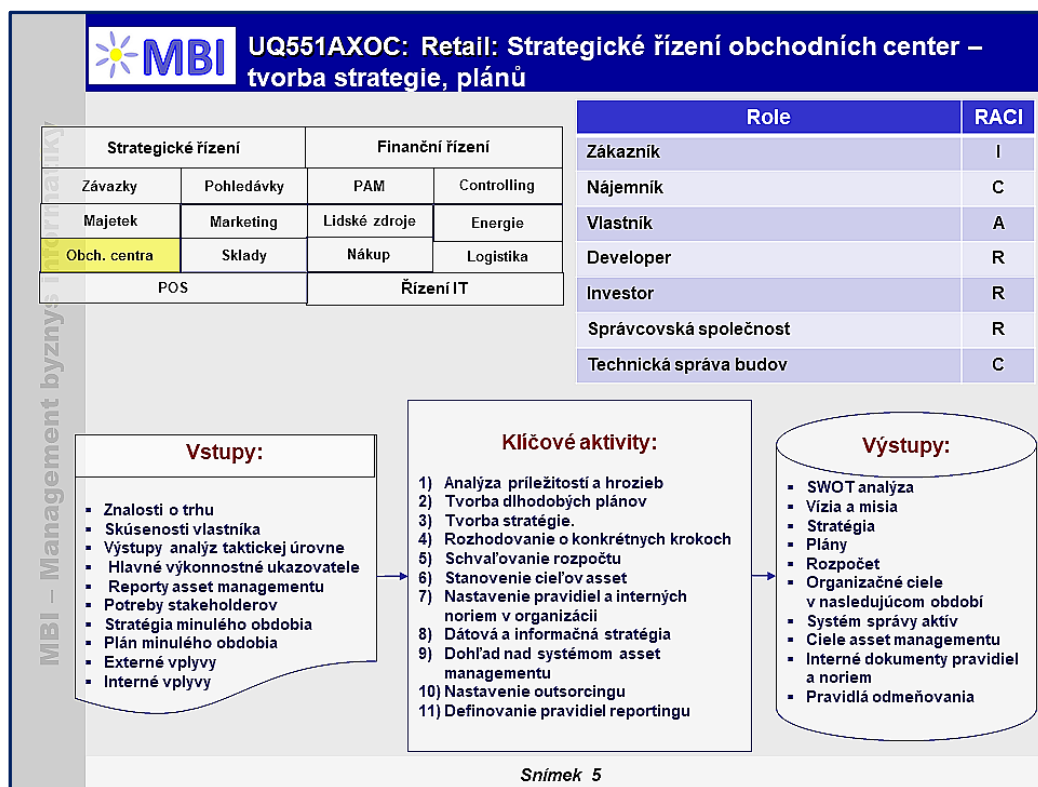


Obrázek 1-1: Řízení obchodních center – přehled úloh

Další paragrafy obsahují **přehled úloh a jejich stručný obsah**.

### 1.1 Strategické řízení obchodních center – tvorba strategie, plánů atd.

Top management môže byť **většinový akcionář realitního fondu, investor, firma alebo osoba**, ktorá buď priamo alebo na základe plnej moci disponuje vlastníckym právom nad nehnuteľnosťami, v ktorých sídlia obchodné centrá portfólia. Táto osoba alebo skupina osôb je v literatúre a často aj v zmluvných vzťahoch nazývaná slovom **vlastník**. Z pohľadu vlastníka, ktorý teda v diagrame predstavuje Top management, je dôležitá **generácia príjmov**. (Obrázek 1-2)



Obrázek 1-2: Strategické řízení obchodních center

**Kľúčové aktivity** vlastníka sú:

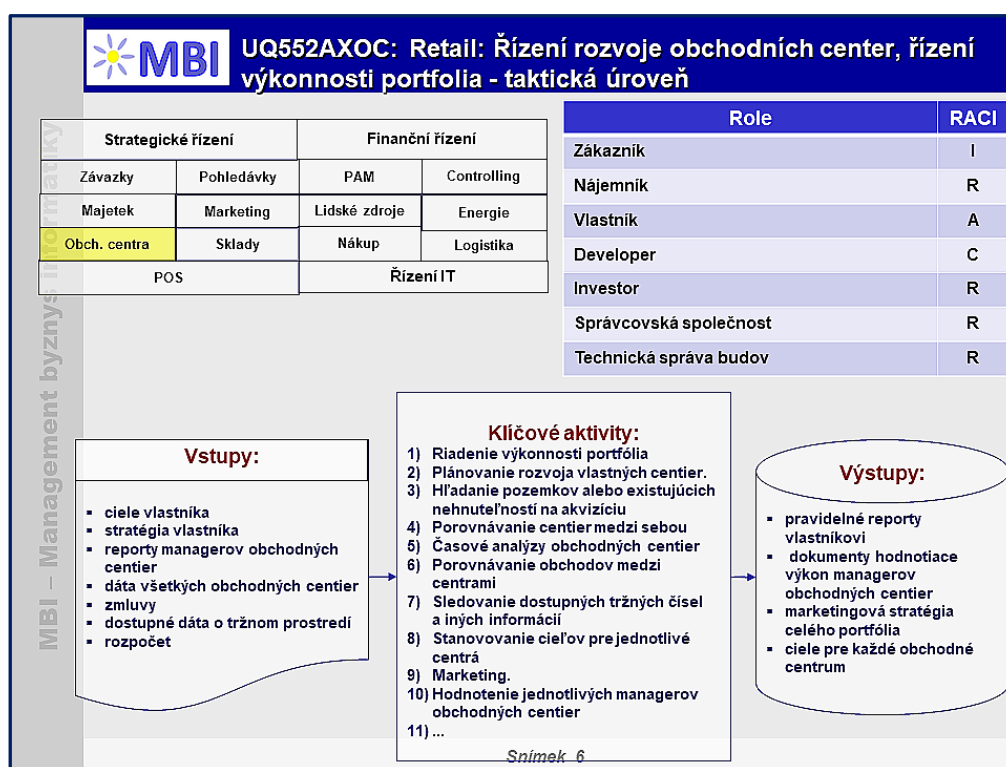
- **Analýza príležitostí a hrozieb** – Príležitosti a hrozby, ktoré sú spojené s nehnuteľnosťami vlastníka musia byť v tejto úrovni riadenia definované a analyzované v kontexte interných a externých vplyvov na organizáciu.
- **Tvorba dlhodobých plánov** – Vlastník musí mať konkrétnu predstavu čo zamýšľa do budúcnosti so svojimi nehnuteľnosťami.
- **Tvorba stratégie** – Podľa aktuálnych príležitostí a hrozieb, vlastných plánov a preferencií vlastníka stanoví čo sa má dosiahnuť a v akom časovom horizonte.
- **Rozhodovanie o konkrétnych krokoch** – Na základe analýz a podkladov, ktoré mu vypracúva asset manager alebo portfolio manager sa rozhoduje o konkrétnych strategických krokoch, ktoré budú vykonané.
- **Schvaľovanie rozpočtu** – Vlastník sa priamo spolupodieľa na tvorbe rozpočtu, koniec-koncov, ide o jeho majetok. Návrh rozpočtu je tradične vypracovávaný od operatívnej úrovne managementu a spoločnými schôdzkami postupne putuje do vyšších úrovní, kde je príbežne upravovaný a prechádza prísny kontrolným konaním. Na jeho konci je na strategickej úrovni schválený.
- **Stanovenie cieľov asset managementu** – V rámci stratégie sú formulované konkrétne ciele, ktoré správa aktív má v nasledujúcom období dosiahnuť. V kvantitatívnych vyjadreniach tieto ciele môžu naberať formu očakávaného zisku, predajnej ceny obchodných centier a prakticky všetkých ukazovateľov. Ciele však môžu mať aj kvalitatívny charakter a často sú pre vlastníka takéto ciele ešte dôležitejšie. Medzi ne napríklad patrí napĺňanie vízie, produktové, dizajnové alebo geografické vymedzenie obchodných centier v jeho portfóliu, energetická alebo ekologická politika.
- **Nastavenie pravidiel a interných noriem v organizácii** – Na tejto úrovni riadenia sú nastavované všetky pravidlá, interné normy. Možno ešte dôležitejšie ako samotné normy je

nastavenie systému kontroly ich dodržovania a samotná organizačná štruktúra. Správa tohto systému sa nazýva aj **corporate governance** (Cambridge, 2020). Toto zahŕňa aj stanovenie systému odmien.

- **Dátová a informačná stratégia** – Súčasťou predchádzajúceho bodu je aj nastavenie pravidiel a praktík informačných technológií a informačného managementu.
- **Dohľad nad systémom asset managementu** – Správa portfólia obchodných centier, je dobré poznamenať, že táto činnosť je vykonávaná na strategickej úrovni riadenia.
- **Nastavenie outsourcingu** – Vlastník rozhoduje o tom, ktoré činnosti budú vykonávané externými spoločnosťami a ktoré si bude podnik robiť interne.
- **Definovanie pravidiel reportingu** – Na strategickej úrovni sú definované aj pravidlá reportingu, čiže spôsoby, akými sa dokumentuje a prezentuje plnenie cieľov.

## 1.2 Řízení rozvoje obchodních center, řízení výkonnosti portfolia, taktická úroveň

Hodnota obchodného centra je vo všeobecnosti určovaná v zmysle hodnoty na trhu s nehnuteľnosťami. Za účelom jej zvyšovania sú teda potrebné riadiace úlohy, ktoré udržujú a **zvyšujú hodnotu samotnej nehnuteľnosti**. V taktickej úrovni riadenia je preto perspektíva budovy veľmi dôležitá, no **v kontexte centrálného riadenia celého portfólia**. Ciele, ktoré asset manager dostáva od vlastníka sa prakticky snaží realizovať v procese správy aktív a správy portfólia (Obrázek 1-3).



Obrázek 1-3: Řízení rozvoje obchodních center

**Náplňou sú nasledovné aktivity:**

- **Riadenie výkonnosti portfólia** – ide o analyzovanie dostupných ukazovateľov, interpretovanie ich významu a navrhovanie konkrétnych krokov na základe znalostí z týchto analýz. Účelom je dosiahnutie cieľov, ktoré boli stanovené vlastníkom, prípadne hľadanie dôvodov, prečo tieto ciele neboli dosiahnuté.



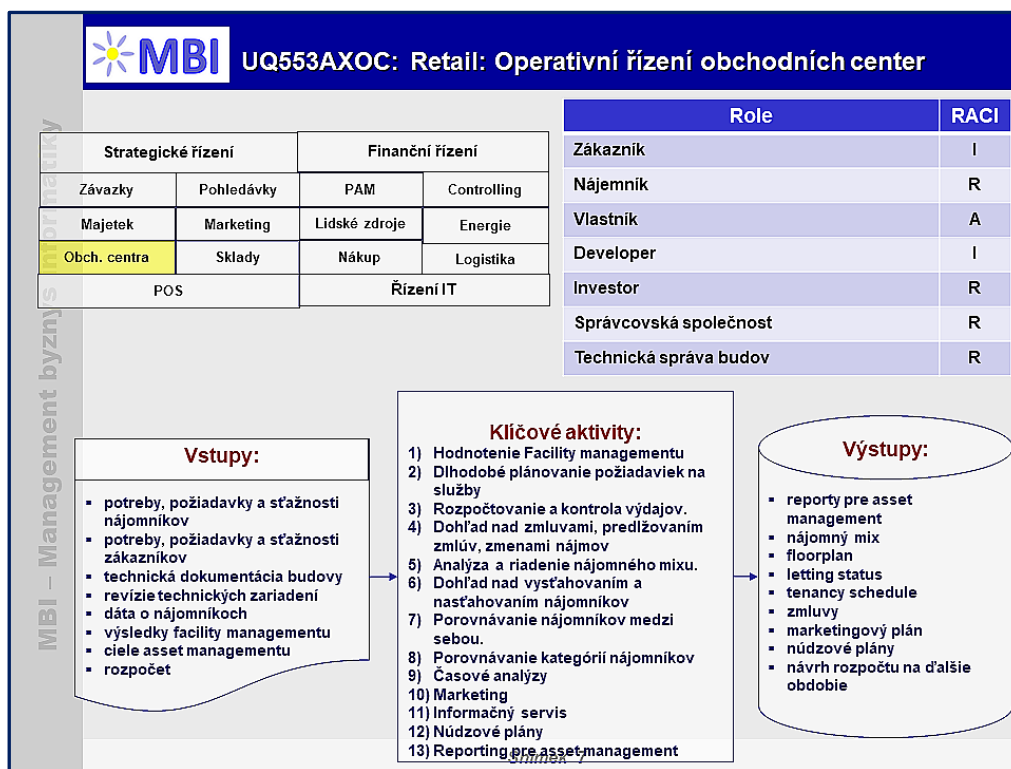
- **Plánovanie rozvoja vlastných centier** – Na taktickej úrovni sa rozhoduje o architektonických zmenách, modernizácii a výraznejších zásahoch do aktuálneho stavu nehnuteľností, v ktorých sídli obchodné centrá. Účelom každej takejto činnosti by malo byť zvyšovanie atraktivity obchodného centra pre nájomníkov a zákazníkov.
- **Hľadanie pozemkov alebo existujúcich nehnuteľností na akvizíciu** – V závislosti od cieľov vlastníka môže mať Portfolio manager na starosti aj rozširovanie portfólia.
- **Porovnávanie centier medzi sebou** – Súčasťou riadenia výkonnosti portfólia je analyzovanie výkonnosti jednotlivých prvkov v danom portfóliu. V taktickej úrovni riadenia sú porovnávané ukazovatele ako:
  - obrat na meter štvorcový,
  - footfall,
  - yield,
  - obrat kotevného nájomníka,
  - obrat celého centra bez kotevného nájomníka,
  - percentuálny podiel kotevného nájomníka na obrate celého centra,
  - miera konverzie – pomer všetkých návštevníkov a nakupujúcich návštevníkov,
  - occupancy cost ratio – pomer nájmu s poplatkami ku obratu na meter štvorcový,
  - priemerný nákupný košík,
  - percentuálne zmeny year-to-date a podobne.Nie vždy sa dajú dve obchodné centrá porovnávať priamo, pretože nikdy nebudú mať rovnakú polohu, rovnakú spádovú oblasť, rovnaký typ zákazníkov. Je potrebné aplikovať skúsenosti a znalosti lokálneho trhu, prípadne porovnávať obchodné centrá v portfóliu s číslami lokálneho trhu, ktoré poskytuje napríklad asociácia ICSC. Cieľom porovnávania je ohodnotiť kvalitu a úspešnosť managementu, správne zvolenie nájomného mixu a zacielenie marketingu.
- **Časové analýzy obchodných centier** – Analýza výkonnosti obchodných centier v čase hrá kľúčovú úlohu pri riadení výkonnosti portfólia. Typická sezónnosť vianočného obdobia sa kompenzuje využívaním kľúčových ukazovateľov obrátov MAT – moving annual total a priemerov MAA – moving annual average. Časovými analýzami je možné hodnotiť napríklad úspešnosť či dopad marketingových kampaní, promočných udalostí a zmien v nájomnom mixe.
- **Porovnávanie obchodov medzi centrami** – Pri dostatočne veľkom portfóliu vzniká možnosť porovnávať výkonnosť rovnakých značiek medzi jednotlivými centrami. Pomocou týchto informácií môžu byť zistené nekonzistencie v managemente maloobchodného reťazca, prípadne slabá výkonnosť na úrovni samotných predavačov. Asset manager môže tieto zistenia posunúť Shopping centre managerovi, ktorý jedná veľmi intenzívne s prevádzkovateľmi jednotlivých obchodov a je v jeho kompetencii na takéto anomálie upozorňovať v záujme optimálneho výkonu obchodného centra ako celku.
- **Sledovanie dostupných tržných čísel a iných informácií** – Znalosti aktuálnych pomerov na trhu pomáhajú asset managementu porovnať výkon portfólia s ostatnými investičnými aktívami a inými obchodnými centrami na trhu. Informácie sú často získavané aj ústne na rôznych networkingových akciách a stretnutiach.
- **Stanovovanie cieľov pre jednotlivé centrá** – Po interpretácii výsledkov analýz ukazovateľov je Portfolio manager zodpovedný za nastavenie kvalitatívnych aj kvantitatívnych cieľov každého jedného centra v súlade so stratégiou a cieľmi vlastníka.
- **Marketing** – Ciele z predchádzajúceho bodu môžu zahŕňať aj jednotnosť marketingu všetkých centier v portfóliu.
- **Hodnotenie jednotlivých managerov obchodných centier** – Na taktickej úrovni je vykonávané aj hodnotenie kvality managementu každého centra.



- **Asistencia so skladaním správneho nájomného mixu** – Zloženie obchodných jednotiek v každom centre je najdôležitejší faktor atraktivity centra. Pri jeho tvorení je kľúčová úzka spolupráca všetkých článkov v riadení.
- **Asistencia pri správe zmlúv** – Na správu nájomných zmlúv môže byť v organizačnej štruktúre vyčlenené celé jedno oddelenie, ktoré môže mať názov legal alebo letting, ale zároveň táto činnosť môže ostať plne v kompetencii správy každého centra samostatne. Pri outsourcingu správy obchodného centra sú dôležité aj kontrakty o poskytovaní služieb, kde sú presne stanovené mandáty a právomoci, napríklad aj pri jednaní s nájomníkmi o nájomných zmluvách.
- **Účtovníctvo, fakturácia a upomienky** – Hoci účtovníctvo, fakturácia a upomienky sú vo všeobecnosti činnosti z operatívnej úrovne riadenia, poskytujú managementu dôležité zdroje informácií o tom ako ktorý nájomník platí alebo neplatí faktúry.
- **Reporting vlastníkovi** – Výsledky sú pravidelne reportované vlastníkovi v stanovenej forme a odpovedajúcom detaile.
- **Podieľanie sa na tvorbe rozpočtu** – Na rozpočtovacom procese sa podieľajú všetky úrovne managementu.
- **Analýzy vývoja yieldu a obsadenosti obchodných priestorov** – Do prípravy rozpočtu je nutné zahrnúť podklady zo všetkých možných scenárov vývoja a ohodnotiť ich pravdepodobnosťnými váhami.
- **Informačný management** – Na úrovni portfólia by sa mala riadiť aj správa dát, dátových tokov a informácií v rámci informačnej stratégie nastavenej vlastníkom. Udržovanie evidencií a databáz aktualizovaných je nevyhnutné pre správnu funkciu analytických procesov.

### 1.3 Operatívni řízení obchodních center

Na operatívnej úrovni riadenia je **riešené jedno konkrétne centrum**. Zatiaľ čo na úrovni celého portfólia väčšina pracovnej náplne riadiacich pracovníkov pozostáva z dátových a finančných analýz, prípravy dokumentov a reportovaní vlastníkovi, na úrovni centra je to prevažne jednanie s ľuďmi. **Manager centra** jedná s nájomníkmi, pracovníkmi facility managementu, zástupcami asset managementu, zástupcami vlastníka a musí byť prístupný aj pre zákazníkov. Analýza dát o nájomníkoch však aj pri jeho práci hrá kľúčovú rolu, hlavne pri **skladaní nájomného mixu** a pre získavanie podkladov a informácií na jednanie o nájomných zmluvách. **Každodenná prevádzka** obchodného centra vyžaduje od **Shopping centre managera** stopercentné nasadenie a veľkú flexibilitu, pretože obchodné centrum, za ktoré je zodpovedný, je otvorené od rána do večera aj cez víkendy a sviatky (Obrázek 1-4).



Obrázek 1-4: Operativní řízení obchodních center

Nasledovně **analytické aktivity:**

- **Hodnotenie Facility managementu** – Všetky fyzické činnosti spojené s údržbou a prevádzkou zariadení a priestorov v obchodnom centre spadajú pod Facility management. Úlohou shopping centre managera je porovnávať a hodnotiť výkony jednotlivých dodávateľov a pracovníkov.
- **Dlhodobé plánovanie požiadaviek na služby** – Ak sú potrebné externé služby nad rámec štandardnej údržby, často musia prejsť schvaľovacím procesom. Respondenti z property managementu v Palmovej (2018) štúdii sa zhodujú na limitoch výdavkov na úrovni 3000 eur. Akékoľvek úkony nad stanovený limit musia byť odsúhlasené vlastníkom, čo môže byť zdĺhavý proces. Takéto úkony musia byť kvôli tomu plánované v dostatočnom časovom predstihu.
- **Rozpočtovanie a kontrola výdajov** – Na tejto úrovni riadenia sú prevádzkové rozpočty realizované a každoročne navrhované konkrétne zmeny.
- **Dohľad nad zmluvami, predlžovaním zmlúv, zmenami nájomov** – Správa obchodného centra musí mať poriadok v administratíve a evidencii zmlúv a zmluvných podmienok. Expiračné lehoty, dodatky, návrhy na zmenu nájmu, pravidlá spoločných priestorov, pravidlá reklamných tabúľ, povinnosť hlásiť obraty no a samozrejme výška nájmu, výška percentuálneho nájmu, výška poplatkov za služby a marketing, zálohy, platobné podmienky – toto sú príklady vecí, ktoré sa pri rokovaní o nájomnej zmluve v obchodnom centre riešia najčastejšie (Pitt a Musa, 2009).

Okrem nich sa objavujú **špecifické analytické úlohy:**

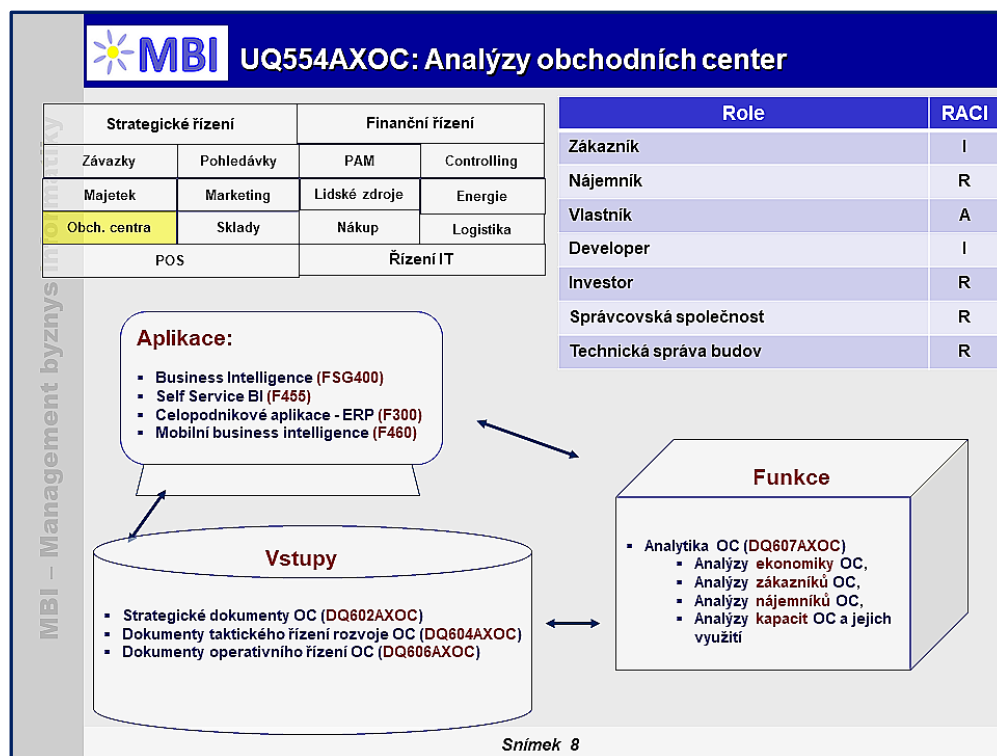
- **Analýza a riadenie nájomného mixu** – Je v kompetencii managera obchodného centra posúdiť z akých typov nájomníkov by malo byť jeho centrum zložené. Samozrejme sa musí držať vízie vlastníka a limitácií vlastného kontraktu.
- **Dohľad nad vystahovaním a nastahovaním nájomníkov** – Nájomníci sa v obchodnom centre môžu striedať aj každý mesiac, frekvencia závisí od typu centra, jeho veľkosti a

geografickej lokácie. Pri vysťahovaní manager dohliada na návrat obchodnej jednotky do pôvodného stavu. Pri príprave priestorov pre nového nájomníka je zase zodpovedný za to, aby fit-out prebehol v súlade s pravidlami a víziou obchodného centra.

- **Porovnávanie nájomníkov medzi sebou** – Manager centra má k dispozícii analytické nástroje na porovnávanie kľúčových ukazovateľov, ktorými sú obrat na meter štvorcový, occupancy cost ratio, footfall – ak sú senzory nainštalované v každej obchodnej jednotke.
- **Porovnávanie kategórií nájomníkov** – Na ukazovatele v predchádzajúcom bode je aplikovaná dimenzia sortimentových alebo veľkostných kategórií. Účelom je spoznať zákaznícke trendy správania.
- **Časové analýzy** – Tieto ukazovatele sú analyzované aj v časovej dimenzii. Používané sú metriky year-to-date, year-on-year, dvanásť-mesačné kľúčové priemery a súčty.
- **Marketing** – Správa obchodného centra je zodpovedná za marketingovú stratégiu a plán samotného centra. Niekedy sa tieto činnosti musia riadiť spoločnou politikou celého portfólia, inokedy majú manageri centier voľnú ruku. Úlohou je prilákať do centra čo najviac ľudí, pôsobiť prívetivo pre spotrebiteľa a komunikovať identitu celého centra ako jedného celku.
- **Informačný servis** – v obchodných centrách je informovanie návštevníkov extrémne dôležité. Jedná sa o správne umiestnenia informačných tabúl, smerovníkov, oznamov o mimoriadnych zmenách a podobne.
- **Núdzové plány** – Manager obchodného centra je zodpovedný za prípravu a pravidelnú revíziu núdzových plánov a postupov v prípade živelných katastrof, teroristického útoku a podobne.
- **Reporting pre asset management** – Dosahovanie cieľov asset managementu je pravidelne kontrolované mesačnými a kvartálnymi reportmi a schôdzkami.

#### 1.4 Analýzy obchodných center

Účelom analytické úlohy je predovšetkým zkvalitňenie a zpresnenie řízení obchodních center na základě vyhodnocování sledovaných metrik (Obrázek 1-5).



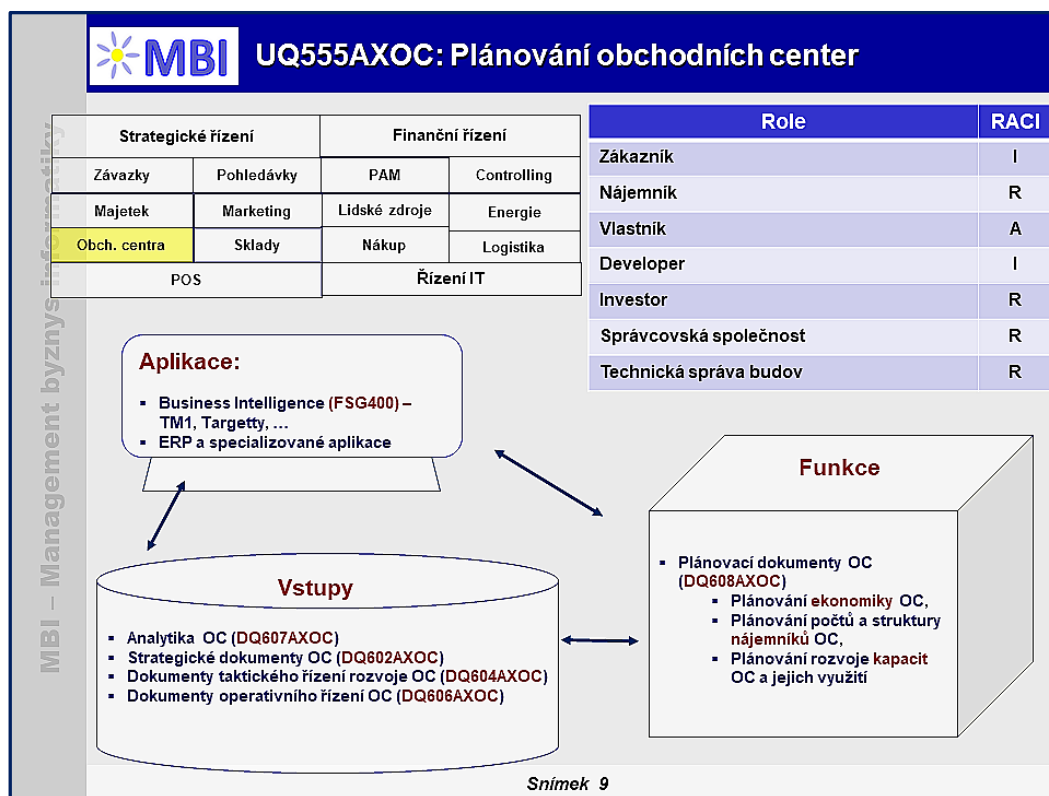
Obrázek 1-5: Analýzy obchodných center

## Funkce analýz OC

- Ukazatelé pro analýzy OC, včetně dimenzí jsou k dispozici v podskupině metrik „*Metriky řízení obchodních center*“ na stránce (ISGQ51), a to:
  - Počet zákazníků OC (IQ5101XOC), par. 2.1,
  - Výnosy z pronájmů (IQ5102XOC), par. 2.2,
  - Počet nájemníků OC (IQ5103XOC), par. 2.3,
  - Pronajímatelná plocha (IQ5104XOC), par. 2.4.
- Na základě stanovených metrik lze realizovat zejména tyto funkce:
  - analýzy ekonomiky OC,
  - analýzy zákazníků OC,
  - analýzy nájemníků OC,
  - analýzy kapacit OC a jejich využití

### 1.5 Plánování obchodních center

Účelem plánovací úlohy je **efektivní a co nejpřesnější zpracování plánů rozvoje a provozu OC** realizované na základě stanovených metrik a podle různých hledisek (dimenzí) pro různé časové horizonty (Obrázek 1-6).



Obrázek 1-6: Plánování obchodních center

### Funkcionalita plánování nákupu:

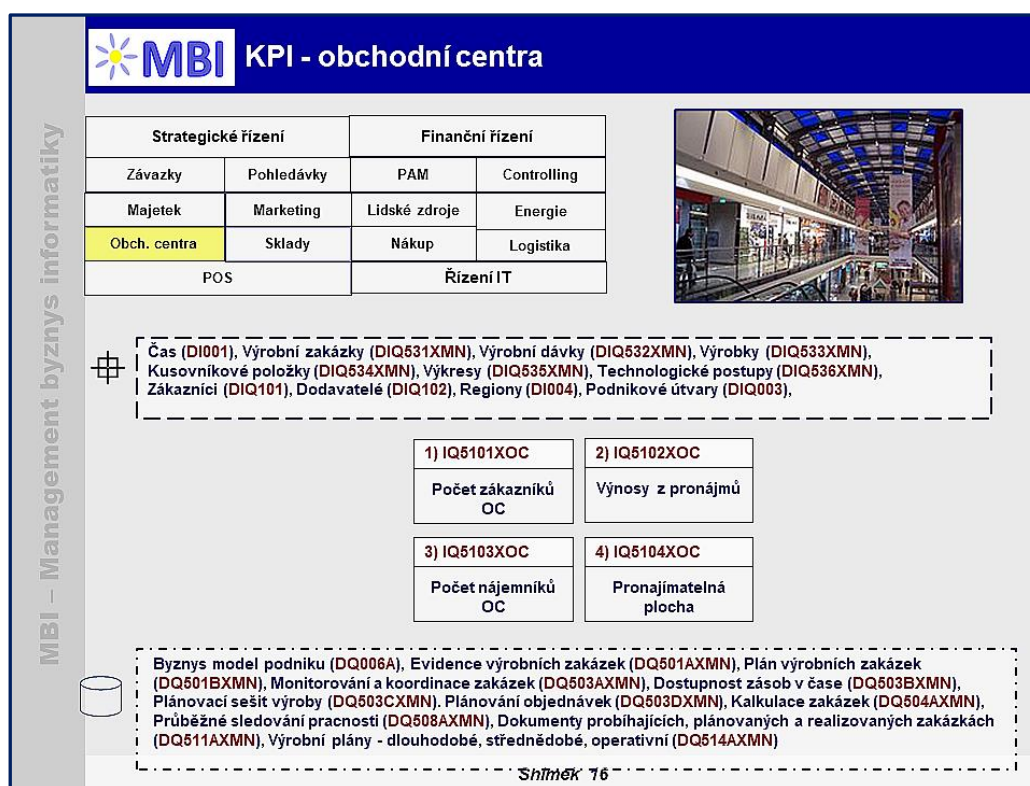
- Metriky pro plánování rozvoje a provozu OC, včetně dimenzí jsou k dispozici v podskupině metrik „*Metriky řízení obchodních center*“ na stránce (ISGQ51), a to:
  - Počet zákazníků OC (IQ5101XOC), par. 2.1,
  - Výnosy z pronájmů (IQ5102XOC), par. 2.2,

- Počet nájemníků OC (IQ5103XOC), par. 2.3,
- Pronajímatelná plocha (IQ5104XOC), par. 2.4.
- Na základě stanovených metrik lze realizovat zejména:
  - plánování ekonomiky OC,
  - analýzy počtů a struktury nájemníků OC,
  - plánování rozvoje kapacit OC a jejich využití

10

## 2. KPI řízení obchodních center

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané**, které lze považovat za **KPI**. Přehled dále uvedených KPI řízení obchodních center dokumentuje Obrázek 2-1:



Obrázek 2-1: Přehled KPI řízení obchodních center

### 2.1 Počet zákazníků OC

**Počet zákazníků OC** – Footfall – reportují ho jednotliví nájemníci, zároveň se zaznamenává senzory u vchodů, zaznamenává se i počet aut, případně počet uživatelů toalet.

#### Související metriky:

- **Konverzní poměr** je poměr počtu obchodních transakcí a počtu zákazníků. Vyjadřuje, jaké procento zákazníků si něco koupí.
- **Průměrný nákup** je poměr celkového obrátu a počtu transakcí a ukazuje kolik utratí zákazník při jednom nákupu.
- **Kupní síla** odkazuje na sumu peněz, kterými disponují soukromé domácnosti za jisté období.
- **Míra absorpce** je poměr mezi hrubým obrátem prodejce a dostupnou koupěschopností.

- **Index kupní síly** vyjadřuje kupní sílu regionu na obyvatele v porovnání s celostátním průměrem.

**Dimenze:**

- čas, zákazníci, regiony.

## 2.2 Výnosy z pronájmů.

**Finanční objem výnosů z pronájmů** sledovaný podle jednotlivých nájemníků.

**Související metriky**

- **Hrubý počáteční výnos** vypočítaný jako poměr nasmlouvaného nájmu (čistého ročního nájmu) k tržní hodnotě nájmu.
- **Čistý počáteční výnos** u nemovitostí označuje poměr hrubého příjmu očištěného od provozních nákladů ovlivňujících likviditu a hodnotou nemovitosti plus náklady nabyvatele.
- **Tržby na metr čtvereční** (Produktivita prostoru) je obrat na metr čtvereční pronajímatelné plochy.
- **Poměr nájmu plus všech ostatních poplatků k tržbám** je nejčastější používané kritérium. Existují standardní rozsahy, které se mohou označit za udržitelné pro nájemníka, hodnoty jsou však subjektivní pro odvětví, typ nájemníka a strukturu příjmů a výdajů. Často se z něho tvoří 12ti-měsíční klouzavý průměr (Hofmann, 2015).
- **Obrat za celé centrum** se může porovnávat s obratem jednotlivých nájemníků.
- **Míry růstu tržeb** jsou meziměsíční a meziroční podíly.

**Dimenze:**

- čas, zákazníci, nájemníci, regiony, účtová osnova, měny, účetní období.

## 2.3 Počet nájemníků OC

**Počet nájemníků OC** zahrnuje všechny nájemníky daného obchodního centra, např. kategorizované podle velikosti, typu apod. Váží se k němu další **ekonomické charakteristiky** podle nájemníků.

**Související metriky**

- **Počet obchodních transakcí**, reportují ho jednotliví nájemníci.
- **Obrat nájemníků** za celé centrum,
- **Podíl obratu nájemníků** na celkovém obratu OC
- **Míry růstu tržeb** jako meziměsíční a meziroční podíly.
- **Průměrný prodej:**
  - $Průměrný\ prodej = Obrat / Počet\ transakcí.$

**Dimenze:**

- čas, zákazníci, nájemníci, regiony, účtová osnova, měny, účetní období.

## 2.4 Pronajímatelná plocha

**Pronajímatelná plocha** se rozděluje na pronajatou a prázdnou, ta pronajatá se obvykle člení podle kategorií nájemníků.

**Související metriky**

- **Hrubá pronajímatelná plocha** je celkový rozsah plochy bez ohledu na její aktuální využití
- **Obraty pronájmů** se vytvářejí jako celkové souhrny a časové porovnání, které slouží jako KPI.

- **Prodej na čtvereční metr** se počítá z obrátů a z počtů m<sup>2</sup> jednotlivých nájemníků. Vytvářejí se z něj souhrny a časová porovnání. Je to jeden z hlavních KPI.
- **Poměr nákladů na pronájem** je ukazatel, který se dá jednoznačně označit jako KPI. Počítá se z obrátů, výšky nájmu a všech poplatků jednotlivých nájemníků.

**Dimenze:**

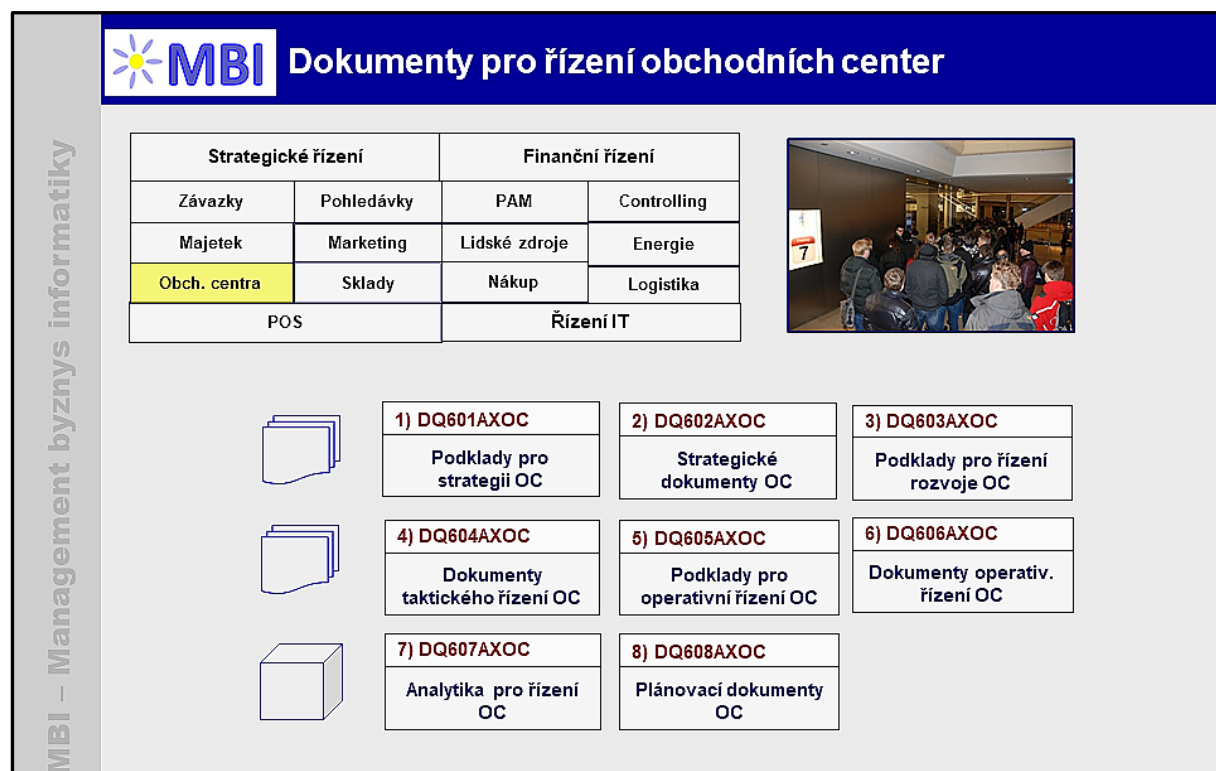
- čas, zákazníci, nájemníci, regiony, majetek, investice, opravy.

→ **Vymezení** obsahu analytických **dimenzí** a jejich celkový přehled – viz „AF II.2: Komponenty“, kapitola 3.



### 3. Data, dokumenty

**Souhrnný přehled** dat a dokumentů řízení obchodních center dokumentuje Obrázek 3-1.



**Obrázek 3-1: Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení obchodních center**

V dalším přehledu uvádíme data a dokumenty s krátkým komentářem, a to v pořadí dle schématu:

#### 3.1 Podklady pro strategii OC

Dokumentace zahrnuje **řadu dílčích dokumentů** pro formulaci strategie obchodních center. **Účelem** je poskytovat komplexní vstupy pro řízení obchodních center na strategické úrovni. **Obsahuje:**

- Znalosti o trhu, Skúsenosti vlastníka,
- Výstupy analýz taktickej úrovne,



- Hlavné výkonnostné ukazovatele,
- Reporty asset managementu, Potreby stakeholderov,
- Stratégia minulého obdobia, Plán minulého obdobia,
- Externé vplyvy, Interné vplyvy

### **3.2 Strategické dokumenty OC**

Dokumentace predstavuje komplex dílčích dokumentů, které souhrnně vytvářejí strategii obchodního centra. **Obsahuje:**

- SWOT analýza, Vízia a misia, Stratégia,
- Plány, Rozpočet,
- Organizačné ciele v nasledujúcom období,
- Systém správy aktív, Ciele asset managementu,
- Interné dokumenty pravidiel a noriem, Pravidlá odmeňovania.

### **3.3 Podklady pro řízení rozvoje OC**

Dokumentace představuje souhrn dílčích dokumentů, které charakterizují podstatné vstupy pro řešení rozvoje obchodních center. **Obsahuje:**

- Ciele vlastníka, Stratégia vlastníka,
- Reporty managerov obchodných centier,
- Dáta všetkých obchodných centier, Zmluvy,
- Dostupné dáta o tržnom prostredí, Rozpočet.

### **3.4 Dokumenty taktického řízení rozvoje OC**

Dokumentace představuje výstupní dokumenty, které slouží jak pro řízení rozvoje obchodního centra, tak řízení výkonnosti celého portfolia. **Obsahuje:**

- Pravidelné reporty vlastníkov,
- Dokumenty hodnotiace výkon managerov obchodných centier,
- Marketingová stratégia celého portfólia,
- Ciele pre každé obchodné centrum.

### **3.5 Podklady pro operativní řízení OC**

Dokumentace představuje souhrn podkladů využívaných při operativním řízení provozu obchodního centra. **Obsahuje:**

- Potreby, požiadavky a sťažnosti nájomníkov,
- Potreby, požiadavky a sťažnosti zákazníkov,
- Technická dokumentácia budovy,
- Revízie technických zariadení,
- Dáta o nájomníkoch,
- Výsledky facility managementu,
- Ciele asset managementu,
- Rozpočet.

### **3.6 Dokumenty operativního řízení OC**

Dokumentace všechny hlavní dokumenty operativního řízení provozu obchodního centra. **Obsahuje:**

- Reporty pre asset management, Nájomný mix,



- Floorplan, Letting status, Tenancy schedule, Zmluvy,
- Marketingový plán, Núdzové plány,
- Návrh rozpočtu na ďalšie obdobie.

### 3.7 Analytika OC

Dokumentace představuje výstupy analytických funkcí uplatňovaných při řízení obchodního centra.

**Obsahuje:**

- Analýzy ekonomiky OC,
- Analýzy zákazníků OC,
- Analýzy nájemníků OC,
- Analýzy kapacit OC a jejich využití.

### 3.8 Plánovací dokumenty OC

Dokumentace představuje základní druhy plánů pro řízení obchodního centra. **Obsahuje:**

- Plánování ekonomiky OC,
- Plánování počtů a struktury nájemníků OC,
- Plánování rozvoje kapacit OC a jejich využití.



## 4. Role v řízení obchodních center

V biznise obchodných centier je veľmi dôležitá spokojnosť všetkých stakeholderov. Každý z nich si však háji vlastné záujmy, na prvý pohľad nezlučiteľné do jedného kompromisu. Znalosť pohľadov a potrieb dôležitých stakeholderov je kľúčová pri analytike a reportingu.

Zúčastnené strany vystupujúce v podnikových vzťahoch okolo obchodných centier sa dajú rozdeliť na **štyri hlavné skupiny: zákazníci, nájomníci, management a komunita**. V skutočnosti je týchto skupín ešte oveľa viac, pretože management je vždy členený na niekoľko podskupín. Tieto zahŕňajú vlastníka nehnuteľnosti, pozemku alebo budovy obchodného centra; developera, ktorý centrum stavia alebo rozvíja; investora, ktorý je zodpovedný za financovanie; správčovské spoločnosti, ktoré sa starajú o každodennú prevádzku centra; spoločnosti starajúce sa o zariadenie a vybavenie centra, teda bezpečnosť, upratovanie, údržba a podobne.

### 4.1 Komunita

Komunitou sa myslí **sociálny a fyzický rámec**, do ktorého je centrum zasadené. Komunita pomáha definovať typ obchodného centra tým, že **ovplyvňuje plánovanie a stavbu** obchodných centier. Napríklad preplnené metropolitné mestské časti môžu spôsobovať problémy pre potenciálnych zákazníkov, ktorí strácajú mobilitu v centre mesta, keď sa snažia dostať k obchodom a tradičným stretávacím miestam, ako sú bary a námestia. Toto môže vytvoriť dopyt po ľahko dostupných regionálnych obchodných centrách.

V komunite sú tradične **pozitívne aj negatívne názory** na centrum. Pozitívne sa točia okolo nových služieb, infraštruktúry, nového náhľadu na danú oblasť. Tie negatívne sa zaoberajú negatívnymi dopadmi, ako napríklad zvýšenie premávky vozidiel v oblasti, možná kríza regionálnych obchodov alebo vzťah k zeleni, ktorá sa predtým nachádzala na mieste novovybudovaného centra. Tak, ako je obchodné centrum ovplyvnené komunitou, funguje to aj naopak. Obyvatelia a pracovníci, ktorí sa pohybujú v spádovej oblasti nakupujú v danom obchodnom centre. Poskytovaním pracovných miest pre komunitu a podporovaním spotrebiteľskej kultúry môžu obchodné centrá rozvíjať ekonomický rast v regióne. Tento efekt môže byť aj negatívny, keď obchodné centrum naruší dynamiku lokálnych obchodov a malých podnikov.

**Väzba komunity** k obchodnému centru je definovaná **spádovou oblasťou a dopravou**.

## 4.2 Spádová oblasť

Spádová oblasť je **geografické územie**, z ktorého obchodné centrum **príťahuje hlavných zákazníkov**. Analýzy spádových oblastí sa používajú pri hodnotení výkonnosti centra, porovnávaní dvoch centier a podobne. Definícia spádovej oblasti môže byť vykonaná napríklad pomocou vymedzenia dostupnosti pešo, alebo dostupnosti k verejnej doprave. Používa sa aj priestorová analýza cestnej dostupnosti a podobne.

## 4.3 Doprava

Na transportnú sieť v okolí obchodného centra je vytváraný tlak. Regulácie lokálnych autorít často cielia na **zníženie premávky áut**. Cestovanie autom je dominantným módom dopravy, no čím je obchodné centrum bližšie k centru mesta, zvyšuje sa pomer peších zákazníkov, zákazníkov na bicykli a zákazníkov využívajúcich verejnú dopravu. Napriek tomu, v roku 2005 bolo viac ako 60% nákupných výletov realizovaných autom (ICSC, 2006). Obchodné centrum na to musí byť pripravené a musí poskytovať **dostatok parkovacích miest**.

Zúčastnené strany vzťahov okolo obchodného centra teda majú rôzne ciele, často protichodné. Je na managemente, aby prichádzal s takými riešeniami, ktoré zabezpečujú funkčnosť celého systému. Svojimi rozhodnutiami musí zvyšovať atraktivitu centra, od ktorej sa odvíja jeho úspešnosť a pre investora alebo vlastníka – výnosnosť

## 4.4 Identifikácia funkcií OC

Maloobchodné aktivity vychádzajú z napĺňania spotrebiteľských potrieb a túžob v kontexte nedostatku. Spotrebiteľia sú však len jednou skupinou zo zúčastnených strán. Vo všeobecnosti sa dá povedať, že obchodné centrum je **úspešné, ak sú splnené potreby všetkých relevantných stakeholderov**. Každý jeden z nich nahliada na obchodné centrum z inej perspektívy. Tieto **perspektívy** môžeme prirovnať **k trom rolám** obchodného centra, ktoré spomínajú Pitt a Musa (2009):

- **Investícia** – pohľad **vlastníka a investora**. Cieľom tejto perspektívy je **zabezpečiť budúci tok príjmov za ich investíciu** kapitálu. Toto je dosahované súčasnými príjmami, realizáciou kapitálu a zvyšovaním hodnoty obchodného centra s dôrazom na budúce príjmy. **Zdroje príjmov** obchodného centra sú percentuálny nájom, štandardný nájom, proporcionálne rozpočítané poplatky za služby a marketing, prenájom reklamných plôch, sezónne nájom stánkov a krátkodobé nájom voľne stojacich kioskov. Obchodné centrum ako **investícia** vykazuje schopnosť **generovať budúce zdroje príjmov**, ktoré dokážu prilákať investorov. Investície sú realizované buď priamym vlastníctvom alebo prostredníctvom realitných fondov – REITov, Kvalita managementu je kľúčovým faktorom, ktorý ovplyvňuje úspech alebo zlyhanie obchodného centra.
- **Budova** – pohľad **developerov, správcovských spoločností, technickej správy** budovy, komunity. Cieľom tejto perspektívy je **zabezpečenie optimálnej lokácie, funkcionality a údržby** budovy, v ktorej obchodné centrum sídli. Fyzický stav každej budovy sa časom zhoršuje dôsledkom používania a dopadov prostredia. Pravidelný plán údržby musí byť zavedený a realizovaný. Súčasťou tejto perspektívy je aj architektúra a interiérový design, aby optimálne plnila svoj účel, teda v prípade obchodného centra, nabádala ľudí navštíviť ho a zostať v ňom dlhšie.
- **Retail** – pohľad **nájomníkov a zákazníkov**. Táto perspektíva vníma obchodné centrum ako miesto na podnikanie, miesto na nakupovanie a trávenie voľného času. Široký výber obchodov priláka viac zákazníkov. Pri rozhodovaní sa či si otvoriť pobočku v obchodnom centre obchodníkov ako prvá zaujme **lokácia a dostupnosť**. Miesto v centre mesta, kde sa vystrieda hŕf ľudí je atraktívne pre všetky typy maloobchodu. **Dizajn** tiež hrá svoju rolu, aby si podnikatelia vedeli predstaviť danú budovu ako miesto pre svoj business. Logistika zásobovania, prístup autom a parkovanie sú rovnako dôležité. V tejto perspektíve je cieľom managementu vytvoriť imidž obchodného centra tak, aby bolo miestom, kde ľudia chcú byť. Zážitok z nakupovania má napĺňať ich potreby a majú mať z neho radosť.

O úspešnosti obchodného centra rozhoduje napĺňanie cieľov vo všetkých perspektívach. Tomu napomáha hierarchická štruktúra, ktorá sa snaží dosiahnuť to, aby dosahovanie cieľov, ktoré sú stanovené vo vrchných úrovniach riadenia bolo manifestované v každodennom behu obchodného centra.



Celkový **přehled a základní funkční náplň** rolí – viz „AF II.2: Komponenty“, kapitola 5.



## 5. IT v řízení obchodních center

V této kapitole jsou uvedeny **typy aplikací**, které jsou nebo mohou být využity v procesech řízení OC. Pro každou aplikaci je účelné **posoudit**, jaké bude mít pro řízení **efekty** a kde naopak může analytik očekávat **problémy**, nebo omezení. Řízení OC obvykle využívá **tyto typy aplikací**:

- **ERP** pro převážnou část funkcionality podporující aktivity OC,
- **BI / SSBI** pro analytické a případně i plánovací funkce řízení OC.

### 5.1 ERP, Enterprise Resource Planning



Základní charakteristiky **aplikací ERP**: „AF II.2: Komponenty“, kapitola 6.1.

ERP **zajišťuje následující úlohy**:

- **Operativní řízení obchodních center**, podkapitola 1.3

**Efekty uplatnění ERP v řízení OC:**

- ERP zefektivňuje **procesy řízení**, díky racionalizaci standardních operací. Snižuje se tak i jejich **nákladová a časová náročnost**. Efektivita řízení se dále zvyšuje tam, kde jsou do ERP zabudovány technologie **workflow**.
- ERP podporuje **evidenci stávajících i potenciálních nájemníků a partnerů** v takovém rozsahu, aby bylo možné vyhodnocovat jejich kvalitu a serióznost.
- Jsou zajištěny i efektivní interní **schvalovací procedury**.
- **Snižuje se riziko chyb** a omylů při obchodních transakcích.
- **Zvyšuje se kvalita a přesnost** rozhodovacích operací díky provázanosti jednotlivých modulů ERP.
- ERP často zahrnují **standardní šablony** obchodních dokumentů.

**Možné problémy spojené s ERP v řízení nákupu:**

- ERP představuje obvykle **hlavní zdroj dat** OC, a to i pro ostatní typy aplikací, ale s tím rostou **nároky na kvalitu dat**.
- Rostou **nároky na kvalifikaci analytiků a jejich znalosti** nejen funkcionality, ale i posuzování byznys potřeb OC.
- Při customizaci se musí nastavit, že při **vystavení smlouvy její ustanovení respektují veškeré dohodnuté podmínky** a odpovědné osoby dostávají kopie objednávek (smluv) v elektronické podobě, např. pomocí workflow.

### 5.2 Business intelligence, BI / SSBI



Základní charakteristiky **Business Intelligence**: „AF II.2: Komponenty“, kapitola 8.1.

Základní charakteristiky **Self Service Business Intelligence**: „AF II.2: Komponenty“, kapitola **8.2**.

Aplikace BI pro řízení nákupů **pokrývají tyto úlohy**:

- „Analýzy obchodních center“, podkapitola 1.4,
- „Plánování obchodních center“ podkapitola 1.5,

**Efekty uplatnění BI / SSBI v řízení OC:**

- Otázky řízení OC je možné vyhodnocovat **podle podstatných ekonomických i organizačních hledisek**.
- Uplatnění **časové dimenze** nabízí **hodnocení trendů** v poptávce a službách OC.
- Aplikace BI / SSBI pro řízení OC umožňují racionálně připravovat celou **soustavu reportů** podle potřeb OC.
- BI / SSBI v řízení OC znamená obvykle i podporu **řešení skrytých problémů** na základě identifikace složitých závislostí mezi daty.
- Uplatnění BI / SSBI technologií umožňuje kvalitní **přípravu plánů rozvoje OC** na základě systematicky uspořádané sady plánovaných ukazatelů a jejich dimenzí.
- Poskytuje i velmi dobrou podporu pro tvorbu **analytický i vizuálně náročnějších aplikací**, které např. v kombinaci i s mobilními BI / SSBI aplikacemi znamenají velmi solidní efekty pro rychlou orientaci manažerů a specialistů OC v řešení problémů.

**Možné problémy spojené s BI / SSBI v řízení OC:**

- Analýza a návrh funkcí BI / SSBI v řízení OC musí vycházet z pochopení a respektování celkové **strategie rozvoje OC**.
- Úspěšnost BI / SSBI aplikací v řízení OC je **silně závislá na zájmu a invenci** manažerů, OC. Je proto nezbytným předpokladem zajistit jejich kvalifikační přípravu, případně motivační programy.
- BI aplikace jsou velmi silně **závislé na kvalitě dat transakčních systémů**, zejména ERP, kde zejména data o nájemnících, kapacitách znamenají obvykle vysoké nároky na **kontroly, čištění a konsolidace** dat.
- Při řešení BI / SSBI v řízení OC je otázkou **výběr a specifikace nejvýznamnějších ukazatelů a adekvátních dimenzí**, které budou nejlépe odpovídat potřebám a problémům daného OC.



## 6. Faktory v řízení obchodních center - „Byznys prostředí“

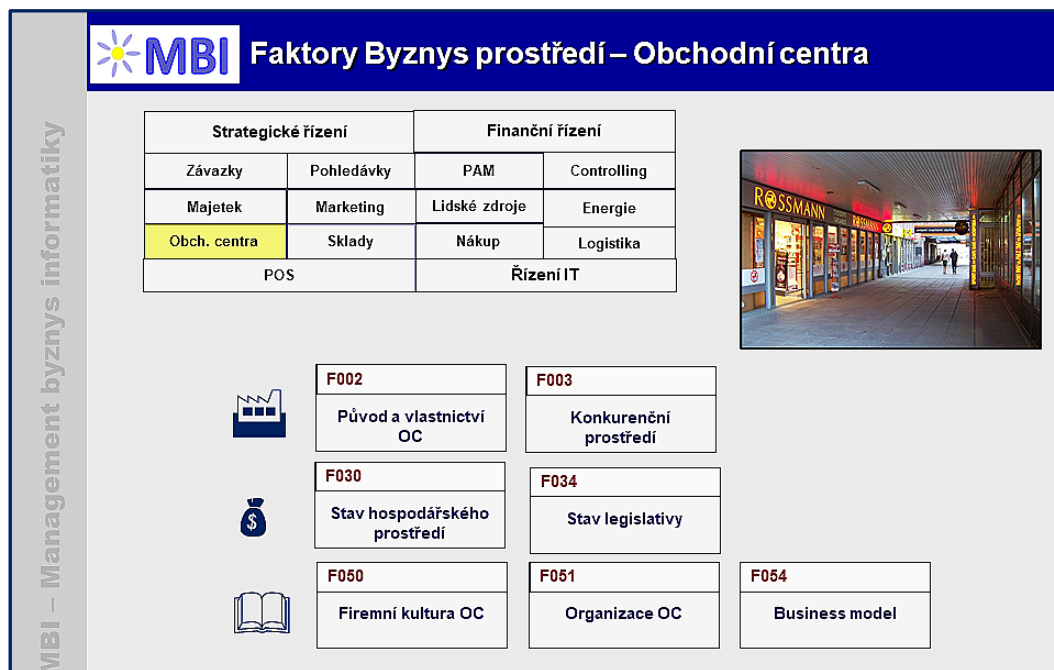
Kapitola obsahuje **pouze vybrané faktory**, které ovlivňují řízení obchodních center.



Základní charakteristiky faktorů **firemního prostředí**: „AF II.2: Komponenty“, kapitola **10**.  
Základní charakteristiky faktorů **řízení a organizace firmy**: „AF II.2: Komponenty“, kapitola **11**.

Přehled těchto vybraných faktorů dokumentuje Obrázek 6-1 rozdělený na:

- faktory spojené s charakterem OC,
- faktory stavu tržního prostředí a ekonomiky,
- faktory úrovně řízení OC a personálních zdrojů.



Obrázek 6-1: Faktory ovlivňující řízení obchodních center

## 6.1 OC, základní charakteristiky

- **Velikost OC**
  - velikost OC ovlivňuje zejména spektru dodavatelů a kooperačních vztahů,
  - velká OC využívají i větší sílu ve vztahu k dodavatelům, a to se promítá i do celé organizace a řízení.
- **Původ a vlastnictví OC**
  - faktor nadnárodních OC působí v oblasti standardů řízení a centrálně stanovených pravidel.
- **Konkurenční prostředí**
  - konkurenční prostředí ovlivňuje možnosti řízení OC zásadním způsobem (tlakem na ceny, kvalitu atd.).
- **Odvětví působnosti OC**
  - OC určuje nejen obsahovou náplň, ale i organizaci a způsob obchodu.

## 6.2 Ekonomika a trh

- **Stav hospodářského prostředí**
  - ovlivňuje prostor pro realizaci obchodů, stav nabídky produktů a služeb, včetně souvisejících IT služeb.
- **Stav legislativy**
  - představuje vlivy obchodní legislativy, které je třeba respektovat.

### 6.3 Řízení, organizace

- **Firemní kultura OC**
  - představuje souhrn podstatných vlivů, zejména na vztah OC ke svým nájemníkům a kooperujícím subjektům.
- **Organizace OC**
  - se promítá do sktruktury a obsazení oddělení, servisu atd.
- **Business model**
  - business model je forma a přístup pro kvalitní pochopení základního fungování firmy, je základem pro formulování systému řízení a organizace.



## 7. Scénáře, analytické otázky k řízení OC

**Analýza indikátorov výkonnosti** obchodných centier zohráva najdôležitejšiu rolu v oblasti jeho riadenia a spravovania za účelom zlepšovania konkurenčnej pozície, zvyšovania výnosov z prenajímaných priestorov či definovanie správnych rozhodnutí, ktoré prispievajú k rastu atraktivity obchodného centra v komplexnom poňatí. Na základe poznatkov sme zistili, že pre vlastníkov a investorov obchodných centier je **jeden z najdôležitejších faktorov**, ktorý ich pri vlastníctve obchodného centra zaujíma je **generovanie výnosov z poskytnutých priestorov**, ktoré sú prenajímané maloobchodným prevádzkam.

Na druhej strane sa manageri snažia nájsť a poskladať čo najrôznorodejší a **najlepší nájomný mix** obchodníkov či poskytovateľov služieb pre neustále zvyšovanie atraktivity a zaujímavosti obchodného centra za účelom zaujatia a pokrytia **čo najväčšieho počtu zákazníkov a návštevníkov**, ktorý budú nakupovať a využívať služby a tak vytvárať príjmy pre maloobchodníkov pôsobiacich v danom obchodnom centre. Z tohto dôvodu sú najdôležitejšie **klúčové analytické otázky** diskutované medzi managerom a analytikom vymedzené nasledovne:

- Akým spôsobom **dokážeme zvýšiť výnosy** z prenajímaných priestorov?
- Prečo malo obchodné centrum **v danom období nižšiu návštevnosť**?
- Ako dokážeme **zvýšiť návštevnosť** obchodného centra?
- **Ktorý nájomník** je vhodný na obsadenie priestoru v obchodnom centre na základe jeho lokality?
- Ako **zvýšiť počet transakcií zákazníkov** nakupujúcich v obchodnom centre?
- Akým spôsobom **udržať návštevníkov dlhšiu dobu** v obchodnom centre?
- Ako **usporiadať predajne a poskytované služby** za účelom maximalizovania počtu transakcií a času stráveného v obchodnom centre?
- Ako úspešná je naša **marketingová stratégia** vzhľadom na zmenu v návštevnosti?
- **Na ako dlho máme zazmluvnenú aktuálnu hodnotu** mesačných nájomov?



## 8. Metodiky a metódy pro řízení nákupu

- Řízení výkonnosti celé firmy, Corporate Performance Management, CPM.
- Balanced Scorecard, BSC.
- Benchmarking.



Celkový **přehled** vybraných metodik a metod pro řízení firmy – viz „AF II.2: Komponenty“, kapitola 12.

Celkový **přehled** vybraných metodik a metod pro řešení aplikací IT – viz „AF II.2: Komponenty“, kapitola 13.



## 9. Závěry, doporučení k řízení obchodních center

Kapitola představuje **pracovní závěry** k řízení OC a jejich rozvoji, a to ve formě **nejpodstatnějších doporučení** pro práci analytika nebo manažera.



### K řešení:

- poskytovat vysokou **komplexnost a kvalitu** analýz obchodních výsledků,
- realizovat podporu **výběru kvalitních partnerů**,
- umožnit přípravy plánů rozvoje OC **ve variantách** s jejich adekvátním vyhodnocením a následným stanovením jejich priorit z hlediska cílů, potřeb a možností OC,
- snižovat **pracnost a náklady** a současně vyšší rychlosti obchodních operací,
- **realizovat provázanost** plánů mezi různými časovými horizonty, s možností upřesňování plánů v čase,

## 10. Zdroje

- Tkáč, D.: Analytické a reportingové úlohy při správě portfolia obchodních center, DP, VŠE Praha, 2020
- A.F., van den Honert, Schoeman J.S. a Vlok P.J. CORRELATING THE CONTENT AND CONTEXT OF PAS 55 WITH THE ISO 55000 SERIES. *South African Journal of Industrial Engineering*. 2013, 24(2), 24-32.
- ANDRLE, Ondřej, Jiří OMACHT a Jan POUR. Metadata management a business intelligence. *Systémová integrace* [online]. 2012, 19(2), 7-18 [cit. 2020-04-13]. ISSN 1210-9479. Dostupné z: <http://cssi.cz/cssi/metadata-management-business-intelligence>
- Asset management: LGAM Knowledge Base. *The Local Government & Municipal Knowledge Base: Encouraging collaboration & knowledge sharing* [online]. Australia: Knowledge Bases Australia, 2008 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <http://www.lgam.info/asset-management>
- ASSET MANAGEMENT: Meaning in the Cambridge English Dictionary. *Cambridge Dictionary: Make your words meaningful* [online]. Cambridge University Press, 2020 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/asset-management>
- BACON, Carl R. *Practical Portfolio Performance Measurement and Attribution*. ProQuest Ebook Central, . Created from vsep on 2020-04-23 13:19:23. 2. Chichester: John Wiley, 2008. ISBN 978-0-470-05928-9. Dostupné tiež z: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=366794>
- BARRETT, D. a P. LEE. Carillion: Our ISO 55000 Journey. *Asset Management Conference 2014*. Institution of Engineering and Technology, 2014, 2.08 (4 .)-2.08 (4 .). DOI: 10.1049/cp.2014.1038. ISBN 978-1-84919-865-3. Dostupné tiež z: <https://digital-library.theiet.org/content/conferences/10.1049/cp.2014.1038>

- BOINTNER, Raphael a Agne TOLEIKYTE. *Shopping malls features in EU-28 + Norway: Re-conceptualize shopping malls from consumerism to energy conservation*. Bolzano: European Commission, 2014. FP7-2013-NMP-ENV-EeB. Dostupné tiež z: [http://www.commonenergyproject.eu/uploads/deliverable/file/1/WP2\\_D2.1\\_20141130\\_P05\\_Shopping\\_malls\\_features\\_in\\_EU-28\\_and\\_Norway\\_NP.pdf](http://www.commonenergyproject.eu/uploads/deliverable/file/1/WP2_D2.1_20141130_P05_Shopping_malls_features_in_EU-28_and_Norway_NP.pdf). Collaborative project, Large-scale integrating project. Academia Europea Bolzano. Koordinátor projektu Roberto Lollini.
- BUCHALCEVOVÁ, Alena a Jan POUR. Effective Informatics Management. *FAIMA Business & Management Journal*. 2017, **5**(4), 45-53.
- CAPOZZA, Dennis R. a Sohan LEE. Portfolio Characteristics and Net Asset Values in REITs. *The Canadian Journal of Economics* [online]. 1996, **29**(2) [cit. 2020-04-13]. DOI: 10.2307/136100. ISSN 00084085. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/10.2307/136100?origin=crossref>
- Carillion collapse exposed government outsourcing flaws – report. *The Guardian* [online]. Guardian News & Media Limited, 2018 [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/business/2018/jul/09/carillion-collapse-exposed-government-outsourcing-flaws-report>
- CLARKE, Bob. SMOOTH OPERATOR: Technology for property management. *Journal of Property Management*. 2016, **8**(5), 12-13.
- ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 89/2012 Sb.: Zákon občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Parlament České republiky, 2012, ročník 2012, číslo 89. Dostupné tiež z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89?text=spr%C3%A1va+ciz%C3%ADho+majetku>
- DAWSON, John a Dennis LORD. *Shopping Centre Development*. Oxon: Routledge, 2013. ISBN 978-0-415-54044-5.
- DE OLIVEIRA LACERDA, Rogério Tadeau, Leonardo ENSSLIN a Sandra ROLIM ENSSLIN. A performance measurement framework in portfolio management. *Management Decision*. 2011, **49**(4), 648-668. DOI: 10.1108/00251741111126530. ISSN 0025-1747. Dostupné tiež z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251741111126530/full/html>
- ĎURECH, Richard. Teoretické vymedzenie realitného trhu. In: *Determinanty realitného trhu so zreteľom na nesúlad medzi potrebami a možnosťami rozvoja bývania na Slovensku* [online]. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2012 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <http://www.derivat.sk/files/2013%20vedecky%20seminar/Durech.pdf>
- GREPLOVÁ, Zuzana. *NÁKUPNÍ CENTRA V ČESKÉ REPUBLICE: REGIONÁLNĚ-EKONOMICKÁ ANALÝZA*. Brno, 2011. Dostupné tiež z: [https://is.muni.cz/th/mfobq/Diplomova\\_prace.pdf](https://is.muni.cz/th/mfobq/Diplomova_prace.pdf). Diplomová práca. Masarykova univerzita.
- GULDANOVÁ, Jana. *Realitné fondy vo svete a na Slovensku*. Banská Bystrica, 2011. Dostupné tiež z: [https://is.ambis.cz/th/lj0c6/Diplomova\\_praca-Guldanova\\_Jana.pdf](https://is.ambis.cz/th/lj0c6/Diplomova_praca-Guldanova_Jana.pdf). Diplomová práca. BANKOVNÍ INSTITUT VYSOKÁ ŠKOLA PRAHA. Vedúci práce Prof. Ing. Božena Chovancová, PhD.
- HALOUN, Petr. *Business Intelligence Application in Online Retail*. Praha, 2017. Diplomová práca. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedúci práce Doc. Ing. Jan Pour, Csc.
- KUNC, Josef, Petr TONEV, Bohumil FRANTÁL a Zdenek SZCZYRBA. Nákupní spád, nákupní chování a nákupní centra: příklad brněnské aglomerace (príspevek ke studiu denních urbánních systémů). *Sociologický časopis*. 2012, **48**(5), 879-910. ISSN 0038-0288. Dostupné tiež z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1348129923?accountid=17203>
- KVASNOVÁ, Martina. *Trh maloobchodních nemovitostí – obchodní centra v České republice*. Praha, 2018. Diplomová práca. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedúci práce Doc. Ing. Pavla Maříková, CSc.
- MARTIN, David. *The A-Z of Facilities and Property Management*. London: Thorogood Publishing, 2006. ISBN 1854183133.
- MARYŠKA, Miloš. Approaches to the Management of Economics Efficiency in Business Informatics. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*. 2011, **1**(1).
- MÄÄTTÄNEN, Eeva, Riikka KYRÖ, Anna AALTONEN, Anna-Liisa SARASOJA a Seppo JUNNILA. Remote energy management benefits in retail building portfolios. *Journal of Facilities Management*. 2014, **12**(1), 56-71. DOI: 10.1108/JFM-09-2012-0043. ISSN 1472-



5967. Dostupné tiež z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFM-09-2012-0043/full/html>
- *MBI - Management Byznys Informatiky* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2020 [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <https://mbi.vse.cz>
  - MINNAAR, J. R., V. BASSON a P. J. VLOK. QUANTITATIVE METHODS REQUIRED FOR IMPLEMENTING PAS 55 OR THE ISO 55000 SERIES FOR ASSET MANAGEMENT. *South African Journal of Industrial Engineering*. 2013, **24**(3), 98-111. ISSN 2224-7890.
  - MITRÍKOVÁ, Jana. ÚVOD DO PROBLEMATIKY NÁKUPNÝCH CENTIER. *Mladá Veda* [online]. 2017, **5**(8), 87-111 [cit. 2020-04-13]. ISSN 1339-3189. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1985531575/fulltextPDF/9E5F72019C4D4F02PQ>
  - *Nareit: Real estate working for you* [online]. Washington, D.C.: National Association of Real Estate Investment Trusts (NAREIT), 2020 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <https://www.reit.com>
  - O'HANLON, Terrance. The three laws of asset management. *Plant engineering*. 2014, **68**(6), 26-27.
  - PALM, Peter. Outsourced property management: the regulations of the property manager. *Property Management*. 2018, **36**(5), 620-632. DOI: 10.1108/PM-03-2017-0015. ISSN 0263-7472. Dostupné tiež z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PM-03-2017-0015/full/html>
  - PITT, Michael a Zairul N. MUSA. Towards defining shopping centres and their management systems. *Journal of Retail & Leisure Property* [online]. London: Palgrave Macmillan, 2009, **8**(1), 39-55 [cit. 2020-04-23]. DOI: 10.1057/rfp.2008.25. ISSN 1750-2098. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1057/rfp.2008.25>
  - Portfolio: Definition of Portfolio by Lexico. *LEXICO: Powered by Oxford* [online]. Oxford University Press, 2020 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <https://www.lexico.com/en/definition/portfolio>
  - POUR, Jan, Miloš MARYŠKA, Iva STANOVSKÁ a Zuzana ŠEDIVÁ. *Self service business intelligence: jak si vytvořit vlastní analytické, plánovací a reportingové aplikace*. Praha: Grada Publishing, 2018. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-271-0616-5.
  - POUR, Jan. Business intelligence řešení v modelu MBI. *SYSTÉMOVÁ INTEGRACE*. 2012, **19**(2), 19-31. ISSN 1210-9479. Dostupné tiež z: [http://cssi.cz/cssi/system/files/all/SI\\_2012\\_02\\_02\\_Pour.pdf](http://cssi.cz/cssi/system/files/all/SI_2012_02_02_Pour.pdf)
  - PRICE, Ilfryn a Elizabeth CLARK. An output approach to property portfolio performance measurement. *Property Management*. 2009, **27**(1), 6-15. DOI: 10.1108/02637470910932647. ISSN 0263-7472. Dostupné tiež z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02637470910932647/full/html>
  - *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.
  - RO, SeungHan a Alan J. ZIOBROWSKI. Does Focus Really Matter? Specialized vs. Diversified REITs. *The Journal of Real Estate Finance and Economics* [online]. 2011, **42**(1), 68-83 [cit. 2020-04-13]. DOI: 10.1007/s11146-009-9189-8. ISSN 0895-5638. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s11146-009-9189-8>
  - SADLER-SMITH, Eugene, David B. HAY a Ian M. KINCHIN. Using concept maps to reveal conceptual typologies. *Education Training*. 2006, **48**(2/3), 127-142. DOI: 10.1108/00400910610651764. ISSN 0040-0912. Dostupné tiež z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00400910610651764/full/html>
  - SAHÁNEK, Radovan. *Evaluation of Relevance of Industry 4.0 Practices within Retail Sector in Czechia*. Praha, 2019. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Ing. Ladislav Tyll, MBA, Ph.D.
  - Shopping Center Definitions. *ICSC* [online]. International Council of Shopping Centers, 2020 [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: <https://www.icsc.com/news-and-views/research/shopping-center-definitions>
  - TANDON, Anushree, Ashish GUPTA a Vibhuti TRIPATHI. Managing shopping experience through mall attractiveness dimensions. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 2016, **28**(4), 634-649. DOI: 10.1108/APJML-08-2015-0127. ISSN 1355-5855. Dostupné tiež z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/APJML-08-2015-0127/full/html>

- *The Importance of Shopping Centres to the European Economy*. New York: International Council of Shopping Centers, 2008. ISBN 978-1582680859.
- TKÁČ, Dominik. *Analýza a návrh business intelligence aplikace na správu obchodního centra*. Praha, 2018. Bakalárska práca. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedúci práce Doc. Ing. Jan Pour Csc.
- *Towards a Pan-European Shopping Centre Standard: A Framework for International Comparison*. New York: International Council of Shopping Centres, 2005. ISBN 978-1582680620.
- *Trend Report 2019* [online]. Praha: Asociace pro rozvoj trhu nemovitostí, 2019, **12** [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: [http://artn.cz/wp-content/uploads/2019/05/TrendReport-2019\\_CZ\\_web.pdf](http://artn.cz/wp-content/uploads/2019/05/TrendReport-2019_CZ_web.pdf)
- *Trend Report 2020* [online]. Praha: Asociace pro rozvoj trhu nemovitostí, 2020, **13** [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: [http://artn.cz/wp-content/uploads/2020/01/TrendReport-2020\\_CZ.pdf](http://artn.cz/wp-content/uploads/2020/01/TrendReport-2020_CZ.pdf)
- VOŘÍŠEK, Jiří, Jan POUR a Alena BUCHALCEVOVÁ. MANAGEMENT OF BUSINESS INFORMATICS MODEL – PRINCIPLES AND PRACTICES. *E+M Ekonomie a Management*. 2015, **18**(3), 160-173.
- WOODS, Ruth, Sofie MELLGÅRD, Reidun Dahl SCHLANBUSCH, Kristian Stenerud SKEIE a Matthias HAASE. *Shopping mall inefficiencies: Re-conceptualize shopping malls from consumerism to energy conservation*. Bolzano: European Commission, 2015. FP7-2013-NMP-ENV-EeB. Dostupné tiež z: [https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmlui/bitstream/handle/11250/2483910/WP2\\_D2.2\\_20150130\\_P07\\_Shopping\\_malls\\_inefficiencies\\_NotPrintable.pdf](https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmlui/bitstream/handle/11250/2483910/WP2_D2.2_20150130_P07_Shopping_malls_inefficiencies_NotPrintable.pdf). Collaborative project, Large-scale integrating project. Accademia Europea Bolzano. Koordinátor projektu Roberto Lollini.
- *Yes-Research: Digital services for shopping centres, retail and real estate* [online]. Praha: Yes-Research, 2020 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: [www.yes-research.com](http://www.yes-research.com)