

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

KVĚTA FIŠEROVÁ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MANAGEMENT FIREM

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE

Podnikatelský plán pro developerský projekt výstavbu bytového domu „Nad hradem“

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen / 2013

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Květa Fišerová, MF5

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Pavel Kovařík

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou prací na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: Praha, 30. 8. 2013

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád/-a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/-a při zpracování mé diplomové práce.

**PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO DEVELOPERSKÝ
PROJEKT**

- výstavba bytového domu „Nad hradem“

Business Plan for real estate development project

- construction of residential building “Nad hradem”

Autor: Květa Fišerová

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Souhrn:

Podnikatelský plán je po definování vize, mise a cílů společnosti jedním z prvních a zároveň i nejdůležitějších dokumentů, který by měla sestavit každá společnost minimálně na počátku svého podnikání. Podnikatelský plán by měl společností pomoci zhodnotit efektivnost plánovaných podnikatelských aktivit a současně by měl upozornit na možná rizika a slabé stránky, které by mohly úspěšnost plánovaných projektů negativně ovlivnit. Podnikatelský plán má své opodstatnění nejen na počátku podnikatelské činnosti, ale také v jejím průběhu. Důležitou roli hraje například během projektového plánování. Právě projektové plánování je základním tématem této práce. V teoretické části práce je popsáno strategické plánování jako proces, který by měl společnosti vést od počátku podnikatelské činnosti a na jehož základě by měla být společnost schopná vytvořit plnohodnotný podnikatelský plán. Speciální pozornost je věnována problematice rizik. Praktická část práce se věnuje tvorbě reálného podnikatelského plánu pro výstavbu developerského projektu bytového domu „Nad hradem“, developerské společnosti Byty, s.r.o. Tento podnikatelský plán bude použit jako podklad při žádosti o střednědobý stavební úvěr u bankovních domů.

Summary:

Business plan is after defining the vision, mission and company goals one of the first and most important documents, that every company should (at least at the beginning of their business) create. The business plan should help the company evaluate efficiency of the planned business. The plan can also point out possible risks or weaknesses, the company should concentrate on. However the business plan has its reason also during the business. The business plan plays important role in project planning, which the company deal with. Project planning is the type of plan this thesis is concentrating on. The theoretical part of this thesis is describing the strategic planning as a process that should lead to creating the valuable business plan. Special attention is dedicated to the risk management. The practical part of the thesis is concentrating on creation of real business plan for construction of residential building, realized by real estate development company Byty, s.r.o. This business plan would be used as main basis for application of medium construction loan from a bank.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Klíčová slova:

Firemní strategie, situační analýza, vize, mise, strategické cíle, podnikatelský plán, hodnocení rizik, finanční plánování

Keywords:

Company strategy, situational analysis, vision, mission, strategic goals, business plan, risk assessment, financial planning

JEL Classification:

K320 Environmental, Health, and Safety Law

L850 Real Estate Services

M100 Business Administration: General

M310 Marketing

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Květa Fíšerová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Management firm
Studijní skupina:	MF 05
Téma:	Podnikatelský plán pro developerský projekt
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Význam podnikatelského plánu pro potenciální investory a management podniku.2. Základní náležitosti podnikatelského plánu. Jeho struktura a vzájemná provázanost jednotlivých částí podnikatelského plánu.3. Charakteristika vybraného projektu a specifika trhu ve vazbě na podnikatelský plán.4. Podnikatelský plán vybrané společnosti. Ekonomická část podnikatelského plánu.5. Shrnutí poznatků a závěrů z provedených analýz a zhodnocení předloženého podnikatelského plánu.
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<p>FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.</p> <p>DOLEŽAL, Jan, Branislav LACKO a Pavel MACHÁL. A KOL. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.</p> <p>BARROW, Colin, Paul BARROW a Robert BROWN. The Business Plan Workbook. USA: Kogan Page Publishers, 2012. 352 s. ISBN 978-0-7494-6461-5.</p> <p>BLACKWELL, Edward. How to Prepare a Business Plan: Create Your Strategy, Forecast Your Finances. USA: Kogan Page Publishers, 2011. 200 s. ISBN 978-0-7494-6252-9.</p>
Vedoucí práce:	Ing. Pavel Kovařík



Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 2. 2013

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část	5
2.1 Firemní strategie	5
2.1.1 Proces strategického řízení	7
2.1.2 Tvorba strategie	9
2.1.3 Uživatelé podnikatelského plánu	11
2.1.4 Základní typy podnikatelského plánu	14
2.2 Podnikatelský plán	17
2.2.1 Struktura podnikatelského plánu dle Korába et. al (2007)	19
2.2.2 Struktura podnikatelského plánu dle Srpové et. al (2011).....	20
2.2.3 Struktura podnikatelského plánu dle Biztree (2001).....	23
2.3 Hodnocení rizik	26
2.3.1 Třídění rizik	26
2.3.2 Metody a postupy hodnocení rizik	27
2.3.3 Management rizik	29
2.3.4 Rizika související s podnikatelský plánem	31
3 Praktická část	34
3.1 Development jako pojem	34
3.1.1 Proces developerské činnosti	35
3.1.2 Specifika developerských projektů	38
3.2 Podnikatelský plán společnosti Byty, s.r.o.	42
3.2.1 Úvod	43
3.2.2 Shrnutí plánu – executive summary	43
3.2.3 Popis podnikatelské příležitosti	47
3.2.4 Cíle společnosti Byty, s.r.o.	49

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

3.2.5	Hodnocení trhu developerských projektů	50
3.2.6	Hodnocení konkurenčního prostředí	54
3.2.7	Marketingová a obchodní strategie	55
3.2.8	Realizační projektový plán	60
3.2.9	Rizika	60
3.2.10	Finanční plán	62
4	Závěr	68
	Literatura	72
	Přílohy	

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam zkratk

ARTN – Asociace pro rozvoj trhu nemovitostí

ČSÚ – Český statistický úřad

EBT – Earnings before Taxes

EIA – Environmental Impact Assessment

NDA – Non-disclosure Agreement

ROI – Return on Investment

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam tabulek

Tabulka 1 Stupnice kvalitativního vyjádření rizika	28
Tabulka 2 Matice hodnocení rizik	29
Tabulka 3 Základní finanční ukazatele	46
Tabulka 4 Přehled konkurenčních projektů	54
Tabulka 5 Průměrná pořizovací hodnota bytů (v Kč za m ²) v Praze 6 – Břevnov v dokončených bytových domech – srovnání 2012 a 2013	58

Seznam grafů

Graf 1 Prodej nových bytů v Praze po čtvrtletích (2008 – 2013)	45
Graf 2 Důležitost jednotlivých kritérií při rozhodování o koupi bytu	52
Graf 3 Zahájené byty v bytových domech 2011 – 2012 podle krajů ČR	52
Graf 4 Plánování bytů dle jednotlivých městských obvodů	53
Graf 5 Index cen bytů v Praze v roce 2005 – 2012 (nabídkové vs. realizované ceny) ...	57
Graf 6 Předpokládaný průběh prodeje projektu BD „Nad hradem“	59

Seznam obrázků

Obrázek 1 Strategické řízení jako nepřetržitý proces	6
Obrázek 2 Jednotlivé etapy procesu řízení	7
Obrázek 3 Postup tvorby plánu	10
Obrázek 4 Uživatelé a smysl podnikatelského plánu	12
Obrázek 5 Podnikatelský plán jako součást procesu plánování	18
Obrázek 6 Struktura řízení rizik	31
Obrázek 7 Otázky developera před zahájením projektu	36
Obrázek 8 Přehled konkurenčních projektů v lokalitě	55

1 Úvod

Podnikatelský plán je po definování vize, mise a cílů společnosti jedním z prvotních a tudíž nejdůležitějších dokumentů, které by měla každá společnost minimálně na počátku svého podnikání sestavit. Pomocí podnikatelského plánu je možné zhodnotit úspěšnost podnikatelského záměru, upozornit na případná rizika nebo na slabá místa, na která je třeba se soustředit. Podnikatelský plán však má své opodstatnění nejen na počátku podnikání. Podnikatelský plán je důležitou součástí i například strategie projektů, které podniky realizují. A právě touto problematikou se zabývá autorka ve své diplomové práci. Autorka se, v rámci zpracování tématu, zaměřila kromě jiného také na následující otázky: Jaké existují hlavní struktury podnikatelského plánu? Co patří obvykle mezi hlavní kapitoly podnikatelského plánu? Jaké části podnikatelského plánu jsou klíčové pro přípravu projektu developerského projektu? Jak jsou propojena rizika projektů s finančními plány?

Cíl práce

Hlavním cílem práce bylo na konkrétně zpracovaném podnikatelském plánu zjistit, zda i menší a střední developerské společnosti mají šanci na českém trhu úspěšně podnikat a prosadit se mezi velkými českými či nadnárodními developerskými společnostmi a zda dokážou splnit veškerá očekávání a podmínky investorů a bankovních domů. Za tímto účelem autorka vypracovala podnikatelský plán pro developerský projekt společnosti Byty, s.r.o. Cílem developerského projektu je výstavba bytového domu „Nad hradem“. Přípravený podnikatelský plán bude sloužit jako hlavní podklad pro žádost o střednědobý úvěr u bankovních domů.

Teoretická část práce ve svém úvodu popisuje strategické řízení, jako stěžejní pojem, kterým by se měly všechny podniky na začátku své činnosti zabývat. Bez jasného definování strategie, stanovení mise a cílů společnosti lze jen obtížně dosáhnout úspěchu. Proces strategického řízení a samotná tvorba strategie by pak měla podniku pomoci při stanovování dílčích postupů a plánů. Jako navazující krok lze jednoznačně považovat sestavení podnikatelského plánu. Podstatné je, aby bylo předem jasné, pro koho je podnikatelský plán sestaven (kdo budou jeho uživatelé) a za jakým účelem je tvořen. O podnikatelském plánu a možných přístupech k jeho sestavení pak pojednává

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

další kapitola teoretické části. Závěrečná část teoretické části se věnuje hodnocení rizik, které mohou nejen úspěšnost podnikatelského plánu, ale celé strategie podniku zásadně ovlivnit.

Analytická část práce se věnuje praktické tvorbě podnikatelského plánu. Podnikatelský plán je sestaven pro potřeby developerské společnosti Byty, s.r.o., jejímž podnikatelským cílem je výstavba bytového domu „Nad hradem“ v lukrativní části Praha 6. Uvedený podnikatelský plán slouží jako plnohodnotný podklad pro žádost o střednědobý stavební úvěr od bankovního domu. Podnikatelský plán postihuje všechny podstatné informace, které bankovní domy při rozhodování o poskytnutí finančních prostředků hodnotí. Speciální pozornost je v plánu věnována rizikům (v návaznosti na teoretickou část práce), které mohou úspěšnost projektu zásadně ovlivnit. Poslední část plánu se zabývá finančním plánem, který je připraven ve dvou scénářích (optimálním a pesimistickém) a zhodnocuje návratnost vložených investic.

Metodika práce

Práce vznikla na základě analýzy primárních a sekundárních zdrojů. Primárním zdrojem pro tuto práci byly informace o projektu výstavby bytového domu od společnosti Byty, s.r.o., analýzy trhu a studie, veřejně dostupné informace o konkurenci v oblasti prodeje bytových domů. Při tvorbě finančního plánu byla použita interní dokumentace projektu Byty, s.r.o.

Sekundárními zdroji byla odborná literatura pojednávající o strategickém řízení, tvorbě podnikatelského plánu a hodnocení a řízení rizik. Na základě rešerše této literatury a prozkoumání tří „přístupů“ k tvorbě podnikatelského plánu (dle Korába (2007), Srpové (2011) a Biztree - www.business-in-a-box.com (2001)), byl v praktické části sestaven podnikatelský plán společnosti Byty, s.r.o.

Sestavený podnikatelský plán (včetně plánu finančního) je připraven na období 2012 – 2018, které představuje plánované období životnosti projektu. Projektem se rozumí výstavba bytového domu „Nad hradem“, s celkovým počtem 32 bytových jednotek a příslušných prostor. Na konci období se plánuje ukončení projektu prodejem všech

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

bytových jednotek a úhradou poskytnutých finančních prostředků (úvěru) bankovnímu domu.

V práci byly použity nástroje finančního plánování – návratnost investic ROI, přehled plánovaných nákladů a výnosů, model plánovaných příjmů a výdajů, celkové cash flow. Základní ukazatel úspěšnosti projektu je *ukazatel návratnosti investice – ROI* (Return of investment). Ukazatel návratnosti investice je vypočítán jako podíl zisku před zdaněním (EBT) a celkových nákladů spojených s realizací projektu. Hodnoty byly vypočteny prostřednictvím tabulkového kalkulátoru Microsoft Excel.

Součástí práce je hodnocení rizik. V rámci řešení problematiky identifikace a hodnocení rizik v developerských společnostech autorka uskutečnila výzkumný rozhovor s cílem získání informací potřebných k pochopení problémové oblasti hodnocení rizik u developerských projektů. Jako podklad pro rozhovory autorka práce vytvořila několik klíčových otázek k řešené problematice. Seznam klíčových otázek je uveden v Příloze 1. Pro získání relevantního pohledu na problematiku rizik autorka oslovila pracovníky ze dvou odlišných developerských společností. První byla menší developerské společnosti zabývající se převážně výstavbou bytových domů a druhým osloveným byl projektový manažer velké developerské společnosti pracující převážně na výstavbě velkých komerčních staveb. Z rozhovorů vyplynulo, že ani jedna z uvedených společností nemá zavedený systém hodnocení případných rizik. U oslovených společností hodnocení rizik probíhá především v prvotní fázi projektu, při hodnocení výnosnosti projektu, ovšem bez dostatečné kvantifikace a důsledné provázanosti s navazujícími činnostmi, či průběžnou kontrolou. Autorka práce pro potřeby zpracovávaného podnikatelského záměru, provedla hodnocení rizik ve dvou krocích. Prvním krokem byla identifikace rizik, kde jako inspiraci využila literaturu zabývající se riziky. Tyto identifikovaná rizika byla hodnocena v druhém kroku při výzkumných rozhovorech a následně byla u jednotlivých rizik stanovena jejich významnost ve vztahu k danému projektu. Z hodnocení rizik vyplynula tři významná rizika ovlivňující úspěšnost projektu, ke kterým byla v kap. 3.2.9 navržena opatření vedoucí k eliminaci těchto rizik. Tabulky týkající se finančního plánu jsou součástí příloh práce. Přílohy práce jsou poměrně rozsáhlé a jsou řazeny v závislosti na obsahové části

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

podnikatelského plánu, tzn., že tabulky finančního plánu jsou uvedeny v závěru příloh (Přílohy 12a) až 17b).

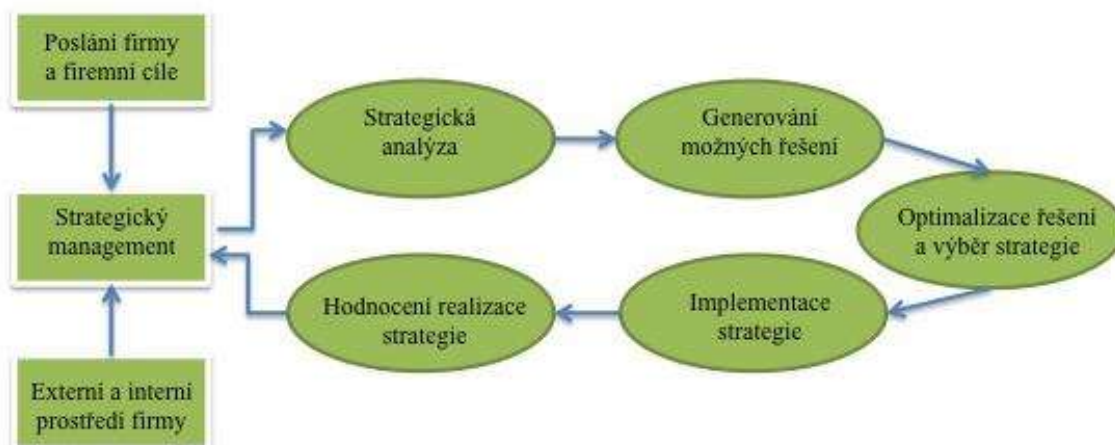
2 Teoreticko – metodologická část

2.1 Firemní strategie

Aby firma mohla dobře fungovat, aby se orientovala v prostředí, ve kterém působí, a byla schopná dosahovat prosperity, je nutné, aby měla jasně stanovené své priority. V tom by měla firmě pomoci jasně definovaná firemní strategie, jejíž podstatou je pochopení a firemní nastavení strategického řízení ve společnosti. Kovář (2008, s. 27) definuje strategické řízení jako *„proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejich uskutečněním vytváří subjekt konkurenční efekt“*. Veber et. al (2009, s. 510) hovoří o strategickém managementu jako o prostředku k nalezení pozice podniku v konkurenčním prostředí a vymezení hlavních strategických záměrů, kterými by se měli všichni pracovníci firmy řídit. Popisuje strategický management jako: *„souhrn aktivit, jejichž smyslem je formování dlouhodobých záměrů fungování organizace“*. Jakubíková (2008) upozorňuje na strategické řízení jako na prvotní krok organizace, které je následované organizováním.

Všichni uvedení autoři se pak shodují v tom, že strategické řízení je kontinuální, systematický a permanentní proces činností, které na sebe logicky navazují. Tyto činnosti srozumitelně zachycuje Obrázek 1.

Obrázek 1 Proces strategické řízení jako nepřetržitý proces



Zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2006) in Kovář (2008)

Kovář (2008) i Jakubíková (2008) uvádí jako první krok strategického řízení vymezení **VIZE** firmy. Jakubíková (2008, s. 20) dále definuje vizi, jako „soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy“. Uvádí také, že vize by měla podniku i jeho okolí dát odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnu v návaznosti na reálnou situaci a možnosti firmy. Druhým krokem dle Kováře (2008) i Jakubíkové (2008) je stanovení **MISE** (poslání firmy). Dle Kováře (2008, s. 29) poslání „vymezuje smysl existence podniku, účel a funkce, který by měl plnit“. Popisuje dále, že definování poslání by mělo korespondovat s představami majitelů a top managementu firmy o směru, kterým se společnost bude v budoucnu ubírat. Poslání je jejich „vzkazem“ veřejnosti o současné pozici firmy na trhu, o jejích plánech v budoucnosti. Poslání by současně mělo být výstižné, realistické a pochopitelné. Po stanovení vize a mise podniku přichází na řadu definování cíle, resp. strategického cíle. **STRATEGICKÉ CÍLE** Kovář (2008, s. 30) definuje jako „očekávané budoucí výsledky představující žádoucí stav, kterého chce podnik dosáhnout“. Dle autora jsou strategické cíle podstatou strategií a nejdůležitějším kritériem pro hodnocení činnosti podniku. Synek et. al (2002) in Jakubíková (2008) popisuje třídění cílů dle následujících kritérií:

- rozsahu cíle (omezené / neomezené);
- časového hlediska (krátkodobé / střednědobé / dlouhodobé);
- hierarchie (vrcholové / dílčí / mezi-cíle);

- vztahu mezi jednotlivými cíli (konkurenční / indiferentní / komplementární);
- obsahu cíle: (ekonomické / finanční / výsledkové / technické).

Stejně jako vize a mise, tak i strategické cíle by měly být jasně vymezené a měly by navazovat nejen na možnosti a schopnosti firmy, ale také na aktuální situaci na trhu a postavení konkurence.

2.1.1 Proces strategického řízení

Hanzelková et. al (2013) uvádějí, že strategické řízení zahrnuje především činnosti a aktivity zaměřené na plánování a řízení dlouhodobého rozvoje firmy a na udržování souladu mezi dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji, s tím, že tyto činnosti jsou vykonávány top managementem, nebo i vlastníky firmy. Výsledkem by měly být jasně definované cíle (včetně stanovených postupů k jejich dosažení), následované realizací a kontrolou. Tento proces je nastíněn v následujícím Obrázku 2.

Obrázek 2 Jednotlivé etapy procesu řízení



Zdroj: Jakubíková (2008)

SITUAČNÍ ANALÝZA (strategická analýza) se týká jak vnitřního, tak vnějšího prostředí podniku. Veber (2009) jako hlavní přínosy situační analýzy popisuje:

- odhalení a sledování vývojových trendů;
- vyvarování se minulých chyb;
- stavění na předchozích úspěších.

Autor dále také popisuje několik základních kroků analýzy prostředí, které by měly podniku napomoci k vymezení jeho strategické pozice. Mezi tyto kroky patří:

- prověření vlivu prostředí a pochopení jeho povahy;

- identifikace konkurenční pozice a sil;
- identifikace příležitostí a hrozeb.

Hanzelková et. al (2013) uvádí, že strategická analýza by měla být prvním krokem, který by měla každá organizace učinit před tím, než začne formulovat samotnou strategii. Autoři ji doporučují provádět pomocí soustavy několika dílčích analýz, mezi které patří:

- analýza nadřazeného patra;
- SLEPT analýza;
- Porterova analýza pěti konkurenčních sil;
- další externí analýzy (např. analýza chování zákazníků, dodavatelů, konkurence, aj.);
- analýza stakeholders;
- interní analýza;
- celková / souhrnná SWOT analýza – která je současně vhodnou metodou pro sumarizaci výsledků získaných v dílčích analýzách.

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ by stejně jako jakékoliv jiné plánování mělo být zaměřeno na budoucnost, na základě předem stanovených cílů. Strategické plánování se dle Kotler, Armstrong (2004) in Jakubíková (2008) zabývá příležitostmi, které se nabízejí v měnícím se prostředí. Písemným výstupem je pak strategický plán, který slouží jako podklad pro další jednání s ostatními skupinami uvnitř i vně podniku.

REALIZACE je dalším logicky navazujícím krokem. Jejím prostřednictvím dochází k faktickému naplnění strategických plánů. Veber (2008) popisuje fázi realizace jako fázi, ve které je potřeba usilovat o konkretizaci úkolů, které jsou obsaženy ve stanovené strategii a definovány ve strategickém plánu. Ve fázi realizace by mělo dojít ke kvantifikaci cílů s přesným vymezením aktivit, zdrojů, termínů a odpovědných osob. Veber (2008) také zdůrazňuje, že pro úspěšně naplněnou strategii a naplnění strategického plánu je nutné provést seznámení všech zainteresovaných útvarů, procesů a pracovníků s konkrétními úkoly, které pro ně ze strategického plánu vyplývají.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KONTROLA patří do kompetencí managementu. Jakubíková (2008) rozlišuje tři druhy kontroly:

- preventivní kontrolu – která se zaměřuje na zjištění kvantitativních a kvalitativních odchylek zdrojů, které organizace používá;
- průběžná kontrola – cílem je zajistit, aby všechny probíhající akce probíhaly s vytyčenými cíli;
- kontrola zpětnou vazbou – je zacílena na konečné výsledky.

Veber (2008) pak dále popisuje praktické přístupy kontroly prověřování realizace, které mohou mít charakter:

- *controllingu* – který se používá jako nástroj pravidelné kontroly plnění stanovených cílů v předem určených intervalech (měsíční, čtvrtletní, roční). V rámci *controllingu* se srovnává plán se skutečností a následně se určují odchylky a přijímají opatření k jejich narovnání, eliminaci či odstranění;
- *Interní audit* – slouží k posouzení průběhu procesů, které jsou klíčové pro zabezpečení strategických záměrů;
- *system včasného varování* – termín převzat z vojenské terminologie. Jedná se o systém, který sleduje a vyhodnocuje signály z vnitřního i vnějšího prostředí podniku a transformuje je do podoby varovných zpráv.

2.1.2 Tvorba strategie

Ve chvíli, kdy má podnik definovanou cestu, může přistoupit k samotné tvorbě strategie. Vzhledem k tomu, že strategii, stejně jako cokoliv dalšího v jakékoliv společnosti tvoří lidé (a to jak ve vnitřním prostředí firmy – zaměstnanci, tak i ve vnějším prostředí firmy – dodavatelé, zákazníci, a další zainteresované osoby), je třeba se zaměřit právě na lidský faktor. Charvát (2006) v této souvislosti zmiňuje souvislost s:

- kulturou a organizační strukturou – v této souvislosti rozumíme kulturou soubor norem, přesvědčení a hodnot, podle kterých se lidé chovají. Nejdůležitější funkcí kultury je navození pocitu u všech zainteresovaných osob, že jsou nedílnou součástí firmy. Neexistuje ani dobrá ani špatná kultura. Rozlišujeme pouze

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

kulturu vhodnou (příp. nevhodnou) k prosazení strategie a strategii podporující. To stejné platí i u organizační struktury;

- chováním lidí a týmovou prací – funguje zde přímá souvislost mezi kulturou a organizační strukturou. Autoři Katzenbach a Smith (1993) in Charvát (2006) popisují tým jako skupinu lidí, kteří se doplňují dovednostmi a kteří jsou oddáni společnému účelu, přístupu k práci i pracovním cílům a jsou za ně i vzájemně odpovědní. Týmová práce se pak uplatňuje v celé firmě i v jednotlivých týmech. S chováním lidí souvisí i např. motivace, rozdělení rolí ve firmě apod.;
- tzv. „ledovec hodnoty“ – ledovcová bilance vysvětluje souvislost mezi lidskými zdroji a vydáváním peněz. Lidské zdroje je třeba vnímat jako aktivum, které přeměňuje zdroje na finanční kapitál a naplňuje tak cíle podnikání.

Zapojením výše uvedených bodů se dostáváme k samotnému procesu tvorby strategie, přičemž (Charvát 2006) vysvětluje proces, jako souhrn vzájemně souvisejících činností, které se zaměřují na jeden výstup. V rámci procesu tvorby strategie pak autor upozorňuje na fakt, že firma neexistuje odděleně od vnějšího světa, naopak je jeho nedílnou součástí. V rámci vnějšího světa pak figuruje několik zájmových skupin, se kterými musí společnost počítat a se kterými je v blízkém vztahu (kontaktu). Jedná se o tyto zájmové skupiny – životní prostředí, zákazníci, banky, trh práce, konkurence, dodavatelé, státní instituce a další.

Podniky tvoří strategické plány, jako podklad pro další plánování a konkretizaci kroků, které by měly vést k dosažení plánovaných cílů. Strategické plány bývají nadřazené ostatním plánovacím procesům v organizaci. Veber (2009) popisuje tento proces v následujícím Obrázku 3.

Obrázek 3 Postup tvorby plánu



Zdroj: Veber (2009)

Nejčastějším dokumentem, který je sestavován po strategickém plánu bývá podnikatelský plán, který může sloužit jak pro zachycení strategie celého podniku, tak pro zachycení strategie dílčích projektů, které podnik zamýšlí realizovat. Veber (2009) jako další účely, pro které může být podnikatelský plán vytvořen, uvádí:

- *požadavky vlastníků* – pro jejich ad-hoc představu o záměrech na další období nebo jako pravidelný dokument, jehož prostřednictvím management prezentuje podnikatelské záměry pro nový rok;
- *podklad pro zhodnocení nového podnikatelského záměru* – pokud majitelé firmy uvažují o nové, významné investici, o restrukturalizaci portfolia podniku nebo o akvizici a fúzi;
- *žádost o úvěr* – v případě plánovaného projektu, na jehož financování se bude podílet bankovní dům.

Podnikatelským plánem se detailně zabývají následující kapitoly práce.

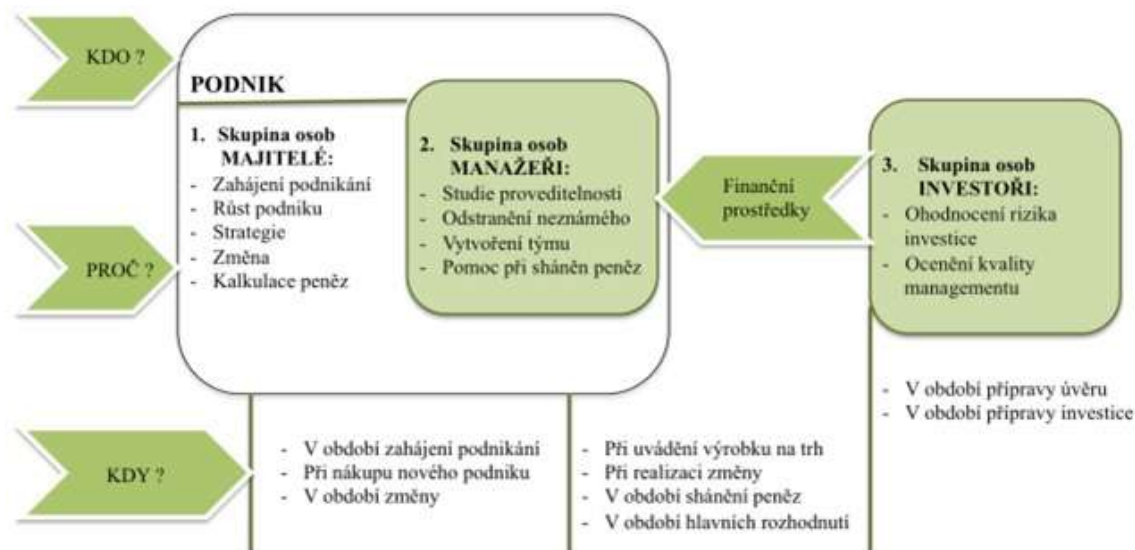
2.1.3 Uživatelé podnikatelského plánu

Důležité je si na začátku, při stanovení podnikatelského záměru, říci pro koho bude plán tvořen. Hlavní uživatelé podnikatelského plánu, včetně možných důvodů zpracování podnikatelského plánu a uvedení časové představy – kdy? se podnikatelské plány připravují přehledně zpracoval Stokes (1995) in Koráb (2007) na Obrázku 4.

Jak autor dále uvádí, toto členění v podstatě předurčuje dvě základní skupiny osob, pro které plyne ze zpracování a užití podnikatelského plánu největší prospěch. Tyto dvě skupiny jsou:

- a) majitelé podniků a manažeři na různých úrovních řízení;
- b) investoři – poskytující podniku potřebný kapitál.

Obrázek 4 Uživatelé a smysl podnikatelského plánu



Zdroj: Stokes (1995) in Koráb et. al (2007)

Koráb (2007) dále uvádí 3 skupiny zainteresovaných osob, pro které může být podnikatelský plán připravován:

1. Skupina - majitelé

Majitelé využívají plány pro plánování budoucnosti, řízení růstu podniku, plánování změn apod. Hlavním významem, proč je podnikatelský plán pro majitele důležitý je především možnost jej efektivně využít např. při:

- plánování *zahájení podnikání*;
- plánování a řízení *růstu podniku*;
- definování a naplňování *strategie podniku*;
- plánování a řízení *změn v podniku*;
- efektivní *kalkulace peněz* pro různé možnosti užití.

Hlavní přínos pro majitele (podnikatele) by mělo mít vytvoření podnikatelského plánu zejména v tom, že jim dá možnost porovnat plány s realitou a v případě, že se liší, identifikovat jak a proč.

2. Skupina – manažeři

Manažeři zpravidla bývají do tvorby plánu přímo zapojeni a současně jej využívají jako hlavní plánovací nástroj. Podnikatelský plán má pro ně následující přínosy:

- prostřednictvím *studie proveditelnosti* mohou snižovat, resp. odstraňovat podnikatelské riziko (mohou např. naplánovat způsob uvedení nového výrobku na trh);
- podnikatelský plán jako prostředek *vytvoření týmu*, které má své opodstatnění především pro malé podniky;
- *pomoc při získávání peněz* - nejen majitelé jsou ti, kteří jednají s investory a zástupci bank. Především ve větších společnostech jsou za tato jednání přímo zodpovědní manažeři.

3. Skupina – investoři (banky, ostatní investoři)

Hlavním zájmem investorů je získání zpět svých investovaných prostředků. Tyto plány se pak primárně soustředí na zhodnocení kapitálu. Koráb et. al (2007) uvádí, že podnikatelské plány investorům pomáhají hlavně při ohodnocení rizik investice a ocenění kvality managementu, přičemž je třeba si uvědomit, že dvě uvedené skupiny (banky a ostatní investoři) mají odlišnou filozofii investování.

Banky

Banky pro podniky znamenají *externí zdroje financování* a to ve formě úvěrových produktů. Srpová et. al (2011) pak dále rozvádí požadavky bank, které hodnotí řadu kritérií, která musí být vzájemně kompaktní a konzistentní a upozorňuje na to, že podnikatelský plán by měl obsahovat pouze informace, které nejsou ve vzájemném rozporu a které odpovídají skutečnosti. Koráb et. al (2007) popisuje v této souvislosti aspekty, na které by se měl podnik zaměřit, pokud se rozhodne, jako investora oslovit banku. Jedná se především o profesionální přístup při sestavování plánu a to jak po formální tak hlavně po věcné stránce. Prokop – Czechinvest (2005) nakonec shrnuje zájmy banky, které nespočívají v tom, jakým způsobem podnik splácí půjčku / úvěr (včetně úroku). Pro banku je rozhodující fakt,

že půjčka (úvěr) i úrok jsou splaceny včas. Autor v této souvislosti upozorňuje na odlišné zájmy investorů.

Ostatní investoři

Jak uvádí Koráb et. al (2007) pro investory je při zvažování o investování do podniku, společnosti, projektu podnikatelský plán prvním a velmi důležitým dokumentem, který investora buď osloví, nebo odradí. Autoři také dále uvádí, že investoři se daleko více a pečlivěji zabývají situacemi, ve kterých je možné investovaný kapitál zhodnotit (např. možností prodeje podniku nadnárodní společnosti). Jak dále uvádí Prokop – Czechinvest (2005) měl by se podnikatel v podnikatelském plánu určeném pro investory více zaměřit na detailní zpracování *možnosti exitu* (konečného prodeje společnosti) a *negativních dopadů*.

Pro všechny tři uvedené skupiny uživatelů podnikatelského plánu je důležitá jasná finanční vize, zpracována do přehledného finančního plánu s věrohodným rozpočtem.

2.1.4 Základní typy podnikatelského plánu

Před samotnou tvorbou podnikatelského plánu je důležité si uvědomit, pro KOHO? je podnikatelský plán tvořen (viz. výše kap. 2.1.3). Prokop – Czechinvest (2005) navrhuje připravit několik variant, které se budou lišit především v rozsahu, resp. v tom, jak moc detailně je podnikatelský plán sepsán a uvádí několik variant:

1. Elevator pitch (výtahová prezentace)

Na úvod je třeba říci, že se nejedná o náhražku podnikatelského plánu, ale pouze o ústní seznámení potenciálního investora s myšlenkou. Pro tyto účely je dobré mít připravenou prezentaci, která je stručná, jasná, srozumitelná, zapamatovatelná, která dokáže zaujmout a kterou by měl být podnikatel schopen prezentovat v podstatě kdekoliv a v krátkém časovém úseku. V následujícím přehledu jsou uvedeny náležitosti a body, které by v prezentaci měly zaznít:

- podstata – myšlenka záměru;
- v jaké fázi se tato myšlenka nachází;
- na jakých trzích je myšlenku možné uplatnit;

- jaké jsou možné výhody těchto trhů;
- jaké jsou výhody podnikatele oproti konkurenci;
- jakým způsobem chce podnikatel pro svou myšlenku získat finanční prostředky;
- kolik jich bude potřebovat;
- poměr cizích a vlastních zdrojů;
- popis týmu;
- jaký potenciální zisk může investor očekávat.

Podstatou výtahové prezentace není vysvětlit potenciálnímu investorovi misi, filosofii nebo poslání firmy, ale pouze jednoduše popsat podnikatelský záměr. Každý podnikatel by měl být schopen svůj Elevator pitch prezentovat během 1 minuty.

2. Executive summary (manažerské shrnutí)

Manažerské shrnutí (manažerský plán) je na rozdíl od Elevator pitch písemný dokument v rozsahu max. 2 stran A4. Jedná se o krátkou, stručnou verzi podnikatelského plánu, který pro větší přehlednost a orientaci je možné rozdělit do několika odstavců:

- *první odstavec* – představí typ investice a finanční potřebu. Důležité je, aby hned úvodní odstavec investory zaujal a přiměl je pokračovat ve čtení;
- *druhý odstavec* – hovoří o podnikateli a jeho týmu. Měl by v investorovi vzbudit důvěru a přesvědčit ho, že zainteresované osoby mají adekvátní vzdělání a předchozí zkušenosti relevantní k prezentovanému projektu;
- *třetí odstavec* – hovoří a představuje produkt – tedy podstatu podnikatelského plánu;
- *čtvrtý odstavec* – hovoří o trhu, na kterém bude produkt nabízen;
- *pátý odstavec* – bude hovořit o podnikatelském modelu z finančního hlediska. V tomto kroku není nutné připravovat podrobný finanční plán. Důležité je zde zdůraznit 3 hlavní finanční ukazatele: obrat, náklady a zisky/ztráty a to ve výhledu 3 let;
- *šestý odstavec* – hovoří o současném stavu podnikatelského záměru, tedy jak je podnikatel daleko, kolik času a peněz již do svého záměru investoval;
- *sedmý odstavec* – obsahuje nabídku a shrnutí všech důležitých atributů.

3. Zkrácený podnikatelský plán

Tvorba zkráceného podnikatelského plánu má své opodstatnění především pro podnikatelské záměry, které se týkají oblastí, ve kterých se podnikatelé obávají „vypustit“ na veřejnost informace, které považují na začátku vztahu s potenciálním investorem za příliš klíčové a tedy důvěrné. Tato zkrácená verze by však neměla fungovat jako zástěrka pro zakrytí slabín. Zkrácený podnikatelský plán by naopak měl skrýt silné stránky do doby, kdy bude mezi podnikatelem a investorem vybudována dostatečná důvěra, případně bude podepsána Dohoda o mlčenlivosti (NDA¹).

4. Plný podnikatelský plán

Stejně jaké výše uvedené varianty podnikatelského plánu, i hlavní a nejrozsáhlejší dokument, tedy plný podnikatelský plán, má jeden hlavní cíl a to vytvořit přesvědčivý a pravdivý obraz o schopnostech a záměrech podnikatele a potenciálním výnosu pro investora. Při jeho tvorbě je důležité myslet na to, že konečný plán by měl poskytnout odpovědi na následující otázky:

KDO? KDE? JAK? CO? PROČ? a KOLIK?

resp.

CO DĚLÁM? CO POTŘEBUJI? a CO NABÍZÍM?

I plný podnikatelský plán by měl obsahovat všechny důležité oblasti, pouze by měl každou z nich řešit ve větším detailu. Prokop – Czechinvest (2005) např. uvádí, že některé podnikatelské plány uvádí na svém začátku souhrn hlavních pozitiv. Důvodem je zaujmout potenciálního investora a přimět ho k dalšímu studiu plánu. Tento souhrn by měl mimo jiné také upozornit investora na to, čeho již bylo dosaženo – tzn. poukázat na jakékoliv dosavadní úspěchy (získané zákazníky, smlouvy s odběrateli, úspěchy, ocenění a další informace o vývoji podniku).

¹ NDA - *Non Disclosure Agreement* – dohoda, v níž se člověk (investor) zavazuje, že získané informace použije jen na dohodnuté účely a nebude je dále šířit.

Při přípravě podnikatelského plánu je velmi důležitá správná volba struktury a také obsahu. Podnikatel nebo manažer (resp. ten, kdo podnikatelský plán připravuje) by měl mít v této souvislosti na paměti ochranu podnikatele před vyzrazením důvěrných informací, které by mohly mít zásadní vliv na úspěch podnikatele na trhu. Detailním rozбором podnikatelského plánu se zabývají následující kapitoly práce.

2.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je vedle strategického plánu jedním ze základních dokumentů tvořených v rámci organizace. Jak uvádí Veber et. al (2009) sepsání podnikatelského plánu není důležité jen při zakládání nového podniku (na zelené louce), ale má své opodstatnění a důležité postavení i v případě, kdy firma stojí před výraznými změnami, které většinou mají dopad na chod firmy. Mezi tyto změny dle autorů patří například rozdělení firmy, sloučení firmy s jiným podnikatelským subjektem, vstup do strategické aliance, uzavření (případně odprodej) neefektivních provozů, velká investice apod. Podnikatelský plán přímo navazuje na strategii podniku (případně vypracovaný strategický plán).

Hirsrich a Peters (1996) in Koráb (2007) definují podnikatelský plán jako písemný materiál, který zpracovává podnikatel a který popisuje všechny klíčové (vnitřní a vnější) faktory, které souvisejí se založením a následným chodem podniku. Obdobnou definici uvádí i Orlík (2011) in Srpová et. al (2011, s. 14), který popisuje podnikatelský plán jako: *„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.“* Autoři aplikace Business-in-a-Box popisují podnikatelský plán jako důležitý nástroj, který umožní pohled dovnitř podniku a také zajistí, že byly zváženy všechny možnosti. Zároveň uvádějí, že tento dokument by měl přesvědčit potenciální investory a věřitele o tom, že daný projekt je pod 100% kontrolou. Popisují podnikatelský plán také jako jakéhosi „průvodce“ realizací projektu, který zároveň poskytuje standard, podle kterého se následně posuzují rozhodnutí a výsledky. Z výše uvedeného je zřejmé, že jednotliví autoři vnímají podnikatelský plán víceméně stejně. Záleží pak na účelu,

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

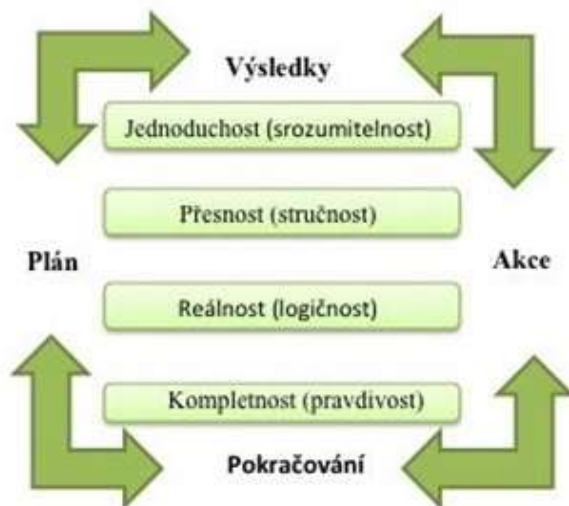
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

pro který je plán tvořen a od kterého se odvíjí jeho obsáhlost, struktura atd. Určení cíle „Proč psát podnikatelský plán“ by mělo být prvním krokem, ještě před tím, než začne být podnikatelský tvořen v celém svém rozsahu. Mezi důvody proč psát podnikatelský plán uvádí Koráb (2007) mimo jiné:

- plán je důležitou a potřebnou dokumentací pro investory a pro jejich hodnocení záměru a stává se tak podmínkou pro získání peněžních prostředků (je všemi externími uživateli prakticky požadován);
- plán je efektivním nástrojem při interních i externích konzultacích a také zjednodušuje a usnadňuje komunikaci týkající se podnikatelského záměru;
- existence plánu indikuje serióznost podnikatelského záměru;
- podnikatelský plán je aktivním učícím prostředkem;

Ať už se podnikatelský plán tvoří pro majitele, manažery nebo investory, je důležité mít na paměti, že by vždy měl být součástí procesu plánování. Proces plánování je znázorněn na Obrázku 5, tak jak ho uvádí <http://www.blans.com> in Koráb (2007).

Obrázek 5 Podnikatelský plán jako součást procesu plánování



Zdroj: <http://www.blans.com> in Koráb (2007)

Při tvorbě plánu je důležité dodržovat a respektovat obecně platné zásady, o kterých se ve své knize zmiňuje Veber et. al (2009). Podle autorů by měl podnikatelský plán být:

- srozumitelný – plán by měl být psán jednoduchým a srozumitelným jazykem. Pro větší přehlednost se doporučuje sestavit tabulky, tam kde je to vhodné;
- logický – všechny myšlenky a skutečnosti musí být podloženy fakty, musí na sebe navazovat a nesmí si odporovat;
- uváženě stručný;
- reálný a pravdivý – pravdivost a reálnost podnikatelského plánu je brána jako samozřejmost.

Struktura podnikatelského plánu dle jednotlivých autorů

Neexistuje žádné obecně platné, závazné pravidlo pro vytvoření podnikatelského plánu. Je tedy na individuálním zvážení tvůrce, co vše by měl daný plán obsahovat, aby posloužil účelu, pro který byl tvořen. Co je však podstatné, předložený plán a dokumenty v něm obsažené by měly mít vysokou kvalitu a měly by být srozumitelně zpracované, reálné a kompletní. Podnikatelský plán by neměl být ani příliš stručný, ani příliš obsáhlý. Vždy je důležité po celou dobu jeho tvorby myslet na to, pro koho je tvořen a tomu jeho strukturu přizpůsobit. V následujícím textu bude popsána struktura podnikatelského plánu, tak jak ji prezentují jednotliví autoři.

2.2.1 Struktura podnikatelského plánu dle Korába et. al (2007)

Hirsch a Peters (1996) in Koráb (2007) uvádějí strukturu podnikatelského plánu v závislosti na zkušenostech z praxe v následujících bodech:

1. titulní strana – uvádí se zde název, sídlo, popis společnosti a povaha podnikání, jména podnikatelů a kontakty;
2. exekutivní souhrn – jeho podoba a obsah závisí na tom, pro koho je záměr zpracováván. Jedná se o stručné shrnutí nejdůležitějších bodů z podnikatelského plánu;
3. analýza trhu – obsahuje jak analýzu konkurenčního prostředí, segmentaci trhu (a následnou analýzu zákazníků), detailní analýzu odvětví, politickou situaci, případně legislativní podmínky;

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4. popis podniku – Zde je podnik popsán podrobně – základní popis z titulní strany je rozšířen o velikost společnosti, výrobky nebo služby, které produkuje, strategie, cíle a cesty k jejich dosažení;
5. výrobní / obchodní plán – název je zvolen dle toho, jestli se jedná o výrobní či jiný podnik. V případě výrobního podniku jsou zde uvedeni dodavatelé, subdodavatelé, informace o uzavřených smlouvách apod. V případě podniku, který není výrobní, jsou v této části obsaženy informace o nákupu zboží a služeb, skladovacích prostorách, apod.;
6. marketingový plán – bývá investory považován za nejdůležitější část podnikatelského plánu. Popisuje způsob distribuce, oceňování a propagace výrobku nebo služby;
7. organizační plán – popisuje formu vlastnictví podniku, informace o managementu podniku, případně také údaje o obchodních podílech;
8. hodnocení rizik – v této části by měly být popsány největší rizika, která mohou úspěšnost podnikatelského záměru ohrozit. Rizika je třeba analyzovat a připravit strategii pro jejich eliminaci;
9. finanční plán – finanční plán patří spolu s marketingovým plánem k nejdůležitějším částem podnikatelského plánu. Zabývá se třemi nejdůležitějšími oblastmi:
 - předpoklad příjmů a výdajů (výhled min. na 3 roky)
 - vývoj cash flow (výhled min. na 3 roky)
 - odhad bilance společnosti / projektu
10. přílohy – do příloh se uvádějí materiály, které není možné uvést v některém z výše uvedených bodů. Do příloh náleží také rozsáhlé tabulky, výkresy, plány, fotografie, obrázková dokumentace a další specifické informace dle povahy daného plánu.

2.2.2 Struktura podnikatelského plánu dle Srpová et. al (2011)

Srpová et. al (2011) jako možnou strukturu podnikatelského plánu uvádí následující přehled jednotlivých bodů:

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

1. titulní list – obsahuje základní informace o podniku / projektu (obchodní název, název podnikatelského plánu, jméno autora). Srpová (2011) zde doporučuje uvést i prohlášení o důvěrnosti informací v dokumentu;
2. obsah – který slouží pro rychlou a pohodlnou orientaci v podnikatelském plánu. Měl by proto být krátký (v max. rozsahu 1 – 1,5 strany);
3. úvod, účel a pozice dokumentu – v úvodu (který by měl být na začátku podnikatelského plánu) by měly být shrnuty základní pohnutky, které autora / autory vedly k jeho sepsání;
4. shrnutí – mělo by zde být popsáno vše to, co samotný podnikatelský plán následně rozebírá do podrobnosti:
 - popis produktu / služby
 - popis konkurenční výhody a užítku pro zákazníka
 - popis trhu
 - představení klíčových osobností projektu
 - nejdůležitější finanční informace (např. potřeba cizích zdrojů, celkové náklady projektu, schopnost splácení cizích zdrojů)
5. popis podnikatelské příležitosti – v této části by měla být popsána podnikatelská příležitost, která by se měla zaměřovat především na popis produktu (výrobku, služby), jeho konkurenční výhodu a užitek jaký může mít pro zákazníka. Tato část podnikatelského plánu by měla zaujmout a přesvědčit potenciální investory;
6. cíle firmy a vlastníků – *CÍLE FIRMY* by měly být určeny cca na 5 let, s tím, že konkrétněji by měly být zpracovány první dva roky. Stanovené cíle by se měly řídit obecným pravidlem **SMART** (tedy specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované). *CÍLE VLASTNÍKŮ* jsou pečlivě sledovány především investory, kteří si uvědomují důležitost role těchto osob při úspěšném naplňování podnikatelského plánu. V rámci tohoto bodu je pak dále možné uvést i poradce (daňové, právní, reklamní agenturu) a další pracovníky firmy, resp. popsat organizační strukturu;
7. potenciální trhy – tedy trhy, na které chceme s projektem proniknout, kde chceme projekt uplatnit. Důležité je jak informovat o celkovém trhu, tak následně detailněji specifikovat cílový trh a jeho charakteristické znaky.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Navazujícím krokem je pak **segmentace trhu**, která funguje jako prostředek k následnému vypracování marketingové strategie;

8. analýza konkurence – po stanovení hlavních konkurentů je rozdělíme na hlavní a vedlejší, podle kritérií jako např.: obrat, podíl na trhu, výrobky / služby, zákazníci, prodejní cesty, ceny, apod. Důležité je si uvědomit, že zde ani tak nezáleží na našem subjektivním hodnocení, ale ve skutečnosti na názoru zákazníka;
9. marketingová a obchodní strategie – *MARKETINGOVÁ STRATEGIE* se zaměřuje na tři typy rozhodnutí:
 - výběr cílového trhu (segmentace trhu)
 - určení tržní pozice produktu (postavení produktu ve vztahu ke konkurenci)
 - rozhodnutí o marketingovém mixu (v návaznosti na vybraný segment a tržní pozici)
10. realizační projektový plán – řeší časový harmonogram činností, dodavatelské zajištění apod.;
11. finanční plán – finanční plán převádí předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby. Hlavními výstupy finančního plánu jsou:
 - plány výnosů a příjmů
 - plány nákladů a výdajů
 - finanční výkazy – sem patří především plán peněžních toků (cash flow), výkaz zisků a ztrát, rozvaha, výpočet bodu zvratu)
12. hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu – úspěšnost projektu je možné hodnotit jak zevnitř tak zvenku. K tomuto hodnocení je vhodným nástrojem **SWOT analýza** (tedy analýza silných a slabých stránek + příležitostí a hrozeb podnikatelského plánu). Nedílnou součástí podnikatelského plánu pak měla být i *ANALÝZA RIZIK*, která by neměla být opomenuta. Uvědoměním si rizik, jejich specifikací a následným určení preventivních opatření můžeme významně přispět k úspěšnosti projektu;
13. přílohy - jejich rozsah závisí na řešeném projektu. Mohou sem být zařazeny např. analýzy, zprávy, články z novin a časopisů, finanční podklady, technické výkresy, důležité smlouvy.

2.2.3 Struktura podnikatelského plánu dle Biztree (2001)

Aplikace Business-in-a-Box nabízí všem uživatelům komplexní podklady, návody, formuláře a další důležité informace potřebné k vytvoření podnikatelského plánu. Podklady zde dostupné jsou právně platné a byly vytvořeny právníky, konzultanty a odborníky z podnikové praxe. Aplikace stejně jako předchozí publikace udává základní strukturu podnikatelského plánu, která vypadá následovně:

1. shrnutí – poskytuje čtenářům podnikatelského plánu stručný přehled všech informací obsažených v podnikatelském plánu. Shrnutí by mělo čtenářům nabídnout komplexní a plnohodnotné informace a to bez odkazu na samotný podnikatelský plán a motivovat je k jeho studiu. Rozsah shrnutí by neměl být více, jak 3 strany A4;
2. popis podnikatelského záměru – v této kapitole jsou popsány všechny důležité informace, jako je popis společnosti včetně její vize, mise, historie a současného stavu, cíle a plány společnosti, vlastnické vztahy a také přehled odvětví, ve kterém společnost působí. Lze zde také uvést případná *rizika* a nastínit únikové strategie;
3. popis produktu / služby – kapitola detailně a srozumitelně popisuje produkt (službu) kterého se podnikatelský plán týká. V této části je možné začít produkt „prodávat“. Čím poutavější je popis, tím větší je pravděpodobnost, že investoři budou pokračovat ve čtení podnikatelského plánu. Je důležité zmínit veškeré výhody a vlastnosti, které produkt / služba nabízí (z pohledu zákazníka), zahrnout technické specifikace a popisy, distribuční politiku, obrázky, fotografie, brožury, apod.;
4. analýza trhu – tato část se rozděluje na tři podsekce:
 - *analýza průmyslu* – definuje problematiku daného odvětví, jeho specifika, problémy i příležitosti.
 - *analýza trhu* – analýza trhu pomáhá při definování cílového trhu a jeho chování, potřeb a očekávání. Nástrojem je zde segmentace trhu.
 - *analýza konkurence* – by měla investorům ukázat, že společnost zpracovávající podnikatelský plán má o konkurenci dokonalý přehled,

orientuje se v jejich produktech, cenách, distribučních cestách a pozici, jakou zaujímá na trhu.

5. marketingová a obchodní strategie – marketingová strategie ukazuje, jak je produkt / služba schopna zapadnout do struktury trhu, který byl popsán v předchozí kapitole. Investoři by zde měli dostat odpověď na otázky jako např.:
- Jak může produkt pokrýt nepokryté potřeby trhu?
 - Jak se produkt / služba odlišuje od konkurence?
 - Jakou přidanou hodnotu (vlastnosti, přínosy) přináší produkt na trh?

Obchodní strategie pak prostřednictvím segmentace, targetingu a positioningu umístí produkt na trhu. Nedílnou součástí této kapitoly je i cenová strategie, reklama a promotion, distribuce, prodejní strategie a prodejní plán;

6. rozvoj – tato část podnikatelského plánu slouží jako jakási mapa, která ukazuje, jak se chceme dostat z místa, kde jsme tam, kde chceme být v budoucnu. Pokud je podnikatelský plán připravován pro nově vznikající společnost, měl by tento bod popisovat kroky, které je třeba podniknout k tomu, aby podnikatelský záměr začal fungovat a prosperoval;
7. management společnosti – aplikace uvádí 3 důležité atributy pro úspěšný podnikatelský záměr: management – management – management. Podstatou této kapitoly je přesvědčit investory, že manažerský tým projektu je ten správný pro sestavení a nastartování popisovaného záměru. V kapitole by měla být detailně popsána organizační struktura, představení jednotliví členové management týmu (včetně životopisů), styl vedení, představení vlastníci společnosti, představenstvo apod.;
8. provozní činnost – popisuje způsob fungování společnosti, vytvoření produktu a jeho doručení zákazníkovi. Provoz zahrnuje kromě jiného: výrobu, logistiku, konzultace, dopravu, poprodejní servis. Autoři zde uvádějí zajímavé pravidlo, podle něž – 80 % výdajů (nákladů) je „spotřebováno“ v provozu, 80 % zaměstnanců pracuje v provozu, 80% času tráví společností tím, že se zabývají možnými problémy a příležitostmi v provozu. Tato sekce by měla zahrnovat následující podsekce: provozní strategii, rozsah provozu, umístění, zaměstnance

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

výroby, provozní výdaje, právní prostředí, provozní majetek, dodavatele, úvěrovou politiku a další;

9. finanční plán – kvalitativně i kvantitativně dobře vypracované finanční plány jsou základem úspěšnosti projektu a celého podnikatelského záměru. Autoři uvádějí, že finanční plán by měl být tvořen výhledově na tolik let dopředu, dokud z něj nebude evidentní, že podnik dosáhl stabilního fungování. Doporučují také vytvořit 3 varianty plánu: - optimistický (ten nejlepší možný), realistický a pesimistický. Všechny části finančního plánu by však za každých okolností měly navazovat na vše, co bylo doposud v plánu řečeno. V rámci finančního plánu by určitě měl být zmíněn počáteční kapitál, finanční historie (analýza), současná finanční pozice podniku, provozní výhled, analýza bodu zvratu, rozvaha, výkaz zisků a ztrát, cash flow;
10. analýza finančních zdrojů – tato část podnikatelského plánu se zaměřuje na zdroje, ze kterých bude podnikatelský záměr (projekt) financován. Ať už podnik zvolí pro financování svého podnikatelského záměru vlastní zdroje nebo se rozhodne žádat o úvěr, je důležité, aby byl konkrétní ve specifikaci svých finančních potřeb, aby uměl „prodat“ výhody, jaké jeho podnikatelský záměr nabízí a aby jasně specifikoval, co vše může investice do záměru investorům přinést. Součástí této části podnikatelského plánu je definování nabídky potenciálním investorům, specifikace kapitálových požadavků, *uvedení rizik* a příležitostí, ocenění společnosti (projektu) a v neposlední řadě také úniková strategie;
11. úprava podnikatelského plánu – tuto část plánu je možné využít hlavně v případě, kdy je podnikatelský plán tvořen v obecné rovině a následně je upravován pro různé „čtenáře“, kterými mohou být: banky (při žádosti o úvěr), investoři, akcionáři;
12. přílohy – do příloh se umísťují všechny dokumenty, které jsou součástí podnikatelského plánu a jsou příliš obsáhlé na to, aby byly prezentovány přímo v jednotlivých kapitolách. Je důležité, aby přílohy obsahovaly pouze dokumenty a informace, které jsou zásadní podporou plánu. V přílohách by měly být umístěny především všechny finanční dokumenty (počáteční rozpočet, finanční historie, finanční projekce (plán), analýza bodu zvratu, rozvaha, výkaz zisků

a ztrát, cash flow, predikce prodeje). Dalšími dokumenty náležitými do příloh jsou např.: průzkumy trhu, brožury a další produkční materiály.

2.3 Hodnocení rizik

Současný svět je čím dál tím více globalizovaný a propojený. Jak uvádí Long v rozhovoru pro MIT Sloan (2012), v současné době i velmi malé události, které se stanou na druhé straně světa, mohou dříve či později ovlivnit dění na místech a v situacích, které by nikdo neočekával. Jak autorka dále uvádí, již neplatí tvrzení, že minulost je spolehlivým predikátorem budoucnosti. Podniky by měly s touto skutečností pracovat i během tvorby svých plánů (ať už strategických, podnikatelských, a jiných) a měly by se pokusit ve svém plánování pracovat s nejistotou a riziky, které mohou nastat. Rizika by pak měla být zohledněna i v rámci plánovacích procesů.

Jak uvádí Hnilica, Fotr (2009), riziko a nejistota jsou významným znakem většiny lidských aktivit a podnikatelských aktivit zvláště. Oba pojmy pak autor odlišuje a popisuje následovně:

Riziko – je spojeno s určitou akcí, aktivitou nebo projektem s nejistými výsledky, které ovlivňují *situaci subjektu*, který akci realizuje.

Nejistota – je spojena s neschopností spolehlivého odhadu budoucího vývoje faktorů rizika, které ovlivňují výsledky aktivit, či projektů (vývoj prodejních a nákupních cen, poptávky, měnových kurzů, technologických změn, apod.).

2.3.1 Třídění rizik

V obecném vnímání je riziko chápáno spíše jako negativní jev, který se může projevit např. jako pravděpodobnost vzniku ztráty či odchýlení se od stanovených cílů organizace. Toto chápání rizik však není úplně správné. Dopady rizik mohou mít na organizaci i pozitivní dopad. Autoři Hnilica, Fotr (2009) rozlišují mezi jinými riziky na:

- čistá (*Pure Risk*) – tedy rizika, která mají pouze negativní stránku;
- podnikatelská (*Business Risk*) – tato rizika mají kromě negativní i stránku pozitivní a je možné je chápat jako možnost, že dosažené výsledky činnosti

se budou odchylovat o předpokládaných výsledků s tím, že odchylky mohou být *žádoucí* (směrem k vyššímu zisku), *nežádoucí* (směrem ke ztrátě) nebo *odlišné velikosti*;

- systematická (*tržní, nediverzifikovatelná, makroekonomická*) - jedná se o riziko, které závisí na celkovém vývoji na trhu a postihuje všechny podnikatelské jednotky;
- nesystematická (*jedinečná, mikroekonomická*) – tato rizika jsou specifická pro jednotlivé organizace a jejich aktivity;
- vnitřní – rizika, která se vztahují k faktorům uvnitř firmy;
- vnější – jedná se o rizika, která se vztahují k okolí podniku;
- ovlivnitelná – tato rizika je možné určitými způsoby a opatřeními eliminovat;
- neovlivnitelná – na příčiny těchto rizik není možné nijak působit;
- ve fázi přípravy projektu – zahrnuje všechny rizika, která mohou jakýmkoliv způsobem ovlivnit (ohrozit) splnění termínu dokončení projektu, dodržení kvality projektu a dodržení rozpočtu;
- ve fázi provozu projektu – jedná se o všechna rizika, která mohou ovlivňovat fungování projektu a jeho hospodářské výsledky.

Autoři dále rozlišují rizika i podle jejich věcné náplně např. na: technologická, dodavatelská, výrobní ekonomická, tržní, cenová, finanční, legislativní, politická, environmentální aj.

2.3.2 Metody a postupy hodnocení rizik

Fotr et. al (2012) popisuje dva nástroje hodnocení (měření) rizik:

- a) kvantitativní hodnocení rizik – jedná se o číselné stanovení velikosti rizika, tedy o vyjádření rizika vzhledem k určitému kritériu kvantitativní povahy (např. rentabilita kapitálu, zisk za určité období, doba úhrady, vnitřní výnosové procento). Měření touto metodou probíhá prostřednictvím **citlivostní analýzy**² a je zde odděleno měření rizika od jeho hodnocení. Srpová et. al (2011) také

² Fotr et. al (2012) jako **cíl citlivostní analýzy** uvádí ujišťování změn hospodářských výsledků firmy (resp. dalších finančních absolutních nebo relativních ukazatelů) v závislosti na zadaných *změnách faktorů*, které tyto ukazatele ovlivňují a jejichž budoucí hodnoty jsou nejisté, tj. představují faktory rizika.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

uvádí faktory, které nejčastěji ovlivňují hospodářské výsledky. Patří mezi ně např. výše poptávky, změny fixních nebo variabilních nákladů, realizovatelná tržní cena našich produktů s ohledem na konkurenci. Kruliš (2011) uvádí, že kvantifikační postupy se používají hlavně v oblasti finančních rizik, technické bezpečnosti a bezpečnosti informačních systémů. Dále také upozorňuje na jeden poměrně zásadní problém spojený s využíváním kvantitativního hodnocení rizik, tedy na to, že prakticky nikdy nejsou k dispozici platná, spolehlivá a věrohodná data, která by měla být pro kvantifikaci rizik využita;

- b) kvalitativní hodnocení rizik – při kvalitativním měření rizik se prolíná měření rizika s jeho hodnocením. Hnilica, Fotr (2009) uvádí, že velikost rizika je možné vyjádřit pomocí hodnocení, které je uvedené v Tabulce 1.

Tabulka 1 Stupnice kvalitativního vyjádření rizika

Stupeň	Slovní charakteristika rizika
1	velice malé riziko
2	malé riziko
3	střední riziko
4	vysoké riziko
5	zvláště vysoké riziko

Zdroj: Hnilica, Fotr (2009)

Fotr et. al (2012) pak jako nástroj expertního hodnocení v rámci kvalitativního hodnocení rizik uvádí **matici hodnocení rizika** (resp. faktorů rizika). V rámci tohoto nástroje autoři posuzují podstatu expertního hodnocení významnosti faktorů rizika podle dvou hledisek:

- pravděpodobnosti výskytu faktoru rizika;
- intenzitě negativního vlivu.

Z uvedeného vyplývá, že faktor rizika je tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita negativního vlivu faktoru. Hnilica, Fotr (2009) rozdělují rizika v závislosti na pravděpodobnosti výskytu a intenzitě negativního dopadu do 3 kategorií:

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- skupina nejvýznamnějších rizik;
- skupina rizik středně významných;
- skupina rizik málo významných.

Toto rozdělení je přehledně zpracováno v Tabulce 2.

Tabulka 2 Matice hodnocení rizik

Pravděpodobnost	Intenzita negativních dopadů				
	VM	M	S	V	ZV
VM					R4
V				R1	R2
S			R9	R8	
M	R5			R3	
VM		R6		R10	R7

Zdroj: Hnilica, Fotr (2009)

Fotr et. al (2012) popisují vlivy, které výsledky hodnocení rizik (a to jak negativních tak pozitivních) mají pro management podniku. Jedná se především o:

- **volbu rizikových faktorů**, které se dále rozpracovávají ve **scénářích**;
- **výběr rizik**, která se budou sledovat;
- **určení rizik**, které bude nutné eliminovat;
- **vymezení subjektů**, které převezmou zodpovědnost za daná rizika a za plánování opatření na snížení rizika.

2.3.3 Management rizik

Jak již bylo v práci uvedeno, na rizika je samozřejmě třeba myslet i v rámci strategického plánování. Fotr et. al (2012) uvádějí, že každý strategický plán stojí na souboru předpokladů, které se mohou ale také nemusí splnit a to díky globalizaci ekonomiky a turbulenci podnikatelského prostředí. Autoři uvádějí, že firma by měla být schopná včas na změny okolí a nové podmínky reagovat a to prostřednictvím **managementu rizik a krizového řízení**.

Management rizika

Aby byla firma schopná s riziky pracovat, připravit se na ně a řešit je, je třeba k nim přistupovat systematicky. To je úkolem managementu rizik, jehož aktivity Fotr et. al (2012) popisuje následovně:

- vymezení kontextu managementu rizik a jeho cílů;
- identifikace a sledování rizik;
- určení priorit jednotlivých rizik;
- měření rizik;
- hodnocení a rozhodování o riziku;
- příprava opatření na snížení rizik;
- realizace opatření na snížení rizik.

Kruliš (2011, s. 77) označuje management rizik jako „*postupy omezování (minimalizace) rizikovosti, jejichž cílem je analyzovat současná i budoucí rizika a vhodnými opatřeními snižovat pravděpodobnost a závažnost jejich možných nežádoucích následků*“. Autor také upozorňuje na to, že s rizikem je spojeno ve své podstatě každé rozhodnutí, které podnikový management učiní a to nejen v oblasti strategického řízení, ale také v oblasti procesní, finanční, bezpečnostní nebo personální. Mezi principy a procesy na kterých by měl být systém managementu rizik postaven (jeho struktura, organizace a personální zajištění) uvádí Kruliš (2011) kromě jiného:

- identifikace rizik, rizikových procesů a faktorů;
- vedení lidí k vědomí a znalosti rizik;
- postupy delegování odpovědností a pravomocí;
- stanovování cílů a rolí jednotlivých útvarů;
- zajišťování potřebných finančních a materiálních zdrojů;
- systém plánování preventivních a nápravných opatření;
- zaměření prevence na systémové změny;
- průběžné a komplexní hodnocení účinnosti prevence, aj.

Krizové řízení

Fotr et. al (2012) jako základní rysy krizového managementu uvádějí malou možnost predikce, kritický negativní dopad na fungování organizace, psychologický stres v organizaci, rychlost působení a kritickou pozornost partnerů, konkurentů a společenského okolí. Dále popisují krizový management jako odezvu na neočekávané události, které ohrožují majetky, lidi, ale také finanční stabilitu společnosti. Jedná se v podstatě o *nástroj řízení určený k zvládnutí krizového stavu*. Jako nejvýznamnější techniku krizového řízení autoři uvádějí strategické krizové plánování, které využívá jako nástroje krizové plány, které jsou sestavovány jako odezvy na jednotlivé krizové scénáře.

2.3.4 Rizika související s podnikatelským plánem

Pochopitelně i v rámci tvorby podnikatelského plánu, by měl jeho tvůrce (podnikatel, manažer, apod.) myslet na možná rizika, která jsou nedílnou součástí každého podnikatelského záměru. Srpová et. al (2011) uvádí, že při zpracování běžných podnikatelských plánů je dostačující využití tříúrovňové struktury pohledu na rizika, jak je vidět na Obrázku 6.

Obrázek 6 Struktura řízení rizik



Zdroj: Srpová et. al (2011)

Srpová et. al (2011) dále uvádí, že riziko je ve spojení s podnikatelským plánem chápáno jako negativní odchylka od stanoveného cíle a jako takové je spojeno

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

s nepříznivými dopady na firmu. Pro zjištění příčin těchto rizik autoři doporučují využití analýzy rizika. Analýza rizika by měla pomoci najít preventivní opatření, která by následně měla pomoci konkrétní významná rizika snížit. Autoři uvádějí následující možnosti provedení analýzy rizik:

- a) **Citlivostní analýza** – zjišťuje citlivost hospodářského výsledku (nebo jeho složek) na faktory, které ho ovlivňují. Podrobněji viz výše kap. 2.3.2
- b) **Expertní hodnocení** - neboli odborný odhad významnosti rizik vzhledem k plánovaným cílům. Výstupem expertního hodnocení je v podstatě matice hodnocení rizik, o které se hovoří výše v kap. 2.3.2.

Opatření ke snížení rizik

Když už byla rizika pomocí analýzy rizik identifikována, měl by se podnikatel u významných rizik zamyslet nad jejich eliminací nebo alespoň snížením. K tomu mu mohou dopomoci některá z preventivních opatření. Jako příklady preventivních opatření uvádí Srpová et. al (2011) kromě jiného následující možnosti:

- diverzifikace rizika – rozšiřování portfolia firmy, zahrnování produktů různé povahy a zaměření do sortimentu. Uvedené by mělo zajistit, aby v případě poklesu poptávky po jednom produktu měl podnik v „záloze“ další produkty, které tento pokles vyrovnají;
- dělení rizika – rozdělení rizika mezi více osob, ideálně samozřejmě těch, které se na realizaci podnikatelského plánu podílejí;
- transfer rizika – přesun rizika na jiné subjekty (např. dodavatele, odběratele, apod.). Mezi speciální druhy transferu patří **pojištění**, kdy se nejvýznamnější rizika přesouvají na pojišťovnu (tento vztah je samozřejmě ošetřen smluvně a minimálně pracovní verze pojistné smlouvy by měla být součástí podnikatelského plánu). Podnikatelský plán může obsahovat např. tyto kategorie pojištění:
 - Pojištění majetku firmy
 - Pojištění provozních rizik spojených s majetkem a zdravím
 - Úrazové pojištění zaměstnanců
 - Pojištění cizího majetku a převzaté věci, aj.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- etapová příprava a realizace podnikatelských plánů – spočívá v tom, že projekt se rozčlení do několika etap, přičemž se jednotlivé etapy ještě mohou řešit variantně a varianty se pak vybírají v závislosti na výsledcích předchozí etapy.

Z hlediska času dále Srpová et. al (2011) rozdělují opatření na snížení rizik na tři skupiny:

- *předcházení rizikům* – neboli vyloučení potenciálních rizik pomocí eliminace již známých příčin;
- *zmírňování rizik* – jedná se o tlumení účinku vytipovaného rizika přijetím opatření, která sníží negativní dopad;
- *záchrana* – znamená, že se podnikatel smíří s následky nežádoucích události. V rámci podnikatelského plánu pak toto opatření předpokládá vytvoření rezerv.

Rizika jako taková patří mezi poměrně obsáhlé a komplikované téma, které není předmětem této práce. Jsou proto zmíněna pouze okrajově, v návaznosti na praktickou část práce.

3 Praktická část

3.1 Development jako pojem

Vzhledem k tomu, že se praktická část práce bude ve své podstatné části zabývat podnikatelským plánem developerského projektu výstavby bytového domu, je na místě se nad pojmem development na chvíli zastavit a přiblížit si jeho význam.

Společnosti zabývající se developmentem v oblasti realit, začaly v České republice vznikat již v polovině devadesátých let. Ačkoliv je to již téměř 20 let, stále zde není dostupná žádná relevantní literatura, která by se touto problematikou zabývala a development řešila v nějakém komplexním pohledu. Jako jednu z odborných definic developerské činnosti je možné považovat definici, kterou uvádí Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE v sekci F (Stavebnictví) bodě 41.10, která popisuje developerskou činnost jako „*Činnost související s výstavbou nemovitostí za účelem prodeje*“. Na stránkách českého statistického úřadu (ČSÚ, 2008) se navíc k definici developmentu dle CZ-NACE uvádí, že „*Developerská činnost zahrnuje realizaci bytových a nebytových stavebních projektů (záměrů), jestliže jsou tyto stavby určeny k pozdějšímu prodeji, a to formou zajištění finančních, technických a hmotných zdrojů. Tato činnost však nezahrnuje výstavbu budov, činnosti architektonických a inženýrských kanceláří a služby projektového řízení projektů*“. V rozhovoru na serveru deník.cz (2007) popisuje advokát Karel Fischer osobu developera jako právnickou osobu (a.s. nebo s.r.o.) jejichž cílem je postavit bytový dům. Dále nastiňuje postup řešení developerských projektů přes zakoupení pozemku do vlastnictví developera, vypracování projektu a projektové dokumentace, získání územního rozhodnutí následovaného stavebním povolením a konečně výstavbou domu. Jako finále celého procesu pak uvádí prodej bytů společně s podílem na společných částech budovy (garážích, sklepech, pozemku, apod.) konečným spotřebitelům, resp. budoucím majitelům bytů.

Poněkud detailněji je development řešen v zahraniční literatuře. Existuje celá řada publikací, které se developerskou činností zabývají. Peiser a Hamilton (2012) např. popisují developerskou činnost (real estate development nebo property development)

jako mnohostranný podnik zahrnující celou řadu aktivit od renovací a start stávajících budov až k nákupu volné půdy a následný prodej zhodnocené půdy nebo parcel dalším uživatelům. Autoři popisují developery jako koordinátory aktivit, kteří mění nápady na papíře ve skutečné nemovitosti. Upozorňují také na nutnost odlišit developerské činnosti od činnosti stavební, přesto, že existuje řada velkých developerských společností, které zároveň vlastní stavební divizi, která projekty realizuje. Andersen a Andersen (2006) rozdělují developerské činnosti podle typu do následujících kategorií:

- a) development průmyslových staveb (jedná se např. o továrny, montážní haly, elektrárny);
- b) development komerčních objektů (především administrativní budovy);
- c) development obchodních objektů (jak velkoobchodních, tak maloobchodních);
- d) development bytových objektů (tzv. rezidenční development);
- e) development smíšených staveb (např. logistické parky).

V návaznosti na téma práce se autorka práce v následujících kapitolách zabývá především developmentem bytových objektů.

3.1.1 Proces developerské činnosti

Parker associates³ na svých stránkách uvádí 3 otázky, kterými by se měly developerské společnosti před samotným započítím projektů zabývat a snažit se na ně najít jasné odpovědi.

³ Parker associates - <http://www.parkerassociates.com/>.

Obrázek 7 Otázky developera před zahájením projektu



Zdroj: Parker associates, <http://www.parkerassociates.com/>, vlastní úprava

Stejně jako jakákoliv jiná činnost, má i developerská činnost nastavený proces svých činností rozdělený do určitých fází, které specifikuje Achour (2004) následovně:

Přípravná fáze

V této fázi se jedná především o zhodnocení možnosti proveditelnosti projektu, jeho financování, apod. Hodnocení proveditelnosti je pak tou prvotní a nejdůležitější fází. Jde zde o to nalézt vhodný pozemek (případně objekt), kde by měl projekt vzniknout a ujasnit si možnosti, jak se k němu dostat. Možností je několik od koupě od vlastníka, přes dlouhodobý nájem, až např. po koupi podílu ve společnosti, která pozemek vlastní. U všech možností je pochopitelně důležité vědět, jak bude pozemek využit. Tuto otázku je možné řešit ve třech úrovních:

- stávající stav pozemku a případná omezení sídelního útvaru⁴ (územní plán, památková ochrana);

⁴ **sídelní útvar** - seskupení sídelních jednotek včetně hospodářských objektů a dopravních zařízení na určitém vymezeném území, které bývá urbanisticky odděleno od okolních sídel. Je to místo koncentrace hospodářství a ubytování obyvatelstva - jde o základní centrum lidské aktivity.

- technická proveditelnost projektu;
- ekonomická proveditelnost, vyčíslení nákladů na realizaci projektu a jejich návratnost.

Realizační fáze

Během realizační fáze dochází k nákupu pozemků a jejich právnímu auditu, získání všech potřebných povolení, samotné výstavbě, uzavírání smluv o budoucích kupních nebo nájemních smlouvách. Jedná se o nejrozsáhlejší a časově nejnáročnější fázi celého procesu. Úspěšnost realizační fáze závisí především na získání všech potřebných povolení a rozhodnutí. Mezi ty nejdůležitější, bez kterých není možné v projektu dále pokračovat, patří:

- *územní rozhodnutí* o umístění stavby – jež je výsledkem správního řízení, které je možné charakterizovat jako rozhodovací proces správního orgánu. Výsledkem je pak rozhodnutí o využití konkrétního území k danému účelu⁵;
- *posouzení vlivu stavby na životní prostředí* - posuzují se především vlivy na veřejné zdraví a vlivy na životní prostředí, které mimo jiného zahrnují vlivy na živočichy a rostliny, ekosystémy, půdu, horninové prostředí, vodu, ovzduší, klima a krajinu, přírodní zdroje, hmotný majetek a kulturní památky⁶;
- *stavební povolení* – jedná se o správní úkon kterým se povoluje stavba a stanovují se podmínky výstavby. Ve stavebním povolení stanoví stavební úřad závazné podmínky pro provedení a užívání stavby. Tyto podmínky pak zabezpečí zejména ochranu veřejných zájmů při výstavbě a při užívání stavby, komplexnost stavby, dodržení obecných technických požadavků na výstavbu.⁷

Po získání potřebných povolení je možné začít řešit samotnou výstavbu. Jak již bylo uvedeno výše, převážná většina developerských společností realizací výstavby pověřuje třetí stranu (externí stavební společnost) na základě výběrového řízení a následnému podpisu smlouvy o dílo. Tyto smlouvy jsou velmi podrobnými právními dokumenty

⁵ Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon)

⁶ Zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí

⁷ Zákon č. 50/1976 Sb., o územním plánování a stavebním řádu

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

a jsou velmi obsáhlé a komplikované, proto není v možnostech této práce se smlouvami podrobně zabývat. Je však možné zmínit ty nejdůležitější zásady, které by měly být dodrženy. Jedná se o detailní vymezení díla, rozsah prací a výkonů, včetně požadované kvality, stanovení fixní ceny za dílo a stanovení termínu dokončení a předání hotového díla.

Závěrečná fáze

V závěrečné fázi dochází k prodeji dokončeného projektu finálnímu investorovi, kterým jsou v případě developerských projektů bytových domů většinou privátní osoby, tedy noví majitelé bytů. Prodej bytových jednotek nezačíná pochopitelně až po dokončení projektu ale mnohem dříve, většinou již po získání potřebných povolení a pokračuje pak v průběhu výstavby až do dokončení projektu.

Za všechny výše uvedené fáze developerských projektů je někdo zodpovědný. Pokud se jedná o standardní developerskou společnost, která většinu prací na projektu řeší pomocí outsourcingu, vstupuje do projektu během jeho přípravy a realizace celá řada odborníků a externích spolupracovníků, které se projektem zabývají a přebírají za určité jeho fáze zodpovědnost. Všechny tyto činnosti pak zastřešuje sám developer, který je kontroluje a usměrňuje. Funkční a organizační / řídicí schéma developerského projektu zpracovala přehledně společnost Byty, s.r.o. (viz Příloha 2).

3.1.2 Specifika developerských projektů

Developerská činnost je ve většině případů řešena formou outsourcingu⁸. V rámci tohoto procesu pak velmi podstatnou roli hraje samotná stavba. Z tohoto důvodu budou nejdříve zmíněna **specifika stavebnictví**, jako samostatného oboru, která následně ovlivňují průběh a úspěšnost developerských projektů a která z hlediska své unikátní povahy nelze nalézt v dalších odvětvích národního hospodářství. Podle online zdroje architektura-stavebnictví.cz mezi ty nejdůležitější patří:

⁸ **Outsourcing** - vyčlenění určitých činností a jejich svěření jiné společnosti (subkontraktorovi), specializované na příslušnou činnost. Jedná se o určitý druh dělby práce, kdy činnosti nejsou zajišťovány vlastními zaměstnanci firmy, ale na základě smlouvy.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- individuální výroba;
- pracoviště (stanoviště) je zároveň i dočasným místem výroby;
- velká fluktuace pracovníků;
- velká odborná a manuální náročnost;
- velké rozměry a hmotnost stavby;
- nepřemístitelnost stavby (pevné spojení s pozemkem);
- značná kapitálová náročnost.

Řízení developerského projektu je náročný proces, který se vyznačuje dalšími specifiky, kterými se developerská činnost odlišuje od ostatních oborů a na které by měl při jeho přípravě developer myslet a zohledňovat ve svém plánování. Nejvýznamnější specifika je možné rozdělit z pohledu developera a z pohledu zákazníka.

Z pohledu developera se jedná zejména o tyto specifika:

- vysoká finanční náročnost projektu
 - o z tohoto důvodu jsou developerské projekty financovány ve většině případů z části z vlastních zdrojů developerské společnosti a z větší části prostřednictvím bankovních úvěrů. Achour (2004) na portále epravo.cz popisuje zvláštnosti projektového financování, při kterém jde především o komplexnost pohledu na projekt a skutečnost, že pro developerské společnosti bývají zpravidla zakládány zvláštní společnosti pro konkrétní projekty. Projektové financování je pro banku vždy rizikové a proto požaduje maximální možné zajištění těchto transakcí. Nejčastějšími zajišťovacími instrumenty, které banka používá, jsou zřízení zástavního práva k pozemkům, k rozestavěné stavbě a k pohledávkám z bankovních účtů;
- složitá legislativa
 - o Developerské projekty se řídí řadou zákonů a nařízení. Mezi ty nejdůležitější patří:
 - *Zákon 183/2006 Sb. o územním plánování a stavebním řádu*, který upravuje územní plánování, stavební řád i podmínky pro projektovou činnost a provádění staveb. Zákon dále ukládá povinnost provést před zahájením stavby archeologický průzkum

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

na pozemku určeném ke stavbě k vyloučení archeologických nálezů;

- *Zákon 100/2011 Sb. o posuzování vlivu na životní prostředí*, který upravuje posuzování vlivů na životní prostředí a veřejné zdraví. Zákon také zahrnuje *studii EIA*⁹, jejímž úkolem je získání představy o vlivu záměru nebo koncepce na životní prostředí a posuzuje vlivy na veřejné zdraví a vlivy na životní prostředí zahrnující vlivy na: živočichy, rostliny, ekosystémy, půdu, vodu, vzduch, přírodní zdroje, aj.;
 - *Zákon 17/1992 Sb. o životním prostředí*, který vymezuje základní pojmy a stanoví základní zásady ochrany životního prostředí a povinnosti právnických a fyzických osob při ochraně a zlepšování stavu životního prostředí.
- vysoké nároky na řízení projektu
- řízení developerského projektu je složitým procesem, který zahrnuje velkou řadu činností. Odpovědnost za tyto činnosti nese *projektový manažer*, který může být zaměstnancem developera, nebo pracuje pod hlavičkou specializované společnosti zabývající se projektovým managementem. Achour (2004) rozděluje činnost projekt manažera do 3 dílčích fází:
 - příprava realizace projektu (včetně kompletace dokumentace pro vydání kolaudačního rozhodnutí)
 - realizace projektu (výstavba)
 - činnost stálého technického dozoru

Nedílnou součástí náplně práce projekt manažera je v rámci výše uvedeného také dohled nad zhotovitelem při vypracování podrobného harmonogramu, účast na pravidelných koordinačních schůzkách, přejímky částí zhotovené stavby, kontroly faktur, atd.

⁹ EIA (Environmental Impact Assessment) – vyhodnocování vlivů na životní prostředí

Z pohledu zákazníka se jedná především o:

- vysoká finanční náročnost
 - pro většinu klientů je koupě bytu (resp. nemovitosti) velmi zásadním životním rozhodnutím. Převážná většina zájemců o byt není schopna financovat nákup z vlastních zdrojů a využívají proto k financování *hypoteční úvěry*. Jedná se o úvěr, jehož splacení je zajištěno zástavním právem k nemovitosti (a to i rozestavěné). V současné době jsou hypoteční úvěry velmi výhodným způsobem financování díky velmi nízké úrovni úrokových sazeb, které se aktuálně drží pod hranicí 3 %, což je nejnižší úroveň za posledních několik let.

3.2 Podnikatelský plán společnosti Byty s.r.o.

Byty, s.r.o.

BYTOVÝ PROJEKT „NAD HRADEM“



Vypracováno dne 7. srpna 2013

Účel: Základní informace pro zvážení financování projektu bankovním domem

Autor: Květa Fišerová

Investor: Byty, s.r.o.

Jednatelé společnosti: Ing. Pavel Šikovný, Ing. Petr Odpovědný

Kontakt: Za rohem 243/23, Praha 6

Tel.: 774 705 570, *Email:* kveta@fiserova.com

„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora. Vzhledem k tomu, že plán je vypracován na základě podkladů z reálné společnosti a vzhledem k ochraně informací a údajů a jejich důvěrnost, byl po dohodě s managementem společnosti název společnosti, projektu i ostatní podstatné informace pozměněny“

Obsah:

3.2.1	Úvod	43
3.2.2	Shrnutí plánu – Executive Summary	43
3.2.3	Popis podnikatelské příležitosti	47
3.2.4	Cíle společnosti Byty, s.r.o.	49
3.2.5	Hodnocení trhu developerských společnosti	50
3.2.6	Hodnocení konkurenčního prostředí.....	54
3.2.7	Marketingová a obchodní strategie	55
3.2.8	Realizační projektový plán	60
3.2.9	Rizika	60
3.2.10	Finanční plán	62

3.2.1 Úvod

Tento podnikatelský plán byl vytvořen jako podklad pro žádost o financování projektu výstavby bytového domu „Nad hradem“, který bude předložen bankovním domům. Plán v tomto rozsahu představuje společnost Byty, s.r.o., která byla založena jako účelová společnost pro realizaci uvedeného záměru výstavby bytového domu v lukrativní oblasti městské části Prahy 6 a jeho cílem je přesvědčit investory (v tomto případě banku) o výjimečnosti projektu a o jeho velkém potenciálu na trhu. Dokument je zpracován v komplexním rozsahu, včetně uvedení rizik, na jejichž základě byly v rámci finančního plánu (viz. kap. 3. 2. 10) zpracovány možné variantní scénáře.

3.2.2 Shrnutí plánu – executive summary

Podnikatelský záměr je zaměřen na představení projektu výstavby bytového domu v jedné z nejlukrativnějších lokalit hlavního města, na Praze 6. Developerem je společnost Byty, s.r.o., která byla založena jako účelová společnost, jejímž úkolem je realizace tohoto projektu. Společnost Byty, s.r.o. disponuje *vlastními zdroji* ve výši 25,5 % (42 885 375 Kč) z celkové plánované investice. Zbývající část ve výši 74,5 % (125 000 000 Kč) plánuje financovat prostřednictvím *střednědobého bankovního úvěru*. V současné době již společnost vlastní pozemek, na kterém má objekt vzniknout. Nákup

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

pozemků byl pořízen z vlastních zdrojů společnosti a nevztahují se k němu žádná práva třetích stran.

Společnost Byty, s.r.o. vystupuje jako investor stavby, jehož jednatelem jsou Ing. Pavel Šikovný a Ing. Petr Odpovědný, kteří mají s developerskými projekty bohaté zkušenosti a jsou zároveň jednatelem společnosti Byty Praha, s.r.o., která může být považována za mateřskou společnost fungující na českém trhu již od roku 2000. Chod společnosti zajišťují jednatele společnosti, realizace vlastní investice (dodávka stavby a souvisejících činností včetně demolice stávajícího objektu, projektantské a architektonické práce, technický a cenový dozor) je řešena dodavatelským způsobem. Oba jednatele za sebou mají řadu úspěšně dokončených projektů. Poloha projektu svou kvalitou navazuje na projekty, které již skupina Byty úspěšně dokončila a je možné říci, že daná lokalita je prozatím nejlepší lokalitou kde bude skupina Byty budovat bytový projekt.

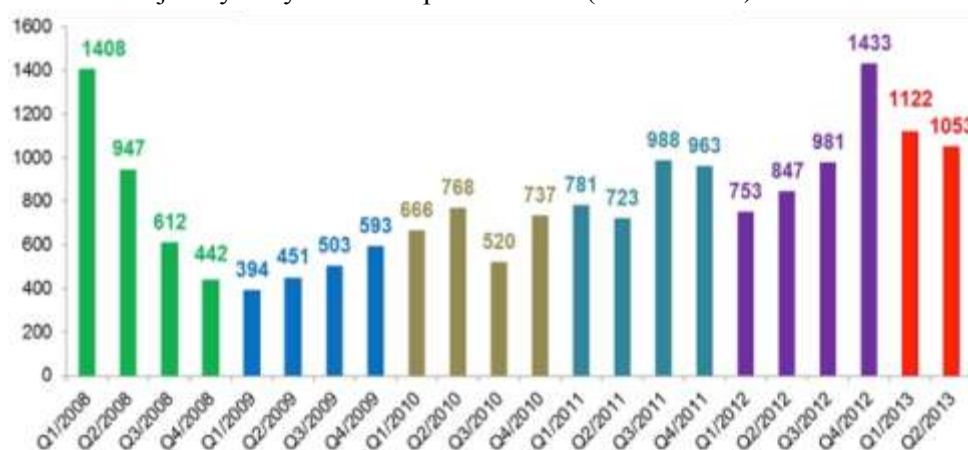
Podstatou podnikatelského plánu je výstavba architektonicky zajímavého moderního obytného domu s funkcionalistickými prvky, který bude vybudován v lukrativní rezidenční čtvrti na Praze 6 – Břevnov na místě proluky v původní zástavbě. V rámci projektu vznikne 32 bytových jednotek (ve velikosti 2 + kk až 5 + kk) jejichž součástí je vždy i komfortní sklepní prostor a možnost garážového stání. Bytové jednotky jsou dispozičně navrženy s důrazem na maximální využití užitého prostoru tak, aby mohly uspokojit i náročné individuální požadavky zájemců o kvalitní bydlení ve vysokém standardu.

Po výrazném poklesu na realitním trhu v období krize v letech 2008 – 2009 se začíná situace stabilizovat, což dokládají i poslední statistické údaje, viz Graf 1.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Graf 1 Prodej nových bytů v Praze po čtvrtletích (2008 – 2013)



Zdroj: Ekospol, a.s. in realitymorava.cz (2013)

Dle sledovaných ukazatelů nabídkové ceny bytů obecně přestaly klesat a v Praze se index cen dokonce i mírně zvýšil. I přes tyto informace však faktem zůstává, že zájem o nemovitosti v prestižních lokalitách, kterou bezesporu lokalita tohoto projektu je, je stále vysoký a to především proto, že kapacita těchto oblastí je pro výstavbu nových projektů velmi omezena ne-li vyčerpána. Zájem je očekáván především z následujících skupin klientů:

- mladší klienti (věk 30 – 40 let na vyšších manažerských postech nebo podnikatelé);
- lidé z okolí, kteří hledají lepší standard bydlení, větší byt a zároveň nechtějí opouštět lukrativní lokalitu;
- klienti, pro které je důležitá blízkost centra, zeleně a infrastruktury.

Vzhledem k situaci na trhu je zde velký předpoklad, že značné procento kupujících bude financovat koupi bytu prostřednictvím hypotečního úvěru.

Společnost Byty, s.r.o. plánuje financování projektu z části z vlastních zdrojů (vlastním kapitálem) a z části střednědobým stavebním úvěrem. *Předpokládané celkové náklady* projektu jsou v současné době předběžně stanoveny na 167 885 375,- Kč. *Předpokládaná část úvěru* je ve výši 125 000 000,- Kč, tedy maximálně 75% celkových nákladů projektu, se splatností nejpozději do 18 měsíců od skončení výstavby, tj. do listopadu 2017. Základní finanční ukazatele jsou zobrazeny v Tabulce 3.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 3 Základní finanční ukazatele

Bytový dům "Nad hradem"	
lokality:	Praha 6 - Břevnov
Počet bytů:	32
Čistá prodejní plocha (byty):	2490 m ²
Celkové náklady projektu:	167 885 375 Kč
Celkové výnosy projektu:	210 961 849 Kč
EBT (Zisk před zdaněním):	43 076 474 Kč

Zdroj: Finanční ukazatele spol. Byty, s.r.o. – vlastní zpracování

Společnost Byty, s.r.o. již dokončila odkup nemovitostí – pozemků určených k výstavbě. Tento odkup byl financován z vlastních zdrojů společnosti nebo spřízněných společností. V současné době je v procesu žádost o vydání územního rozhodnutí pro výstavbu. Orientační harmonogram navazujících činností realizace projektu je následující:

- získat územní rozhodnutí pro výstavbu – leden 2014
- získat stavební povolení – říjen 2014
- zahájení prodeje – září 2014
- uzavřít výběrové řízení na generálního dodavatele stavby – únor 2015
- zahájení stavby – 2015
- převzít dokončené dílo – srpen 2016
- prodat a předat všechny byty klientům – od srpna 2016 do února 2018

Projekt investorům nabízí možnost investice do projektu v prestižní a vyhledávané lokalitě, s brzkou dobou návratnosti. Oblast je specifická také tím, že možnosti jiných volných pozemků pro případné další projekty jsou velmi omezené. Zájem klientů o tuto lokalitu přetrvává a to i přes nepříliš příznivou situaci na trhu realit.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

3.2.3 Popis podnikatelské příležitosti

Bytový dům „Nad hradem“

www.bdnadhradem.cz

Investor: Byty, s.r.o.

Dokončení: 2. Q / 2014

Celkem bytů: 32

Mix bytů:



1 + kk	16 %
2 + kk	31 %
3 + kk	34 %
4 + kk	19 %

Průměrná plocha bytů (bez teras, garáží): 79,2 m²

Aktuální cena bytu: 56 800 – 85 000,- Kč / m²

Cena parkingu: 300 000,- Kč / 1 místo

Popis lokality

Obytný dům „Nad hradem“ bude vybudován na velmi prestižní adrese v Praze 6. Lokalita určená pro realizaci projektu se dá charakterizovat slovy „krásné místo v krásné lokalitě“. Výrazný klid oproti jiným místům je dán samotnou lokalitou pozemků. Území se profiluje jako velmi atraktivní obytná zóna plná zeleně s vynikající infrastrukturou a praktickým napojením jak na městskou hromadnou dopravu, tak se snadnou dostupností individuální dopravy a pěší dostupností k hlavním památkám Prahy. V bezprostředním dosahu je chráněný přírodní park Malovanka, v docházkové vzdálenosti pak rekreační zóna Ladronka, obora Hvězda a Petřín. V okolí se nacházejí jak předškolní dětská zařízení, několik základních škol, gymnázium, sportoviště, tak i zdravotnická zařízení a další občanská vybavenost jako obchody, pošty, banky, lékárny, restaurace. V Příloze 3a) – 3c) je přiložen snímek katastrální mapy, fotografie místa výstavby a architektonická situace.

Popis domu

Vizuálně je dům řešen tak, aby navazoval na kvalitní bytové domy v okolí a ještě zvyšoval prestiž lokality. Počet obytných pater je celkem 6. Dům je vyprojektován jako nezávislá budova s vlastní kotelnou a veškerými přípojkami. Komunikačním jádrem domu je prostorné a přirozeně osvětlené schodiště s výtahem (přístup je přizpůsoben

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

i osobám s omezenou schopností pohybu a orientace). Ze společné chodby v každém nadzemním podlaží se vstupuje do jednotlivých bytů. Chodby jsou osvětleny kombinací přirozeného a umělého světla. Povrchy a vybavení jednotek i společné prostory jsou navrženy architektem s ohledem na docílení kvalitních detailů při použití materiálů a výrobků od renomovaných výrobců. Bytový dům je koncipován pro umístění cca 32 bytů a 34 parkovacích stání. Parkování automobilů je řešeno zakladačovými stáními s horizontálním nájezdem v podzemních podlažích objektu. Architektonická studie budovy a jednotlivých podlaží včetně 3D vizualizace projektu, zahrnující vstupní halu je v Příloze 4. Příloha 5 zahrnuje specifikaci standardního vybavení domu.

Popis bytových jednotek

Objekt je koncipován tak, aby uspokojil i nejnáročnějšího zákazníka, který ocení kvalitu použitých materiálů a zejména dispozice bytů. Dispozice jsou budovány a připravovány dle motto: „bydlení k bydlení“. V domě je celkem projektováno 32 bytových jednotek, jejichž součástí je vždy i komfortní sklepní prostor. Vlastní jednotky jsou ve velikosti od 2 + kk až 5 +kk. Obecně je navrženo situování kuchyně v návaznosti na obývací pokoj. Většina bytů má separátní WC přístupný ze zádveří pro návštěvníky bytu. Jednotlivé dispozice bytů odpovídají flexibilitě a možným různým nárokům budoucích uživatelů. Každá jednotka má svůj balkón, lodžii, terasu nebo venkovní zahrádku. Zejména vyšší podlaží poskytují zajímavé výhledy jak do přilehlého bohatě zalesněného parku, tak i na panorama okolí. Majitelům všech bytů bude k dispozici i společná privátní zahrada náležící k objektu. V Příloze 6 je popsáno standardní vybavení jednotlivých bytových jednotek.

Konkurenční výhody

Jako jednoznačně nejpodstatnější konkurenční výhodu projektu je možné považovat jeho **umístění ve velmi kvalitní lokalitě**. Projekt navazuje na původní převážně „prvorepublikovou“ zástavbu vyznačující se kvalitní architekturou, která byla v posledních letech ve velkém měřítku revitalizována a na kterou navazují rozsáhlé městské investice do nových kamenných dlažeb chodníků a vozovek. Další předností projektu, je **dobrá poměr ceny a standardu**. I přes lukrativní lokalitu a vysoký standard použitých materiálů není cena přemrštěná a je konkurenceschopná v porovnání

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

s okolními konkurenčními projekty. **Udržení kvality díla** je pak jedním ze zásadních cílů společnosti, který je schopna, díky svým bohatým zkušenostem, klientům nabídnout a garantovat. Na to pak přirozeně a logicky navazuje i velmi **zákaznický orientovaný přístup k zákazníkům**, jejichž přání a potřeby jsou pro společnost Byty, s.r.o. na prvním místě.

Užitek pro zákazníka

Hlavním užitekem je rozšíření nabídky bytové kapacity v prestižní a vyhledávané lokalitě na Praze 6. V lokalitě obklopené zelení s vynikající dopravní dostupností a dokonale vybavenou infrastrukturou. Projekt je zaměřen na mladší generaci (30 – 40 let) zákazníků pracujících ve středním-vyšším managementu a podnikatele kteří:

- danou lokalitu znají a vznikla u nich potřeba většího bydlení;
- v dané lokalitě již vlastní byt (či jinou nemovitost) a hledají možnost investice s následným užitím např. pro děti, rodiče v důchodovém věku, apod.;
- bydlí v jiné městské části Prahy, ale považují Prahu 6 za zajímavou a kvalitní lokalitu ve které by chtěli žít;
- hledají kvalitní, moderní bydlení splňující nejvyšší nároky, ale chtějí bydlet ve „staré“ zástavbě s charakterem.

3.2.4 Cíle společnosti Byty, s.r.o.

Společnost Byty, s.r.o. byla založena jako účelová společnost, která má za úkol realizovat developerské projekty. V současné době je jejím záměrem realizovat projekt výstavby bytového domu „Nad hradem“ na Praze 6. Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku dne 23. října 2010 v oddílu C vložce 119000. Základní kapitál společnosti je 200 000,- Kč a bylo splaceno ve 100 %. Vlastníkem společnosti jsou fyzické osoby Ing. Pavel Šikovný a Ing. Petr Odpovědný.

V roce 2012 zakoupila společnost Byty, s.r.o. nemovitosti v Praze 6, u ulice Za přejezdem. V současné době je společnost zapsána jako jejich jediný majitel na příslušném katastrálním úřadě.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

CÍL:

Cílem společnosti Byty, s.r.o. je realizovat developerský projekt bytového domu „Nad hradem“. Do konce roku 2016 vystavět bytový dům s 32 bytovými jednotkami a následně realizovat maximální míru výnosu investice z prodeje bytových jednotek a souvisejících prostor (garážová stání, sklepní prostory, atd.) nejpozději do konce roku 2017.

Organizační zajištění projektu:

Investor: Byty, s.r.o., Za rohem 243/23, Praha 6

Jednatel, project manager, obchodní a marketingový manager: Ing. Pavel Šikovný

Jednatel, finance manager: Ing. Petr Odpovědný

Dozor investora: Byty – Praha, s.r.o., Za rohem 243/23, Praha 6

Cenový kontrolor: Ing. Martin Pečlivý, Hranatá 28, Praha 6 – Veleslavín

Kontrolor kvality: Ing. Jaroslav Hrabal, Rusova 1321/45, Praha 6 – Vokovice

Architekt a projektant: FOXIA, a.s., Lucká 23, Praha 2

Dodavatel vrchní stavby: dle výběrového řízení

Realitní makléř: Nexxus, a.s., V Celnici 1040/5, 110 00 PRAHA 1

Správce objektu: dle výběrového řízení

3.2.5 Hodnocení trhu developerských projektů

Společnost Byty, s.r.o. při analýze potenciálních trhů vychází především ze svých zkušeností, získaných při realizaci předcházejících projektů. Současně vše konzultuje s realitní kanceláří Nexxus, a.s., která se bude podílet na prodeji bytů v projektu „Nad hradem“. Při stanovování cílových skupin a určení potenciálních trhů společnost Byty, s.r.o. využívá i data zpracovávaná asociací ARTN¹⁰ v rámci publikovaného Trend reportu 2012 (2013), který se kromě jiného zabývá i rezidenčním trhem. V neposlední řadě pak jako zdroj informací slouží analýzy a statistiky trhu prováděné ČSÚ.

¹⁰ ARTN – Asociace pro rozvoj trhu nemovitostí

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Společnost Byty, s.r.o. koncipuje své projekty tak, aby oslovily především mladší generaci (30 – 40 let) zákazníků pracujících ve středním-vyšším managementu, případně podnikatele či živnostníky. **Cílovou skupinu** je tedy možné popsat jako klienty, kteří:

- danou lokalitu znají a vznikla u nich potřeba většího bydlení;
- v dané lokalitě již vlastní byt (či jinou nemovitost) a hledají možnost investice s následným užitím např. pro děti, rodiče v důchodovém věku, apod.;
- bydlí v jiné městské části Prahy, ale považují Prahu 6 za zajímavou a kvalitní lokalitu ve které by chtěli žít;
- hledají kvalitní, moderní bydlení splňující nejvyšší nároky, ale chtějí bydlet ve „staré“ zástavbě s charakterem.

Z výsledků analýz a zkušeností, prováděné společností Nexxus, a.s., dále vyplývají aktuální požadavky klientů, na které se společnost Byty, s.r.o. při přípravě projektu zaměřila a bude s nimi nadále pracovat i během prodeje projektu. Jedná se, kromě ceny, která je stále tím nejdůležitějším kritériem, především o tyto aspekty:

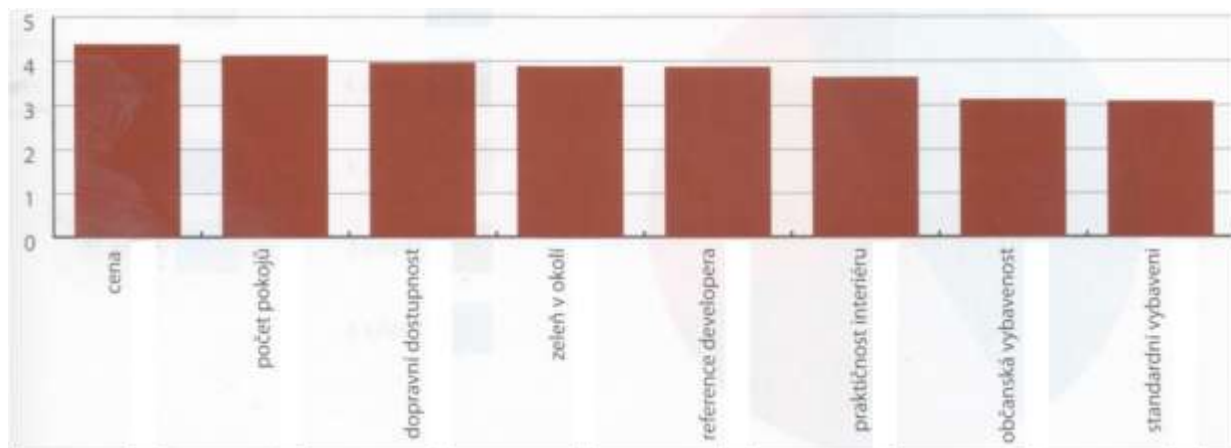
- požadavky na komplexnost služeb při výběru a následné koupi bytu (péče o klienta, flexibilita např. při sjednávání prohlídek, pomoc při řešení financování, apod.);
- kvalita zpracování smluv a souvisejících dokumentů;
- kvalita zpracování vizualizací a informačních materiálů (zahrnující i prezentaci standardů, včetně materiálů);
- vysoké požadavky na dispoziční řešení bytu (dostatek úložných prostor, oddělené WC, u větších bytů 2 koupelny, neprůchodnost pokojů);
- vysoké požadavky na kvalitu zpracování a kvalitu použitých standardů;
- zvýšené požadavky na zpracování, velikost a estetiku společných prostor domu a také exteriérovou úpravu okolo domu;
- zvýšené požadavky na velikost garážových prostor (z hlediska komfortu a pohodlí klienta);
- požadavky na občanskou vybavenost a infrastrukturu.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Požadavky a kritéria zákazníků při koupi bytu zmiňuje i Trend report 2012 (2013) s použitím stupnice od 0 do 5, kde 5 značí nejvyšší důležitost a 0 nejnižší.

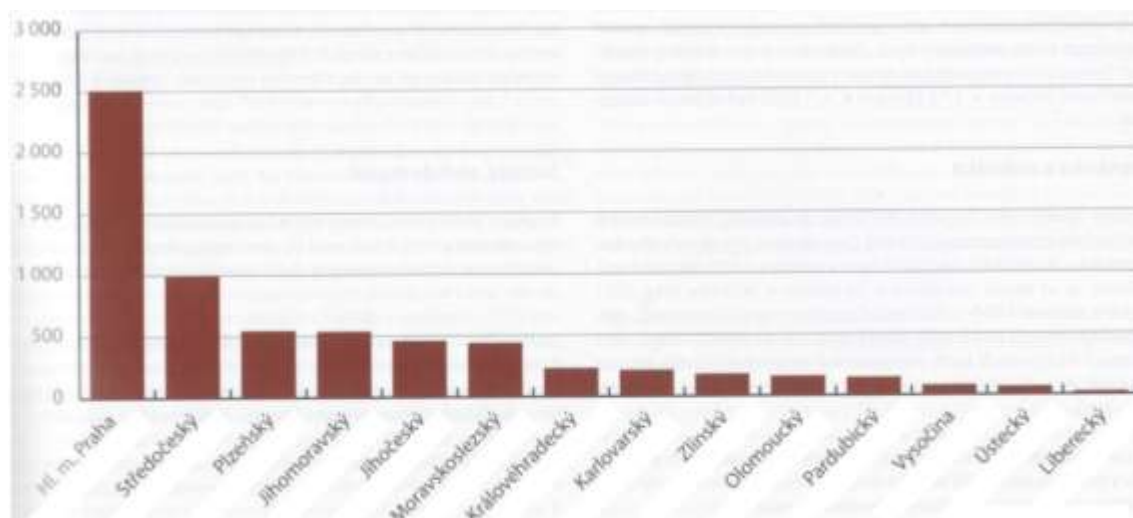
Graf 2 Důležitost jednotlivých kritérií při rozhodování o koupi bytu



Zdroj: Ekospol, a.s. in Trend report 2012 (2013)

Aktuální vydání Trend reportu 2012 (2013) uvádí, že bytový trh se po mnoha letech vývoje začíná usazovat a stabilizovat na čemž se shoduje i s ředitelem realitní kanceláře Nexxus, a.s. Co se týká rezidenčního trhu v Praze, ten dosahuje v rámci České republiky dlouhodobě výjimečných hodnot jak v počtu transakcí, tak v počtu nově stavěných bytů a konečně i ve výši kupních cen. Následující graf dokládá výraznou převahu v počtu zahájených bytů v bytových domech v Praze a zbytku ČR v roce 2011 – 2012.

Graf 3 Zahájené byty v bytových domech 2011 – 2012 podle krajů ČR



Zdroj: ČSÚ, Central Europe Holding, a.s. in Trend report 2012 (2013)

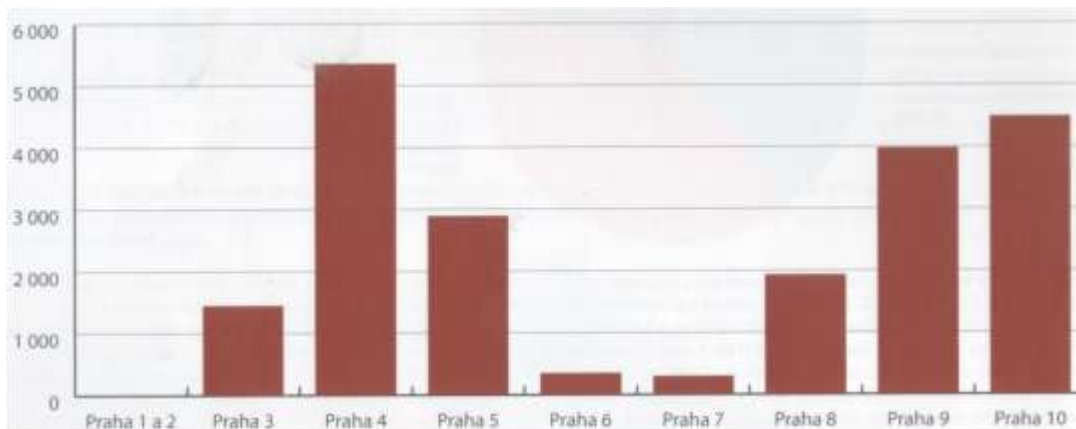
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Z analýz společnosti Ekospol, a.s. uvedených v Trend reportu 2012 (2013) vyplývá, že v roce 2011 se v developerských projektech v Praze s 50 a více byty prodalo v pražských novostavbách přes 3400 bytů, což bylo nejvíce za poslední 4 roky. Meziročně trh s novými byty zaznamenal přibližně 28 % nárůst. Společnost Trigema, a.s v rámci Trend reportu 2012 poukazuje na fakt, že nejvíce se prodávají byty 2+kk a 3+kk. Uvedené dvě kategorie bytů zahrnují dohromady přes 70 % všech prodaných bytů.

Posledním důležitým aspektem, na který se společnost Byty, s.r.o. v rámci analýzy trhu soustředí, je i plánovaná výstavba v dané lokalitě. Dle názorů společnosti Ekospol, a.s. publikovaném v Trend reportu 2012 (2013) nedocházelo v loňském a předloňském roce k žádnému dramatickému poklesu prodejů nebo předzásobení poptávky. Ve svých statistikách uvádějí přehled plánovaných bytových výstaveb dle jednotlivých městských obvodů v Praze, jak ukazuje následující Graf 4.

Graf 4 Plánované byty dle jednotlivých městských obvodů



Zdroj: Ekospol, a.s. in Trend report 2012 (2013)

Z výše uvedeného vyplývá, že trh bytů v novostavbách v Praze nevykazuje výrazné problémy, či propady, jak avizují některá periodika. Mezi velké výhody projektu „Nad hradem“ je jistě možné zařadit jeho umístění. Praha 6 je vedle Prahy 1 a 2 další velmi žádanou lokalitou přičemž počet nových projektů v této oblasti je velmi nízký. Je proto velký předpoklad, že po novém projektu bude velká poptávka a zájem ze strany klientů.

3.2.6 Hodnocení konkurenčního prostředí

Jako konkurenci považuje společnost Byty, s.r.o. především projekty nacházející se ve stejné či velmi blízké lokalitě k plánovanému projektu bytového domu „Nad hradem“. V Tabulce 4 je přehled konkurenčních projektů, které jsou následně vyznačené na mapě na Obrázku 8. Detailnější popis jednotlivých konkurenčních projektů je pak zahrnut v Příloze 7.

Tabulka 4 Přehled konkurenčních projektů

Projekt	velikost/počet bytů	průměrná velikost bytu	průměrná cena za m ²
Bytový dům Nad Malovankou	20 bytů	82,3 m ²	89 500 Kč / m ²
Kajetánka - Dům u jezera	30 bytů	91,4 m ²	N/A
Rezidence Fastrova 7	7 bytů	71,6 m ²	98 200 Kč / m ²
Usedlost Šafránka	18 bytů	129,5 m ²	64 600 Kč / m ²

Zdroj: přehled konkurence, Byty, s.r.o. – vlastní úprava

Z přehledu konkurence je patrné, že hlavním konkurentem by mohl být především projekt bytového domu „Nad Malovankou“ a projekt „Kajetánka – Dům u jezera“. Oba projekty se velikostí (počtem bytů) podobají projektu „Nad hradem“. Stejně tak velikost bytů je obdobná, resp. mírně vyšší. Bohužel u projektu Kajetánka nejsou veřejně dostupné ceny jednotlivých bytů. Projekt „Nad Malovankou“ má ceny o cca 15 – 20 % vyšší než jsou plánované prodejní ceny bytů v projektu „Nad Hradem“.

U *bytového domu „Nad Malovankou“* se však jedná o hotový projekt, který byl dokončen již v roce 2010 a doprodává prozatím neprodané byty. V současné chvíli je neprodaný počet bytů 8, přičemž na většinu z nich jsou již rezervace klientů. Je zde tedy vysoký předpoklad toho, že projekt bude v dohledné době prodaný celý, čímž přestane být pro projekt „Nad hradem“ konkurencí. Pokud by projekt zůstal na trhu i v době, kdy bude dokončen projekt „Nad hradem“, jeho konkurenceschopnost nebude příliš silná a to především vzhledem k omezenému počtu volných bytů a tedy omezené možnosti výběru pro klienty. S tím souvisí i možnost klientských změn, které již v hotovém projektu nejsou možné.

Projekt „Kajetánka – Dům u jezera“ je počtem bytů v podstatě stejný, jako projekt „Nad hradem“. Jako kredit je u tohoto projektu určitě možno brát jeho umístění. Dům je situován v nově vytvořeném parku. Jedná se o poslední etapu rozsáhlého projektu

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

developerské společnosti realizované v předchozích letech. Celý komplex je koncipován jako exkluzivní projekt určený pro velmi náročnou klientelu. V tomto duchu se nese i nadprůměrná velikost bytů (průměrná velikost bytu je více jak 90 m²), dispoziční řešení bytů (např. poměr velikost a bytu a teras) a jistě i cena bude odpovídat těmto specifickým (o čemž vypovídá i skutečnost, že není veřejně dostupná na webových stránkách projektu). Ze všech výše jmenovaných důvodů je možné říci, že tento produkt bude konkurencí pravděpodobně jen větším bytům v projektu „Nad hradem“, u kterých je však předpoklad nižší pořizovací ceny za m². Další výhodou projektu „Nad hradem“ oproti projektu „Kajetánka“ je jistě jeho pozice s ohledem na klidné prostředí (u projektu Kajetánka vede velmi frekventovaná ulice Patočkova), infrastrukturu, dostupnost MHD.

Obrázek 8 Přehled konkurenčních projektů v lokalitě



Zdroj: Přehled konkurence, Byty, s.r.o. – vlastní zpracování

3.2.7 Marketingová a obchodní strategie

Marketingová a obchodní strategie je tvořena ve spolupráci s renomovanou realitní kanceláří Nexxus, a.s. Společnost Nexxus, a.s. je leaderem na trhu nových bytových projektů a jednou z nejstarších a nejúspěšnějších pražských realitních společností, která

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

na realitním trhu působí více než dvacet let. Společnost Byty, s.r.o. se rozhodla nový projekt bytového domu „Nad hradem“ uvést na trhu právě ve spolupráci s RK Nexxus, a.s., především díky jejím dlouholetým zkušenostem na trhu nových bytů a také kvůli komplexnosti služeb, které nabízí zákazníkům (od přípravy projektu až po hypoteční financování, podpis kupní smlouvy a předání bytu).

Marketingový MIX

Základním **produktem** společnosti Byty, s.r.o. jsou v případě tohoto podnikatelského plánu byty vybudované v projektu bytového domu „Nad hradem“.

Celkový počet bytových jednotek: 32 na 7 podlažích (tj. cca 2536 m² prodejní plochy)

Mix bytů: byty od velikosti 1 + kk (37,9 m²) až 4 + kk (155,15 m²)

Velikost bytů	počet bytů v projektu	% podíl v projektu
1 + kk	5 bytů	16%
2 + kk	10 bytů	31%
3 + kk	11 bytů	34%
4 + kk	6 bytů	19%

Přehled standardního vybavení domu a bytů je uveden v Příloze 5 a 6.

Cena produktu (bytových jednotek a přidružených prostor) je stanovena na základě odborného posouzení společnosti Byty, s.r.o. a ve spolupráci s realitní kanceláří. Při určování ceny společnost vycházela také ze zkušenosti ze dvou dříve realizovaných a úspěšně dokončených projektů na Praze 5, jejichž velikost, způsob provedení a použité standardy byly srovnatelné s plánovaným projektem „Nad hradem“. Výše stanovené ceny zároveň koresponduje s nastavenými cíli toho projektu – tedy dosažení maximální míry výnosu investice. Dále vychází z cen výše uvedených konkurenčních projektů (viz kap. 3.2.6), a také exkluzivní lokalitě, ve které se projekt nachází. Cena byla také tvořena s ohledem na vývoj cen na trhu, dle statistik publikovaných Českým statistickým úřadem. Stručný přehled indexu cen bytů v Praze uvádí Graf 5.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Graf 5 Index cen bytů v Praze v roce 2005 - 2012 (nabídkové vs. realizované ceny¹¹)



Zdroj: ČSÚ (http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/ceny_bytu)

Z uvedeného grafu je patrné, že po velkém propadu cen v roce 2008 a pokračujícímu poklesu v roce 2009 a 2010 se ceny bytů v Praze začaly od roku 2012 opět mírně zvedat u nabídkových cen a zůstává stabilizovaný u cen realizovaných. Což je možné chápat jako stabilizaci na trhu nemovitostí (resp. bytů) v Praze. Pro detailnější informaci je možné se podívat i na Tabulku 5, která ukazuje vývoje průměrných pořizovacích cen bytů dokončených v bytových domech v Praze 6, katastrální území Břevnov, v posledních sedmi měsících roku 2013 v porovnání k průměrné ceně za rok 2012.

¹¹ ČSÚ (2012) vysvětluje *metodiku časových řad „Ceny bytů“* (které navazují na publikaci „7009-10 Ceny sledovaných druhů nemovitostí v letech 2007 – 2009“ následovně. **Indexy realizovaných cen bytů** jsou vstupní údaje pocházející z databáze Ministerstva financí ČR, kterou vytváří finanční úřady na základě daňových přiznání k dani z převodu nemovitosti (jedná se o reálné, skutečně placené (přiznané) ceny. **Index nabídkových cen bytů** vycházejí ze čtvrtletních odhadů nabídkových cen bytů za vybrané oblasti ČR, přičemž v Praze je cenový index odvozen od cenového vývoje uvnitř 46 katastrálních území hlavního města Prahy.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 5 Průměrná pořizovací hodnota bytů (v Kč za 1m²) v Praze 6 - Břevnov v dokončených bytových domech - srovnání 2012 a 2013

2012	69 073,00 Kč	100%
------	--------------	------

měsíc / rok	cena bytu v Kč / m ²	cenový index
01 / 2013	73 793,00 Kč	106,83%
02 / 2013	73 756,00 Kč	106,77%
03 / 2013	74 648,00 Kč	108,07%
04 / 2013	75 456,00 Kč	109,24%
05 / 2013	74 943,00 Kč	108,50%
06 / 2013	73 980,00 Kč	107,10%
07 / 2013	73 347,00 Kč	106,19%

Zdroj: portál www.kdechcibydlet.cz, vlastní úprava

Očekávaná *průměrná cena za 1m²* obytné plochy v bytové jednotce bytového domu „Nad hradem“, která platí pro níže uvedené součet plánovaných výnosů (viz. Příloha 14a) činí *74 tis. Kč bez DPH* a bude realizována v roce 2014 – 2018. *Celkové výnosy* z prodeje jsou plánovány na *210,9 mil. Kč bez DPH*. Souhrnný přehled je uveden v Příloze 14a). Ve srovnání s aktuální konkurenční nabídkou v lokalitě (viz kap. 3.2.6) lze tyto ceny jednoznačně považovat za konkurenceschopné a to z důvodu, že nedosahují cenových vrcholů u srovnatelných konkurenčních projektů v lokalitě, resp. se pohybují u většiny z nich výrazně pod jejich spodní hranicí.

Zahájení **prodeje** bytů v projektu „Nad hradem“ je plánováno na září 2014, resp. hned po získání stavebního povolení ke stavbě projektu. Předpokládané dokončení prodeje je únor 2018. Prodej bytů bude zajištěn 2 cestami:

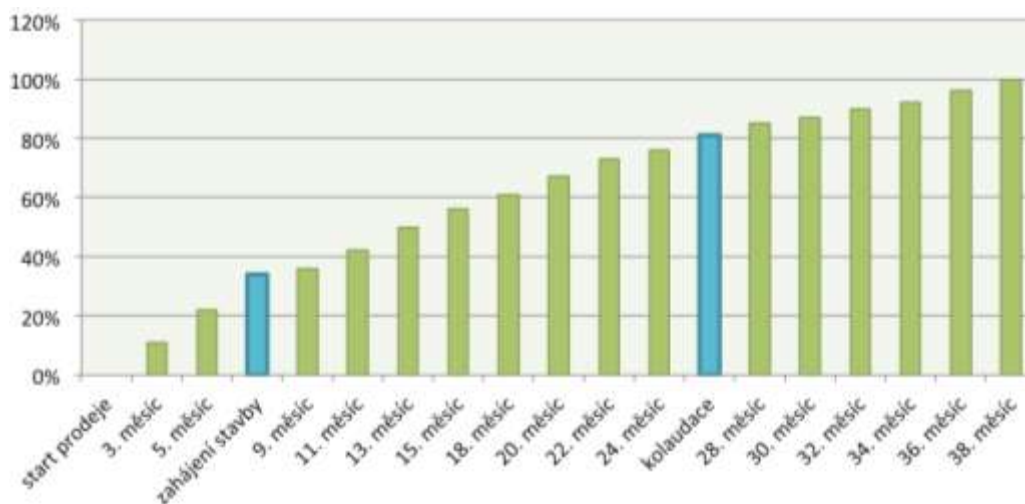
- a) prostřednictvím renomované *realitní kanceláře Nexus, a.s.* – realitní kancelář se již dříve podílela na úspěšném prodeji předchozích projektů skupiny Byty. Ve spolupráci s uvedenou realitní kanceláří bylo provedeno i reálné stanovení průměrné ceny bytů za m²;
- b) *vlastními silami* – tedy přímou cestou nabídky bytových jednotek společností Byty, s.r.o. koncovým klientům;

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Průběh prodeje je připraven spolu s realitní kanceláří Nexxus, a.s. Společnost Byty, s.r.o. očekává plynulý prodej, s prodejem cca 80 % jednotek do termínu kolaudace. Doprodej zbylých jednotek se pak odhaduje maximálně do jednoho roku po kolaudaci.

Graf 6 Předpokládaný průběh prodeje projekt BD „Nad hradem“



Zdroj: Interní materiály spol. Byty, s.r.o. ve spolupráci s RK Nexxus, a.s., (vlastní úprava)

Komunikace produktu směrem ke klientům bude probíhat několika způsoby, kterými se bude společnost Byty, s.r.o. ve spolupráci s realitní kanceláří Nexxus, a.s. snažit poskytovat informace o existenci produktu, jeho vlastnostech, kvalitě a jedinečnosti, vytvářet u zákazníků pozitivní postoj a preference k nabízenému produktu a stimulovat poptávku k samotnému nákupu. Pro identifikaci produktu bude vytvořeno logo a související korporátní identita, která bude použita při veškeré následné komunikaci produktu k veřejnosti. Varianty marketingové komunikace se kterými bude společnost Byty, s.r.o. při uvádění produktu na trh pracovat jsou:

- direct mail – informační materiál o nově budovaném projektu „Nad hradem“ klientům, kteří zakoupili byt v některém z dříve realizovaných projektů;
- osobní prodej – spoluúčast zástupce společnosti Byty, s.r.o. na stánku realitní kanceláře Nexxus, a.s. na veletrzích týkajících se stavebnictví, developmentu (např. FORArch, Stavba roku, FORhabitat, etc). Nedílnou součástí osobního prodeje jsou také osobní prohlídky nemovitostí dle časových možností klienta se zástupcem investora nebo realitní kanceláře;

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- reklama a inzerce – ve spolupráci s realitní kanceláří Nexxus, a.s. budou vytvořeny *billboardy*, které budou rozmístěny okolo hlavních komunikací v okolí budovaného produktu (např. ulice Bělohorská, ul. Patočkova, ul. Na Vypichu, ul. Kuklova, ul. Na Petřinách, ul. Plzeňská, ul. Podbělohorská, apod.). Bytový dům „Nad hradem“ bude také inzerován v realitních časopisech pod hlavičkou realitní kanceláře Nexxus, a.s. (např. RealCity);
- webová prezentace – pro projekt bytového domu „Nad hradem“ bude vytvořena speciální webová stránka, která bude široké veřejnosti (především však zákazníkům) sdělovat veškeré informace související s projektem, včetně aktuálního stavu výstavby, fotodokumentace, cenové nabídky volných bytů, dokumentů, apod. Obdobným způsobem bude projekt prezentován také na stránkách realitní kanceláře Nexxus, a.s. ve složce Nové byty a domy.

3.2.8 Realizační projektový plán

Společnost Byty, s.r.o. byla založena v roce 2010 jako účelová společnost, jejímž úkolem je výstavba nového bytového domu „Nad hradem“ v Praze 6. Jak bylo uvedeno v kapitole 3.2.2 společnost Byty, s.r.o. již dokončila odkup nemovitostí – pozemků určených k výstavbě. V současné době je v procesu žádost o vydání územního rozhodnutí pro výstavbu. Orientační harmonogram navazujících činností realizace projektu (viz níže) je v Příloze 8 doplněn podrobným harmonogramem.

- získat územní rozhodnutí pro výstavbu – leden 2014;
- získat stavební povolení – říjen 2014;
- zahájení prodeje – září 2014;
- uzavřít výběrové řízení na generálního dodavatele stavby – únor 2015;
- zahájení stavby – únor 2015;
- převzít dokončené dílo – srpen 2016;
- prodat a předat všechny byty klientům – od srpna 2016 do února 2018.

3.2.9 Rizika

Společnost Byty, s.r.o. se v rámci přípravy každého projektu snaží s maximální pečlivostí monitorovat a analyzovat možná rizika každého projektu a jejich případný

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

dopad na úspěšné dokončení a prodej projektu. V rámci této fáze je vytvořen seznam potenciálních rizik, včetně míry jejich dopadu na úspěšnost projektu a navrnutí opatření, která by měla pomoci v eliminaci rizik. Pro projekt bytového domu „Nad hradem“ byl vytvořen přehled potenciálních rizik, viz Příloha 9, z nichž tři rizika byla identifikována jako významná. Jedná se o riziko poklesu ceny produktu, překročení plánu nákladů a chyby v tvorbě strategie a plánování. Pro odstranění, resp. eliminaci uvedených rizik společnost Byty, s.r.o. navrhuje následující preventivní opatření, která by měla rizika snížit.

- riziko poklesu ceny produktu
 - pro eliminaci tohoto rizika se společnost Byty, s.r.o. spojila s renomovanou realitní kanceláří Nexxus, a.s. se kterou spolupracuje už od přípravy plánů projektu. Projekt je připravován v návaznosti na zkušenosti společnosti Byty, s.r.o. z předchozích projektů, které se svým charakterem (velikostí, kvalitou, umístěním) velmi podobají projektu „Nad hradem“ a současně také v návaznosti na více než dvacetileté zkušenosti RK Nexxus, a.s. v prodeji nových bytových projektů. Projekt je také připravován v návaznosti na vypracovanou analýzu trhu (viz. kap. 3.2.5) a analýzu konkurence (viz. kap. 3.2.6). Případný pokles ceny je zohledněn v pesimistickém scénáři finančního plánu;
- překročení plánu nákladů
 - Náklady jsou řešeny v rámci finančního plánu v kap. 3. 2. 10;
- chyby v tvorbě strategie, plánování
 - Pro eliminaci tohoto rizika společnost Byty, s.r.o. celý projekt a především jeho přípravu rozděluje do následujících etap:
 - *1. etapa* – jedná se o první rozhodování o možné realizaci projektu, které probíhá v *době nákupu pozemku* – což je cca 1 – 2 roky do samotné stavby. Připravují se hrubé odhady nákladů a výnosů;

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- 2. etapa – probíhá *po získání územního rozhodnutí*. Jedná se zde o zvážení situace na trhu, zda je rentabilní v projektu pokračovat (zažádat o stavební povolení), případně ho nechat „zakonzervovaný“ nebo ho prodat s možností navýšení pořizovací ceny díky již získanému územnímu rozhodnutí;
 - 3. etapa – probíhá *po získání stavebního povolení*. V této fázi probíhá druhé zvažování, zda v projektu pokračovat a přejít k samotné stavbě nebo zda nepřistoupit k výše zmiňovaným možnostem.
- V každé z uvedených etap vždy probíhá zpřesňování a úpravy finančních plánů a plánu cash flow, na základě kterých společnost rozhoduje o dalším pokračování v projektu.

Za identifikaci, měření a eliminaci rizik v rámci projektu zodpovídá vedení společnosti Byty, s.r.o. Při stanovování rizik pak spolupracuje s ostatními členy projektového týmu, mezi které patří realitní kancelář Nexxus, a.s., cenový specialista, právní kancelář, stavební firma.

3.2.10 Finanční plán

Společnost Byty, s.r.o. plánuje financování projektu výstavby BD „Nad hradem“ v následujícím poměru „vlastních“ a cizích finančních zdrojů:

Vlastní kapitál:	25,5 % celkových nákladů	cca 42 885 375 Kč
Bankovní úvěr:	74,5 % celkových nákladů	cca 125 000 000 Kč

Rekapitulace žádosti o spolufinancování pro bankovní dům je v Příloze 10.

Jak již bylo uvedeno v kap. 3.2.7, prodej bytových jednotek bude probíhat jak vlastními silami, tak ve spolupráci s realitní kanceláří Nexxus, a.s. Pravidla postupu koupě bytových jednotek je stanovena na základě standardního a ověřeného postupu spol. Byty, s.r.o. (ve spolupráci s advokátní kanceláří), a jsou prověřené z předešlých úspěšně dokončených projektů a zároveň respektují požadavky bankovního domu. Detailní rozpis je uveden v Příloze 11.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Základní ukazatel úspěšnosti projektu je **ukazatel návratnosti investice – ROI** (Return on investment). Ukazatel návratnosti investice je vypočítán jako podíl zisku před zdaněním (EBT) a celkových nákladů spojených s realizací projektu. Jako minimální hodnotu ukazatele ROI je pro projekt BD „Nad hradem“ určena **hranice 115 %**. V případě, že by se měl ukazatel ROI pohybovat pod touto hladinou, stává se projekt pro společnost neziskový vzhledem k požadované výnosnosti a rizikům projektu.

Finanční plán projektu výstavby BD „Nad hradem“ byl v souvislosti s definovanými riziky připraven ve dvou scénářích.

- a) **optimální scénář** – vychází z očekávaných cen stanovených na základě aktuální situace na trhu a při optimální hladině nákladů, které byly stanoveny na základě cen z předešlých projektů s přihlédnutím k jejich předpokládanému nárůstu.
 - v případě optimálního scénáře je ukazatel **ROI 125,7 %**
- b) **pesimistický scénář** – pracuje s možností snížení ceny produktu v případě nepříznivého vývoje prodeje, či případné změně situace na trhu (ekonomická krize, změna poptávky, vstup silného konkurenta na trh)
 - v případě pesimistického scénáře je ukazatel **ROI 114,7 %**

Shrnutí finančního plánu

V Příloze 12a) pro optimální scénář a 12b) pro pesimistický scénář jsou shrnuty základní informace o projektu zahrnující základní popis ploch (vnější a vnitřní podlahová plocha, čistá prodejní plocha, balkony, kóje, zahrady, pozemek celkem), počet bytových jednotek a garážových stání, základní body časového harmonogramu projektu, zainteresované strany a základní finanční ukazatele projektu (celkové náklady, cena stavby). Rozdíl mezi uvedenými typy scénářů je v položce celkových nákladů projektu, kdy náklady v pesimistickém scénáři jsou nižší. Toto snížení celkových nákladů je vysvětleno v následující tabulce, kde jsou náklady projektu podrobně rozepsány.

Náklady projektu

Přílohy 13a) a 13b) shrnují základní kategorie nákladů projektu pro optimálním i pesimistický scénář. Výše nákladů je ve všech oddílech totožná, kromě oddílu 1400 –

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

konkrétně položky 1405 – Zprostředkování prodeje, která je počítána procentuálně (2,5 %) z výnosů (celkem bez DPH) – viz níže. S ohledem na tento výpočet proto celkové náklady při pesimistickém scénáři klesnou. Náklady jsou rozděleny do následujících kategorií:

- pozemky / budova (oddíl 1100)
 - položky 1101 – 1102 – ceny jsou stanoveny dle skutečných nákladů. Tyto finanční prostředky jsou již ze strany společnosti uhrazeny. Výše nákladů za tyto položky činí 33, 5 mil. Kč bez DPH;
 - položky 1103 – 1106 – ceny jsou stanoveny na základě předpokládaných nákladů dle dříve realizovaných projektů;
 - *výše nákladů za tento oddíl činí (v obou scénářích) 33 750 000 Kč bez DPH.*
- Stavba / příprava provozu (oddíl 1200)
 - položky 1202 – 1204 – ceny jsou stanoveny rozpočtovým způsobem ve spolupráci s cenovým specialistou a na základě prováděcí dokumentace;
 - ostatní položky oddílu jsou uváděny v cenách, jež byly stanoveny na základě minulých cen (z předešlých projektů) a s přihlédnutím k jejich předpokládanému nárůstu;
 - *výše nákladů za tento oddíl činí (v obou scénářích) 101 275 735 Kč bez DPH.*
- Odborné služby (oddíl 1300)
 - položky 1301 – 1306 jsou stanoveny na základě podepsaných smluvních dokumentů;
 - ostatní položky jsou uváděny v cenách, jež byly stanoveny na základě cen dosažených v minulých projektech
 - *výše nákladů za tento oddíl činí (v obou scénářích) 16 084 698 Kč bez DPH.*
- Správní náklady (oddíl 1400)
 - položka 1405 je stanovena procentuálně (2,5 %) z celkových výnosů z prodeje produktu (celkem bez DPH) a jeho výše se tudíž mění v jednotlivých scénářích;

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- objem ostatních prostředků zde uvedených je stanoven na základě odborného odhadu a zkušeností z minulých projektů;
- *výše nákladů za tento oddíl činí v optimálním scénáři 16 774 942 Kč bez DPH;*
- *výše nákladů za tento oddíl činí v pesimistickém scénáři 16 301 820 Kč bez DPH.*

Celkové náklady projektů u optimálního scénáře jsou plánovány na 167 885 375 Kč bez DPH.

Celkové náklady projektů u pesimistického scénáře jsou plánovány na 167 412 253 Kč bez DPH.

Výnosy projektu

Výnosy jsou v rámci projektu výstavby bytového domu „Nad hradem“ tvořeny prodejem bytových jednotek a příslušných prostor (sklep, terasa, zahrada, garáž, předzahrádka). Ceny jsou stanoveny na základě cenové strategie uvedené v kap. 3.2.6.

Výnosy jsou také připraveny ve dvou scénářích – optimálním a pesimistickém. Optimální scénář počítá s prodejem dle stanovených cen. Pesimistický scénář je pak vypočítán v cenách minimálních pro celý projekt. Rozdíl cen je ve výši 9 %, což je dostatečný manipulační prostor pro případ nutného zlevnění produktu. Předpokládá se, že nedojde k situaci, kdy by bylo nutné takto výrazné snížení ceny u celého projektu. Pravděpodobnější variantou jsou spíše časově omezené „slevové akce“ pro podporu prodeje před a během výstavby projektu. Zpravidla se tato podpora prodeje používá pro splnění požadavku předprodeje projektu.

Kompletní přehled výnosů rozdělený do položek dle bytových jednotek pro optimální scénář je uveden v Příloze 14a) a pro pesimistický scénář v Příloze 14b).

Tok finančních prostředků – Cash flow – příjmy

Cash flow příjmů je opět připraveno jako v optimálním, tak v pesimistickém scénáři. Uvedené příjmy jsou až do VI. Q. 2016 příjmy za uhrazené zálohy za prodané byty,

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

resp. za byty, u kterých byla s klienty podepsána Smlouva o budoucí kupní smlouvě. Tyto prostředky jsou uloženy na vázaném účtu, z kterého budou uvolněny po podpisu Kupních smluv a budou primárně použity na úhradu poskytnutého úvěru.

Tok finančních prostředků – příjmů je v optimálním scénáři uveden v Příloze 15a) a v pesimistickém scénáři v Příloze 15b).

Tok finančních prostředků – Cash flow – výdaje

Cash flow výdajů zahrnuje výdaje, jejichž výčet je uveden v Příloze 16a) a 16b) (rozděleno pro roky 2012 – 2014 a 2015 – 2018) s rozdělením úhrad během přípravy, výstavby / realizace a prodeje projektu. Z tabulek je patrné, že majoritní část nákladů bude hrazena v průběhu výstavby projektu v období od I. Q. 2015 – III. (resp. IV.) Q. 2016.

Tok finančních prostředků – výdajů je v optimálním scénáři uveden v Příloze 16a) a v pesimistickém scénáři v Příloze 16b).

Tok finančních prostředků Cash flow - souhrn

Souhrnný tok Cash flow zahrnuje následující položky:

- všechny volné (disponibilní) příjmy - tzn. příjmy plynoucí po podpisu Kupních smluv s klienty)
- výdaje
- půjčky – položka zahrnuje jak čerpání půjček z „vlastních zdrojů“, tak poskytnutý střednědobý bankovní úvěr
- vrátka půjčky – jedná se o vrácení poskytnutých půjček
- kontokorent DPH – speciální kontokorentní úvěr poskytnutý bankou na úhrady DPH v průběhu projektu
- mimořádné výdaje a příjmy
- DPH – předpokládané platby DPH finančnímu úřadu
- DZPPO (daň z příjmu právnických osob)
- Zapláceno / korekce
- Cash flow – výsledné CF v čase v jednotlivých kvartálech

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- Kumulované cash flow – zahrnující také základní jmění společnosti Byty, s.r.o.

Souhrnný tok finančních prostředků – Cash flow je stejně jako ostatní finanční ukazatele vytvořen ve dvou scénářích. Optimální scénář je uveden v Příloze 17a) a pesimistický scénář je uveden v Příloze 17b).

Závěr

Hlavním cílem práce bylo na konkrétně zpracovaném podnikatelském plánu zjistit, zda i menší a střední developerské společnosti mají šanci na českém trhu úspěšně podnikat a prosadit se mezi velkými českými či nadnárodními developerskými společnostmi a zda dokáží splnit veškerá očekávání a podmínky investorů a bankovních domů. Za tímto účelem autorka vypracovala podnikatelský plán pro developerský projekt společnosti Byty, s.r.o. Cílem developerského projektu je výstavba bytového domu „Nad hradem“. Připravený podnikatelský plán bude sloužit jako hlavní podklad pro žádost o střednědobý úvěr u bankovních domů.

Podnikatelský plán a jeho struktura byla vytvořena na základě zkoumání tří autorů (Koráb et. al (2007), Srpová et. al (2011) a Biztree (2001). Ze zkoumání vyplynulo, že jednotliví autoři popisují strukturu podnikatelského plánu velmi podobně. Je tedy možné říci, že existují obecně platná pravidla pro sestavení podnikatelského plánu. Zajímavým výstupem srovnání autorů je skutečnost, že Biztree, resp. aplikace Business-in-a-Box nemá pro rizika ve struktuře plánu vymezenou zvláštní kapitolu tak jako ostatní autoři. Aplikace řeší rizika pouze jako jeden z bodů Executive Summary. V hlavní struktuře podnikatelského plánu jsou pak rizika zmiňována v rámci kapitoly 2 (popis podnikatelského plánu) a kapitoly 10 (analýza finančních zdrojů). Autorka z dalších šetření, především pak z výzkumného rozhovoru vedeného s odborníky z oboru developerských projektů, dospěla k závěru, že rizikům (jejich zjišťování, hodnocení a eliminaci či zmírnění) není věnována dostatečná pozornost. Řešení rizik v rámci podnikatelského plánu je velmi důležité a jejich vliv na celkovou úspěšnost projektu je esenciální. Je samozřejmě důležité rizika řešit v návaznosti na velikost společnosti (resp. projektu), nicméně by tato podstatná část podnikatelského plánu neměla být opomíjena.

Praktická část práce ve svém úvodu vysvětluje pojem developmentu a developerských projektů. Developerský projekt je projekt, který zahrnuje několik etap svého životního cyklu (od hodnocení investičního záměru, nákupu pozemku, získání potřebných finančních zdrojů, vlastní výstavbu a prodej až po uzavření projektu). Podnikatelský plán je v rámci přípravy developerských projektů klíčovým dokumentem a funguje jako

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

nástroj řízení, strategie, resp. investičního záměru. Jen kvalitně, realisticky a srozumitelně sestavený podnikatelský plán, který je schopný obhájit záměr developera a zároveň obhájit zhodnocení investice má u investorů šanci uspět.

Obsah sestaveného podnikatelského plánu byl navržen v návaznosti na získané poznatky z výše uvedeného zkoumání a v na základě potřeb a vlastností developerského projektu výstavby BD. Autorka zkoumala a získávala informace především z oblasti trhu a konkurence. V rámci trhu se autorka zaměřila na současnou situaci na trhu developerských projektů v souvislosti s ekonomickou krizí a celkovým ekonomickým poklesem. Ekonomická krize v letech 2008 a 2009 se pochopitelně nemalou měrou dotknula i trhu nemovitostí. Dle rozhovorů vedených s vedením realitní kanceláře Nexxus, a.s. se však zdá, že se situace na trhu nemovitostí (hlavně pak nových bytů) začíná stabilizovat. Ceny výrazně neklesají, ani nestoupají a i poptávka je relativně stabilní. Této situaci zcela jistě nahrávají i současné velmi nízké úrokové sazby hypotečních úvěrů, které v ČR, poprvé ve své historii, klesly pod hranici tří procent. Dalším důležitým aspektem, kterým se autorka v rámci přípravy podnikatelského plánu zabývala, bylo hodnocení konkurenčního prostředí v okolí. Výstavba projektu BD „Nad hradem“ je plánována ve velmi lukrativní lokalitě, která je typická původní zástavbou, tudíž pravděpodobnost výstavby dalších projektů, které by mohly konkurenčně projekt BD „Nad hradem“ ohrozit, je minimální. Společnost Byty, s.r.o. provedla průzkum okolí a vytipovala čtyři nejbližší projekty, které lze považovat za konkurenční. V souvislosti s tímto faktem byly připraveny i prodejní ceny, mix velikosti bytů a standardy. Ceny jsou nastaveny v průměru cen, které jsou v okolních projektech. Mix velikosti bytů byl připraven v návaznosti na aktuální požadavky zákazníků a standardy byly definovány tak, aby byly schopny vyhovět požadavkům i nejnáročnějších klientů. Vzhledem k tomu, že podnikatelský plán byl autorkou sestavován pro reálný projekt, který je předkládán bankovnímu domu zaměřuje se na klíčové informace, které jsou potřebné pro rozhodovací procesy investorů (resp. bank).

Větší pozornost věnovala autorka v souvislosti se zjištěním ze zkoumání, které bylo zmíněné výše, rizikům, které mohou projekt negativně ovlivnit. Jako hlavní rizika společnost Byty, s.r.o. vnímá především neakceptaci produktu zákazníky a růst nákladů. Riziko růstu nákladů však není až tak zásadní. Hlavní část nákladů výstavby tvoří

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

náklady na pořízení pozemku a následně náklady na samotnou stavbu. Vzhledem k tomu, že smlouvy uzavírané s dodavatelem stavby mají fixně stanovenou cenu, a jsou ošetřeny dalšími nástroji (např. zádržným, pojistnými smlouvami) – riziko je zde minimalizované. Větší riziko mohou představovat náklady vynaložené na pořízení pozemku, a to především v případě, kdy na pozemek není vydané územní rozhodnutí. V tomto bodě mohou nastat problémy, které mohou z časového hlediska celý projekt ohrozit. Zároveň je důležité, aby si již před samotnou koupí pozemku developer zhodnotil jeho polohu a jeho úspěšnost na trhu. Závažnější riziko znamená neakceptace produktu zákazníky. Toto riziko ovlivňují ve velké míře i aspekty, na které nemá společnost Byty, s.r.o. vliv (např. výše DPH, vývoj trhu nemovitostí, vývoj trhu hypotečních úvěrů, zaměstnanost, apod.). Toto riziko ještě více umocňuje fakt, že průměrná délka projektu je 5 – 7 let (od zakoupení pozemku až po dokončení stavby), což je poměrně dlouhá doba, během které může dojít k řadě zásadních změn.

V návaznosti na definovaná rizika autorka připravovala i finanční plán. V rámci finančního plánu autorka pracovala především s ukazatelem ROI (Return on Investment), který je počítán jako podíl EBT (zisk před zdaněním) a celkových nákladů. Společnost Byty, s.r.o. má jako interní hranici úspěšnosti projektů stanovenou hranici ROI 115%. V případě, že by v rámci finančních plánů vycházelo ROI pod touto hranicí, projekt by již nebyl pro společnost dostatečně rentabilní a od jeho realizace by s největší pravděpodobností upustila. Finanční plán byl v návaznosti na definovaná rizika připraven ve dvou scénářích, ačkoliv je toto rozčlenění v praxi nestandardní. Hlavní scénář, tzv. optimální pracuje s nastavením projektu dle standardních norem společnosti Byty, s.r.o. a v součinnosti s požadavky bankovních domů. Optimální scénář pracuje s výnosy, které by měly zajistit zhodnocení investice (ROI) ve výši cca 125, 7 %. V pesimistickém scénáři jsou výnosy sníženy o 9 % na celý projekt a zajišťují tak zhodnocení investice (ROI) ve výši 114, 7%. Z toho vyplývá, že další snižování cen (a tedy výnosů) by již nebylo pro společnost Byty, s.r.o. rentabilní. Realita je však taková, že nikdy nedojde ke snížení cen v takto vysokém rozsahu u celého projektu. S cenami bytových jednotek se pracuje v průběhu celého projektu a to jak směrem nahoru, tak směrem dolů, vždy však v rozmezí max. 2 – 5 % bodů. Cílem společnosti je dosáhnout minimálně úrovně zhodnocení v optimálním scénáři.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Jak bylo v práci uvedeno, ceny produktu jsou nastaveny tak, aby byly schopné konkurovat dalším projektům podobného charakteru v okolí, resp. nabízí ještě rezervu pro jejich zvýšení. Z uvedeného je patrné, že ROI tedy v rámci projektu vystupuje jako jediný finanční ukazatel pro hodnocení bankovního domu a ze zkušeností společnosti Byty, s.r.o. je tento ukazatel pro posouzení projektu dostačující. Bankovní domy mají vlastní metody zkoumání, které jsou v rámci jejich posuzování investic použity.

Na konkrétním příkladu vypracovaného podnikatelského plánu developerského projektu výstavby bytového domu autorka ukázala, že i menší developerská společnost je schopná uspokojit požadavky bankovních domů a uspět na českém trhu. Jako hlavní předpoklad úspěchu byl definován správně a realisticky sestavený finanční plán, který je sestaven s přihlédnutím k možným rizikům. V neposlední řadě je jako základ úspěchu třeba zmínit i vhodný výběr lokality.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Literatura

Primární zdroje

Byty, s.r.o., interní dokumenty a informace společnosti Byty, s.r.o., 2012 (přehled konkurence, finanční plány, webové prezentace).

Český statistický úřad. ČSÚ. *Český statistický úřad* [online]. 8. 7. 2013. Praha, 2013, 8. 7. 2013 [cit. 2013-08-15]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/ceny_bytu.

Interní zprávy realitní kanceláře Nexxus, a.s. o realitním trhu.

Klasifikace ekonomických činností (CZ - NACE). *Developerská činnost*. Praha: Český statistický úřad, 2008. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/iSMS/klaspol.jsp?kodklas=80004&kodcis=5106&ciselid=295880>.

Monografie

ANDERSEN, B., ANDERSEN, L. *Residential Real Estate Development: A Practical Guide for Beginners to Experts*. Raleigh, N.C. USA: Lulu.com, 2006. 248 stran, ISBN 978-18-472-8609-3.

ASOCIACE PRO ROZVOJ TRHU NEMOVITOSTÍ. *Trend report 2012*. Praha: Asociace pro rozvoj trhu nemovitostí, 2013. 191 stran.

FOTR, J., VACÍK E., SOUČEK I., ŠPAČEK M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 stran, ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ M., MATHAUSER M., VALSA, O. *Business strategie: krok za krokem*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2013. 159 stran, ISBN 978-80-740-0455-1.

HNILICA, J., FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 264 stran, ISBN 9788024725604.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 stran, ISBN 80-247-1389-7.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 267 stran, ISBN 978-80-247-2690-8.

KORÁB, V., PETERKA J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 216 stran, ISBN 978-80-251-1605-0.

KOVÁŘ, F. *Strategický management*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 stran, ISBN 978-80-86730-33-2.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KRULIŠ, J. *Jak vítězit nad riziky: Aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem.* Praha: Linde, 2011. 568 stran, ISBN 978-80-720-1835-2.

PEISER, R. B., HAMILTON, D. *Professional Real Estate Development: The ULI Guide to the Business.* 3. ilustrované vydání. Washington, USA: Urban Land Institute, 2012. 400 stran, ISBN 978-08-742-0163-5.

SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 stran, ISBN 978-80-247-4103-1.

VEBER, J. a kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009, 734 stran, ISBN 978-80-7261-200-0.

Akademické práce

KLICPERA, L. *Developerská činnost a vybrané praktické otázky z ní vyplývající.* Brno, 2012. Rigorózní práce. Vedoucí práce: prof. JUDr. Josef Bejček, CSc., Právnická fakulta Masarykovy univerzity - katedra obchodního práva.

Elektronické články a studie

ACHOUR, G., Developerské projekty I. - financování developerského projektu. *Epravo.cz* [online]. 2004, N/A [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/developerske-projekty-i-financovani-developerskeho-projektu-22654.html>.

ACHOUR, G., Developerské projekty II - realizace projektu. *Epravo.cz* [online]. 2004, N/A [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/developerske-projekty-ii-realizace-projektu-22849.html>.

Ceny bytů - metodika. In: *www.czso.cz* [online]. 2012, 16. 3. 2012 [cit. 2013-08-11]. Dostupné z: www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/ceny_bytu_metodika.

Developer staví můj byt: Pro sebe. *Deník.cz* [online]. 2007, N/A [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: www.denik.cz/domov/developer_byty20071025.html.

DOLANSKÝ, V., *Průměrné ceny nových bytů a rodinných domů* [online]. Praha, 2013 [cit. 2013-08-17]. Dostupné z: <http://www.kdechcibydlet.cz/aktualni-ceny-/aktualni-ceny.html>.

FERGUSON, R. B., Risky Business: How Data Analytics Can Help. *MIT Sloan: Management Review* [online]. 2012, N/A [cit. 2013-01-07]. Dostupné z: <http://sloanreview.mit.edu/article/risky-business-how-data-analytics-can-help/>.

MAZÁČOVÁ, Lucie. Prodej nových bytů v Praze zatím meziročně roste. *Realitymorava.cz: realitní a zpravodajský server* [online]. 2013, N/A [cit. 2013-08-28]. Dostupné

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

z: <http://www.realitymorava.cz/realitni-zpravodaj/849-prodej-novych-bytu-v-praze-zatim-mezirocne-roste>.

NOVÁK, D., Trh s byty po letech ožil, roste poprvé od roku 2008. *E15.cz* [online]. 2013, N/A [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/reality-a-stavebnictvi/trh-s-byty-po-letech-ozil-roste-poprve-od-roku-2008-1009733>.

PROKOP, M., *Jak napsat podnikatelský plán: aneb kudy vede cesta k úspěchu* [online]. Praha: CzechInvest, 2005 [cit. 2013-08-10]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>.

Internetové zdroje

Architektura a stavebnictví. In: <http://stavebnictvi-architektura.studentske.cz/> [online]. N/A [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://stavebnictvi-architektura.studentske.cz/2009/05/specifika-stavebnictvi.html>.

BIZTREE INC. *Business-in-a-Box* [online]. 2001 [cit. 2013-07-06]. Dostupné z: <http://www.business-in-a-box.com/>.

F7: prestižní bydlení - Fastrova 7 [online]. 2012 [cit. 2013-07-28]. Dostupné z: <http://www.fastrova.cz/cs/>.

Kajetánka [online]. 2012 [cit. 2013-07-28]. Dostupné z: <http://www.kajetanka.eu/>.

Nad Malovankou: bydlení na míru [online]. 2006 [cit. 2013-07-30]. Dostupné z: <http://www.malovanka.cz/>.

PARKER ASSOCIATES. *Key questions developers need to know* [online]. N/A [cit. 2013-08-06]. Dostupné z: www.parkerassociates.com

Šafránka: luxusní byty v Praze [online]. 2011 [cit. 2013-07-28]. Dostupné z: <http://www.usedlost-safranka.cz/>.

Právní předpisy

Česká republika. Zákon 100/2001. In: *Sb. o posuzování vlivů na životní prostředí*. 2001. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/d79c09c54250df0dc1256e8900296e32/8A12B8F25817A234C125729D0039D956/\\$file/z%C3%A1kon%20100.pdf](http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/d79c09c54250df0dc1256e8900296e32/8A12B8F25817A234C125729D0039D956/$file/z%C3%A1kon%20100.pdf).

Česká republika. Zákon 17/1992. In: *Sb. o životním prostředí*. 1992. Dostupné z: http://www.eis.cz/dokumenty/44_5_0_12005-10-29_18-25-54.htm.

Česká republika. Zákon 183/2006. In: *Sb. o územním plánování a stavebním řádu*. 2006. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/stavebni/>.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Přílohy:

Příloha 1 – Výzkumný rozhovor na téma rizika u developerských projektů

Příloha 2 – Funkční a organizační / řídicí schéma developerského projektu

Příloha 3a) Katastrální mapa lokality určené k výstavbě BD „Nad hradem“

Příloha 3b) Pohled na pozemek z ulice a z parku

Příloha 3c) Architektonická situace pozemku

Příloha 4 Výkresová dokumentace k projektu BD „Nad hradem“, 3D pohledy na fasádu domu a 3D pohledy vstupní haly

Příloha 5 – Standardní vybavenost domu

Příloha 6 – Standardní vybavení bytových jednotek

Příloha 7 Popis konkurenčních projektů

Příloha 8 Harmonogram realizace projektu BD „Nad hradem“

Příloha 9 Přehled potenciálních rizik projektu

Příloha 10 - Rekapitulace žádosti o spolufinancování

Příloha 11 - Postup koupě nemovitosti dle vnitřních pravidel spol. Byty, s.r.o.

Příloha 12a) – Souhrn finančního plánu – optimální scénář

Příloha 12b) – Souhrn finančního plánu – pesimistický scénář

Příloha 13a) – Náklady projektu – optimální scénář

Příloha 13b) – Náklady projektu – pesimistický scénář

Příloha 14a) – Výnosy projektu – optimální scénář

Příloha 14b) – Výnosy projektu – pesimistický scénář

Příloha 15a) – Tok finančních prostředků Cash flow – příjmy – optimální scénář

Příloha 15b) – Tok finančních prostředků Cash flow – příjmy – pesimistický scénář

Příloha 16a) - Tok finančních prostředků Cash flow – výdaje (12-14) – optimální scénář

Příloha 16b) - Tok finančních prostředků Cash flow – výdaje (12-14) – pesimistický scénář

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 17a) Tok finančních prostředků – Cash flow souhrn – optimální scénář

Příloha 17b) Tok finančních prostředků – Cash flow souhrn – pesimistický scénář

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 1 – Výzkumný rozhovor na téma rizika u developerských projektů

1. Vzhledem k tomu, že se má práce zabývat developerským projektem výstavby menšího bytového domu, zajímalo by mě, na jaký rozsah projektů se specializuje Vaše společnost u bytových domů – myšleno jejich velikost (od – do počtu bytů), investiční rozsah?
2. Jaká jsou rozhodující kritéria při výběru lokality pro výstavbu bytových domů velikosti do cca 50 - 70 bytů?
3. Na jakou klientelu se v rámci projektů této velikosti soustřeďujete? Kdo jsou Vaši cíloví zákazníci?
4. Jakým způsobem probíhá výstavba projektu? Co vše je v rámci projektu řešeno z „vlastních zdrojů“ firmy a co je řešeno smluvně (architektonické a projektantské práce, stavební činnost, apod.)?
5. Jakým způsobem ve vaší společnosti probíhá **identifikace rizik** v rámci developerských projektů? Můžete prosím popsat proces identifikace rizik během:
 - *přípravy projektů*
 - *realizace projektu*
 - (rizika, která ohrožují splnění termínu dokončení projektu, dodržení rozpočtu a kvalitu projektu (např. nebezpečí nedostatků projektového řešení, rizika selhání subdodavatelů stavební části projektu, nepříznivá změna měnového kurzu ovlivňující cenu dovážené technologie, aj.)
 - *provozu / prodeje projektu*
 - (rizikové faktory ovlivňující hospodářské výsledky fungování projektu – např. růst cen surovin, materiálů a energie pokles poptávky, nedosažení projektované kapacity nezvládnutím technologického procesu, aj.)
6. Kdo je ve vaší společnosti (v rámci řízení a vedení jednotlivých developerských projektů) za **identifikaci rizik**, jejich **měření** a **eliminaci** zodpovědný?
7. Jakým způsobem u Vás probíhá kvantifikace rizik? Pracujete s nějakými konkrétními metodami? Např. číselné stanovení velikosti rizika (analýza citlivosti, pravděpodobnosti nedosažení, rozptyl, směrodatná odchylka, variační koeficient, hodnoty kritéria překročené se zvolenou pravděpodobností) nebo kvalitativní charakteristiky rizika (matice hodnocení rizik).

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

8. Z jakých **hledisek a aspektů** v rámci jednotlivých projektů rizika zvažujete? Např.: technicko-technologická, výrobní, dodavatelská, provozní, ekonomická, tržní, prodejní (poptávková), cenová, finanční, kreditní, legislativní, politická, environmentální, rizika spojená s lidským činitelem (např. managementu), informační, zásahy vyšší moci, apod. Můžete prosím blíže specifikovat rizika, která se Vás týkají?
9. V jakém **předstihu** jsou rizika, v rámci jednotlivých projektů, řešena?
10. **Kdy, kde, jak a proč** by se mohla rizika (negativní i pozitivní povahy) pravděpodobně vyskytnout a kdo by jimi mohl být ovlivněn?
11. Jaké **faktory** jsou brány jako ty, co by mohly ohrozit úspěšné dosažení cílů (v jednotlivých fázích projektu – příprava, realizace, provoz)? Co by z Vašeho pohledu mohlo zvýšit účinnost dosažení cílů (z hlediska finančních zdrojů, lidí, času)?
12. Jaké **potenciální problémy** by mohly vzniknout při realizaci projektu? Jaké jsou **oblasti jejich zranitelnosti**? Existují nějaké oblasti, kde jste již v minulosti zaznamenali nějaké obtíže a problémy (např. napjaté termíny realizace, nedostatky v organizačním uspořádání – překrývání pravomocí a zodpovědnosti, aktivity realizované v prostorové vzdálenosti, apod.)?
13. Které významné faktory, s vlivem na výsledky projektu, považované v minulosti, resp. současnosti za jisté, by se mohly **vyvíjet odlišně od** současných **předpokladů**?
14. Co by, dle Vás, mohlo být **zdrojem** dodatečných **benefitů** v rámci řešení rizik u jednotlivých projektů?
15. Jak vnímáte níže jmenovaná rizika?
 - přílišně optimisticky nastavený projektový plán
 - překročení nákladů plánu
 - nedodržení stanovených termínů plánu
 - nízká flexibilita organizace
 - nízká kvalita informací pro management
 - chyby v tvorbě strategie a plánování projektu
 - nepřijetí produktu (ceny) zákazníkem
 - nové požadavky zákazníků
 - zpoždění dodávek

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- nízká kvalita dodávek
- změna legislativy
- změny v technických a kvalitativních standardech

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 2 – Funkční a organizační / řídicí schéma developerského projektu

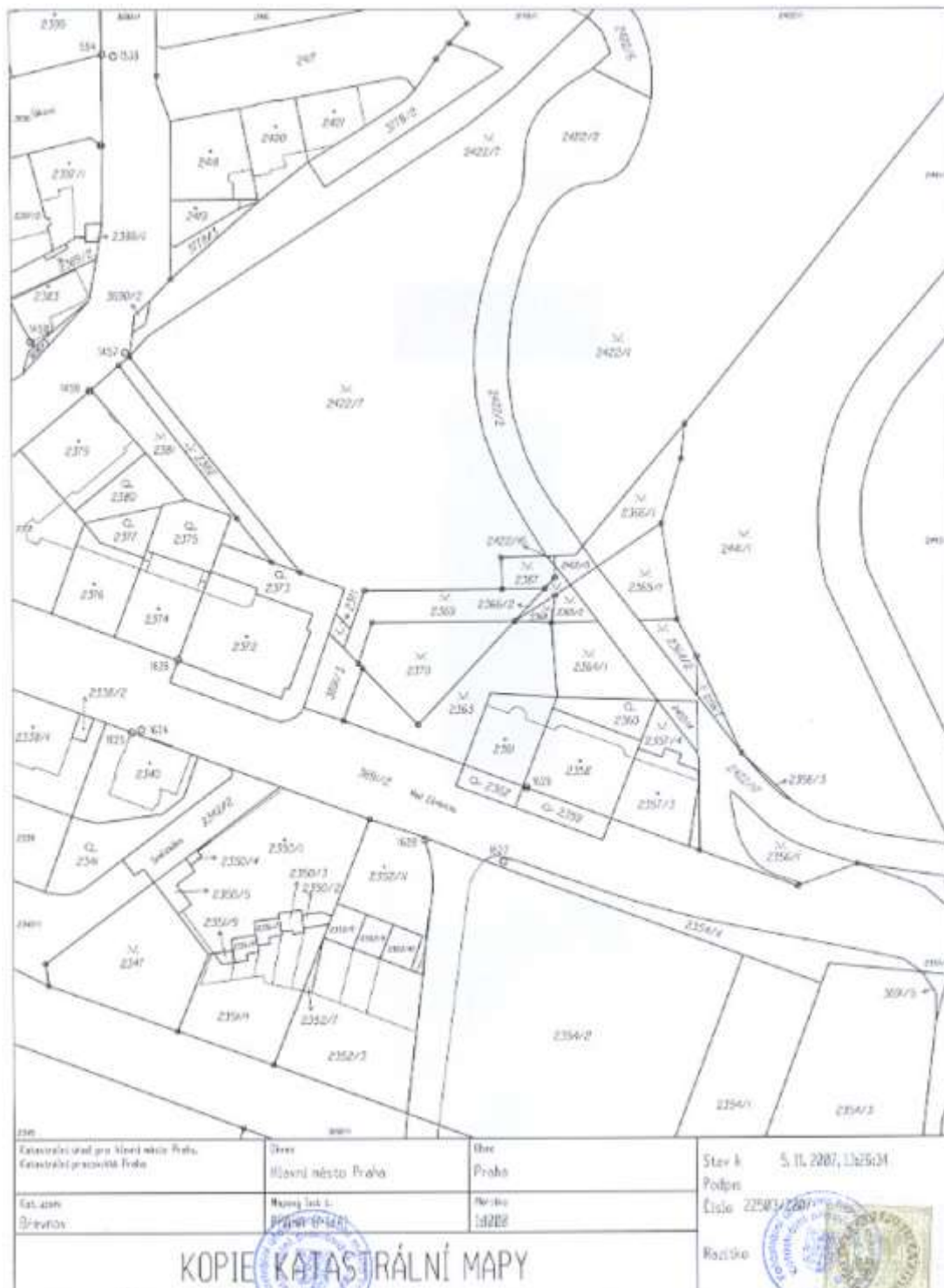
	A ANALÝZA PROBLÉMU	B ANALÝZA PROBLÉMU	C CENOVÁ ANALÝZA	D TECHNICKÁ ANALÝZA	E PRAVĚDNOST ANALÝZY	F DODATEK	G KONKRETNÍ PŘEDLOHA	H KONKRETNÍ PŘEDLOHA	I KONKRETNÍ PŘEDLOHA	J KONKRETNÍ PŘEDLOHA
0. Úvodní FUNKČNÍ										
1. Vytváření analýzy	Analýza Analýza	Vytváření analýzy analýzy	Koncept	Koncept	Koncept Analýza	0	Předběžná analýza analýzy	Předběžná analýza analýzy	Předběžná analýza analýzy	Koncept
2. Analýza, definice	Analýza Analýza	Vytváření analýzy analýzy	0	0	Analýza Analýza	0	Analýza Analýza	Analýza Analýza	Analýza Analýza	Koncept
3. Projekce, definice množství	Koncept Analýza	Vytváření analýzy analýzy	Koncept Analýza	Koncept Analýza	Koncept Analýza	0	Předběžná analýza analýzy	Předběžná analýza analýzy	Předběžná analýza analýzy	Koncept
4. Projekce, definice množství	Koncept Analýza	Vytváření analýzy analýzy	Koncept Analýza	Koncept Analýza	Koncept Analýza	0	Předběžná analýza analýzy	Předběžná analýza analýzy	Předběžná analýza analýzy	Koncept
5. Koncept, definice množství	Koncept Analýza	Vytváření analýzy analýzy	Koncept Analýza	Koncept Analýza	Koncept Analýza	0	Předběžná analýza analýzy	Předběžná analýza analýzy	Předběžná analýza analýzy	Koncept
6. Definice, definice množství	Koncept Analýza	Vytváření analýzy analýzy	Koncept Analýza	Koncept Analýza	Koncept Analýza	0	Předběžná analýza analýzy	Předběžná analýza analýzy	Předběžná analýza analýzy	Koncept
7. Definice, definice množství	Koncept Analýza	Vytváření analýzy analýzy	Koncept Analýza	Koncept Analýza	Koncept Analýza	0	Předběžná analýza analýzy	Předběžná analýza analýzy	Předběžná analýza analýzy	Koncept
8. Definice, definice množství	Koncept Analýza	Vytváření analýzy analýzy	Koncept Analýza	Koncept Analýza	Koncept Analýza	0	Předběžná analýza analýzy	Předběžná analýza analýzy	Předběžná analýza analýzy	Koncept
9. Definice, definice množství	Koncept Analýza	Vytváření analýzy analýzy	Koncept Analýza	Koncept Analýza	Koncept Analýza	0	Předběžná analýza analýzy	Předběžná analýza analýzy	Předběžná analýza analýzy	Koncept

Zdroj: zpracování sítě analýzy, B.Č. v. r. 2012

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 3a) Katastrální mapa lokality určené k výstavbě BD „Nad hradem“



Zdroj: Interní dokumentace spol. Byty, s.r.o.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 3b) Pohled na pozemek z ulice a z parku



Zdroj: Fotodokumentace spol. Byty, s.r.o.



Zdroj: Fotodokumentace spol. Byty, s.r.o.

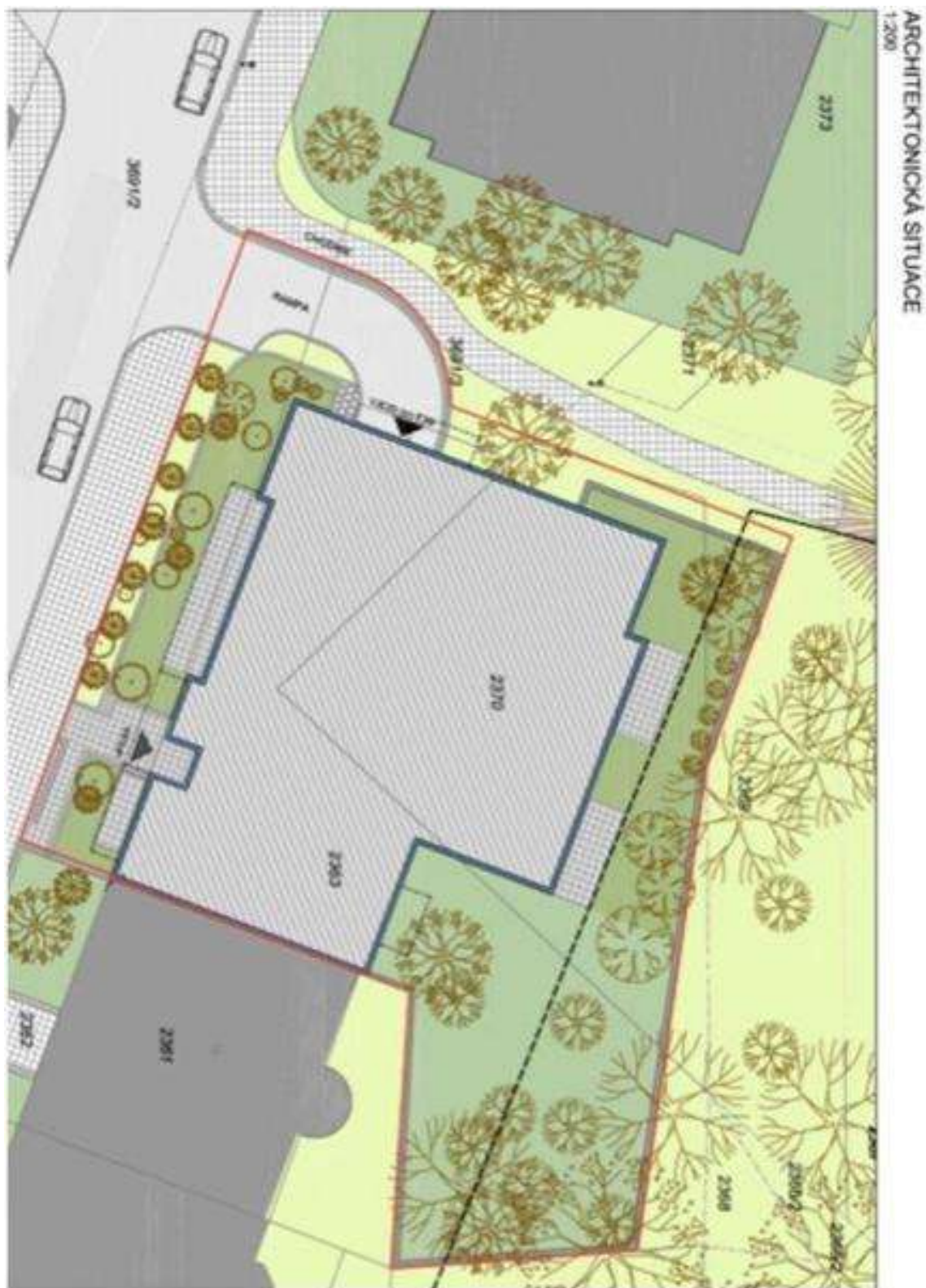
Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 3c) Architektonická situace pozemku



Zdroj: Interní dokumentace spol. Byty, s.r.o.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

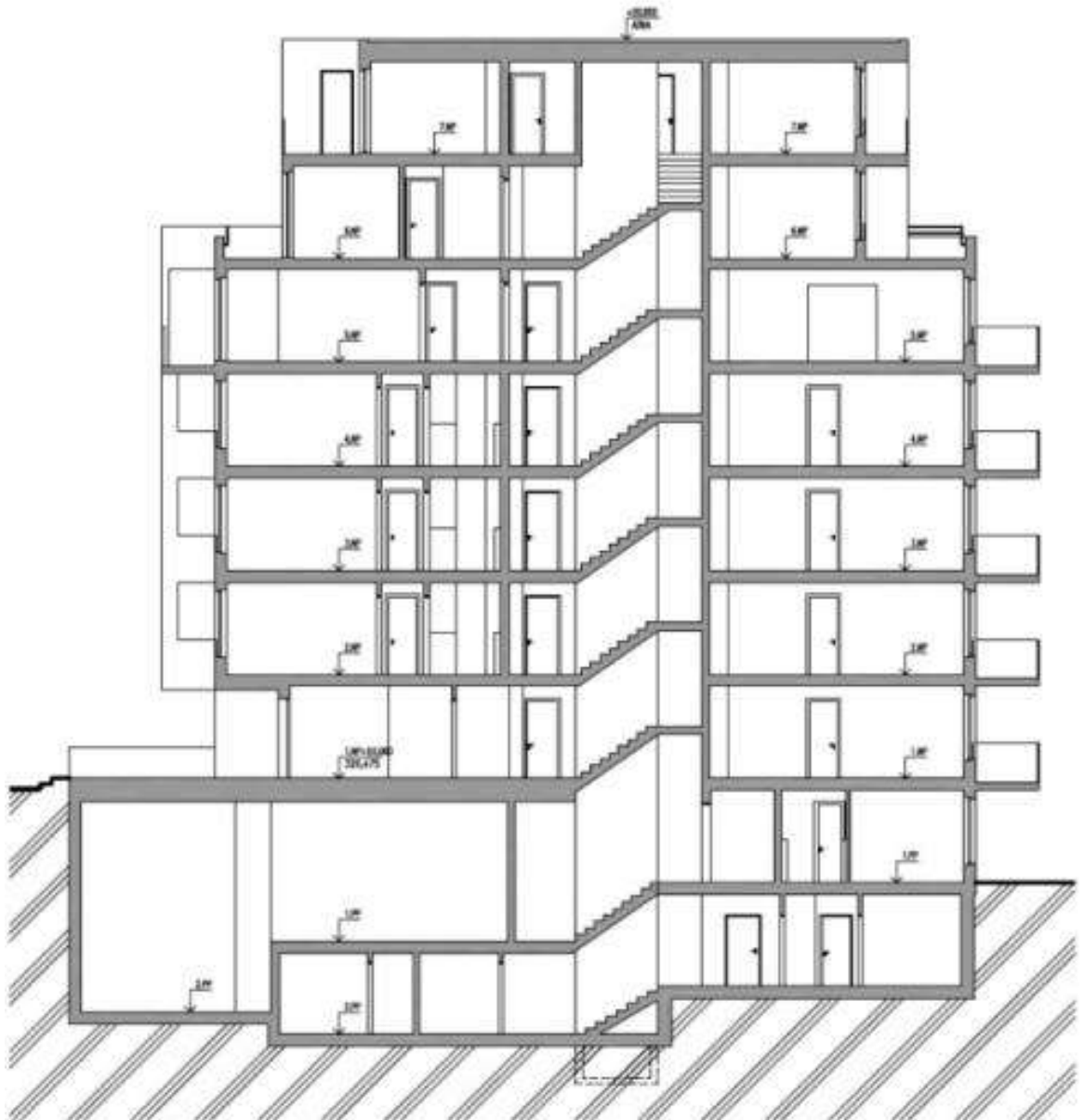
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 4 Výkresová dokumentace k projektu BD „Nad hradem“ a 3D pohledy fasády a vstupní haly

BYTOVÝ DŮM NAD HRADEM

ŘEZ OBJEKTEM

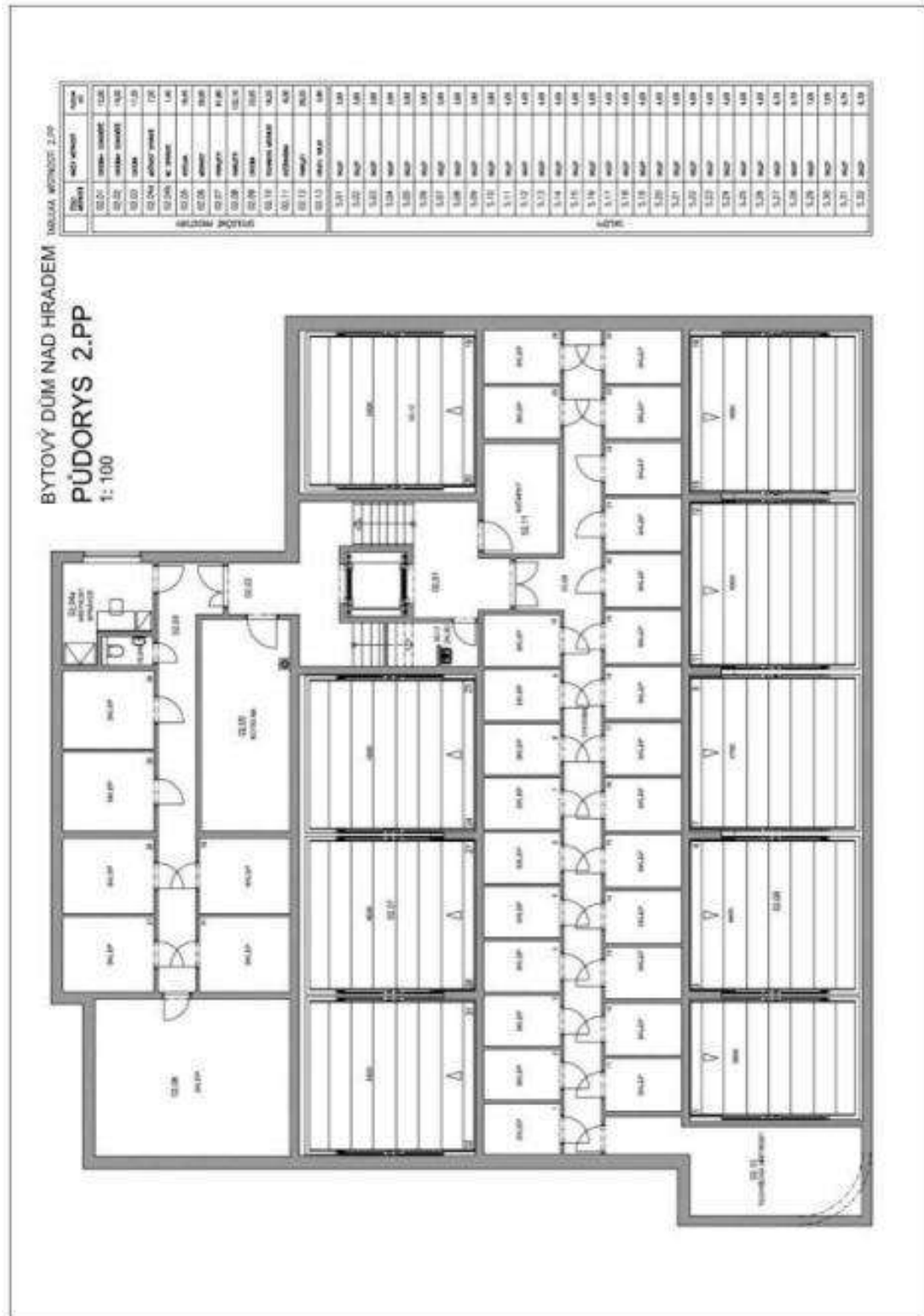
1:150



Zdroj: Interní dokumentace spol. Byty, s.r.o.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

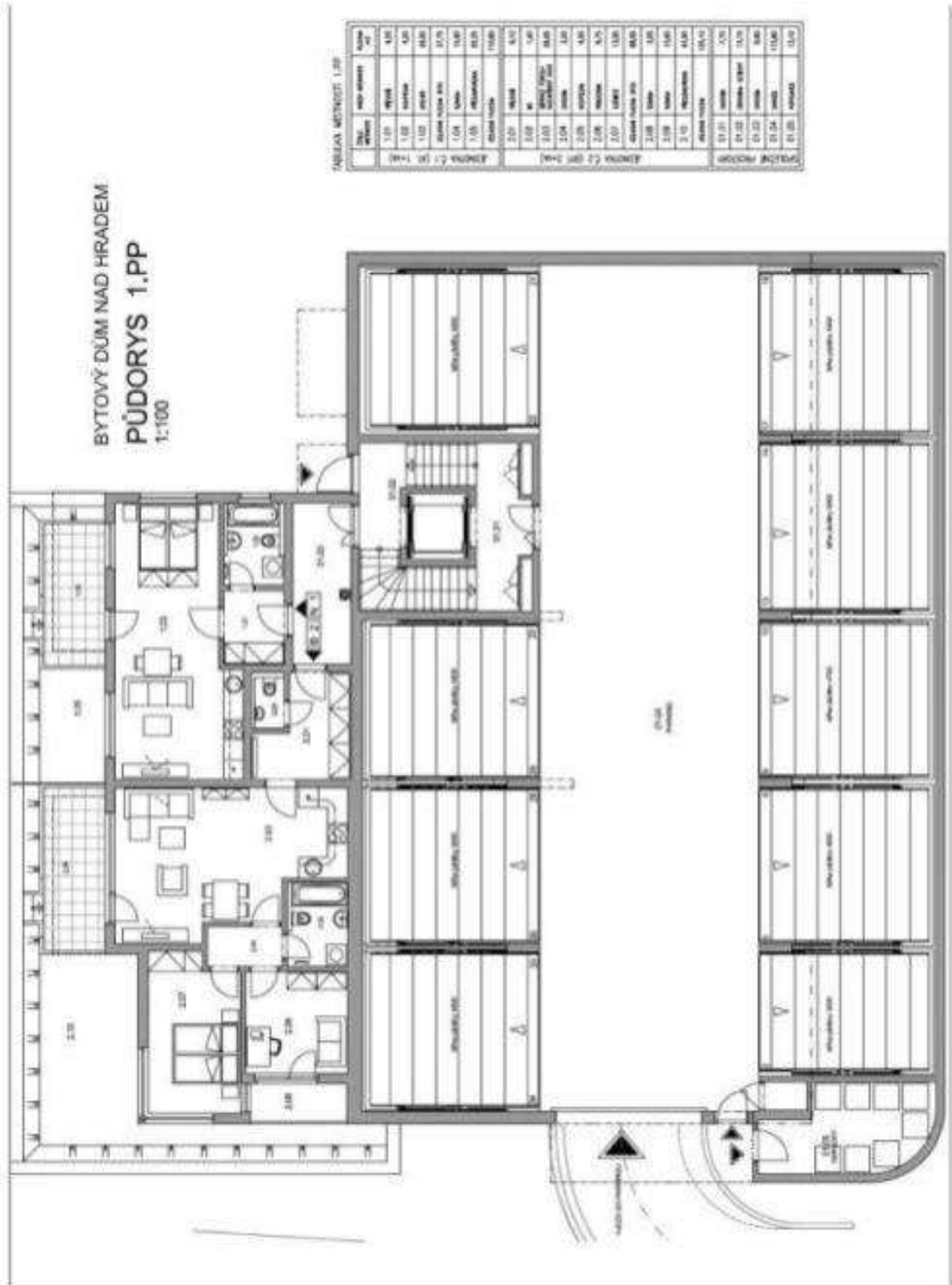
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5



Zdroj: Interní dokumentace spol. Byty, s.r.o.

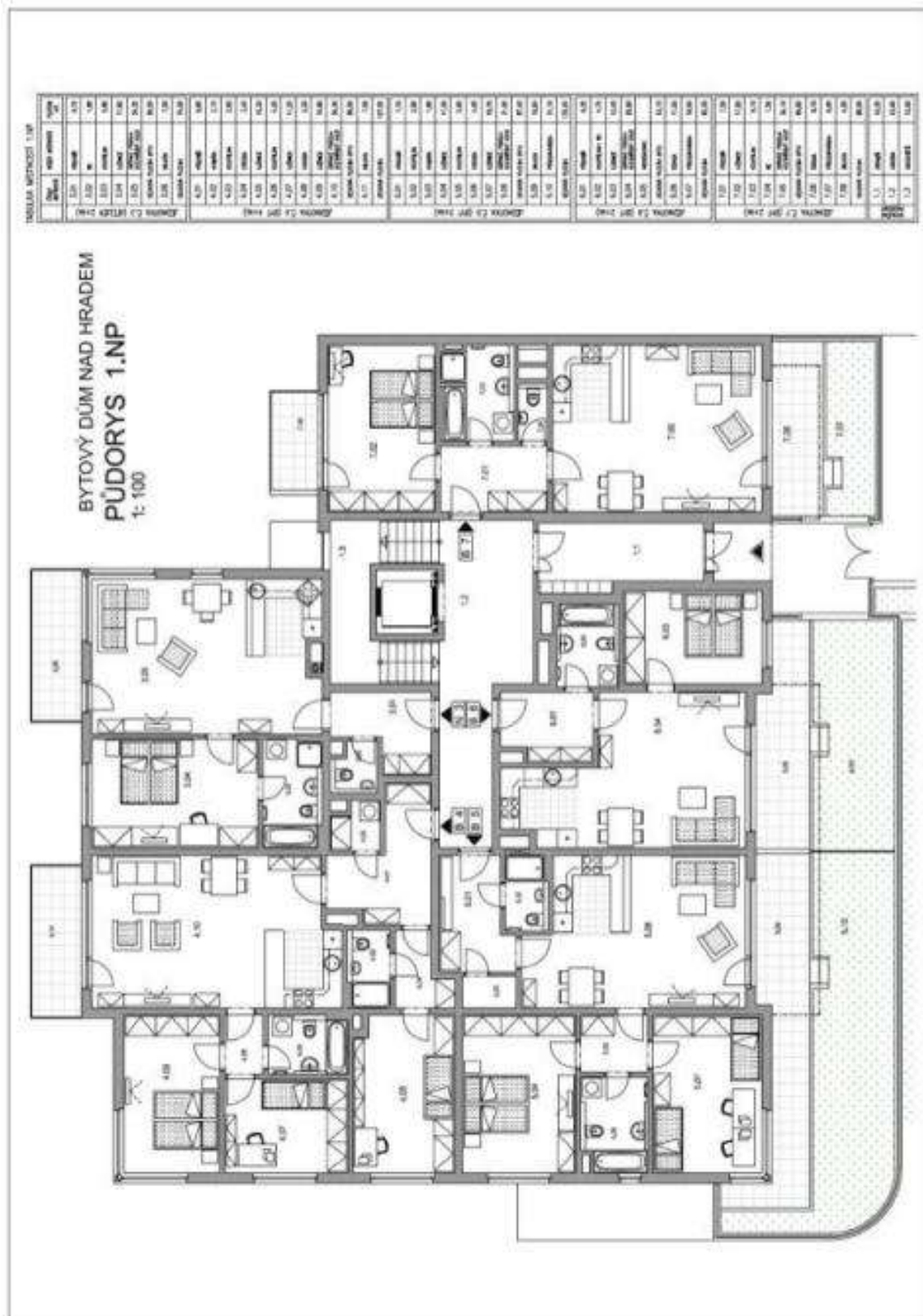
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5



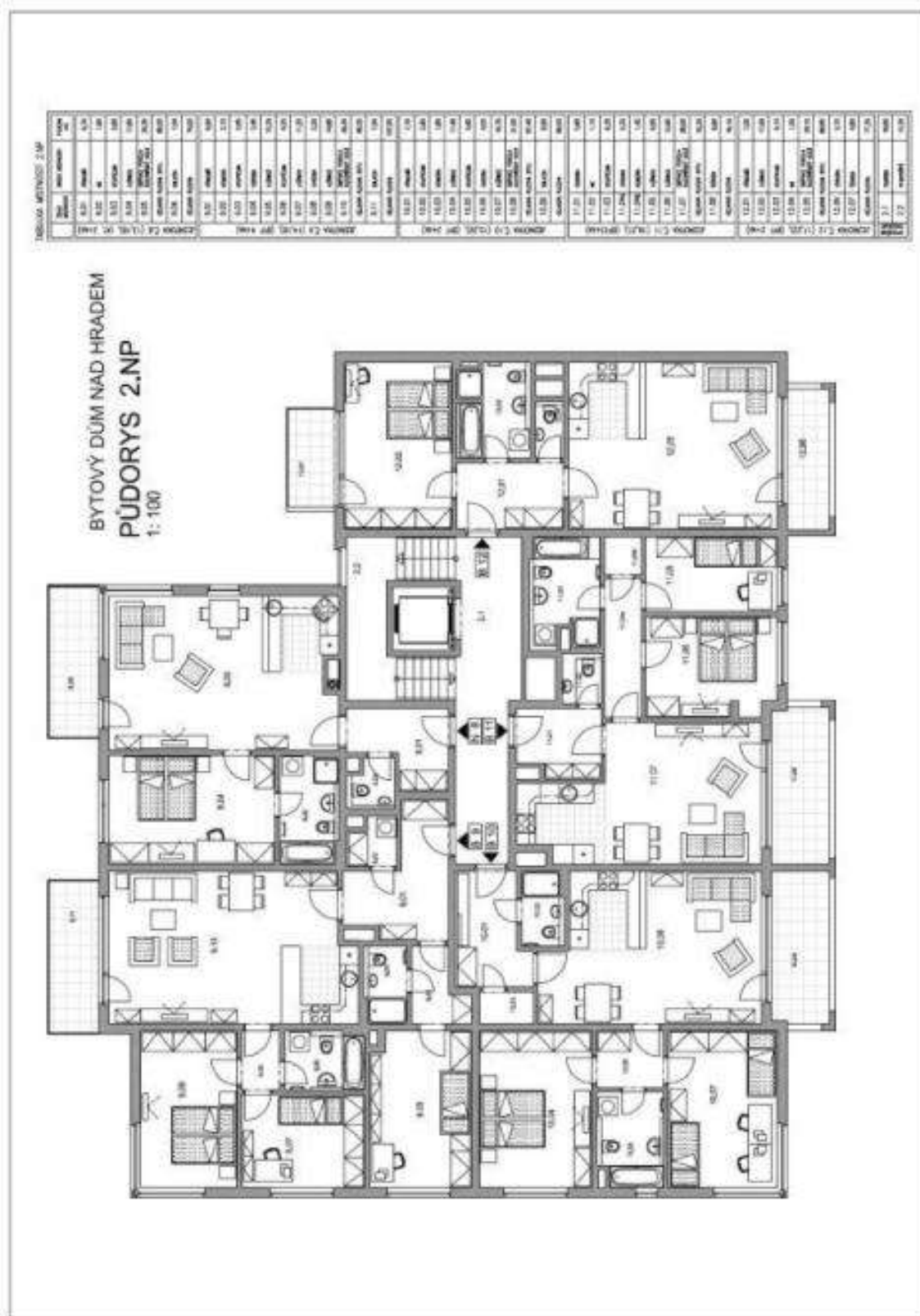
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5



Zdroj: Interní dokumentace spol. Byty, s.r.o.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

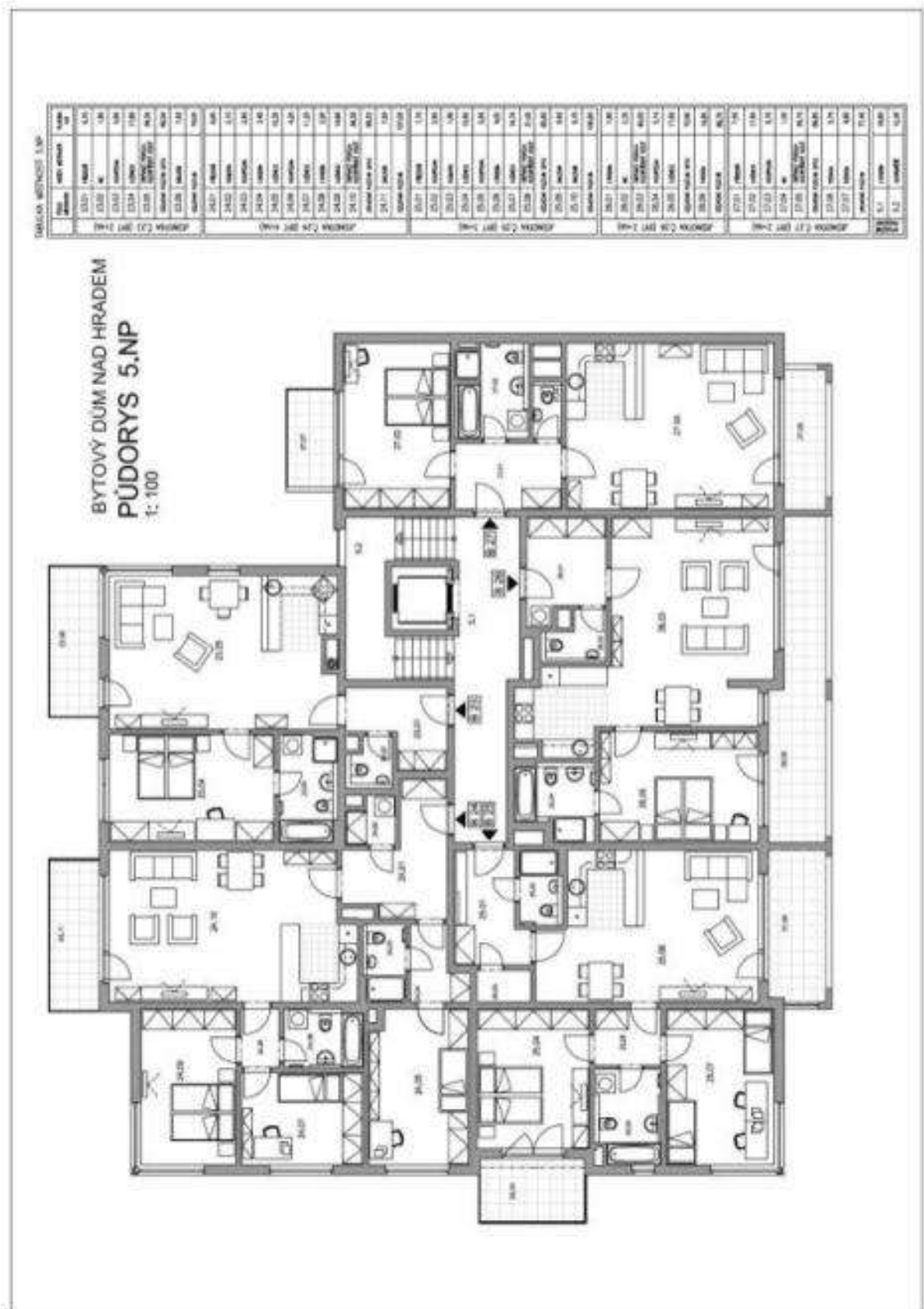
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5



Zdroj: Interní dokumentace spol. Byty, s.r.o.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

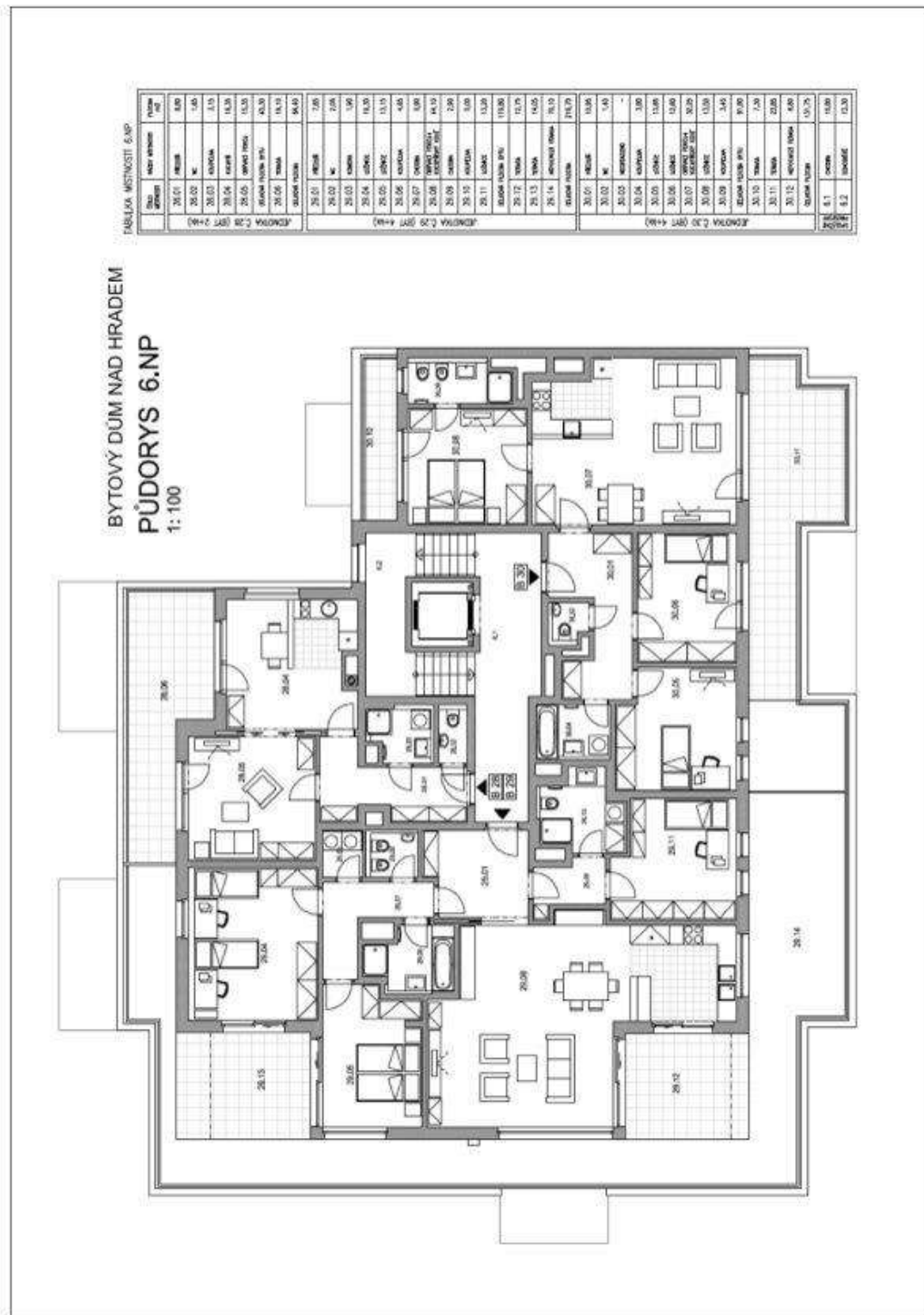
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5



Zdroj: Interní dokumentace spol. Byty, s.r.o.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

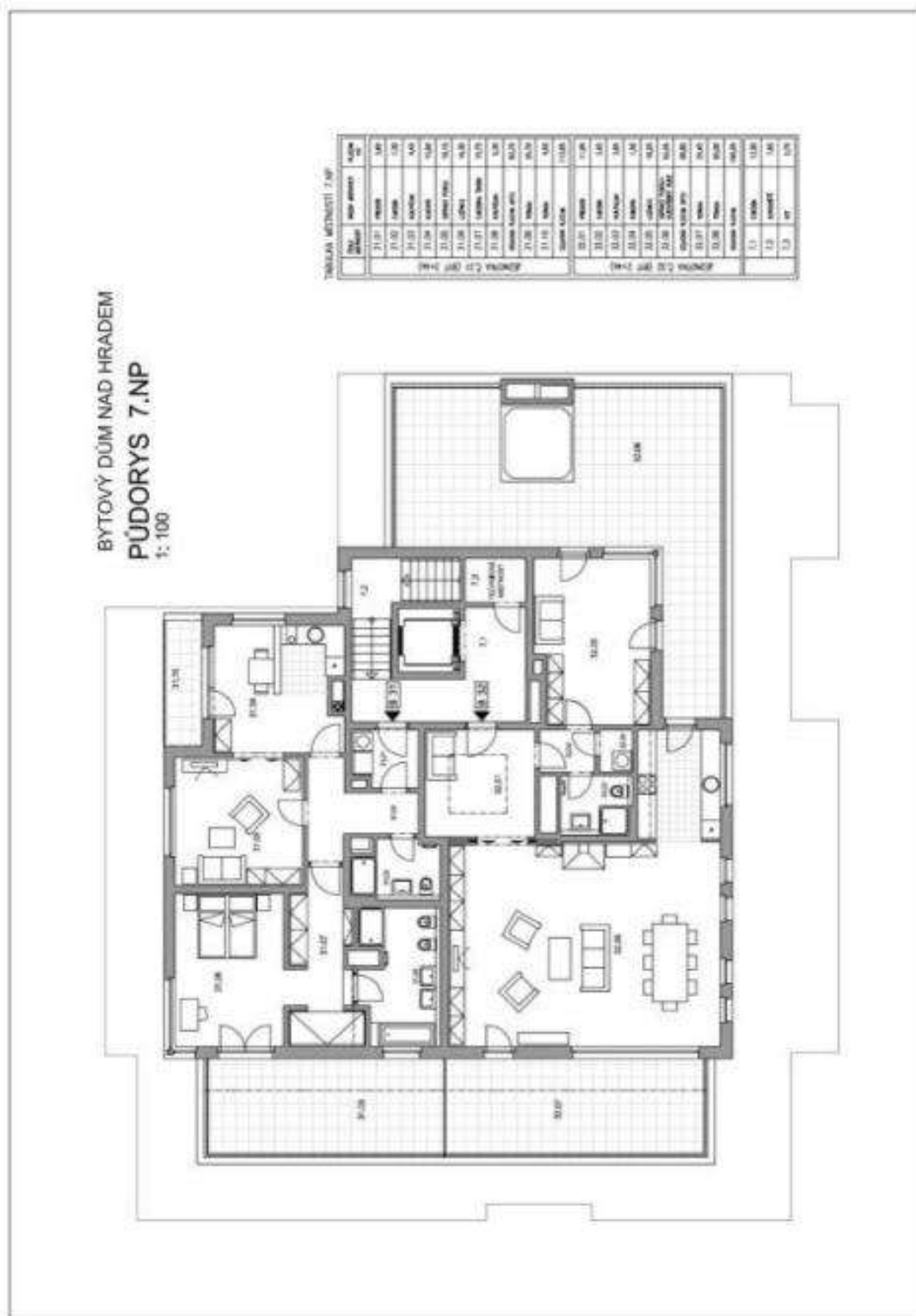
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5



Zdroj: Interní dokumentace spol. Byty, s.r.o.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5



ZÁPADNÍ FASÁDA



VÝCHODNÍ FASÁDA



JÍŽNÍ FASÁDA (ulice)



SEVERNÍ FASÁDA (park)

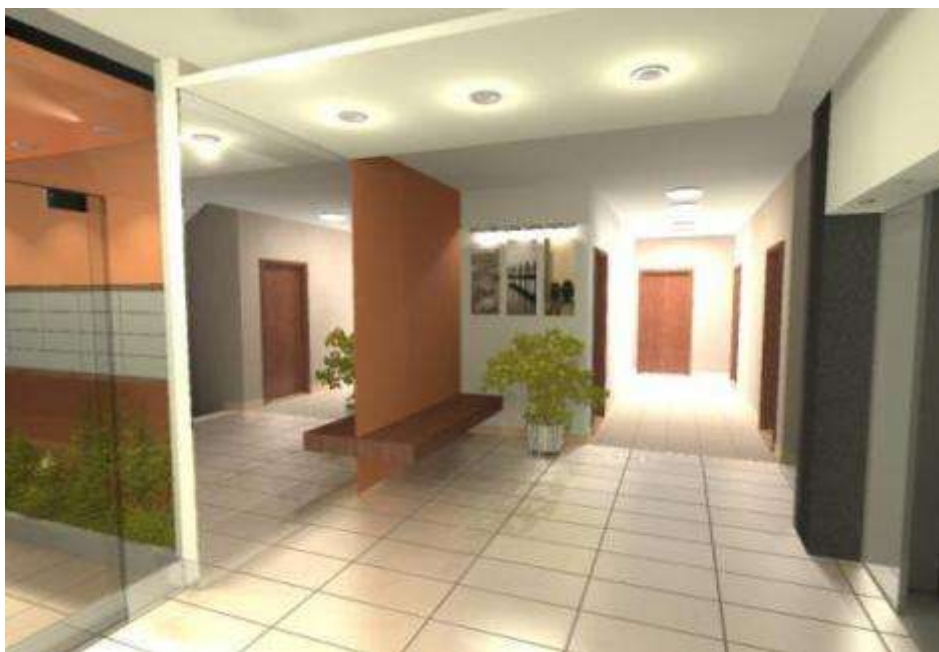
Zdroj: Interní dokumentace spol. Byty, s.r.o.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5



Zdroj: Interní dokumentace spol. Byty, s.r.o.



Zdroj: Interní dokumentace spol. Byty, s.r.o.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 5 – Standardní vybavenost domu

Nosná konstrukce – sestává z monolitického železobetonového skeletu s betonovými stropy, v horních podlažích pak nosnou vyzdívkou z cihelných bloků POROTHERM. Obvodový plášť nového domu a vnitřní příčky jsou provedeny z izolačních cihelných bloků POROTHERM.

Venkovní povrchy – obvodový plášť domu je opatřen systémovou probarvenou omítkou na tepelné izolaci (alternativně z fasádních obkladových panelů či jiného obkladového materiálu určeného architektem).

Střecha – dům má plochou střechu, která je částečně pochůzná. Její finální povrch je tvořen exotickým dřevem, případně zásypem z kačírku. Oplechování je z titan-zinkového plechu.

Okna, dveře – okna jsou navržena jako hliníková standardu EURO, zasklení bude provedeno s kvalitním izolačním dvojsklem. V domech budou osazeny vnitřní parapetní desky HELOLIT. Vstupní dveře do objektu jsou z hliníkových profilů s izolačním dvojsklem.

Schodiště a společné prostory – schodiště domu je provedeno z nosné železobetonové konstrukce opatřené kvalitním keramickým obkladem nebo teracem. Zábradlí je ocelové s nátěrem, dřevěným madlem. Vstupní prostory domů jsou vybaveny kvalitní zátěžovou keramickou dlažbou, zrcadlem a poštovními schránkami.

Výtah – pro obsluhu osob včetně invalidních je navržen osobní elektrický hydraulický výtah od renomovaného výrobce (SCHINDLER, OTIS, apod.) pro min. 6 osob s nosností cca 1000 kg s kvalitním obkladovým materiálem a vybavením ve výtahové kabině.

Garáže – v prostoru 1. podzemního podlaží objektu je navrženo celkem 38 garážových parkovacích stání, na vlastním pozemku. Ovládání vjezdu do suterénních garáží, resp. garážových vrat, je řešeno dálkovým ovladačem včetně zajištění nouzového ovládání. Z prostoru parkovacích stání je proveden i přímý vnitřní přístup do bytů po schodišti či výtahem.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Zahrada – část pozemku u objektu bude upravena jako společná klidná ozeleněná zahrada s vlastními komunikačními trasami. Přizemní byty v „zahradním podlaží“ využívají výlučně část zahrady. Další byty v 1 NP objektu mají též své vlastní předzahrádky.

Odpadky – odpadkové kontejnery či nádoby budou umístěny ve vyhrazené místnosti u výjezdu z prostoru suterénních garáží.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 6 – Standardní vybavení bytových jednotek

Vnitřní povrchy - na stěnách a stropěch provedeny štukové omítky s bílou malbou PRIMALEX. Na toaletách a v koupelnách budou provedeny keramické obklady (RAKO/HOB) v kombinaci min. dvou barev do výše stropu. Sádrokartonové stropy mohou být provedeny v některých vybraných místnostech dle projektu (např. koupelny, toalety, haly, chodby, apod.)

Podlahy – v obytných místnostech domu (tj. obývací pokoje, ložnice a ostatní pokoje) bude položena dřevěná plovoucí podlaha MAGNUM, odstín dub nebo buk, tl. 15 mm s podlahovými atypickými soklovými lištami. V obytných místnostech (tj. v kuchyních, koupelnách, na toaletách, vstupních halách atd.) bude položena keramická dlažba (RAKO/HOB). V místech bez obkladu bude dlažba zakončena soklem ve výšce 50 – 80 mm. Na terasách a balkonech bude položena dlažba na terčích nebo do tmelu.

Vnitřní dveře – vstupní dveře do bytových jednotek jsou bezpečnostní a protipožární typ NEXT SD 102F vybaveny panoramatickým kukátkem, bezpečnostní vložkou EVVA DPI a chromovým kováním ROSTEX R1. V interiéru jsou navrženy dýhované plné dveře Sapeli Elegant včetně obložkové zárubně v bukovém provedení s chromovým kováním COBRA Diana.

Telefon, domácí intercom – telefonní zásuvka pevné digitální linky bude provedena v každé obytné místnosti s možností budoucí instalace IDSN. V bytové jednotce je instalován přístroj domácího videotelefonu (ELVOX nebo adekvátní) umožňující obrazovou a zvukovou komunikaci mezi venkovním panelem videotelefonu umístěného u hlavního vstupu do objektu a bytovou jednotkou, včetně elektronického ovládání hlavních vstupních dveří objektu. Systém je propojen s bezpečnostními kamerami objektu a z bytové jednotky je možné sledovat záběr těchto kamer.

Televize – v každé obytné místnosti je provedena zásuvka společné televizní antény (STA). Systém je rozšířen o parabolu a související zařízení umožňující každému uživateli, po instalaci jeho vlastního satelitního přijímače, příjem satelitního vysílání.

Vytápění – v domě je centrální plynová kotelná (BUDERUS/VAILANT nebo adekvátní), která zajišťuje přípravu topné vody pro vytápění i teplou užitkovou vodu

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

pro všechny byty. Každý byt bude mít vlastní měření spotřeby tepla. Rozvody topné vody v bytech budou provedeny k topným tělesům v mědi. V bytech budou otopná ocelová desková tělesa KORADO RADIK VK v bílém provedení. V koupelnách jsou navržena otopná trubková tělesa KORADO KORALUX lineár v bílém provedení.

Vzduchotechnika – toalety a koupelny jsou nuceně větrány ventilátory (SILENT 90 nebo adekvátní) se samostatně ovládanými spínači. Větrání je vyvedeno nad střechu domu, ventilátory mají zpětnou klapku.

Elektroinstalace – spínače ABB element bílé barvy. Každá místnost bude opatřena minimálně jedním vývodem pro centrální stropní svítidlo a v koupelně bude navíc umístěn vývod pro nástěnné svítidlo.

Zdravotní technika – v bytových jednotkách budou osazeny bílé keramické zařizovací předměty LAUFEN Object (tj. umyvadlo a umývatko s nerezovým sifonem), pákové chromové baterie HANSGROHE Talis Sportive. Dále budou v bytech s vanou osazeny smaltované vany KADEWEI Form Plus s automatickým vypouštěcím ventilem. Sprchové kouty budou vybaveny smaltovanou vaničkou KALDEWEI a sprchovou zástěnou RAVAK SDOP.

Kuchyňské linky – jsou dodávkou klienta (majitele bytu). Prostor je připraven na provedení rozvodů elektrické energie, vody a kanalizace k základním spotřebičům (elektrická varná deska, trouba, digestoř, lednička s mrazákem, myčka) a volným zásuvkám v budoucí kuchyňské lince.

Sklady – pro každou bytovou jednotku bude k dispozici vyzděný sklípek umístěný v novém objektu (pozn. Je součástí bytové jednotky). Prostor bude osvětlen, odvětrán a na podlaze je uvažován hlazený beton opatřený nátěrem.

Pzn: Standardy domu a bytů mohou být změněny či nahrazeny adekvátními výrobky jiných dodavatelů.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 7 Popis konkurenčních projektů

Bytový dům Nad Malovankou

www.malovanka.cz

Investor: AYOR development, a.s.

Dokončení: 3. Q / 2010

Celkem bytů: 20

Mix bytů:

1 + kk	10 %
2 + kk	20 %
3 + kk	55 %
4 + kk	15 %

Průměrná plocha bytů (bez teras, apod.): 82,3 m²

Aktuální cena bytu: 89 500,- Kč / m²

Cena parkingu: N/A



Standardní vybavení

Okna	Kombinace dřevo/interiér a hliník/exteriér
Vnitřní dveře a zárubně	Dveře a obložky Sapeli Elegant, povrch dle výběru klienta, plné nebo prosklené, kování Cobra
Podlahy v obytných místnostech	Třívrstvá dřevěná Magnum (dub, buk)
Vybavení koupelen	Keramika Delta Kolo série Primo, baterie Grohe eurosmart, obklady/dlažby mozaika Butterfly

Kajetánka – Dům u jezera

www.kajetanka.eu

Investor: Lapid Capital Venture Ltd., Avestus Capital Partners

Dokončení: 4.Q / 2014

Celkem bytů: 30

Mix bytů: 1 + kk – 6 + kk (přesné počty nejsou k dispozici)

Průměrná plocha bytů (bez teras, zahrad, apod.): 91,4 m²

Aktuální cena bytu: N/A

Cena parkingu: N/A



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Standardní vybavení

Okna	Hliníková okna – dvoj / troj sklo
Vnitřní dveře a zárubně	Dveře a obložky Moderne Baulemente Prima EK, bílé foliové, kování COBRA
Podlahy v obytných místnostech	Novoloc – dub country, pokládka plovoucí
Vybavení koupelen	Keramika KOLO, baterie SAG Napo, obklady / dlažby Azteca Globe 67

Rezidence Fastrova 7

www.fastrova.cz

Investor: MAX Immo, s.r.o.

Dokončení: N/A

Celkem bytů: 7

Mix bytů:



2 + kk	29 %
3 + kk	43 %
5 + kk	29 %

Průměrná plocha bytů (bez teras, apod.): 71,6 m²

Aktuální cena bytu: 88 500 – 119 331,- Kč / m²

Cena parkingu: v ceně bytu!

Standardní vybavení

Okna	Hliníková okna
Vnitřní dveře a zárubně	Zapuštěné obložky (na úrovni se stěnou), skryté panty
Podlahy v obytných místnostech	Dřevěná třívrstvá Admonter – dub evropský
Vybavení koupelen	Podlahy terazzo lité, obklady Rako, keramika Villeroy Boch Memento, baterie Grohe, sprchy Hüppe

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Usedlost Šafránka

www.usedlost-safranka.cz

Investor: Chenen, a.s.

Dokončení: dokončeno

Celkem bytů: 18

Mix bytů:



1 + kk	11 %
2 + kk	17 %
3 + kk	11 %
4 + kk	33 %
5 + kk	28 %

Průměrná plocha bytů (bez teras, apod.): 129,5 m²

Aktuální cena bytu: 59 100 – 69 200,- Kč / m²

Cena parkingu: N/A

Standardní vybavení – N/A

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 9 Přehled potenciálních rizik projektu

Č.	Rizikový faktor	Dopad	Opatření
Podnikatelský plán, plnění termínů			
1.	Příliš optimistický projektový plán	nizké riziko	Úprava plánu, konzultace a případné opuštění projektu
2.	Překročení nákladů plánu	vysoké riziko	Úprava finančního plánu, konzultace s cenovými kontrolory, tvorba rezerv
3.	Nedodržení termínu plánu	nizké riziko	Smluvní vztahy, penále
Organizace a management			
4.	Nizká flexibilita organizace	nizké riziko	Změna organizační struktury, najmutí nových zaměstnanců
5.	Nedostatečná kvalita informací pro management	vysoké riziko	Konzultace s nezávislými poradci (RK Nexxus, a.s.)
6.	Chyby v tvorbě strategie, plánování	vysoké riziko	Konzultace s nezávislými poradci (RK Nexxus, a.s.)
Zákazníci			
7.	Nedojde k akceptaci nabízeného produktu	vysoké riziko	Změna marketingové strategie, upravení nabídky
8.	Nové požadavky zákazníků	nizké riziko	Konzultace s nezávislými poradci (RK Nexxus, a.s.)
Dodavatelé			
9.	Zpoždění dodávek	nizké riziko	Smluvní vztahy, penále a pokuty, pojištění
10.	Nizká kvalita dodávek	nizké riziko	Smluvní vztahy, penále a pokuty, pojištění
Makrookolí			
11.	Změna legislativních požadavků	nizké riziko	monitoring makrookolí
12.	Změna technických kvalitativních standardů	nizké riziko	monitoring makrookolí

Zdroj: Interní dokumentace spol. Byty, s.r.o., vlastní úprava

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 10 - Rekapitulace žádosti o spolufinancování

Účel úvěru: Financování bytového projektu „Nad hradem“ v lokalitě Praha 6 – Břevnov

Druh půjčky: střednědobý stavební úvěr

Dlužník: Byty, s.r.o.

Investor: vlastníci dlužníka, finančně propojené společnosti

Věřitel: Bankovní dům, a.s.

Celkové náklady projektu:

v současné době předběžně stanoveny na 167 885 375 Kč (bez DPH)

Částka úvěru: až do výše 125 000 000 Kč, tedy maximálně 75% celkových nákladů projektu

Kontokorentní úvěr DPH:

kontokorentní úvěr na úhrady DPH do výše 5 500 000 Kč

Částka investovaná dlužníkem:

Vlastní finanční prostředky, jejichž výše je stanovena jako rozdíl mezi celkovými náklady projektu a částkou úvěru. Jako doklad o investování vlastního kapitálu se vyžadují kopie potvrzení o zaplacení faktur a příslušných výpisů z účtu. Zálohy od kupujících nejsou považovány za vlastní kapitál.

Měna: CZK

Splatnost: nejpozději do 18-ti měsíců od skončení výstavby, tj. listopad 2017

Čerpání: I. čerpání vlastních finančních prostředků

II. první čerpání úvěru – únor 2015

III. konec čerpání úvěru – srpen 2016

Splacení úroků:

Čtvrtletně (3M), po dobu čerpání úvěru s možností úhrady z úvěru

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Splacení jistiny:

Po skončení období čerpání, nepravidelné podle postupu prodejů, maximálně však do 1,5 roku od dokončení výstavby. Veškeré příjmy musí být primárně použity na splacení závazků dlužníka vůči věřiteli.

Předprodej projektu:

30% z celkových ploch (před započítáním čerpání úvěru)

Úroková sazba:

3M PRIBOR + marže

Marže: 3,5 % p. a.

Poplatek za zpracování úvěru:

0,7 % z částky úvěru

Závazková provize:

0,5 % p. a. z nevyčerpané částky úvěru

Ručení za poskytnuté finanční prostředky:

- zástavní právo na pozemek
- zástavní právo na rozestavěnou stavbu
- zástavní právo na obchodní podíly společnosti Byty, s.r.o.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 11 - Postup koupě nemovitosti dle vnitřních pravidel spol. Byty, s.r.o. (2012)

Ústní rezervace

- Jedná se o „nezávazný“ akt a je sjednáván Prodejcem na domu maximálně sedmi kalendářních dnů
- V této lhůtě je nezbytné potvrdit svůj zájem o koupi nemovitosti podpisem tzv. „Rezervační smlouvy“, která bude každému zájemci na základě jeho výzvy zaslána elektronicky

Rezervační smlouva

- Písemná rezervace je závazná a vznikne podpisem „Rezervační smlouvy“
- Rezervační poplatek ve výši 150 000 Kč včetně DPH hradí zájemce do sedmi kalendářních dnů od podpisu „Rezervační smlouvy“ na číslo účtu, které je ve smlouvě uvedeno, variabilní symbolem je rodné číslo kupujícího.
- Rezervační poplatek je součástí kupní ceny nemovitosti a je 1. zálohou dle standardního splátkového kalendáře, který je obsažen ve „Smlouvě o budoucí kupní smlouvě“
- V případě, že zájemce z vlastní vůle odstoupí, rezervační poplatek propadá ve prospěch prodejce

Smlouva o budoucí smlouvě

- Nejpozději do třiceti kalendářních dnů od podpisu „Rezervační smlouvy“ je se zájemcem projednána a podepsána „Smlouva o budoucí kupní smlouvě“, která upravuje smluvní vztah mezi budoucím kupujícím a prodávajícím. Smlouva blíže specifikuje prodávanou nemovitost včetně příslušenství, stanovuje platební podmínky a popisuje jednotlivé fáze koupě.
- Nejpozději do deseti kalendářních dnů od podpisu „Smlouvy o budoucí kupní smlouvě“ kupující provede 2. platbu zálohy dle smluvního platebního harmonogramu.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- Další dílčí platby jsou hrazeny po dokončení jednotlivých fází výstavby. Platby kupující provede na základě výzvy prodávajícího dle smluvního platebního harmonogramu
- Před uhrazením dílčích záloh má kupující možnost osobní kontroly provedených prací na stavbě na základě dohody se zástupcem prodávajícího.
- Kupující má právo ve vztahu k postupu výstavby provádět se souhlasem prodávajícího tzv. „klientské změny“ v rámci bytové jednotky ve smyslu měn dispozičního uspořádání a povrchových úprav.
- Klientské změny se projednávají a řeší individuálně ve vybraných tzv. „klientských centrech“ v Praze
- Termíny a pravidla klientských změn jsou obsahem znění „Smlouvy o budoucí kupní smlouvě“.

Kupní smlouva

- před podpisem „Kupní smlouvy“ kupující uhradí doplatek dle smluvního platebního harmonogramu.
- Doplatek je hrazen vždy po dokončení stavby, získání kolaudačního rozhodnutí s nabytím právní moci, přidělením čísla popisného a vkladem dokončené stavby do katastru nemovitostí.
- Po dokončení stavby v předstihu před vlastním podpisem „Kupní smlouvy“ a následným předáním bytové jednotky prodejce provede s kupujícím tzv. „předpřejímku“ bytové jednotky za účelem zjištění stavu a soupisu vad a nedodělků.
- Po podpisu vlastní „Kupní smlouvy“ a „Návrhu na vklad Kupní smlouvy“ provede prodávající nejpozději do pěti kalendářních dnů vklad do Katastru nemovitostí.
- Předání bytové jednotky bez vad a nedodělků bránících v užívání včetně příslušenství je provedeno neprodleně po úhradě doplatku, tj. po úhradě celé kupní ceny nemovitosti, podpisu „Kupní smlouvy“ a provedení nezbytných administrativních úkonů.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 12a) – Souhrn finančního plánu – optimální scénář

NAD HRADEM - ZÁKLADNÍ DATA PROJEKTU			
optimální scénář			
VYUŽITÍ	bytový dům		
LOKALITA	ul. Za rohem, Praha 6 - Břevnov		
FIRMA	Byty, s.r.o.		
A PLOCHY, ..			
	m ²		m ²
1 GEFA (hrubá vnější podl. plocha)	4 151	6 Pozemek celkem	1 334
2 GIFA (hrubá vnitřní podl. plocha)	3 528	7 Krytá parkovací zakladače	34
3 NLF A bytů (čistá prodejní plocha)	2 490		
4 Balkony	476	8 Venkovní parkování	0
5 Kóje	181		
6 Zahrady	177		
9 Počet bytů	32		
B HARMONOGRAM			
1 Odsouhlasení managementu	V - 12	8 Prováděcí dokumentace	IV - 14
2 SOSB s Majiteli	VII - 12	9 Výkaz výměr	X - 14
3 Podpis Smlouvy kupní	VII - 12	10 Výběrové řízení	XI - 14
4 Zaplacení - Odkoupení nem.	X - 12	11 Začátek stavby	II - 15
5 Financování odkoupení	X - 12	12 Kolaudace	VI - 16
6 Financování rekonstrukce		12 Praktické dokončení	VIII - 16
7 Územní rozhodnutí	I - 14	13 Předání klientovi od	VIII - 16
8 Stavební povolení	X - 14	14 Dokončení prodeje	II - 18
C PARTNEŘI			
	Organizace/Firma	Representant	
1 Vlastník	Byty - Praha, s.r.o.	Ing. Petr Odpovědný	
2 Financování	UCB	bude určen	
3 Architekt	FOXIA, a.s.	Arch. Martin Štastný	
5 Kontrola ceny a kvality			
6 Dodavatel stavební jámy (I.etapa)			
7 Dodavatel vlastní stavby (II.etapa)			
D HLAVNÍ FINANČNÍ UKAZATELE			
(bez DPH) v CZK	Odsouhl. Managementu		Realita
1 Celkové náklady projektu	167 885 375		167 885 375
2 Cena stavby (1202+3)	96 138 100		96 138 100
3 Ukazatel 1- Cena stavby včetně Demolice / NFLA	38 616		38 616
4 Ukazatel 2 - Cena Projektu / NFLA	67 435		67 435

Zdroj: Finanční plány společnosti Byty, s.r.o. pro výstavbu BD "Nad hradem" (2012), vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 12b) – Souhrn finančního plánu – pesimistický scénář

NAD HRADEM - ZÁKLADNÍ DATA PROJEKTU			
pesimistický scénář			
VYUŽITÍ	bytový dům		
LOKALITA	ul. Za rohem, Praha 6 - Břevnov		
FIRMA	Byty, s.r.o.		
A PLOCHY, ...			
	m ²		m ²
1 GEFA (hrubá vnější podl. plocha)	4 151	6 Pozemek celkem	1 334
2 GIFA (hrubá vnitřní podl. plocha)	3 528	7 Krytá parkovací zakladače	34
3 NFLA bytů (čistá prodejní plocha)	2 490	8 Venkovní parkování	0
4 Balkony	476		
5 Kóje	181		
6 Zahrady	177		
9 Počet bytů	32		
B HARMONOGRAM			
1 Odsouhlasení managementu	V - 12	8 Prováděcí dokumentace	IV - 14
2 SOSB s Majiteli	VII - 12	9 Výkaz výměr	X - 14
3 Podpis Smlouvy kupní	VII - 12	10 Výběrové řízení	XI - 14
4 Zaplacení - Odkoupení nem.	X - 12	11 Začátek stavby	II - 15
5 Financování odkoupení	X - 12	12 Kolaudace	VI - 16
6 Financování rekonstrukce		12 Praktické dokončení	VIII - 16
7 Územní rozhodnutí	I - 14	13 Předání klientovi od	VIII - 16
8 Stavební povolení	X - 14	14 Dokončení prodeje	II - 18
C PARTNEŘI			
	Organizace/Firma	Representant	
1 Vlastník	Byty - Praha, s.r.o.	Ing. Petr Odpovědný	
2 Financování	UCB	bude určen	
3 Architekt	FOXIA, a.s.	Arch. Martin Štastrný	
5 Kontrola ceny a kvality			
6 Dodavatel stavební jámy (I.etapa)			
7 Dodavatel vlastní stavby (II.etapa)			
D HLAVNÍ FINANČNÍ UKAZATELE			
(bez DPH) v CZK	Odsouhl. Managementu		Realita
1 Celkové náklady projektu	167 412 253		167 412 253
2 Cena stavby (1202+3)	96 138 100		96 138 100
3 Ukazatel 1- Cena stavby včetně Demolice / NFLA	38 616		38 616
4 Ukazatel 2 - Cena Projektu / NFLA	67 245		67 245

Zdroj: Finanční plány společnosti Byty, s.r.o. pro výstavbu BD "Nad hradem" (2012), vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 13b) – Náklady projektu – pesimistický scénář

NAD HRADEM - NÁKLADY PROJEKTU pesimistický scénář				
LOKALITA	ul. Za rohem, Praha 6 - Břevnov			
FIRMA	Byty, s.r.o.			
Hrubá vnější podl. plocha - GEFA	4 151	Cena stavby na m ² GEFA	23 100	
Hrubá vnitřní podl. plocha - GIFA	3 610	bez rezervy		
Nebytové prostory - prodejní plocha	2 490			
Čistá prodejní plocha DGMY celkem - NLF A	2 490	Equita 25,3%	42 412 253	
Balkony / Terasy - Odhad	476	Over 74,7%	125 000 000	
Zahrada	177	Celkem	167 412 253	
Podz. Parking standard zakl.	34			
Venkovní parkování		počet jednotek	32	
Kóje (m ²) cca	181			
Plocha pozemku / Plot area				
	% z celku	Kč bez DPH	DPH	Kč s DPH
1100 POZEMKY/BUDOVA				
1101 Pozemek	20,01%	33 500 000	0%	33 500 000
1102 Zprošťování	0,00%	0	21%	0
1103 Založení firmy	0,03%	50 000	21%	60 500
1104 Daně a poplatky	0,03%	50 000	0%	50 000
1105 Geodetické zaměření	0,06%	100 000	21%	121 000
1106 Průzkum podloží	0,03%	50 000	21%	60 500
CELKEM	20,16%	33 750 000		33 792 000
1200 STAVBA				
1201 Inž. Sítě - poplatky	0,06%	100 000	21%	121 000
1202 Venkovní úpravy, demolice	0,15%	250 000	21%	302 500
1203 Stavba	57,28%	95 888 100	15%	110 271 815
1204 Náklady před stavbou	0,15%	243 230	15%	279 715
1205 Vícepráce	1,43%	2 397 203	2,5%	2 756 783
1206 Rezerva	1,43%	2 397 203	2,5%	2 756 783
CELKEM	60,49%	101 275 735		116 488 095
1300 ODBORNÉ SLUŽBY				
1301 Architekt	2,39%	4 000 000	21%	4 840 000
1302 Interiérový architekt	0,03%	50 000	21%	60 500
1303 Studie, průzkumy	1,11%	1 850 000	21%	2 238 500
1304 Kontrola nákladů (interní-banky)	0,24%	395 888	0,10%	479 025
1305 Kontrola kvality	0,29%	479 441	0,50%	580 123
1306 Investořský dozor	5,44%	9 109 370	9,5%	11 022 337
1307 Pojištění	0,03%	50 000	0%	50 000
1308 Ostatní	0,09%	150 000	21%	181 500
CELKEM	9,61%	16 084 698		19 451 985
1400 SPRÁVNÍ NÁKLADY				
1401 Právní služby	0,29%	480 000	15,00%	580 800
1402 Fin. konzultace	0,24%	400 000	21%	484 000
1403 Bank. popl.	0,60%	1 000 000	0,80%	1 000 000
1404 Úroky	3,97%	6 638 392	5,8%	6 638 392
1405 Zprostř. Prodeje	2,87%	4 800 924	2,5%	5 809 119
1406 Marketing	1,26%	2 109 618	1,0%	2 552 638
1407 Různé (např. FÚ atd.)	0,52%	872 886	0%	872 886
CELKEM	9,74%	16 301 820		17 937 834
NÁKLADY CELKEM	100,00%	167 412 253		187 669 914
Ekonomické ukazatele				
1500 Výnosy z prodeje produktu celkem bez DPH		192 036 978		
1600 Zisk před zdaněním (EBT)		24 624 725		
1700 ROI (EBT / Celkové náklady) v %		114,7%		

Zdroj: Finanční plány společnosti Byty, s.r.o. pro výstavbu BD "Nad hradem" (2012), vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 14b) – Výnosy projektu – pesimistický scénář

NAD HRADEM - VÝNOSY PROJEKTU pesimistický scénář																		
PLOCHY																		
#	Podř.	Kat.	Byt	Terasa	Zah.	Sklep	B+Skl.	GARAZ				BYT						
								Poč.	Bez DPH	S DPH	m2 bez dph	Plocha	DPH	m2 s dph	byt bez dph	byt s dph	byt a garáž s dph	
1	sut.	1+kk	37,7	10,6	62	3,90	41,60	1	273 000	330 330	330 330	56 800	5 000	15	59 441	2 533 834	3 015 262	3 345 592
2	sut.	3+kk	68,05	14,15	43	3,90	71,95	1	273 000	330 330	330 330	62 000	5 000	15	64 883	4 319 995	4 708 795	5 039 125
3	1 NP	2+kk	67,2	9,55		3,90	71,1	1	273 000	330 330	330 330	61 400		15	64 255	4 021 531	4 785 622	5 115 952
4	1 NP	4+kk	99,55	9,55		3,90	103,45	1	273 000	330 330	330 330	67 000		15	70 116	6 360 695	6 933 199	7 263 488
5	1 NP	3+kk	87,3	10,4	40	3,90	91,2	1	273 000	330 330	330 330	65 000		15	68 023	5 471 375	5 963 799	6 294 129
6	1 NP	2+kk	54,6	10,35	20	3,90	58,5	1	273 000	330 330	330 330	66 000	5 000	15	69 069	3 689 837	4 021 922	4 352 252
7	1 NP	2+kk	66,85	10,3	12	3,90	70,75	1	273 000	330 330	330 330	64 000	5 000	15	66 976	4 253 280	4 636 075	4 966 405
8	2 NP	2+kk	67,2	9,55		3,90	71,1	1	273 000	330 330	330 330	66 000		15	69 069	4 322 819	5 144 154	5 474 484
9	2 NP	4+kk	99,55	9,55		3,90	103,45	1	273 000	330 330	330 330	72 000		15	75 348	6 835 374	7 450 559	7 780 888
10	2 NP	3+kk	87,3	8,6		3,90	91,2	1	273 000	330 330	330 330	72 000		15	75 348	6 001 632	6 541 779	6 872 109
11	2 NP	3+kk	71,6	8,8		4,00	75,6	1	273 000	330 330	330 330	72 000		15	75 348	4 979 520	5 427 677	5 758 007
12	2 NP	2+kk	66,85	10,5		4,00	70,85	1	273 000	330 330	330 330	70 000		15	73 255	4 592 770	5 006 119	5 336 449
13	3 NP	2+kk	67,2	9,55		4,00	71,2	1	273 000	330 330	330 330	68 500		15	71 685	4 486 562	5 339 005	5 669 338
14	3 NP	4+kk	99,55	9,55		4,00	103,55	1	273 000	330 330	330 330	76 000		15	79 534	7 215 117	7 864 478	8 194 808
15	3 NP	3+kk	87,3	8,6		4,00	91,3	1	273 000	330 330	330 330	76 000		15	79 534	6 335 056	6 905 211	7 235 541
16	3 NP	3+kk	71,6	8,8		4,00	75,6	1	273 000	330 330	330 330	76 000		15	79 534	5 256 160	5 729 214	6 059 544
17	3 NP	2+kk	66,85	10,5		4,00	70,85	1	273 000	330 330	330 330	74 000		15	77 441	4 855 214	5 292 183	5 622 513
18	4 NP	2+kk	67,2	9,55		4,00	71,2	1	273 000	330 330	330 330	71 500		15	74 825	4 683 053	5 572 834	5 903 164
19	4 NP	4+kk	99,55	9,55		4,00	103,55	1	273 000	330 330	330 330	78 000		15	81 627	7 404 989	8 071 437	8 401 767
20	4 NP	3+kk	87,3	8,6		4,00	91,3	1	273 000	330 330	330 330	78 000		15	81 627	6 501 768	7 086 927	7 417 257
21	4 NP	3+kk	71,6	8,8		4,00	75,6	1	273 000	330 330	330 330	78 000		15	81 627	5 394 480	5 879 983	6 210 313
22	4 NP	2+kk	66,85	10,5		4,00	70,85	1	273 000	330 330	330 330	77 000		15	80 581	5 052 047	5 506 731	5 837 061
23	5 NP	2+kk	67,2	9,55		4,00	71,2	1	273 000	330 330	330 330	81 000		15	84 767	5 305 277	5 762 752	6 113 082
24	5 NP	4+kk	99,55	9,55		6,70	106,5	2	546 000	660 660	660 660	82 000		15	85 813	7 803 387	8 505 691	9 165 351
25	5 NP	3+kk	85,5	15,35		4,00	89,5	1	273 000	330 330	330 330	82 000		15	85 813	6 761 816	7 370 379	7 700 709
26	5 NP	2+kk	73,45	16,85		4,00	77,45	1	273 000	330 330	330 330	82 000		15	85 813	5 899 955	6 430 951	6 761 281
27	5 NP	2+kk	67,3	10,55		4,00	71,3	1	273 000	330 330	330 330	81 000		15	84 767	5 349 503	5 830 959	6 161 289
28	6 NP	2+kk	42,15	18,15		6,70	48,85	1	273 000	330 330	330 330	83 000		15	86 860	3 526 307	3 843 674	4 174 064
29	6 NP	4+kk	119,25	27,85		7,05	136,3	2	546 000	660 660	660 660	84 000		15	87 906	9 541 241	10 399 952	11 060 612
30	6 NP	4+kk	92,85	31,15		7,05	100	1	273 000	330 330	330 330	84 000		15	87 906	7 581 319	8 263 638	8 593 968
31	7 NP	3+kk	82,8	30,25		6,70	89,5	1	273 000	330 330	330 330	87 000		15	91 046	7 034 255	7 667 337	7 997 667
32	7 NP	2+kk	100,45	30,45		6,70	107,15	1	273 000	330 330	330 330	87 000		15	91 046	9 384 812	10 229 445	10 559 775
CELKEM			2489,6	475,6	177			34	9 282 000							182 754 978		2 12 438 926
																		192 036 978

Zdroj: Finanční plány společnosti Byty, s.r.o. pro výstavbu BD "Nad hradem" (2012), vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 15a) – Tok finančních prostředků Cash flow – příjmy – optimální scénář

NAD HRADEM - TOK FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ - CASH FLOW - PŘÍJMY optimální scénář												
	Cena s DPH	Započteno	Zbýváš doplatit	I. Q 2014	II. Q 2014	III. Q 2014	IV. Q 2014	I. Q 2015	II. Q 2015	III. Q 2015	IV. Q 2015	IV. Q 2015
CELKEM	233.372.392	0	233.372.392	0	0	0	2.567.096	5.367.563	466.743	1.400.234	3.267.213	54%
KUMULOVANĚ				0	0	0	2.567.096	7.934.661	8.401.406	9.801.640	13.068.854	
DPH				0	0	0	234.387	490.082	42.616	127.847	298.311	
				I. Q 2016	II. Q 2016	III. Q 2016	IV. Q 2016	I. Q 2017	II. Q 2017	III. Q 2017	IV. Q 2017	IV. Q 2017
CELKEM				61%	81%	87%	90%	95%	100%	0%	0%	0%
KUMULOVANĚ				1.166.862	4.667.448	1.400.234	189.731	753.14.002	344.9.334	896.0	0	0
DPH				14.235.716	18.903.164	20.303.598	210.035	153.224	037	496.233	372.392	233.372.392
				106.540	426.158	127.847	17.323.334	1.278.475	852.317	0	0	0

Zdroj: Finanční plány společnosti Byty, s.r.o. pro výstavbu BD "Nad hralem" (2012), vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 15b) – Tok finančních prostředků Cash flow – příjmy – pesimistický scénář

NAD HRADEM - TOK FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ - CASH FLOW - PŘÍJMY pesimistický scénář												
	I. Q. 2014	II. Q. 2014	III. Q. 2014	IV. Q. 2014	I. Q. 2015	II. Q. 2015	III. Q. 2015	IV. Q. 2015	I. Q. 2016	II. Q. 2016	III. Q. 2016	IV. Q. 2016
Cena s DPH												
Započteno												
Zbojová obalobit												
CELKEM	212.438.926	0	0	2.336.828	-4.886.095	424.978	1.274.634	2.974.145				
KIMULOVANĚ	0	0	0	2.336.828	7.222.923	7.647.801	8.922.435	11.896.580				
DPH	0	0	0	213.363	446.122	38.793	116.380	271.552				
CELKEM	3.062.395	4.248.779	1.274.634	172.712.847	12.746.336	8.497.557	0	0				
KIMULOVANĚ	12.958.774	17.207.533	18.482.187	131.195.033	203.941.369	212.438.926	212.438.926	212.438.926				
DPH	96.983	387.932	116.380	15.769.434	1.163.796	775.864	0	0				

Zdroj: Finanční plány společnosti Býty, s.r.o. pro výstavbu BD "Nad hradem" (2012), vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 16a) - Tok finančních prostředků Cash flow – výdaje (12-14) – optimální scénář

NAD HRADEM - TOK FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ - CASH FLOW - VYDAJE (2012 - 2014) optimální scénář	19.12.13											
	I. Q. 2012	II. Q. 2012	III. Q. 2012	IV. Q. 2012	I. Q. 2013	II. Q. 2013	III. Q. 2013	IV. Q. 2013	I. Q. 2014	II. Q. 2014	III. Q. 2014	IV. Q. 2014
VÝDAJE	33 500 000											
1103 Pozemek	0	0	33 500 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1102 Zprostředkování	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1103 Zásobní firmy	60 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1104 Dáně a poplatky	0	0	0	0	0	0	0	0	20 900	0	0	0
1105 Gaudické zaměření	121 000	0	0	0	0	0	0	0	0	121 000	0	0
1106 Průkazní soudce	60 500	0	0	0	0	0	0	0	0	60 500	0	0
CELKEM	33 782 000	0	33 500 000	0	0	0	0	0	20 900	121 000	60 500	0
1200 STAVBA	121 000											
1201 Tiskové stroje	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1202 Všeobecné služby	121 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1203 Stavba	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1204 Nový systém	110 271 216	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1205 Všeobecné služby	2 728 785	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1206 Rozvaha	2 158 785	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CELKEM	115 438 000	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1300 OBOJNÉ SLUŽBY	4 840 000											
1301 Architekt	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1302 Inženýrské služby	4 840 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1303 Studie, projektování	2 233 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1304 Kancelář náklady	479 025	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1305 Kancelář náklady	580 125	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1306 Inženýrské služby	11 022 337	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1307 Poplatek	90 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1308 Ostatní	181 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CELKEM	13 445 900	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1400 SPRÁVNÍ NÁKLADY	50 500											
1401 Právní služby	50 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1402 Finanční služby	484 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1403 Banky, zápis	1 050 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1404 Úhrady	8 038 392	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1405 Změny v právech	4 381 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1406 Měnové úhrady	2 352 838	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1407 Právní služby úhrady	672 800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CELKEM	18 310 311	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CELKEM	168 242 391	-1	35 933 850	0	0	0	0	0	2 262 630	21 789	3 142 790	21 789
CELKEM BEZ DPH	167 885 376	132 373 929	35 511 440	0	0	0	0	0	1 964 450	18 915	662 442	18 915
Průměr: 2,5%												
CELKOVÁ ČISTÁ SPLACENA K DATU	Kč	Kč	35 933 850	Kč	35 933 850	Kč	35 933 850	Kč	35 933 850	Kč	35 933 850	Kč
CELKOVÁ ČISTÁ SPLACENA K DATU BEZ DPH	Kč	Kč	35 511 440	Kč	35 511 440	Kč	35 511 440	Kč	35 511 440	Kč	35 511 440	Kč
ČISTÝ ZDROJJE	Kč	Kč	424 997 780	Kč	424 997 780	Kč	424 997 780	Kč	424 997 780	Kč	424 997 780	Kč
VLASTNÍ FINANCOVÁNÍ	Kč	Kč	35 511 440	Kč	35 511 440	Kč	35 511 440	Kč	35 511 440	Kč	35 511 440	Kč
equity bez DPH												
equity s DPH												
equity s DPH bez DPH												
CELKEM	7 260	7 260	7 260	7 260	7 260	7 260	7 260	7 260	7 260	7 260	7 260	7 260

Zdroj: Finanční plány společnosti Bytje, s.r.o. pro výstavbu BD "Nad hradem" (2012), vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 16b) - Tok finančních prostředků Cash flow – výdaje (12-14) – pesimistický scénář

NAD HRADEM - TOK FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ - CASH FLOW - VÝDAJE (2012 - 2014) pesimistický scénář		8.0.213 Společnosti s.r.o.											
		I. Q. 2012	II. Q. 2012	III. Q. 2012	IV. Q. 2012	I. Q. 2013	II. Q. 2013	III. Q. 2013	IV. Q. 2013	I. Q. 2014	II. Q. 2014	III. Q. 2014	IV. Q. 2014
1100 VÝDAJE													
1101 Pozemková	0	0	0	33 500 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1102 Zpracovatelská	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1103 Zdroje firmy	60 500	60 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1104 Dřev a popelky	0	0	0	0	0	0	0	0	25 300	0	0	0	0
1105 Geodetické zaměření	121 000	0	0	0	0	0	0	0	0	121 000	0	0	0
1106 Průzkum podlaží	60 500	0	0	0	0	0	0	0	0	60 500	0	0	0
CELKEM	33 782 000	60 500	33 500 000	0	0	0	0	0	25 300	121 000	60 500	0	0
1200 STAVBA													
1201 Inz. Stř. - popelky	121 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1202 Vnější úpravy, demolice	302 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1203 Stavba	110 271 315	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1204 Náklady přes starobu	279 715	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1205 Vstupní	2 756 783	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1206 Rezerwa	2 756 783	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CELKEM	156 488 095	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1300 OSOBNÍ SLUŽBY													
1301 Architekt	4 840 000	0	0	0	0	0	0	0	0	1 121 000	0	0	0
1302 Interiérový architek	60 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60 500	0
1303 Studio, restaurace	2 238 500	0	0	0	1 119 250	0	0	0	1 119 250	0	0	0	0
1304 Kancelářská služba	439 035	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	439 035
1305 Vzdělávací služby	583 133	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	583 133
1306 Inženýrský zbor	11 922 357	0	0	0	1 121 000	0	0	0	1 121 000	0	0	0	0
1307 Ostatní	60 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60 000
1308 Ostatní	181 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	181 500
CELKEM	19 451 895	0	0	0	2 240 250	0	0	0	1 121 000	0	0	60 500	108 900
1400 SPRÁVNÍ NÁKLADY													
1401 Právní služby	580 800	0	60 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60 500
1402 Finanční služby	454 000	0	7 260	7 260	21 780	21 780	21 780	21 780	21 780	21 780	21 780	21 780	21 780
1403 Bank. poplat	1 000 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1404 Úrok	8 638 302	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1405 Změny Srovnání	5 809 119	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1406 Marketing	2 582 638	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 582 638
1407 Nemovitostní daň	872 866	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	872 866
CELKEM	17 937 834	0	67 760	7 260	21 780	21 780	21 780	21 780	21 780	21 780	21 780	21 780	21 780
CELKEM	Kč	187 669 314	-1	35 933 850	0	2 262 000	21 780	1 142 780	21 780	3 408 000	203 280	82 280	758 438
CELKEM BEZ DPH	Kč	167 412 253	131 920 807	38 511 446	0	1 864 803	18 918	982 671	18 918	2 860 271	176 509	71 468	668 770
Průměr Equitables	23%												
CELKOVA ČISTÁ SPLACENA K DATU	Kč	15 13%											
Prům DPH BEZ POZEMKŮ	Kč												
CELKOVA ČISTÁ SPLACENA K DATU BEZ DPH	Kč												
ČIST ZDROJE (banka)	Kč	125 080 000	578 598	124 425 402									
VLASTNÍ FINANCOVÁNÍ	Kč	42 412 253	7 374 805	35 211 446									
equity bez DPH													
chýzí do equity bez DPH													
CELKEM		6 900 807											

Zdroj: Finanční plány společnosti Byt, s.r.o. pro výstavbu BÚ "Nad hrazen" (2012), včetně úpravek

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tok finančních prostředků Cash flow – výdaje (12-15) – pesimistický scénář

		NAD HRADEM - TOK FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ - CASH FLOW - VÝDAJE (2015 - 2018)												
		pesimistický scénář												
		S DPH												
		I. Q. 2015	II. Q. 2015	III. Q. 2015	IV. Q. 2015	I. Q. 2016	II. Q. 2016	III. Q. 2016	IV. Q. 2016	I. Q. 2017	II. Q. 2017	III. Q. 2017	IV. Q. 2017	2018
1100	POZEMKY/BUDOVA													
1101	Pozemek	33 500 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1102	Zprostředkování	60 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1103	Zabízení firmy	80 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1104	Dane a poplatky	30 000	25 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1105	Geodetické zaměření	121 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1106	Průzkum podlézí	60 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	CELKEM	33 792 000	25 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1200	STAVBA													
1201	Stavba	33 500 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1202	Stavba - poplatky	60 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1203	Věcní opravy, demolic	362 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1204	Stavba	110 271 315	9 000 000	12 500 000	21 000 000	24 000 000	18 000 000	19 771 315	0	0	0	0	0	0
1205	Průzkum před stavbou	3 746 783	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1206	Stavba	2 746 783	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	CELKEM	116 488 093	9 000 000	12 500 000	21 000 000	24 000 000	18 121 000	25 284 881	0	0	0	0	0	0
1300	ODROBNÉ SLUŽBY													
1301	Architekt	4 840 000	121 000	121 000	121 000	121 000	121 000	121 000	121 000	121 000	121 000	121 000	121 000	121 000
1302	Inženýrský architekt	60 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1303	Střední, průzkumy	1 119 250	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1304	Kontrola nákladů	479 025	108 500	43 537	43 537	43 537	43 537	43 537	43 537	43 537	43 537	43 537	43 537	43 537
1305	Kontrola kvality	560 123	36 500	90 637	90 637	90 637	90 637	90 637	90 637	90 637	90 637	90 637	90 637	90 637
1306	Investiční dozor	11 022 337	1 338 292	817 292	817 292	817 292	817 292	817 292	817 292	817 292	817 292	817 292	817 292	817 292
1307	Poradenství	50 000	25 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1308	Ostatní	181 500	22 687	22 687	22 687	22 687	22 687	22 687	22 687	22 687	22 687	22 687	22 687	22 687
	CELKEM	19 451 985	5 124 179	1 095 153	1 095 153	1 120 153	1 095 153	1 095 157	839 984	0	0	0	0	0
1400	SPRÁVNÍ NÁKLADY													
1401	Právní služby	580 500	45 980	45 980	45 980	45 980	45 980	45 980	45 980	45 980	45 980	45 980	45 980	45 980
1402	Finanční služby	484 000	21 780	21 780	21 780	21 780	21 780	21 780	21 780	21 780	21 780	21 780	21 780	21 780
1403	Bank, poplat.	1 000 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1404	Úroky	6 638 392	93 547	190 031	317 779	749 786	929 823	1 176 548	2 681 663	0	0	0	0	0
1405	Zprostř. Prodej	5 809 119	398 850	398 850	398 850	398 850	398 850	398 850	398 850	398 850	398 850	398 850	398 850	398 850
1406	Marketing	2 552 638	248 173	248 173	248 173	248 173	248 173	248 173	248 173	248 173	248 173	248 173	248 173	248 173
1407	Různé-Majetková daň	872 886	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	CELKEM	17 937 834	1 808 330	904 814	1 032 562	1 464 569	1 844 606	1 890 331	6 867 655	67 760	87 120	21 780	21 780	0
CELKEM	KČ	187 669 914	-1	10 989 967	14 627 715	23 330 149	26 584 722	20 860 759	28 270 369	7 707 639	67 760	87 120	21 780	0
CELKEM BEZ DPH	KČ	167 412 233	131 900 807	9 554 590	12 705 658	20 264 608	23 091 535	18 119 691	24 555 691	6 694 869	58 856	75 673	18 918	0
	Peněž. Equiva.Celtek		DPH	1 779 096	1 445 377	1 922 057	3 065 541	3 493 187	2 741 068	3 714 978	1 012 770	8 904	11 447	2 862
CELKOVÁ ČÁSTKA SPLACENA K DATU	KČ	55 082 894	66 082 861	80 710 576	104 040 725	130 625 447	151 468 207	179 756 576	187 464 215	187 531 975	187 619 095	187 640 875	187 662 655	0
CELKOVÁ ČÁSTKA SPLACENA K DATU BEZ DPH	KČ	52 250 599	61 805 189	74 510 848	94 175 455	117 866 991	135 988 682	160 542 373	167 237 242	167 296 099	167 371 771	167 390 689	167 409 607	0
CIZI ZDROJE (banka)	KČ	125 000 000	576 598	12 705 658	20 264 608	23 091 535	18 119 691	24 555 691	6 694 869	58 856	75 673	18 918	0	0
VLASTNÍ FINANCOVÁNÍ	KČ	42 412 253	7 374 805	2 496 234	42 412 253	42 412 253	42 412 253	42 412 253	42 412 253	42 412 253	42 412 253	42 412 253	42 412 253	0
	equita bez DPH													
	chýbí do equity bez DPH													
	CELKEM	6 900 807	6 900 807	6 900 807	6 900 807	6 900 807	6 900 807	6 900 807	6 900 807	6 900 807	6 900 807	6 900 807	6 900 807	0

Zdroj: Finanční plány společnosti Byty, s.r.o. pro výstavbu BD "Nad hradem" (2012), vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 17a) Tok finančních prostředků – Cash flow souhrn – optimální scénář

NAD HRADEM - TOK FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ - CASH FLOW - SUMA																	
optimální scénář																	
	2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018				
	I. Q.	II. Q.	III. Q.	IV. Q.	I. Q.	II. Q.	III. Q.	IV. Q.	I. Q.	II. Q.	III. Q.	IV. Q.	I. Q.	II. Q.	III. Q.	IV. Q.	SUMA
200,000																	
Ústní příjmy																	
Výdaje	-7 260	-67 780	-33 567 760	-7 260	-2 282 000	-21 780	-1 142 760	-21 780	-3 408 000	-203 280	-62 280	-358 400					
Příjmy	6 305	58 846	33 556 210	6 305	1 964 450	18 915	962 442	18 915	2 959 689	176 538	71 456	658 555					
Vrácená půjčka																	
Konkurenční DPH																	
Celkem	6 305	58 846	33 556 210	6 305	2 062 050	-18 865	-982 442	18 915	-3 208 000	-71 403	71 456	658 655					
Mimořádné výdaje/příjmy																	
DPH		855	8 914	11 550	855	297 580	2 865	150 334	2 865	448 341	26 742	10 624					
DZP/D																	
Zaplacené /Korrekce																	
Cash Flow	-955	-7 959	-2 636	10 586	-199 046	187 134	-147 472	147 472	-187 135	173 257	15 916	400 900					
Kumul. Cash Flow	198 045	193 086	185 450	199 045	0	187 133	49 662	187 133	0	173 256	189 176	100 225					
Ústní příjmy																	
Výdaje	-13 039 724	-10 969 967	-14 627 715	-23 330 149	-38 584 722	-20 860 790	-29 270 309	-3 280 116	-67 160	-87 720	-21 780	-21 780					
Příjmy	11 756 516	9 552 875	12 703 377	20 280 969	23 087 368	18 116 438	24 551 203	7 283 562	0	0	0	0					
Vrácená půjčka																	
Konkurenční DPH	-1 815 505	-155 865	-519 862	-1 272 628	-726 464	-646 472	-1 400 804	-5 245 026	0	0	0	0					
Celkem	13 924 111	9 708 841	13 223 239	21 533 658	23 813 653	17 469 966	25 943 207	-122 072 226	-42 866 379	0	0	0					
Mimořádné výdaje/příjmy																	
DPH	-124 012	-1 291 126	-1 404 476	-1 796 490	-2 779 809	-3 390 793	-2 378 103	-3 591 239	-10 224 030	-1 209 061	-640 206	2 890					
DZP/D																	
Zaplacené /Korrekce																	
Cash Flow	-100 226	-1 291 126	-1 404 476	-1 796 490	-2 779 809	-3 390 793	-2 378 103	-3 591 239	-10 224 030	-1 209 061	-640 206	2 890					
Kumul. Cash Flow	0	-100 226	-1 404 476	-3 200 966	-5 980 775	-9 371 568	-11 749 671	-15 340 910	-25 564 940	-26 773 999	-27 983 205	-27 980 315	-27 977 425	-27 974 535	-27 971 645	-27 968 755	-27 965 865

Zdroj: Finanční plány společnosti Byby, s.r.o. pro výstavbu BD "Národní" (2012), vlastní zpracování

