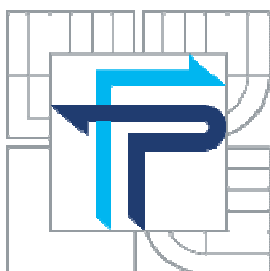




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN

BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. PETR SLOUKA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. ALENA KOČMANOVÁ, Ph.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Slouka Petr, Ing.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán

v anglickém jazyce:

Business Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- BARKER, S., COLE, R. Projektový management pro praxi. 1.vydání Praha: Grada Publishing, 2006. 167 s. ISBN 978-80-247-2838-4.
- FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 1.vydání Praha: Grada Publishing, 1999. 231 s. ISBN 80-7169-812-1.
- FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1.vydání Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-0939-2.
- SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 1.vydání Praha: Grada Publishing, 2007. 289 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- VALACH, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2.vyd. Praha: Ekopress, s.r.o. 2006. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 14.01.2011

Abstrakt

V diplomové práci je zpracován podklad pro podnikatelský plán projektu – prodeje nemovitosti. Výsledkem je zhodnocení silných, slabých stránek projektu a zpracování finanční a časové analýzy. Součástí této práce je i návrh nejvýhodnější varianty, jak v tomto podnikatelském záměru dál pokračovat. Zvláštní důraz je kladen na odhadování nákladů pomocí metody Monte Carlo.

Klíčová slova

SWOT analýza, Metoda Monte Carlo, Ganttův diagram, síťový graf, developerský projekt, podnikatelský plán.

Abstract

This master's thesis contains the basis for the business plan of the project – real property sales. An evaluation of the strong and weak points of the project along with the elaboration of a financial and time analysis result from the thesis. Furthermore, the thesis offers a proposal for the most convenient way to continue in this business intention. A particular stress was placed on the cost estimate using the Monte Carlo method.

Key words

SWOT Analysis, Monte Carlo method, Gantt chart, network diagram, Developer project, Business plan

Bibliografické citace diplomové práce

SLOUKA,P. *Podnikatelský plán*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 96 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13.1.2011

.....

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za odborné vedení, které mi poskytla při zpracovávání diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	12
1.1 Definování cílů práce.....	12
1.2 Vymezení problému.....	14
1.2.1 Definování podnikatelského záměru.....	14
1.2.2 Popis a charakteristika řešené nemovitosti.....	14
1.2.3 Urbanistické řešení studie.....	16
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	18
2.1 Strategie projektu, firmy.....	18
2.2 Strategická marketingová analýza, marketingový výzkum.....	19
2.3 SWOT analýza.....	20
2.4 Definování cílů.....	20
2.5 Časová hodnota peněz	21
2.5.1 Diskontování.....	21
2.5.2 Nominální a reálná diskontní sazba.....	22
2.6 Simulace Monte Carlo.....	23
3 IDENTIFIKACE PODNIKATELSKÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ.....	24
3.1 Strategie a poslání projektu.....	24
3.2 Marketingová analýza, marketingový výzkum projektu.....	26
3.2.1 Interní analýza.....	26
3.2.2 Externí analýza mikrookolí.....	28
3.2.2.1 Dodavatelé.....	28
3.2.2.2 Nabídka a poptávka v oblasti bytové výstavby.....	29
3.2.2.3 Konkurenti.....	32
3.2.3 Externí analýza mikrookolí.....	34
3.3 SWOT Analýza.....	36
3.3.1 Silné stránky.....	36
3.3.2 Slabé stránky.....	37
3.3.3 Příležitosti.....	37

3.3.4 Hrozby.....	38
3.4 Marketingový mix.....	40
3.5 Zhodnocení podnikatelských příležitostí.....	41
4 FINANČNÍ ANALÝZA.....	42
4.1 1. varianta projektu.....	43
4.1.1 Plánovaný výnos 1. varianty.....	43
4.1.2 Výpočet odhadní ceny nemovitosti.....	44
4.1.3 Výpočet odhadní ceny zemědělského pozemku.....	46
4.1.4 Plánované náklady z prodeje celé nemovitosti 1. varianty.....	47
4.1.5 Zisk a další základní ekonomické veličiny projektu – Varianta 1	49
4.2 2. varianta projektu.....	52
4.2.1 Plánovaný výnos 2. varianty.....	53
4.2.2 Plánované náklady z prodeje celé nemovitosti 2. varianty.....	55
4.2.3 Zisk a další základní ekonomické veličiny projektu – Varianta 2	59
4.3 3. varianta projektu.....	60
4.3.1 Plánovaný výnos 3. varianty.....	61
4.3.2 Plánované náklady z prodeje celé nemovitosti 3. varianty.....	62
4.3.3 Zisk a další základní ekonomické veličiny projektu – Varianta 3	65
4.4 Vyhodnocení základních ekonomických veličin všech variant projektu.....	66
4.5 Identifikace rizik a stanovení jejich významnosti v nákladech.....	67
4.5.1 Stanovení významnosti rizik – Analýza citlivosti.....	68
4.5.2 Simulace Monte Carlo / Náklady na inženýrské stavby.....	70
4.5.3 Simulace Monte Carlo / Zisk.....	77
4.6 Vyhodnocení 3 Variant – projektů a investiční rozhodnutí.....	80
4.7 Peněžní tok, cash flow.....	82
5 ČASOVÁ ANALÝZA.....	86
5.1 Struktura činností plánovaného projektu.....	86
5.2 Časové plánování.....	88
6 CELKOVÉ VYHODNOCENÍ PROJEKTU	92
ZÁVĚR.....	94
POUŽITÉ ZDROJE A LITERATURA.....	95
SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

V 90. letech minulého století se u nás společně s dalšími podnikatelskými aktivitami rozvinul nový druh podnikání a to na trhu s nemovitostmi. Tento boom umožnil odstartovat velké množství podnikatelských činností označovaných jako developerské činnosti. Za developerskou činnost je pokládán jakýkoliv podnikatelský záměr, jehož hlavním cílem je výstavba, oprava nebo jiný zásah do nemovitosti za účelem následného prodeje, či pronájmu třetím osobám.

Tyto činnosti se na počátku tohoto rozmachu staly velice ziskové, protože rozdíl vynaložených nákladů do projektu a prodejních zisků byl několikanásobný. Bylo to způsobeno především nízkou cenou nemovitosti, za kterou developerské společnosti tyto pozemky či budovy nakupovaly a získávaly. Během několika let se trh s nemovitostmi ustálil. Na trhu přibýlo konkurence a banky už nebyly tak ochotné a benevolentní financovat developerské projekty, proto se i zpřísnily podmínky pro získání úvěru. Na trhu pak zůstaly jen úspěšné společnosti, které získaly výhodu před konkurencí nejen včasným vstupem na trh, ale také tím, že měly k dispozici podnikatelský plán, projekt, do kterého investoři byli ochotni investovat s přesvědčením, že rizika vloženého kapitálu v porovnání s plánovaným ziskem jsou výhodná. Správná příprava podnikatelského plánu či projektu dokázala včas odhalit, zda bude projekt, podnikatelský záměr ziskový, přesně identifikovat a definovat rizika, která sebou přináší realizace podnikatelského záměru a tato rizika projektu odstranit popřípadě minimalizovat.

Investiční rozhodnutí společnosti a budoucích investorů o přijetí nebo zamítnutí projektu je pro firmu významný milník, který může pro firmu znamenat výrazný úspěch a ovlivnit tak její další podnikatelskou prosperitu. Zda bylo rozhodnutí úspěšné, můžeme s jistotou tvrdit až po ukončení projektu, protože během jeho života se vždy objeví různé druhy rizik a nejistot, jejichž vývoj lze jen obtížně předvídat. Přesto můžeme úspěšnost projektu dopředu s určitou pravděpodobností definovat a také ovlivnit. Právě proto se výrazným způsobem na správném rozhodnutí a úspěšném projektu podílí především dobře vytvořený podnikatelský plán. Vytvoření podnikatelského plánu je nezbytné tehdy, kdy usilujeme o finanční prostředky od banky, investora, či chceme získat společníka pro společné podnikání. Doporučuje se

však podnikatelský plán vytvořit vždy, abychom byli schopni si definovat cíle svého podnikání, identifikovat možná rizika, vyhodnotit konkurenceschopnost, stanovit možnosti realizovatelnosti a úspěšnosti podnikatelského záměru.

Při tvorbě podnikatelského plánu se čerpá současně z několika základních vědních disciplín jako jsou ekonomika a matematika, a vychází se z jejich poznatků, axiomů a teorií. Opírá se navíc i o znalosti dalších disciplín např.: marketing, statistika, řízení rizik, účetnictví, právo, projektový management apod. Tím vzniká široké spektrum informací, které by se během vytváření úspěšného podnikatelského plánu měly využít. To byl taky jeden z důvodů, proč jsem se rozhodl zpracovat diplomovou práci na toto téma. Navíc znalosti a zkušenosti získané vypracováním této diplomové práce bezpochyby uplatním i během svého profesního života, protože trendem ve světě je stále častěji provádět jednorázové činnosti právě formou podnikatelských záměrů a různých projektů, které vyžadují mít zpracovaný podnikatelský plán, proto aby mohly být úspěšné.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

1.1 Definování cílů práce

Cílem diplomové práce je vytvořit podklady pro podnikatelský plán - developerského projektu, jehož podnikatelským záměrem je výstavba inženýrských sítí na pozemku určeného pro nízkopodlažní zástavbu rodinných domů za účelem následného prodeje třetím osobám. Samotná výstavba rodinných domů není součástí plánované studie.

Většin podnikatelských záměrů má svůj podnikatelský plán, kde je kladen zvláštní důraz především na technicko-ekonomickou studii poskytující zásadní informace pro vyhodnocení projektu. Technická část této studie je zpracována firmou H. arch projekt s.r.o. a tato diplomová práce by měla řešit především její ekonomickou část.

Kromě toho, že studie přináší základní technické informace o použitých technologiích a materiálech, od kterých se odvíjí náklady celého projektu. Uvádí se v rámci této studie i finanční analýza, která stanoví, jestli je projekt ziskový, zda bude zapotřebí externího investora a určí předpokládaný zisk podnikatelského záměru. Finanční analýza by měla definovat také předpověď hotovostního toku (Cash Flow) během života projektu tak, aby bylo určeno, jaké množství peněz bude zapotřebí během celého projektu. Realizátor projektu je pak připraven na možné výkyvy v příjmech a nákladech. Navíc přehled budoucího hotovostního toku by měl zobrazit, jak budou peníze alokovány, v jakém časovém horizontu budou investovány, a co bude za následek, až finanční prostředky budou použity. Odhad hotovostního toku by měl co nejrealističtěji popsat plánované činnosti, a stanovit míru pravděpodobnosti jednotlivých operací.

S tím je pak úzce spojeno i řízení a analýza rizik, které by vznikající rizika měla definovat, rozpoznat a eliminovat popř. snížit na únosnou míru pomocí navrhovaných opatření.

Další významnou kapitolu, kterou by měla tato práce obsahovat je marketingová strategie. Než se stanoví marketingová opatření a specifikují využitelné marketingové nástroje, je důležité provést interní a externí analýzu okolí. Provedený výzkum má pak velmi zásadní vliv na rozhodnutí o celém projektu.

Pokud dojde k rozhodnutí o přijetí navrhovaného záměru, nastává tzv. investiční – realizační fáze života projektu. V této části projektu dochází k velkému množství různých činností a aktivit, pomocí nichž dojde k uskutečnění záměru. Ale bez koordinování, skloubení a přesného načasování jednotlivých kroků projektu by se nám požadovaný úspěch podnikatelského záměru výrazně vzdálil, proto by se při přípravě plánu měly respektovat zásady projektového řízení, díky kterému zahrnujeme do plánování i vliv omezených zdrojů a s tím spojené rezervy.

Žádná ze složek, která tu je uvedena by neměla být vynechána, protože pak by docházelo ke zkreslení dat v technicko-ekonomické studii a to by mohlo vést k ohrožení celého projektu a definitivnímu rozhodnutí o přijetí či zamítnutí podnikatelského záměru na základě neúplných informací. Získané výsledky z této diplomové práce by především měly poskytnout ucelené informace pro vytvoření podnikatelského plánu tohoto projektu.

1.2 Vymezení problému

1.2.1 Definování podnikatelského záměru

Cílem podnikatelského záměru je prodej nemovitosti viz. obr. 3. , pro kterou byla zpracována studie na výstavbu rodinných domů a nutných inž. sítí. Realizátor tohoto podnikatelského záměru je současně i vlastníkem nemovitosti a disponuje finančními prostředky v hodnotě 600 000 Kč, které jsou kdykoliv volné k dispozici.

Do podnikatelského záměru zasahuje pouze jedno časové omezení spojené s udělením stavebního povolení a zahájení stavby plánovaných inženýrských sítí a komunikace. Je to z toho důvodu, že je plánována změna územního plánu sídelního útvaru Blansko, která nepočítá s řešeným územím jako lokalitou určenou k nízkopodlažní zástavbě a uvedená nemovitost je navržena k vyškrtnutí z územního plánu. Tato změna by znamenala, že plánovaná výstavba rodinných domů by už nebyla možná a byla by protizákonná. Proto zahájení stavby plánovaných inženýrských sítí a komunikace musí být započato dříve, než vyjde v platnost nový územní plán týkající se řešeného území. Z toho důvodu je zahájení podnikatelského záměru právě v tuto dobu. Nový územní plán má vyjít v platnost na začátku roku 2012, tím se časové omezení stává významným milníkem v rámci projektu.

K omezeným finančním a časovým zdrojům patří ještě jeden omezující faktor a to lidské zdroje. Podnikatelskému záměru se mohou věnovat pouze 4 lidé včetně realizátora a to pouze jen jako vedlejší činnosti. Kromě těchto omezení vznikají ještě další omezující faktory, které již byli uvedeny v popisu nemovitosti a nebo, které budou v rámci zpracování podnikatelského plánu ještě zmíněny.

1.2.2 Popis a charakteristika řešené nemovitosti

Jedná se o území určené změnou Územního plánu sídelního útvaru Blansko – místní část Českovice (Urbanistické středisko Brno, Ing. arch. Klajmon, 1997) dále jen ÚP Blansko jako návrhová plocha nízkopodlažní zástavby pro realizaci do r. 2015.

Poloha řešeného území „U Vyhlídky“ se nachází na severním okraji městské části města Blanska – Českovice. Je ohraničena na JV straně komunikací Blansko – Obůrka, JZ hranici tvoří účelová komunikace vedoucí k rozptýlené chatové zástavbě západně od lokality. Západní strana území je vymezena další parcelou, severní hranici

tvoří stávající lesní porost. Komunikačně je lokalita přístupná ze zmíněné komunikace Blansko – Obůrka.



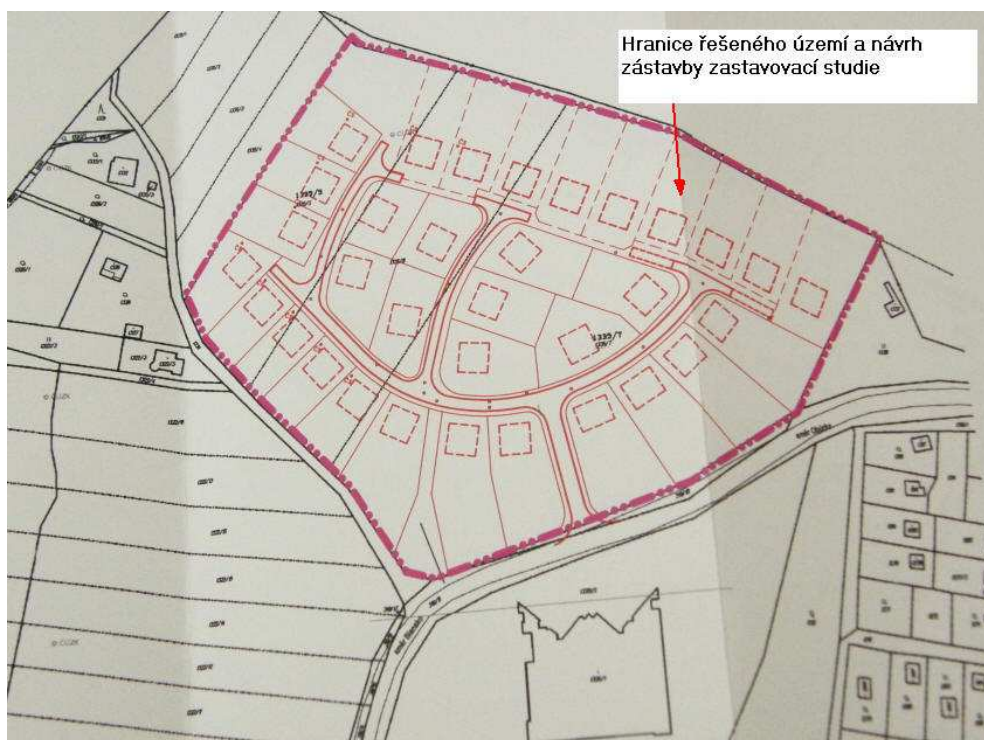
Obr. 1: lokalita nemovitosti

Řešená lokalita má několik omezení. Musí být dodrženy hranice zastavitelného území z ÚP. Na řešeném území v JV části se nachází ochranné (4 m) a bezpečnostní (20 m) pásmo VTL plynovodu. Severní okraj řešeného území je zasažen ochranným pásmem lesa – dle ÚP širokým 50 m. Posledním omezením, které se týká řešeného území, je stávající splašková kanalizace na JV okraji lokality podél příjezdové komunikace.

Převážnou část řešeného území zabírá orná půda bez porostů, sloužící zemědělské výrobě. Území má nepravidelný tvar o ploše 24 321 m². Je svažité směrem k JZ. Největším kladem lokality je atraktivní přírodní prostředí s výhledem na okolní krajinu s blízkostí lesa. Bezprostředně v okolí se nachází řada zajímavých míst, jako rekreační středisko Vyhlídka, hotel Panorama s Wellness centrem nebo chatová oblast Českovice a nová zástavba Zahradní město. Lokalita má dobrou dostupnost pro automobilovou i pěší dopravu, a to po místní komunikaci Blansko – Obůrka, a dále městskou hromadnou dopravou z Obůrky. Na JV okraji je veden VTL plynovod a podél místní komunikace je vedena splašková kanalizace, STL plynovod, vodovod,

komunikační rozvody. Ve vzdálenosti necelých 100 m od jmenovaného pozemku se nachází vedení VN. Jiné inženýrské sítě v lokalitě vybudovány nejsou.

Pro řešené území a další dvě sousedící parcely byla vypracována zastavovací studie od H. arch projekt s.r.o. Tato studie prověřuje kapacitu území pro výstavbu rodinných domů, zabezpečení technické infrastruktury a stanovení využitelnosti daného území pro funkci bydlení. Studie vychází z podkladů ÚP Blansko. Samotné stavby rodinných domů nejsou součástí řešení této .



Obr. 2: Plánovaná zástavba

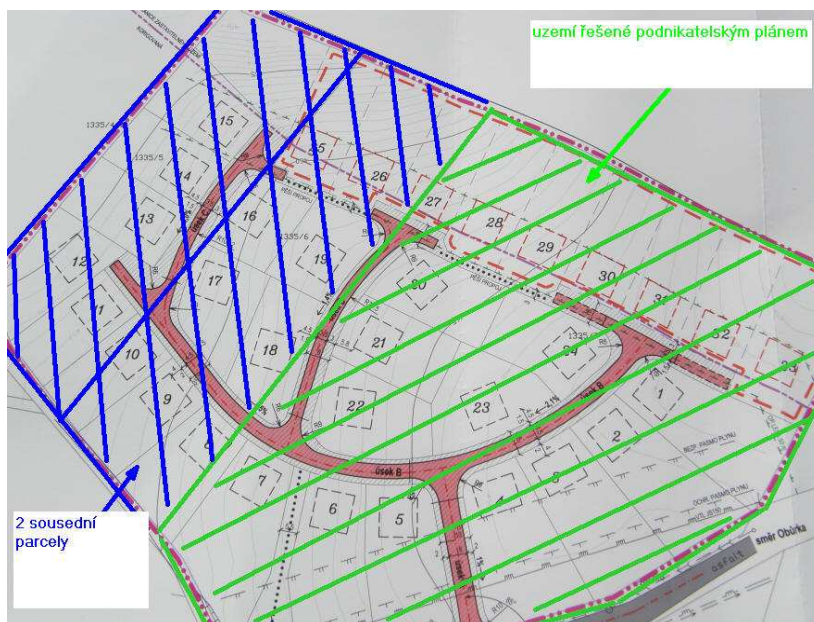
Zastavovací studie slouží pak jako úvodní podklad pro vypracování dokumentace nutné k územnímu řízení na inženýrské sítě a komunikace. Dále poskytuje výchozí informace pro ekonomickou analýzu projektu, a případně jako podklad pro změnu územního plánu.

1.2.3 Urbanistické řešení studie

Zastavovací studie řeší umístění 33 volně stojících rodinných domů na ploše řešeného území a 2 sousedících parcel. Urbanistické řešení vychází z konfigurace a výškového uspořádání území, dále z možnosti napojení na příjezdovou komunikaci

Blansko – Obůrka a v neposlední řadě z omezujících faktorů, kterými jsou ochranné pásmo lesa 50 m a ochranné pásmo VTL plynovodu 20 m. Aby využitelnost pozemku byla co nejvyšší, vznikla podmínka rozdělení výstavby rodinných domů do dvou etap. Rodinné domy zahrnuté do druhé etapy spadají do ochranného pásma lesa a výstavbu těchto domů lze realizovat pouze po změně územního plánu, přičemž výstavbu všech komunikací a inženýrských sítí je možno provést v rámci první etapy. Tímto rozdělením došlo k nárůstu rodinných domů a lepší využitelnosti plánovaného zastavitelného území.

Území, pro které se má podnikatelský plán zpracovat, zahrnuje přibližně 63% veškeré plochy zpracované zastavovací studií. Zbýlých 43% je rozděleno do dvou sousedních pozemků, které mají jiné majitele.



Obr.3: Zástavba podle projektové studie

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Strategie projektu, firmy

Základním cílem každého projektu je buď využití určitých disponibilních zdrojů, nebo uspokojení existující či potenciální poptávky. V obou případech je však pro rozhodování o základních parametrech projektu i pro konečný úspěch tohoto projektu klíčovou aktivitou analýza trhu. Poznání trhu, analýza a prognóza poptávky, vyjasnění konkurenční strategie aj. tvoří východiska pro koncipování marketingové strategie projektu. (1)

Pokud marketingový specialista správně identifikuje potřeby zákazníka, vytvoří produkty, které nabízejí vysokou hodnotu, efektivně je distribuuje a propaguje, pak se toto zboží bude snadno prodávat. (2)

Vyjádření poslání by dle Kotlera v knize *Moderní Marketing* mělo vycházet z trhu a firma by si měla odpovědět na následující otázky.

V čem podnikáme?

Kdo jsou naši zákazníci?

Proč jsme tady?

Co jsme vlastně za podnik?

Strategie a poslání firmy pak definuje úlohu marketingu ve společnosti. Proto se celková podniková strategie a marketingová strategie do značné míry překrývají . Marketing zkoumá potřeby zákazníků a schopnost společnosti tyto potřeby uspokojit a tyto faktory určují poslání a cíle společnosti. Některé firmy proto své strategické plánování označují jako „strategické marketingové plánování“.

-
- 1) FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939
 - 2) KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

2.2 Strategická marketingová analýza, marketingový výzkum

Představuje systematické a periodické přezkoumání prostředí, cílů, strategií a aktivit společností, jehož cílem je identifikace problémových oblastí a příležitostí. (3) Tato analýza společně s marketingovým výzkumem by se vždy měla provádět před vyhodnocením konečné marketingové strategie a definováním cílů, protože nám poskytuje nutné informace k stanovení SWOT analýzy.

Marketingový výzkum sbírá cenné informace především z mikrookolí firmy a to z konkurenčního prostředí firmy jako jsou:

- rivalita mezi podniky uvnitř daného odvětví,
- riziko vstupu potencionálních konkurentů do tohoto odvětví
- vyjednávací síla odběratelů
- vyjednávací síla dodavatelů
- hrozba substitučních výrobků

a dále pak z makrookolí, které je tvořeno těmito prvky:

- technologie
- demografická situace
- politika a legislativa
- sociální vývoj
- makroekonomický vývoj

(3)

Kromě těchto analýz je důležitá i tzv. interní analýza, která má za úkol odhalit případné nedostatky uvnitř firmy, upozornit na vznikající neshody a definovat silné a slabé stránky firmy.

3) CHALUPSKÝ, Vladimír. *Marketing*. Brno : Akademické nakladatelství Cerm,s.r.o., 2007. 29 s. ISBN 978-80-214-3367-0.

2.3 SWOT analýza

Získané informace z externích – interních analýz a marketingových výzkumů lze shrnout a vyhodnotit v rámci tzv. SWOT analýzy. Označení SWOT pochází z anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats a označující 4 základní oblasti této analýzy – silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby.

Oblast silných a slabých stránek se zaměřuje především na interní prostředí firmy. Silné a slabé stránky podniku jsou ty faktory, které vytvářejí a nebo naopak snižují vnitřní hodnotu firmy.

Naproti tomu hodnocení příležitostí a hrozeb spadá do externího prostředí firmy, které nemůže podnik tak dobře kontrolovat.

2.4 Definování cílů

Správně nadefinované cíle by měly nejen vycházet z výše uvedených analýz, ale navíc by měly také splňovat známou podmínkou SMART. Což znamená:

S – specific (cíle musí být přesně specifikovány a popsány)

M – measurable (navrhované cíle by měly být měřitelné, tak aby bylo možné rozklíčovat, kdy je splnění cíle považováno za úspěšné.)

A – acceptable (akceptovatelnost cílů jejich realizátory, tedy aby se realizátoři cílů s nimi ztotožnili)

R – realistic (cíle musí být vytýčeny tak, aby byly pro realizátory reálně dosažitelné)

T – timed (musí být stanoven termín dosažení cíle, časový horizont strategie)

(4)

V okamžiku, kdy se budou stanovovat cíle podle SMART pravidel, donutí nás jednotlivé body k zamyšlení obsahu cíle a odpovědět na konkrétní otázky, z čehož pak plyne efektivně definovaný rámec požadovaného cíle.

4) BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Brno : Akademické nakladatelství Cerm,s.r.o., 2008. 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6.

2.5 Časová hodnota peněz

2.5.1 Diskontování

Peněžní částky získané (vydané) dnes nemají stejnou hodnotu jako stejná částka získaná (vydaná) později. Faktory působící na odlišnou časovou hodnotu peněz tvoří především:

- nejistota budoucích příjmů, kdy každé příjmy časově vzdálenější jsou méně jisté než příjmy časově bližší..
- inflace, která postupně znehodnocuje kupní sílu peněžní jednotky, a to úměrně s časem
- oportunitní náklady (náklady ušlé příležitosti, resp. náklady alternativní příležitosti.

Vzhledem k odlišné časové hodnotě peněz není proto možné sčítat příjmy a výdaje realizované v různých časových obdobích, ale je třeba je připočíst ke stejnému okamžiku, kterým je zpravidla zahájení projektu - současnost. Tyto přepočtené hodnoty budoucích příjmů a výdajů se pak označují jako jejich současné hodnoty a proces přepočtu jako diskontování.⁽¹⁾

V případě diskontování uplatníme následující vzorec:

$$X_o = X_t \times \frac{1}{(1+r)^t},$$

Kde veličina $\frac{1}{(1+r)^t}$ je odúročitel – diskontní faktor,

X_o současná hodnota budoucí peněžní částky,

X_t budoucí hodnota

t časové období, pro které se diskontování provádí

r úroková míra, která se pak obecně označuje jako diskontní sazba.

1) FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

2.5.2 Nominální a reálná diskontní sazba

Důležité je, že diskontní sazba musí odpovídat cenové úrovni, ve které jsou peněžní toky investičních projektů zpracovány. Peněžní toky jsou setvaveny buď ve stálých cenách, resp. běžných cenách. Stálé ceny jsou ceny výchozího období (např. ceny platné k zahájení výstavby projektu), přičemž běžné ceny jsou ceny jednotlivých let, respektující inflační vývoj.

Pokud jsou peněžní toky zpracovány ve stálých cenách, tj. jde o reálné toky, je třeba korigovat nominální diskontní sazbu na její reálnou hodnotu, která je očištěna o vliv inflace, dle vztahu: (1)

$$r_k = \left(\frac{1+r}{1+m} - 1 \right) \times 100,$$

Kde - r_k je reálná (korigovaná) diskontní sazba (%)

- r je nominální diskontní sazba (%/100)

- m je průměrná roční inflace (%/100)

Časová hodnota peněz se objeví v této práci ve finanční analýze, kde je řešeno, zda je projekt rentabilní.

1) FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

2.6 Simulace Monte Carlo

Poslední téma, které je v kapitole Teoretická východiska popsáno, je metoda Monte Carlo. Tato simulace je využita ve finanční analýze pro odhad nákladů.

Podstatou simulace Monte Carlo je generování velkého počtu scénářů (řádově stovek až desetitisíců) a propočet finančních kritérií pro každý scénář. Výstupem simulace pak nejsou informace v podobě určitých charakteristik jednotlivých scénářů, ale vztahuje se především v podobě grafického zobrazení rozdělení pravděpodobnosti finančních kritérií a jejich statistických charakteristik k celému souboru scénářů.

Simulaci Monte Carlo lze rozdělit do několika kroků, které tvoří:

- Tvorba matematického modelu objektu analýzy rizika
- Určení klíčových faktorů rizika, těch vstupních veličin modelu, které významně ovlivňují nejistotu výstupů simulace v podobě finančních ukazatelů či kritérií.
- Stanovení rozdělení pravděpodobnosti klíčových faktorů rizika. U spojitých rizikových faktorů se obvykle volí určitý typ rozdělení a zadávají se jeho parametry.
- Stanovení statistické závislosti faktorů rizika. Hodnoty určitých faktorů rizika mohou záviset na některých jiných faktorech.
- Vlastní proces simulace s využitím počítačového programu. Tento proces tvoří značný počet simulačních kroků, které se opakují až do konce simulace. Výstupem jsou pro uživatele výsledky v grafické podobě a současně i v číselné podobě – statistické charakteristiky. (5)

5) HNILICA, Jiří ; FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizik : ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.

3 IDENTIFIKACE PODNIKATELSKÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ

3.1 Strategie a poslání projektu

Dřív než se začne s analýzou celého projektu je nutné si nejdříve určit strategii a poslání projektu. K bližší specifikaci těchto dvou pojmů lze postupovat tak, že se zodpoví na následující otázky.

V čem podnikáme?

Účelem podnikatelského záměru je prodej nemovitosti s tím, aby vlastník dosáhl, co nejvyššího finančního zisku. To znamená, že se celý podnikatelský záměr bude odvíjet na trhu s realitami. Pokud tato práce prokáže vyšší zisk v případě jakéhokoliv zainvestování nemovitosti, tak se bude činnost podnikání odvíjet i v oblasti developerských projektů. Nic ovšem na tom nemění to, že se stále jedná o trh s realitami.

Kdo jsou naši zákazníci?

1. Na začátku celého projektu, kdy ještě není ještě známo investiční a finanční rozhodnutí tohoto projektu, nelze přesně definovat potencionální zákazníky. Přesto jsme v tuto chvíli alespoň schopni vyznačit spektrum budoucích zákazníků. Do tohoto spektra budou určitě patřit, jak developerské centra, která budou vystupovat jakou případní zájemci o celou nemovitost, tak i stavební firmy, realitní společnosti případně další skupiny firem se zájmem investovat do nemovitostí. Na druhé straně nelze opominout i tzv. koncové zákazníky, kteří budou využívat získanou nemovitost ke svým soukromým účelům. K této druhé skupině patří např. fyzické osoby s představou získat danou realitu k výstavbě rodinného domu. Zde se ovšem odlišují představy o velikosti daného pozemku jednotlivých zájemců. Může se vyskytnout žadatel, který bude mít v plánu pro své potřeby obhospodařovat nemovitost o rozloze 10 000m², ale na druhou stranu tu budou zájemci o stavební plochu určenou k zástavbě nízkopodlažních domů o velikosti 600m². Tato druhá skupina zájemců je určitě větší, častější a v tomto případě existuje u nich větší pravděpodobnost zákazníka oslovit, informovat a nakonec získat, než jako tomu je v případě kupců nemovitosti o rozloze 10 000m².

Aby bylo možné oslovit tuto druhou skupinu zájemců, bylo by nutné provést zainvestování pozemku.

Proto je zřejmé, že v případě zainvestování nemovitosti a vybudování inženýrských sítí, by došlo k výrazné změně potencionálních zákazníků.

Proč jsme tady?

Tento podnikatelský záměr nemá v plánu delšího setrvání na trhu s realitami, jen po tu dobu, která bude nutná k prodeji nemovitosti s požadovaným ziskem. Proto jakékoliv střednědlouhodobé nebo dlouhodobé strategie nemají pro tento podnikatelský záměr žádný význam. Co vše bude v rámci podnikatelského záměru provedeno za účelem co nejvyššího zisku, odhalí až tato práce.

Co jsme vlastně za podnik?

Před vyhodnocením finanční analýzy nelze s jistotou definovat, zda celý projekt bude řešen jako prodej nemovitosti fyzickou osobou a nebo jako podnikatelská činnost - prodej nemovitosti prostřednictvím právnické osoby za účelem zisku. Ať už půjde o právnickou, či fyzickou osobu předmětem celého projektu bude prodej nemovitosti viz. kapitola Popis a charakteristika řešené nemovitosti.

3.2 Marketingová analýza, marketingový výzkum projektu

3.2.1 Interní analýza

Celá nemovitost, která je předmětem projektu, patří fyzické osobě, která se nezabývá prodejem podobných nemovitostí, ale pracuje v oblasti komunálních služeb. Přesto během snažení, tuto nemovitost prodat už přibližně 10 let, získal teoretické znalosti a částečně i praktické znalosti s nabídkou a prodejem území, určeného k zástavbě rodinných nízkopodlažních domů.

Dále může pracovat s poznatky, získanými během své pracovní činnosti v oblasti komunálních služeb. Jakou jsou informace týkající se zejména legislativní oblasti, řízení a plánování projektů, investičního plánování a rozhodování. Díky své pracovní činnosti mohl blíže poznat externí okolí plánovaného projektu, jako jsou budoucí dodavatelé, zákazníci, konkurenti, státní správa, investoři a další zainteresované osoby – stakeholders a získat jejich kontakty.

Protože vlastník nemovitosti pracuje v oblasti komunálních služeb, každodenní jeho pracovní činností je zadávání a plánování projektů na obnovu a nebo výstavbu inženýrských staveb. Z toho důvodu má ucelené nejen teoretické, ale i praktické znalosti z plánování projektů na výstavbu inženýrských sítí.

V rámci interní analýzy celého potencionálního projektu, je nutné uvést, že do projektu jsou začleněny i další osoby, které budou přispívat svou činností k úspěšnému realizování celého projektu. A to je student kombinovaného studia podnikatelské fakulty VUT Brno, který dříve úspěšně absolvoval magisterské studium strojírenské fakulty VUT Brno obor Řízení jakosti a nyní pracuje jako FAI Quality Engineer v rakouské společnosti. Z toho důvodu má pouze teoretické znalosti získané na obou fakultách týkající se technicko-ekonomické studie. V rámci plánování a řízení projektů však už pracuje i s praktickými znalostmi získanými ze své 3 roční praxe u rakouské společnosti. Do projektu budou dále ještě přispívat svou činností další 2 osoby bez bližší specifikace. Avšak jako hlavní realizátor celého projektu je vlastník nemovitosti. Dále ale v diplomové práci bude označení vlastník znamenat celá skupina 4 fyzických osob podílejících se na projektu. Všechny fyzické osoby mají svou vlastní výdělečnou činnost, proto jakékoliv aktivity z jejich strany musí být chápány jako vedlejší činnost

včetně hlavního realizátora projektu a tato podmínka musí být do plánování projektu zahrnuta.

V rámci interní analýzy je ještě nutné definovat, jakými prostředky může vlastník disponovat během realizování projektu. Jsou to osobní automobily, výpočetní technika společně s náležitým softwarem a peněžité prostředky v hodnotě 600 000 Kč.

Oblast, kraj, okres Area, region, district	Sňatky Marriages	Rozvody Divorces	Živě narození Live births	Potraty Abortions		Zemřelí Deaths			Přirozený přírůstek Natural increase	Přistěhovalí Immigrants	Vystěhovalí Emigrants	Přírůstek stěhováním Net migration	Celkový přírůstek Total increase
				celkem Total	UPT Induced abortions	celkem Total	do 1 roku Under 1 year	do 28 dnů Neonatal deaths					
Liberecký kraj	134	346	1228	492	296	1069	3	1	159	1073	1247	-174	-15
Česká Lípa	39	85	284	142	92	251	-	-	33	356	334	22	55
Jablonec nad Nisou	30	65	240	100	55	208	1	1	32	308	318	-10	22
Liberec	39	148	512	184	118	390	1	-	122	816	750	-134	-12
Semily	26	48	192	66	33	220	1	-	-28	219	271	-52	-80
Královéhradecký kraj	159	393	1485	554	322	1374	4	1	111	1119	1381	-262	-151
Hradec Králové	56	106	409	176	104	403	3	1	6	537	517	20	26
Jičín	16	56	230	81	48	211	-	-	19	344	342	2	21
Náchod	23	81	317	100	52	278	1	-	39	236	262	-26	13
Rychnov nad Kněžnou	28	55	210	75	53	197	-	-	13	209	332	-123	-110
Trutnov	36	95	319	122	65	285	-	-	34	276	413	-135	-101
Pardubický kraj	146	205	1447	397	198	1349	3	3	98	1150	1106	44	142
Chrudim	20	48	286	80	33	300	1	1	-14	296	289	7	-7
Pardubice	56	90	458	102	52	405	2	2	53	660	565	95	148
Stavky	36	67	280	94	43	281	-	-	-1	236	285	-49	-50
Ústí nad Orlicí	34	7	423	121	70	393	-	-	60	360	369	-9	51
Vysočina	124	365	1291	389	200	1292	3	1	-1	792	1012	-220	-221
Havlíčkův Brod	22	64	257	90	47	231	1	-	26	233	303	-70	-44
Jihlava	28	74	289	93	44	301	1	1	-12	269	268	3	-9
Peňatov	13	46	171	58	30	198	-	-	-27	197	225	-28	-55
Třebíč	30	75	267	76	40	287	1	-	-20	208	270	-62	-82
Žďár nad Sázavou	31	106	307	72	39	275	-	-	32	181	244	-63	-31
Jihomoravský kraj	379	683	3170	941	593	2806	7	4	364	2166	2004	162	526
Blansko	34	64	323	78	49	275	-	-	48	337	262	75	123
Brno-město	124	183	1086	297	197	856	2	2	230	1945	2326	-381	-151
Brno-venkov	72	100	577	138	84	482	1	-	115	1405	915	490	605

Tab. 1: Nárůst obyvatelstva v regionu nemovitosti

Řešená nemovitost se nachází v okolí města Blanska, které má vynikající spojení jak prostřednictvím železniční tak i silniční dopravy. V obou případech se jedná o dojezdové vzdálenosti v rámci 30minut. V okolí Blanska a zejména v sousední oblasti Brno - venkov zažívají realitní kanceláře ještě vzrůst poptávky po bydlení popř. se jedná u ustálený stav. Označuje se to za podobnou situaci jako tomu je v okolí Prahy. Kdy lidé vyhledávají své budoucí bydlení v blízkosti velkých měst, které jim zaručují dobrou pracovní nabídku a současně preferují mít domov klidném prostředí, které jim tyto lokality nabízejí. Tuto skutečnost dokazují jak tabulka s počtem nárůstu obyvatelstva v daném regionu, tak i mapa ČR znázorňující intenzitu bytových výstavby,

viz. příloha č.1. Na základě těchto faktů, lze stanovit, že se jedná o žádanou lokalitu, která svou polohou splňuje požadavky většinu skupiny zákazníků, kteří vyhledávají nemovitost za účelem výstavby rodinného domu. Další bližší popis a poloha pozemku společně s dalšími vymezujícími faktory jsou uvedeny v kapitole Popis a charakteristika řešené nemovitosti.

3.2.2 Externí analýza mikrookolí

3.2.2.1 Dodavatelé

Poskytují zdroje, které společnost potřebuje pro výrobu zboží a služeb. Navíc se dodavatelé stále častěji považují za partnery při vytváření a poskytování hodnoty pro zákazníka.

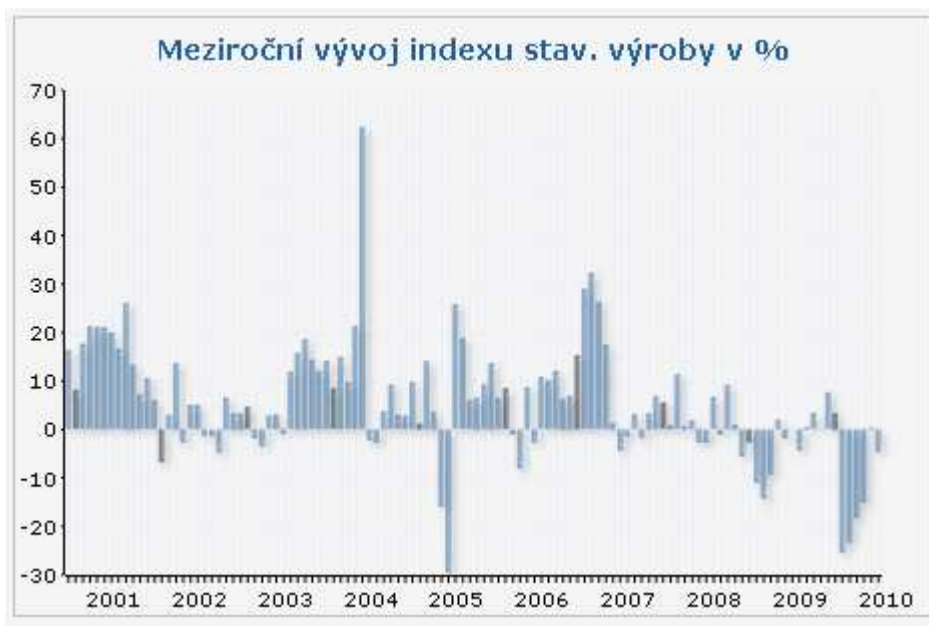
Aby bylo možné analyzovat oblast dodavatelů, je nutné si nejprve stanovit, kdo do tohoto segmentu patří pro tento projekt.

K budoucím dodavatelům lze přiřadit projektantské firmy, stavební společnosti a další podobné organizace, kteří v rámci projektu budou vystupovat jako např. budoucí dodavatelé na zpracování podkladů nutných pro územní rozhodnutí a stavební povolení, nebo jako firmy a jednotlivci, kteří budou provádět výstavbu inženýrských sítí.

Kvalita a cena jejich odvedené práce se pak výraznou měrou podílejí na nákladech vstupů, které mohou vést např. ke zvyšování cen a poškození celého projektu.

Výběr konečných dodavatelů bude probíhat výběrovým řízením, přičemž bude sledována cena za odvedenou práci, kvalita zpracování a dodržení termínu u předešlých prací, popř. jiné události jako jsou stávky zaměstnanců, ekonomická stabilita firmy, které mohou ohrozit úspěch projektu.

Vyjednávací síla dodavatelů v tomto a nadcházejícím období postupně klesá, což dokazuje i uvedená zpráva a graf, které vycházejí ze zdrojů ČSÚ.



Graf 1: meziroční vývoj indexu stav. Výroby (Zdroj: (1))

„Stavební produkce v červnu 2010 meziročně klesla ve stálých cenách o 4,7%. Produkce v pozemním stavitelství klesla o 5,5% a u produkce inženýrského stavitelství došlo k poklesu o 3,2 %.“ (1)

Z uvedených informací došlo k poklesu tržeb v oblasti stavebnictví, proto se vyjednávací síla dodavatelů snížila. Ze strany zákazníka lze této situace využít ve svůj prospěch a očekávat snížení nákladů v dodavatelské oblasti.

3.2.2.2 Nabídka a poptávka v oblasti bytové výstavby

Pro zanalýzování tohoto segmentu trhu v rámci poptávky a nabídky se vychází z analýzy ČSÚ - Pružnost tržní nabídky bytů v České republice v podmínkách hospodářské recese vydané 18.05.2010.

„Až do druhé poloviny roku 2008 znal tento trh prakticky jediný vývojový pohyb, a sice růst. Ve druhé polovině roku 2008 nastává důrazný obrat ve vývoji bytové výstavby. Jeho bezprostřední příčinou byl začátek globální finanční krize. Úvěrový trh

1)URBÁNEK, V. ČR - Stavebnictví: V červnu další silný pokles bytové výstavby[online]. 2010 [cit. 2010 – 08 -10]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/237912-cr-stavebnictvi-v-cervnu-dalsi-silny-pokles-bytove-vystavby/>

směrem k podnikatelským subjektům a mezi bankami navzájem se prakticky ze dne na den uzavřel. V následujícím období banky zpřísnily kritéria také pro úvěry konečným uživatelům bytových staveb – zejména tedy hypotečních úvěrů pro občany. Do jisté míry tak podpořily pokles poptávky po hypotečních úvěrech a pořizování rezidenčních nemovitostí, jehož hlavní hybnou silou byly obavy potenciálních klientů před projevy hospodářské krize: ztráty zaměstnání, snížení příjmů, neschopnosti splácet dlouhodobé závazky. Tato situace trvala po zbytek roku 2009 a trvá prakticky až dosud.“ (1)

Období	Zahájené byty			Dokončené byty		
	v rodinných domech	v bytových domech	celkem	v rodinných domech	v bytových domech	celkem
2007	20 990	15 283	43 796	16 988	18 171	41 649
2008	22 918	13 724	43 531	19 611	12 497	38 380
2009	18 750	11 045	37 319	19 124	13 766	38 473
2008/1.Q	4 661	3 379	9 570	4 489	3 266	9 070
2008/2.Q	6 321	3 986	12 361	3 874	2 135	7 357
2008/3.Q	6 531	3 753	11 914	4 498	3 446	9 559
2008/4.Q	5 405	2 606	9 686	6 750	3 650	12 394
2009/1.Q	4 207	2 341	8 721	4 334	3 432	9 314
2009/2.Q	5 055	2 905	9 736	3 603	2 986	7 770
2009/3.Q	5 291	4 080	11 234	4 062	3 261	8 720
2009/4.Q	4 197	1 719	7 628	7 125	4 087	12 669
2010/1.Q	3 431	1 523	6 272	4 424	3 480	9 199

Zdroj: ČSU

Tab. 2: Vývoj výstavby bydlení (Zdroj:(1))

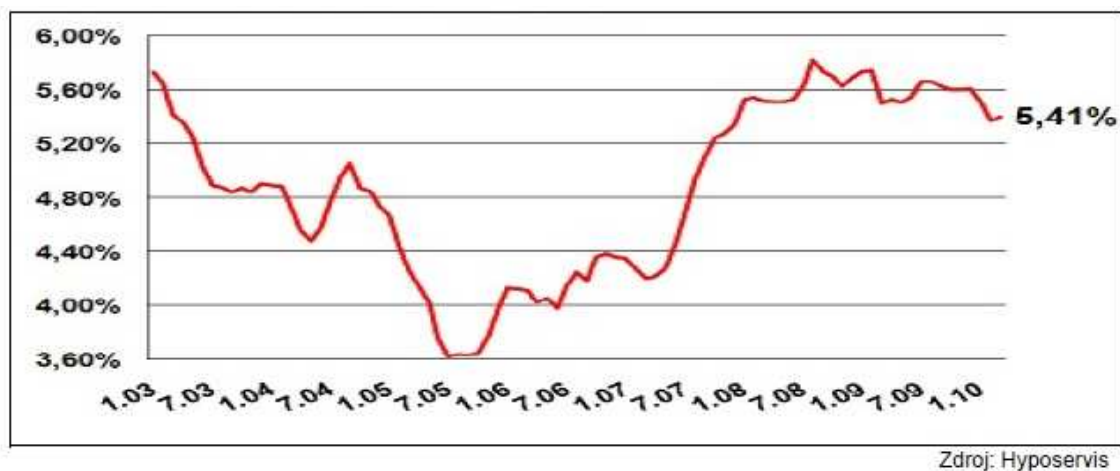
„Dominantním zdrojem financování nákupu vlastního bydlení jsou stále hypoteční úvěry. V roce 2009 banky poskytly občanům nové hypoteční úvěry o 38,5% méně než v roce předcházejícím.“ (1)

	Hypoteční úvěry občanům			Hodnoty za 1 m ²		Ceny stavebních prací
	počet smluv	objem	průměrná výše 1 úvěru	průměrná orientační hodnota	průměrná pořizovací hodnota	
2008	81,0	84,4	104,2	104,0	106,5	104,5
2009	65,5	61,5	93,8	107,9	106,5	101,2

Zdroj: ČSÚ, MMR ČR

Tab. 3: Vývoj hodnotových ukazatelů bytové výstavby (Zdroj: (1))

1) FERENC, J. Pružnost tržní nabídky bytů v České republice v podmínkách hospodářské recese. [online]. 2010 [cit. 2010 - 08 -10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta18052010.doc>



Graf: 2 Vývoj hypotečních úvěrů (Zdroj: (1))

„Cenové indexy ukazují, že nabídková strana trhu reaguje na silné propady v poptávce velice uvážlivě. Výrazně silnější byla reakce ve snížení nabídky nových bytových projektů.“(1)

„Na novou situaci nabídková strana reagovala v rámci možností poměrně rychle odkladem výstavby nových projektů a případnými změnami projektů rozestavěných tak, aby lépe vyhovovaly poptávce (více malých bytů).“ (1)

V současné době nabídková strana trhu připouští, že poptávka po bydlení bude tlumena nejen vlivy hospodářské recese (stagnace nebo snížení disponibilních příjmů obyvatel, obavy ze ztráty zaměstnání, apod.), ale také demografickými vlivy, kdy početně silné ročníky 70. let mají své potřeby v bydlení v podstatě satureovány a v každém dalším roce bude na trh bydlení vstupovat méně potenciálních klientů.

Na druhou stranu oslabují negativní vlivy trhu bydlení, jakými byly např. uměle nízko udržované regulované nájemné v obecních bytech, privatizace obecních bytů za zvýhodněných netržních podmínek, aj.

1) FERENC, J. *Pružnost tržní nabídky bytů v České republice v podmínkách hospodářské recese*. [online]. 2010 [cit. 2010 - 08 -10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta18052010.doc>

Z uvedené analýzy nabídky a poptávky bytové výstavby vyplývá, že dochází k útlumu poptávce zákazníků z důvodu hospodářské recese a negativního vývoje hypotéčních úvěrů pro fyzické osoby tak i úvěrů určené developerským firmám. Proto dochází u budoucích zákazníků k obměně poptávky, kdy volí levnější druhy bytové výstavby, což má negativní vliv pro budoucí nabídku stavebních pozemků určených k výstavbě rodinných domů.

3.2.2.4 Konkurenti

Developerské projekty v blízkém okolí

Po zmapování trhu s realitami byla identifikována následující konkurence. V těsné blízkosti prodávané nemovitosti je plánována výstavba asi 20 nových rodinných domů a dále ve vzdálenější lokalitě asi 4 km výstavba 15 nových rodinných domů. V obou případech se však jedná o prodej nemovitosti včetně rodinného domu, proto je zde zabezpečena diferenciací nabízeného produktu.

V blízkém okolí se nachází již vybudované zahradní město, které je z větší části již zastaveno, přesto se zde nachází několik pozemků, které jsou ještě k prodeji určeny. Zde proto vystupuje přímý konkurent, který nabízí stavební plochu určenou k zástavbě rodinným domy za cenu 1350Kč/m². Tato cena je klíčová pro další zpracování technicko - ekonomické studie, protože se jedná o nemovitosti se stejnými vlastnostmi, nacházející se v podobném okolí, jako nabízené území.

Vzhledem k tomu, že se jedná o doprodej pozemků zahradního města, které zůstaly ještě neodkoupěny, pak se to netýká tak lukrativních pozemků, které byly zamluveny v první dekádě prodejů. Proto zde vzniká konkurenční výhoda v podobě polohy pozemků.

Developerské projekty ve vzdáleném okolí

V okolí Brna se pak nachází další velké množství vznikajících developerských projektů, které nabízejí k prodeji nemovitosti určené k zástavbě rodinných domů, přesto je zde zabezpečena diferenciací v podobě polohy a umístění pozemku.

Navíc vlastník pozemku získává před ostatními developerskými projekty významnou konkurenční výhodu v počáteční nákladech. Kdy téměř všechny developerské

společnosti získávají nemovitost prostřednictvím koupě pozemku, tak vlastní plánovaného území, zde počítá s nulovou počáteční investicí.

Riziko vstupu dalších potencionálních konkurentů do tohoto odvětví je nízké a to z toho důvodu, že město Blansko plánuje v roce 2012 změnit územní plán. Při této aktualizaci územního plánu má dojít ke změně a zredukování ploch určených k zástavbě na území určené k zemědělství. Z toho důvodu dojde i ke snížení budoucích potencionálních konkurentů.

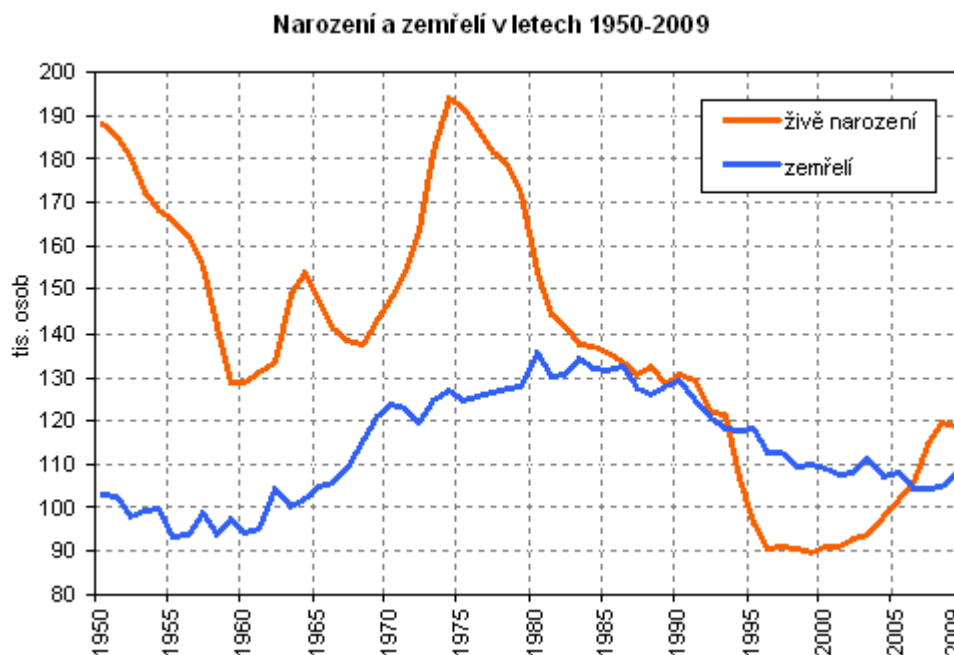
Nelze opominout ještě další skupinu konkurentů, mezi které patří jednotliví prodejci nemovitostí v již osídlených oblastech, jako jsou zahrady a pole v přímé blízkosti vesnic a měst. Tato skupina konkurentů nabízí různé druhy produktů, které jsou charakteristické jinými vlastnostmi nabízené nemovitosti, od kterých se pak odvíjí cena prodáváného pozemku.

Substituční produkty

Ze zmiňované analýzy od ČSÚ lze očekávat hrozby substitučních produktů, v tomto případě se jedná o byty v obytných domech. Kdy potencionální zákazníci vzhledem k hospodářské recesi a hypotéční situaci budou volit jinou formu bydlení, pro ně finančně přijatelnější.

3.2.3 Externí analýza makrookolí

Demografická situace



Graf 3: Vývoj přírůstku obyvatelstva (Zdroj: (1))

Z uvedeného grafu lze očekávat, že potencionálních zákazníků bude s nadcházejícími roky ubývat a bude se projevovat stárnutí obyvatelstva, což bude snižovat velikost budoucí poptávky. Protože plánovaný projekt počítá s životností 2 – 3 roky, můžeme tyto demografické změny počítat za zanedbatelné. Přesto je potřeba si uvědomit, že zvýšená poptávka po bydlení v minulých letech se odvíjela i od demografické situace, kdy silné ročníky 70.let dospěly do etapy života, ve které si člověk obstarává bydlení. Tato skupina už byla z velké části už uspokojena a nyní přichází na řadu ročníky, které jsou výrazně slabší.

1) ČSÚ. *Narození a zemřelí v letech 1950-2009*. 2010 [cit. 2010 – 08 -10]. Dostupné z: http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/narozeni_a_zemreli_v letech_1950_2009
Makroekonomický vývoj

Politika a legislativa

V červnu roku 2010 došlo ke změně vlády a proběhly volby do poslanecké sněmovny, které výrazně obměnily počet křesel parlamentních stran. S touto změnou se očekávají i změny v oblasti hospodářství, může dojít k navýšení jednotlivých daní, které budou mít vliv na celkové náklady projektu.

Makroekonomický vývoj

Velikost nezaměstnanosti, počet nabízených volných pracovních míst v daném regionu, velikost inflace a další makroekonomické ukazatele, mají vliv na úspěch projektu, to potvrdily i zpracované informace z ČSÚ, které definovaly za hlavní příčinu propadu poptávky v posledních letech vliv celosvětové hospodářské recese. Další vliv na poptávku v této oblasti určuje i vývoj hypotéčních úvěrů, které se odvíjejí nejen od ekonomické stability státu, ale jsou i závislé na celosvětové ekonomice. Příмым důkazem je tomu finanční krize odstartována v USA. Z hlediska plánované krátké doby trvání projektu, nejsou další makroekonomické vlivy vyhodnoceny, jako přímé hrozby a nebo příležitosti tohoto projektu.

3.3 SWOT Analýza

Pomocí Swot analýzy jsou informace uvedené v interní a externí analýzy rozdělené do 4 skupin. Tak budeme data lépe schopni zpracovat a navrhovat další činnosti a akce.

3.3.1 Silné stránky

Geografická poloha pozemku

K silným stránkám tohoto projektu patří jeho poloha. Ze zmíněné interní analýzy vyplývá, že poloha pozemku odpovídá stále probíhajícímu trendu bydlet v klidném prostředí v blízkosti velkých měst. Proto nemovitost spadá do vyhledávané oblasti.

Okolí pozemku a blízké prostředí

Pozemek se nachází na hranici Moravského krasu a současně je necelé 2km vzdálen od města Blanska. Pozemek je ze dvou stran obklopen lesy a má vynikající výhled do blízkého okolí a údolí řeky Svitavy. Orientace pozemku je také JZ, tzn. odpovídá většině požadavků zákazníků.

Vlastnictví pozemku

Za výhodu tohoto projektu lze stanovit snížení investičních nákladů ve formě získání pozemku do svého vlastnictví. Vlastník pozemku se nemusí zabývat vlastnickými právy, dohodami o vlastnictví pozemku a navíc nemusí nic investovat ani se zříkat částečně zisku z tohoto projektu ve prospěch dalších osob, aby mohl s tímto pozemkem nakládat v rámci projektu. Vlastník tím získává konkurenční výhodu v podobě počátečních finančních nákladů na obstarání nemovitosti.

Znalosti a dovednosti vlastníka

Vlastník má ucelené nejen teoretické, ale i praktické znalosti z plánování projektů na výstavbu inženýrských sítí.

Díky své pracovní činnosti poznal externí okolí plánovaného projektu, jako jsou budoucí dodavatelé, zákazníci, konkurenti, státní správa, investoři a další zainteresované osoby – stakeholders a získal jejich cenné kontakty.

3.3.2 Slabé stránky

Nezkušenosti s developer. projekty

Přestože má vlastník praktické znalosti s výstavbou inženýrských sítí, tak v případě řízení a plánování develop. projektu mluvíme o první zkušenosti. Proto zde vznikají různé druhy rizik, které mohou vést k omezení, zastavení a nebo dokonce i ke krachu celého projektu. Tyto možné hrozby je proto nutné v co největší míře odhalit a navrhnout případná opatření a řešení např. ve formě různých rezerv.

Limitující zdroje

Celý projekt je postaven na malém vstupním kapitálu, když do toho nezahrnujeme řešenou nemovitost. Dále vlastník musí disponovat s vlastním omezeným časem i časem svých spolupracovníků, kteří mají svou vlastní výdělečnou činnost.

Další omezující faktory

Řešená lokalita má několik omezení. Musí být dodrženy hranice zastavitelného území z ÚP. Na řešeném území v JV části se nachází ochranné (4 m) a bezpečnostní (20 m) pásmo VTL plynovodu. Na severním okraji se vyskytuje ochranné pásmo lesa – dle ÚP široké 50 m. Posledním omezením, které se týká řešeného území, je stávající splašková kanalizace na JV okraji lokality podél příjezdové komunikace.

Všechny tyto omezení musí být akceptovány, a tím se snižuje lepší využitelnost pozemku, jak bude patrné z technicko-ekonomické studie.

3.3.3 Příležitosti

Očekávané snížení nákladů z pohledu dodavatelských služeb

Z předešlých analýz je zřejmé, že došlo k poklesu tržeb v oboru stavebnictví, snížilo se počet zakázek pro stavební firmy, došlo k jejich redukci a nebo byly pozastaveny. Z toho důvodu mohou být dodavatelé tlačeni k tomu, aby snížily ceny za své služby, které vedou pak k úsporám v nákladech.

Využit trend bydlet v blízkosti velkých měst

Poloha nemovitosti splňuje požadavky velké většiny obyvatelstva. Chtějí mít lukrativní zaměstnání, které se nachází v oblasti velkých měst a současně si přejí bydlet v klidném prostředí s vlastním rodinným domem. I když dochází k poklesu poptávky, nemovitosti v těchto oblastech budou stále žádané, jak tomu nasvědčuje mapa ČR – uvedená v příloze.

Diferenciace nabízeného produktu

Přestože se v blízkém okolí nachází dalších několik konkurentů, tak se svými produkty odlišují od nabízené nemovitosti. Hlavní rozdíl mezi řešenou nemovitostí a nabízenými projekty od konkurence je, že většina ostatních subjektů nabízí pozemek již s postaveným rodinným domem. Zákazník tak nemá možnost si na svém pozemku nechat postavit dům podle svých představ a přání.

Vývoj další konkurence

V dalším období se neočekává další výrazný vzrůst konkurence ze dvou důvodů. Z uvedených analýz je patrné, že došlo ke změně poptávky, na kterou reaguje i nabídka. A druhým důvodem je rozhodnutí Městského Úřadu Blansko provést změnu Územního plánu, na základě které dojde ke snížení území určených k zástavbě nízkopodlažních rodinných domů. Viz mail ze stavebn. úřadu

3.3.4 Hrozby

Negativní vývoj hypotečních úvěrů

Z popsanych studií je zřejmé, že poptávka a vývoj hypotečních úvěrů se vzájemně ovlivňují a existuje mezi nimi vazba. Negativní vývoj hyp. Úvěrů nasvědčujeme tomu, že bude i nadále klesat poptávka, která se globálně projeví na celém území.

Vliv hospodářské recese

Poptávka po bydlení je nejen tlumena vývojem hypotečních úvěrů, ale i hospodářskou recesí, která zapříčinila stagnaci disponibilních příjmů obyvatel, způsobila obavy ze ztráty zaměstnání u lidí. A proto potencionální zákazníci nejsou tak ochotni jako dříve

pořizovat si úvěry na bydlení. Tento fakt dokládá i množství uzavřených hypotéčních úvěrů v posledním roce, který zveřejnil ČSÚ.

Demografický vliv

Snížení poptávky se projeví i ve skladbě obyvatelstva, kdy početně silné ročníky 70. let mají své potřeby v bydlení zajištěny a v každém dalším roce bude na trh bydlení vstupovat méně potencionálních klientů. To se však týká dlouhodobějšího časového období.

Hozba substitutů

Pokles poptávky by se nemel projevit v cenách za produkty, ale očekává se, že zákazníci budou volit jiné alternativy bydlení, které budou pro ně finančně přijatelnější.

Velký počet konkurence na trhu s bydlením v blízkém i vzdáleném okolí

Protože se nemovitost nachází v atraktivním prostředí, kde je vysoká poptávka, odpovídá tomu i nabídka. Vzniká zde hrozba odlivu potencionálních klientů ke konkurenci, kterou lze odstranit pouze konkurenční výhodou.

3.4 Marketingový mix

Aby strategie tohoto projektu byla úplná, je nutné definovat složky marketingového mixu. Informace, které sem patří, jsou sice již zmiňovány v minulých kapitolách, ale schází jim zhodnocení v rámci 4 základních bodů, který marketingový mix obsahuje. Marketingový mix se vztahuje k základním marketingovým nástrojům, které vlastník může stanovit a ovlivnit. Jedná se o strategická a taktická rozhodnutí, která také určují úspěch daného projektu.

Produkt

Nabízený produkt, který je předmětem tohoto podnikatelského záměru, je prodávaná nemovitost blíže charakterizována v kapitole *Popis a charakteristika řešené nemovitosti*. Zmiňovaný produkt může mít rozdílné vlastnosti a záleží na strategickém rozhodnutí, pro kterou variantu se majitel přikloní. Existuje zde možnost nabízet nemovitost v původním stavu a nebo nemovitost zainvestovat. Tím se změní hodnota i charakter nemovitosti, a tento pozemek potom určit k prodeji. Obě možnosti jsou vyhodnoceny v následující finanční analýze.

Cena

Z provedené analýzy externího mikrookolí vyplývá, že konkurence v blízkém okolí nabízí zainvestovanou nemovitost za 1350 Kč/m². Proto, aby byly udržena konkurenční výhoda, byla stanovena prodejní cena v případě řešené nemovitosti na 1300 Kč/m². Pro druhou variantu prodej nemovitosti v nynějším stavu je stanovena cena 400 Kč/m², která se odvíjí z dlouhodobé nabídky této nemovitosti.

Distribuce, Komunikace

Je u tohoto projektu sjednocena, protože tyto činnosti byly přenechány realitní společnosti Real Nova Group, SE, která bude propagovat i nabízet uvedenou nemovitost. Volba této realitní kanceláře proběhla na základě dobrých zkušeností s prodejem minulé nemovitosti.

3.5 Zhodnocení podnikatelských příležitostí

Po zpracování dostupných informací a výchozích faktů se nabízejí 2 možnosti, jak dále s projektem pokračovat.

- Nabízet nemovitost v nynější podobě bez další zásahů potencionálním klientům. Kde v tomto případě jsou rizika ve velmi nízké poptávce, zapříčiněno současnou neochotou zákazníků investovat v podobných projektech.
- Zainvestovat celý pozemek, vybudovat na něm inženýrské sítě a tuto nemovitost, pak nabízet potencionálním klientům. Poptávka u této druhé varianty bude výrazně vyšší za cenu další vstupujících rizik, vyšších nákladů a potřebných zdrojů.

Toto zhodnocení vychází pouze ze sledování podnikatelského okolí na trhu s bydlením a pomohlo nám vybrat tyto dvě příležitosti, jak s řešenou nemovitostí dál pokračovat. Rozhodnutí mezi těmito dvěma možnostmi pak určí finanční analýza studie projektu. Základním výsledkem by pak měl být výběr nejvhodnější varianty projektu.

4 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza a hodnocení projektů zaujímají v podnikatelském plánu ústřední postavení, neboť poskytují základní informace pro rozhodování o přijetí či zamítnutí projektu resp. informace pro posuzování výhodnosti více variant projektu a rozhodování o výběru varianty, která by se měla realizovat.

Hodnocení a výběr projektu vede ke dvěma závažným rozhodnutím. Prvním z nich je rozhodnutí investiční a druhým je rozhodnutí finanční. Investiční rozhodnutí představuje rozhodnutí, do jakých konkrétních aktiv bude firma investovat. Pokud se firma rozhodne realizovat určitý projekt, pak musí také rozhodnout o velikosti a struktuře finančních zdrojů (hotovosti), kterou bude realizace tohoto projektu vyžadovat. Toto rozhodnutí je pak rozhodnutím finančním. (1)

Při výběru nabízených variant projektu se nelze spokojit jen s vyhodnocením zisku, ale je potřeba vyjádřit i další kritéria posuzování výnosnosti projektu, která zohledňují řadu ukazatelů ovlivňující konečné finanční tak i investiční rozhodnutí a která se musí ve finanční analýze objevit.

Počet hodnocených variant (možností), jak realizovat prodej této nemovitosti nebude 2 ale 3 varianty, protože v době finančního vyhodnocení projektu, se vyskytl další zájemce, který je ochoten koupit téměř polovinu celé uvažované nemovitosti za cenu 705 Kč/m². Proto cílem finanční analýzy tohoto projektu je finanční vyhodnocení 3 možných variant, a určit finanční a investiční rozhodnutí, jaká z nabízených možností se bude realizovat.

1) FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

4.1 1. varianta projektu

První nabízenou možností, jak v projektu dál postupovat, je pokračovat v nabídce k prodeji celé nemovitosti. Nemovitost bude nabízena jako možný stavební pozemek pro výstavbu rodinných domů, ale bez zainventovaných inž. sítí, které se nacházejí na okraji uvažované lokality.

4.1.1 Plánovaný výnos 1. varianty

U 1. Varianty vycházíme z údajů od Katastrálního úřadu pro jihomoravský kraj, katastrální pracoviště Blansko, který poskytne informaci o celkové ploše nabízené nemovitosti.

K základním údajům patří pak ještě cena nabízené nemovitosti, která vychází z ceny za 1m^2 nemovitosti. Hodnota ceny pozemku za 1m^2 určil vlastník pozemku, který nabízí danou nemovitost s touto cenou již 3 roky. Souhrn těchto základních informací společně s očekávaným výnosem - příjmem se nachází v tabulce *Plánovaný výnos z prodeje celé nemovitosti*.

Celková plocha - C_p	24 371,0 m^2
Požadovaná cena za m^2 - P	400 Kč/ m^2
Výnos - V	$V = C_p \cdot P$ $V = 24371 \cdot 400 = 9748400$
Výnos celkem – V_C	$V_C = 9\,748\,400$ Kč

Tab. 4: *Plánovaný výnos z prodeje celé nemovitosti*

Z uvedené tabulky *Plánovaný výnos z prodeje celé nemovitosti* je pak zřejmé, že očekávaný výnos z prodeje je 9 748 400 Kč.

Aby bylo možné určit pro vlastníka nemovitosti nejzajímavější ukazatel z prodeje pozemku zisk, je nutné nejprve stanovit náklady – výdaje při prodeji.

V práci nejsou rozlišeny výnosy a příjmy stejně tak náklady a výdaje. Ve všech řešených případech to pak znamená, že se výdaje rovnají nákladům a výnosy příjmům.

Pro správné definování veškerých nákladů, byly v této práci stanoveny následující druhy zisků:

- zisk – množství peněz, kterou vlastník dostane z prodeje nemovitosti. Do nákladů není zaúčtována odhadovaná cena prodaného pozemku.
- Účetní zisk – rozdíl mezi celkovými výnosy a náklady (včetně prodané nemovitosti) po zdanění.

Po porovnání jednotlivých druhů zisků je zřejmé, že se liší v zahrnutí prodávané nemovitosti do nákladů. Aby bylo možné prodávanou nemovitost zaúčtovat je nutné stanovit odhadní cenu prodávané nemovitosti. Ta byla stanovena finančním úřadem dle § 32 odst.1. a je podrobně definována v odstavci výpočet odhadní ceny nemovitosti.

4.1.2 Výpočet odhadní ceny nemovitosti

Stavební pozemek zahrnutý do územního plánu obce oceněný dle § 32 odst.1 *

Celková plocha - C_p :	24 371,0 m ²
Základní cena - P :	400 Kč/m ²
Úprava ceny dle §32 odst. 1:	0,3
Koeficient prodejnosti K_p :	1,041
Koeficient změny cen staveb K_i :	2,142

Ochranná pásma která se vztahují na pozemek:

1. Ochranné pásmo lesa – 50 m od okraje pozemku
- plocha pozemku v ochranném pásmu lesa – 6000m²
2. Ochranné pásmo a bezpečnostní pásmo VTL plynu
bezpečnostní pásmo plynu – 5m od plynovodu
ochranné pásmo plynu – 20m od plynovodu
- plocha pozemku – 5450m²

Celková plocha zasažena ochrannými pásmy - C_O : 11 450m²

Cena plochy v ochranném pásmu - P_O :

100 Kč/m²

Zjištěná cena stavebního pozemku oceněného dle §32 odst. 1 - V_O

$$V_O = (C_O \cdot P_O + (C_P - C_O) \cdot P) \cdot 0,3 \cdot K_P \cdot K_I$$

$$V_O = (11450 \cdot 100 + (24371 - 11450) \cdot 400) \cdot 0,3 \cdot 1,041 \cdot 2,142 = 4223327,46$$

$$V_O = 4\,223\,327,0 \text{ Kč}$$

Zjištěná cena stavebního pozemku oceněného dle §32 odst. 1 je - V_O - je 4 223 327,0 Kč. Tato cena je pak použita pro výpočty dalších ekonomických a finančních ukazatelů.

Celkovou odhadovanou cenu nemovitosti výrazně snižuje vliv ochranných pásem lesa a VTL plynu. Jedná se o ochranná pásma, na kterých je zákonem stanoven zákaz výstavby rodinných domů. Proto se odhadní cena za 1m² pozemku nacházející se v ochranném pásmu snížila na čtvrtinu. Kde jsou ochranná pásma lokalizována v rámci celého pozemku znázorňuje obrázek *Poloha ochranných pásem*.



Obr. 4: Poloha ochranných pásem

Na obrázku *Poloha ochranných pásem* je znázorněno červenou barvou ochranné pásmo plynu, modrou barvou bezpečnostní pásmo plynu a zelenou barvou ochranné pásmo lesa. Jak už bylo výpočtem zjištěno plocha ochranných pásem se nachází po okraji pozemku ale zároveň činní téměř jednu polovinu prodávané nemovitosti.

Velice důležitý údaj pak poskytuje další odhadní výpočet - *Výpočet odhadní ceny zemědělského pozemku*, který stanovuje cenu nemovitosti po změně územního plánu, který se očekává na začátku roku 2012. Díky změně územního plánu by se z nabízené nemovitosti stal pozemek určený pouze pro zemědělskou činnost a stavba rodinných domů by nebyla povolena. Tím se sníží radikálně odhadovaná cena nemovitosti za 1m², která se odvíjí od účelu pozemku.

4.1.3 Výpočet odhadní ceny zemědělského pozemku

Zemědělský pozemek oceněný dle § 29

Celková plocha – CP:	23 840 m ²
UC:	7,48 Kč/m ²
Koeficient prodejnosti K _p (příl. č. 39):	1,000

Zjištěná cena zemědělského pozemku oceněného dle § 29 - V_z

$$V_z = C_p \cdot UC \cdot K_p$$

$$V_z = 23840 \cdot 7,48 = 178323,2$$

$$V_z = 178\,323,0 \text{ Kč}$$

Výpočet ztráty

$$Z_z = V_z - V_o = 178\,323 - 4\,223\,327 = -4\,045\,004$$

$$Z_z = -4\,045\,004 \text{ Kč}$$

$$Z_z = \frac{V_z}{V_o \times \frac{1}{100}} = \frac{178323}{4223327 \times \frac{1}{100}} = 4,2$$

$$Z_z = 4,2\%$$

Z provedeného výpočtu odhadní ceny zemědělského pozemku lze konstatovat, že by v případě provedení změny územního plánu došlo ke snížení hodnoty nemovitosti o 4 mil. Kč. V přepočtení na procenta by hodnota pozemku klesla na 4% své nynější odhadní ceny. Pro vlastníka nemovitosti to znamená, že by zaznamenal ztrátu již zmiňovaných 4 mil. Kč a současně to pro něj je významná a nezanedbatelná hrozba, která má dopad v podobě absolutní ztráty a velmi nízké výhledové hodnoty nemovitosti.

4.1.4 Plánované náklady z prodeje celé nemovitosti 1. varianty

Kromě vložené nemovitosti existují další vznikající náklady při prodeji pozemku. Tyto náklady jsou začleněny do následujících skupin:

- výdaje určené realitní kanceláři při zprostředkování prodeje - prodej nemovitosti by se realizoval prostřednictvím realitní kanceláře, která by vyhledávala a oslovovala budoucí potencionální zákazníky. Po zprostředkovaném prodeji, pak realitní kancelář požaduje 2% z prodejní ceny nemovitosti. K těmto 2% je nutné připočíst i DPH, kterou realitní kancelář odvádí státu.
- Daň z převodu nemovitosti – dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu §4 osvobození od daně odst. 1 písm. b) „*jsou od daně osvobozeny příjmy z prodeje nemovitostí, bytů nebo nebytových prostor neuvedených pod písmenem a), přesáhne-li doba mezi nabytím a prodejem dobu pěti let. V případě, že jde o prodej nemovitostí, bytů nebo nebytových prostor nabytých děděním od zůstavitele, který byl příbuzným v řadě přímé nebo manželem (manželkou), zkracuje se doba pěti let o dobu, po kterou byla nemovitost prokazatelně ve vlastnictví zůstavitele nebo zůstavitelů, pokud nemovitost byla nabývána postupným děděním v řadě přímé nebo manželem (manželkou)....*“ Z uvedené citace vyplývá, že prodej nemovitosti nebude spadat pod daň z příjmu, ale vztahuje se na něj daň z prodeje nemovitosti. Dle zákona č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí § 10 Základ daně „*Základem daně z převodu nemovitostí je a) cena zjištěná podle zvláštního právního předpisu, platná v den nabytí nemovitosti, a to i v případě, je-li cena nemovitosti sjednaná dohodou nižší než cena zjištěná; rozdíl cen nepodléhá dani*

darovací. Je-li však cena sjednaná vyšší než cena zjištěná, je základem daně cen sjednaná....

Sazbu daně z převodu nemovitosti pak určuje opět zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí §15 Sazba daně z převodu nemovitostí u osob zařazených do I. skupiny, II. skupiny a III. Skupiny, který stanovuje daň 3% ze základu daně.

- Ostatní náklady při prodeji – poslední skupinou nákladů, které je nutné účtovat při prodeji nemovitosti u 1. varianty je položka ostatní náklady, do které spadají drobné správní náklady, s kterými je nutné při prodeji také počítat.

Podrobný popis a vyčíslení všech nákladů je zobrazeno v tabulce *Plánované náklady z prodeje celé nemovitosti*.

Výdaje určené realitní kanceláři při zprostředkování prodeji	
Provize realitní kanceláři - N_p 2% z výnosu prodeje nemovitosti	$N_p = V_c \cdot 0,02$ $N_p = 9748400 \cdot 0,02 = 194968,0$
20% DPH z provize realitní kanceláři – N_{p+p}	$N_{p+p} = N_p \cdot 0,2$ $N_{p+p} = 194968 \cdot 0,2 = 38993,6$
Výdaje určené realitní kanceláři při zprostředkování prodeji 2,4% - N_{pc}	$N_{pc} = N_p + N_{p+p}$ $N_{pc} = 194968 + 38994,0 = 233962,0$
Výdaje určené realitní kanceláři při zprostředkování prodeji	$N_{pc} = 233\,962\text{ Kč}$
Daň z převodu nemovitosti	
Daň z převodu nemovitosti 3% - N_D	$N_D = V_c \cdot 0,03$ $N_D = 9748400 \cdot 0,03 = 292452,0$
Daň z převodu nemovitosti	$N_D = 292\,452\text{ Kč}$
* při výpočtu daně z převodu nemovitosti se vychází z vyšší ceny – prodejní ceny V_c a nebo oceněné - V_o	

Ostatní náklady při prodeji - No	
Výpis z katastrálního úřadu	200 Kč
Geometrické práce (Zaměření pozemku)	4500 Kč
Ověření podpisů - 30 Kč za podpis	120 Kč
Návrh na vklad	500 Kč
Odhad prodejní ceny	1000 Kč
Ostatní náklady při prodeji - No	No = 6 320,0 Kč
Vložený pozemek do prodeje - Vo	Vo = 4 223 327,0 Kč
Náklady celkem bez pozemku – Nco	Nco = 532 734,0 Kč
Náklady celkem - Nc	Nc = 4 756 061, 0 Kč

Tab. 5: Plánované náklady z prodeje celé nemovitosti

4.1.5 Zisk a další základní ekonomické veličiny projektu – Varianta 1.

Díky již stanoveným plánovaným výnosům a nákladům z prodeje nemovitosti, lze vypočítat zisk z prodeje a další základní ekonomické veličiny, která jsou pak důležité pro vyhodnocení projektu.

Jak už bylo v kapitole – *Plánovaný výnos 1. varianty* – uvedeno, jsou v projektu rozlišeny 3 druhy zisků – první zisk s označením zisk, představuje rozdíl výnosu z prodeje a celkových nákladů bez vloženého pozemku, tzn, že jde o částku peněz, kterou prodávající po prodeji pozemku obdrží.

Zisk z plánovaného prodeje celé nemovitosti – Z po zdanění

$$Z = V_C - N_{CO}$$

$$Z = 9\,748\,400 - 532\,734$$

$$Z = 9\,215\,666,0 \text{ Kč}$$

Zisk z plánovaného prodeje nemovitosti, který je označen písmenem Z u 1. Varianty pak činí 9,2 mil. Kč.

Druhým ziskem je zisk účetní, v jehož případě je do nákladů zaúčtována i zjištěná (odhadní) cena nemovitosti, kterou prodejce při prodeji ztratí a nelze ji tudíž započíst do jeho majetku.

Účetní zisk z plánovaného prodeje - Z_U po zdanění

$$Z_U = V_C - N_C$$

$$Z_U = 9\,748\,400 - 4\,756\,061$$

$$EAT = Z_U = 4\,992\,339,0 \text{ Kč}$$

Vypočtená hodnota účetního zisku označená EAT a nebo Z_U je téměř 5 mil. Kč. Ekonomický zisk je zmiňován až v pozdějších kapitolách, přesto už teď můžeme zmínit, že se bude od účetního zisku odlišovat jen minimálně.

Pro výpočet dalších ekonomických ukazatelů je nutné zjistit hodnotu investovaných nákladů. Označenou indexem E . V případě varianty 1. a i ostatních variant je hodnota investovaných nákladů rovna vlastnímu i celkovému kapitálu. Je to z toho důvodu, že veškerý kapitál je použit z vlastních zdrojů a navíc celý kapitál je alokovan do nákladů prodeje nemovitosti včetně jeho rezerv.

Hodnota investovaných nákladů (vlastního kapitálu) je rovna součtu zjištěné hodnoty nemovitosti a ostatním nákladům, které je nutné vynaložit při prodeji nemovitosti.

E – vlastní kapitál, celkový kapitál, investované náklady

$$E = V_O + N_O = 4\,223\,327 + 6\,320 = 4\,229\,647$$

$$E = 4\,229\,647,0 \text{ Kč}$$

Po výpočtu hodnoty investovaných nákladů, která je téměř shodná se zjištěnou cenou nemovitosti můžeme vypočítat rentabilitu neboli výnosnost projektu. Při výpočtu těchto poměrových ukazatelů se vychází z hodnot vlastního a cizího kapitálu nebo investovaných nákladů. V tomto případě jsou hodnoty stejné proto také i hodnoty ROE , ROA a ROI si navzájem odpovídají.

Rentabilita - výnosnost vlastního kapitálu (projektu) – ROE =

Rentabilita - výnosnost celkového kapitálu (projektu) – ROA =

Rentabilita – výnosnost investic – ROI

$$ROI = \frac{EAT}{E} = \frac{4992339}{4229647} = 1,18$$

Plánovaná rentabilita investic, která se vypočte jako poměr hodnot účetního zisku po zdanění a investovaných nákladů má hodnotu 1,18 což znamená, jak velký zisk vyvolá plánovaná investice.

Další rentabilitou, která vyhodnocena je rentabilita výnosu *ROS*. Která se označuje také jako zisková marže a nebo jako rentabilita tržeb. Tato hodnota ukazuje zisk na korunu obratu. Tato rentabilita se rovná poměru účetního zisku po zdanění a celkového výnosu prodeje. Vypočtená hodnota je 0,51, což znamená, že 51% získaného výnosu z prodeje zůstane v rukách majitele pozemku.

ROS – rentabilita výnosů

$$ROS = \frac{EAT}{V_c} = \frac{4992339}{9748400} = 0,51$$

Posledním vypočteným ukazatelem, který se pro 1. variantu stanoví je index rentability. Tento index se stanoví jako podíl současné hodnoty budoucích příjmů projektu a současné hodnoty investičních výdajů. Současné a budoucí hodnoty se řeší až v další kapitole, přesto je index rentabilit stanoven už teď a je vypočítán ze současných hodnot výdajů a budoucích příjmů, protože nám ukazuje zajímavou charakteristiku. V případě 1. Varianty platí, že na 1 korunu celkových vynaložených nákladů projekt přinese 2,04 Kč budoucích (plánovaných) výnosů.

Index rentability ziskovosti

$$IR = \frac{V_c}{N_c} = \frac{9\,748\,400}{4\,756\,061} = 2,04$$

4.2 2. varianta projektu

Druhá varianta jak v rámci projektu dál postupovat je celou nemovitost zainvestovat. Zainvestováním nemovitosti je zamýšleno vybudovat na pozemku inženýrské sítě a další výstavby, které umožní pozemek rozdělit na malé části a nabízet nemovitost po jednotlivých parcelách o různých velikostech a nikoliv jak v předešlé možnosti 1. nabízet nemovitost v celku. Tím, že se provede vybudování inž. sítí, dojde ke změně nabízeného produktu a osloví se jiná skupina potencionálních žadatelů o nemovitost. Dříve než se může tato varianta posuzovat z finančně-ekonomického hlediska, je nutné provést tzv. technickou studii, zda je 2.varianta z technicko-stavebního hlediska proveditelná. Jestliže je v knize podnikatelský záměr a investiční rozhodování od pánů Jiřího Fotra a Ivana Součka zmíněno, že technicko-ekonomická studie by měla poskytnout veškeré podklady a v její rámci jsou formulovány a kriticky vyšetřeny základní komerční, technické, finanční a ekonomické požadavky. Tak pak technickou stránku obsahuje projektová studie a další oblasti technicko-ekonomické studie jsou řešeny v rámci této DP.

Projektová studie - zpracovaná firmou H.arch projekt s.r.o. a projektovou kanceláří Ing. Brázda – BESTA - byla pro tuto variantu zpracována a řeší předběžné umístění stavby, základní suroviny a materiály, technologii a v případě potřeby i zhodnocení vlivu na životní prostředí. Z projektové studie jsme schopni pak využít data, která se použijí pro ekonomicko-finanční analýzu.



Obr. 5: Navržení a rozmístnění nemovitosti

Na obrázku *Navržení a rozmístnění nemovitosti*, který byl získán z projektové studie, je navrženo 18 dílčích nemovitostí. Každá nemovitost je o rozdílné ploše a je určena pro stavbu 1 rodinného domu. Na celém pozemku o rozloze 24 371,0 m² se kromě 18 dílčích plánovaných nemovitostí, nachází i další 3 pozemky, které svou rozlohou zasahují i do sousedního pozemku.

4.2.1 Plánovaný výnos 2. varianty

Číslo pozemku	Rozloha pozemku [m ²]	Cena za 1 m ² [Kč/m ²]	Cena pozemku [Kč]
Nemovitost 1	1275	1180	1504500
Nemovitost 2	1194	1180	1408920
Nemovitost 3	1187	1180	1400660
Nemovitost 4	1264	1180	1491520
Nemovitost 5	1186	1180	1399480
Nemovitost 6	1342	1180	1583560
Nemovitost 7	1291	1300	1678300
Nemovitost 20	887	1300	1153100
Nemovitost 21	838	1300	1089400
Nemovitost 22	929	1300	1207700
Nemovitost 23	914	1300	1188200
Nemovitost 24	843	1300	1095900
Nemovitost 28	1039	1180	1226020
Nemovitost 29	1060	1180	1250800
Nemovitost 30	943	1180	1112740
Nemovitost 31	943	1180	1112740
Nemovitost 32	949	1180	1119820
Nemovitost 33	1429	1180	1686220
Ne. Nemovitost 8	175	1300	227500
Ne. Nemovitost 18	180	1300	234000
Ne. Nemovitost 27	430	1180	507400
Celkem	20298		24678480

Tab. 6: Navržení a cena dílčích nemovitostí

V tabulce *Navržení a cena dílčích nemovitostí* je v každém řádku uvedena jedna nemovitost. Číslo nemovitosti odpovídá obrázku *Navržení a rozmístnění nemovitosti*. Podle zmíněné tabulky a obrázku, lze identifikovat polohu jednotlivé nemovitosti, prodejní cenu za 1m² nemovitosti a celkovou prodejní cenu nemovitosti.

V případě tabulky jsou jednotlivé řádky barevně odlišeny, je to z toho důvodu, že se dané nemovitosti nacházejí v oblasti ochranných pásem, která vyžadují určitá omezení a tím se snižuje i hodnota prodejní ceny. Nemovitosti označené modrou barvou, jsou pozemky na nichž se nachází ochranné a bezpečnostní pásmo VTL plynu. Parcely označené zelenou barvou jsou zasaženy ochranným pásmem lesa. Ochranné a bezpečnostní pásmo plynu je neměnné a nelze je již redukovat, a znamená, že v tomto pásmu není povolena výstavba rodinných domů. Proto umístění a poloha domů na pozemku je do značné míry omezena. Pro bezpečnostní pásmo VTL plynu platí další omezení, která zde z důvodu rozsahu DP už nebudou uvedena. Pro ochranné pásmo lesa platí omezení, že ve vzdálenosti 50m od lesa je zakázána výstavba rodinných domů, toto pásmo lze redukovat na 30 m, ale pouze v případě, že dojde k výstavbě na daném pozemku a na základě této výstavby bude pozměněn územní plán. Projektová studie počítá se zmenšením tohoto pásma na 30m, proto plánovaná výstavba rodinných domů v tuto chvíli není možná, ale po změně územního plánu je realizovatelná.

Cena nemovitostí, která nejsou zasažena ochrannými pásmy, byla stanovena 1300Kč/m², vychází z analýzy mikrookolí – konkurenti, kde přímá konkurence nabízí 1350Kč/m². Ostatní pozemky nacházející se v ochranných pásmech mají cenu 1180 Kč/m². Tato cena je snížena již z uvedených omezujících faktorů, které definují přesné umístění plánovaného rodinného domu.

Celková plocha [m ²]	24 371 m ²
Celková plocha stavebních pozemků [m ²]	20 298 m ²
Veřejná plocha [m ²]	4 073 m ²
Celkový výnos za plánovaný prodej pozemků	24 678 480 Kč

Tab. 7: Základní údaje 2. varianty

V tabulce *Základní údaje 2. varianty* jsou uvedeny informace o celkové ploše nabízené nemovitosti a celkového plánovaného výnosu.

4.2.2 Plánované náklady z prodeje celé nemovitosti 2. varianty

V rámci projektové studie jsou navrženy i inženýrské sítě. Kdy je stanovena jejich přibližná poloha, umístění a délka. Přesnější informace jsou získány z projektové dokumentace pro územní rozhodnutí a detailní informace pak z projektové dokumentace pro stavební povolení. Odhadované ceny a délky inženýrských sítí jsou vyjádřeny na základě projektové studie a dokumentace pro územní rozhodnutí. Poloha inženýrských sítí je uvedena obrázku *Pozice inženýrských sítí*.



Obr. 6: *Pozice inženýrských sítí*

Poloha inženýrských sítí navíc určuje i veřejnou plochu, které se budoucím vlastníkům nemovitostí nebude prodávat, naopak se převede do vlastnictví jednotlivých správních institucí, které budou zodpovědní za údržbu těchto staveb. Pro vlastníka je však důležité to, že z veřejných ploch nemůže očekávat zisk a oproti 1. Variantě se plocha nemovitosti určená k prodeji zmenšila přibližně o 4000m², jak je uvedeno v tabulce *Základní údaje 2. varianty*.

Z projektové dokumentace k územnímu rozhodnutí a z projektové studie je definována délka dílčích inž. sítí a jejich přibližná cena za 1m délky. Z těchto údajů je pak snadné stanovit přibližnou cenu za provedenou výstavbu. Všechny tyto základní informace jsou shrnuty v tabulce *Náklady na inženýrské sítě*.

Druh inženýrské výstavby	Délka – [m]	Cena - [Kč/m]	Cena za stavbu - [Kč]
Vodovod	413	1800	743400
Plynovod	413	1800	743400
Kanalizace splašková	370	5400	1998000
Kanalizace dešťová	295	5400	1593000
Veřejné osvětlení	447	1560	697320
Vozovka	1896	2000	3792000
Chodník	119	1800	214200
Vyústění			100000
Bezbariérová úprava chodníku			60000
Celkem			9941320

Tab. 8: Náklady na inženýrské sítě

Celková suma všech nákladů určených na inženýrské sítě je téměř 10 mil. Kč. Odhadované ceny inženýrských sítí mají určitě vliv i na velikost plánovaného zisku. Proto je tomuto tématu v této práci věnována zvlášť jedna kapitola, která by měla stanovit jak velké riziko způsobuje odhad ceny a jak velkou měrou se podílí na konečném plánovaném zisku z prodeje.

Náklady na inženýrské sítě	$N_{IS} = 9\,941\,320 \text{ Kč}$
Výdaje určené realitní kanceláři při zprostředkování prodeji	
Provize realitní kanceláři - N_p 2% z výnosu prodeje nemovitosti	$N_p = V_c \cdot 0,02$ $N_p = 24\,678\,480 \cdot 0,02 = 493\,569,6$

20% DPH z provize realitní kanceláři – N_{P+P}	$N_{P+P} = N_P \cdot 0,2$ $N_{P+P} = 493569 \cdot 0,2 = 98713,92$
Výdaje určené realitní kanceláři při zprostředkování prodeji 2,4% - N_{PC}	$N_{PC} = N_P + N_{P+P}$ $N_{PC} = 493569,6 + 98713,92 = 592283,52$
Výdaje určené realitní kanceláři při zprostředkování prodeji	$N_{PC} = 592\,284$ Kč
Daň z převodu nemovitosti	
Daň z převodu nemovitosti 3% - N_D	$N_D = Vc \cdot 0,03$ $N_D = 24678480 \cdot 0,03 = 740354,4$
Daň z převodu nemovitosti	$N_D = 740\,354$ Kč
Náklady k přípravě projektové dokumentace	
Dosavadní náklady	
- zaměření	43 965 Kč
- projektová studie	
Dokumentace pro územní rozhodnutí a vydání územního rozhodnutí	46 000 Kč
Dokumentace pro stavební povolení A vydání stavebního povolení	120 000 Kč
Geologický průzkum	15 000 Kč
Náklady celkem k přípravě projektové dokumentace	$N_{PP} = 224\,965$ Kč
Další náklady nutné k výstavbě inž. Sítí: vynětí ze ZPF, Správní poplatky, geometrické práce, technický dozor, kolaudace inž. Staveb, předání inž. Staveb,	$N_{VS} = 330\,000$ Kč

Ostatní náklady při prodeji na jeden pozemek - No	
Výpis z katastrálního úřadu	200 Kč
Ověření podpisů - 30 Kč za podpis	720 Kč
Návrh na vklad	500 Kč
Odhad prodejní ceny	1000 Kč
Ostatní náklady při prodeji - No	$N_O = 2\,420,0 \text{ Kč}$
Ostatní náklady při prodeji 21 pozemků	$N_O = 50\,820,0 \text{ Kč}$
Vložený pozemek do prodeje - V_O	$V_O = 4\,223\,327,0 \text{ Kč}$
Náklady celkem bez pozemku – N_{CO}	$N_{CO} = 11\,879\,743,0 \text{ Kč}$
Náklady celkem - N_C	$N_C = 16\,103\,070,0 \text{ Kč}$

Tab. 9: Plánované náklady z prodeje nemovitosti 2. varianta

Ve struktuře nákladů se vyskytuje několik položek, které byly zmíněny již v 1. variantě. Mezi náklady, které tu oproti 1. variantě přibýly, jsou:

- náklady na inž. síť - jsou popsány v předchozí odstavci,
- náklady určené k přípravě projektové dokumentace. Tyto náklady v sobě obsahují veškeré výdaje s přípravou projektu proto, aby se mohla provést výstavba inž. sítě. K těmto nákladům patří náklady, které již byly vynaloženy: zaměření nemovitosti, náklady vynaložené pro realizování projektové studie. Dále práce na dokumentaci nutnou pro územní rozhodnutí a současně i dokumentaci potřebnou pro stavební povolení společně s geologickým průzkumem.

Celkové náklady byly odhadnuty na 16 mil. Kč. Což představuje výrazný rozdíl oproti 1. variantě. Narůst je nejvýznamnější především v nákladech na inž. síť, které se v 1. Variantě vůbec nevyskytují.

4.2.3 Zisk a další základní ekonomické veličiny projektu – Varianta 2.

Zisk i další indexy jsou vypočteny podobně jako tomu bylo u 1. Varianty. Na první pohled je patrné, že zisk u 2. Varianty se navýšil a po změnil se výpočet vlastního kapitálu (investovaných nákladů), kde přibyla oproti 1. Variantě další položka. Jedná se o náklady učené k přípravě projektové dokumentaci, které je nutné vynaložit, ještě před samotným prodejem nemovitostí. Souhrnné vyhodnocení jednotlivých ukazatelů bude provedeno, až po analýze 3. možné varianty.

Plánovaný zisk z plánovaného prodeje celé nemovitosti – Z po zdanění

$$Z = V_C - N_{CO}$$

$$Z = 24\,678\,480 - 11\,879\,743$$

$$Z = 12\,798\,737 \text{ Kč}$$

Účetní zisk z plánovaného prodeje -Z_U po zdanění

$$Z_U = V_C - N_C$$

$$Z_U = 24\,678\,480 - 16\,103\,070$$

$$EAT = Z_U = 8\,575\,410,0 \text{ Kč}$$

E – vlastní kapitál, celkový kapitál, investované náklady

$$E = V_O + N_O + N_{pp} = 4\,223\,327 + 50\,820 + 224\,965 = 4\,499\,112$$

$$E = 4\,499\,112,0 \text{ Kč}$$

Rentabilita – výnosnost investic – ROI

$$ROI = \frac{EAT}{E} = \frac{8575410}{4499112} = 1,91$$

ROS, ROR – rentabilita výnosů

$$ROR = \frac{EAT}{V_C} = \frac{8575410}{24678480} = 0,35$$

Index rentability ziskovosti

$$IR = \frac{V_C}{N_C} = \frac{24678480}{16103070} = 1,53$$

4.3 3. varianta projektu

Poslední možnou variantou, kterou je nutné vyhodnotit je situace, která je kombinací dvou předešlých situací. Tato varianta v sobě obsahuje také výstavbu inž. Sítí, jako tomu je u 2. možnosti, ale současně se zde jedná o prodej jedné velké nemovitosti, která svou rozlohou představuje téměř polovinu prodejní plochy celého pozemku. Tato skutečnost je dána tím, že se objevil potenciální kupec, který má za cíl si rezervovat přibližně $10\,000\text{m}^2$ za cenu 705 Kč/m^2 . Tento požadavek ovlivní jak strukturu dalších zbylých parcel, určených k prodeji, tak i polohu a délku inženýrských sítí. Lokalita, struktura a rozloha jednotlivých parcel je znázorněna a vyčíslena na obrázku *Nemovitost v případě varianty 3* a v tabulce *Navržení a cena dílčích nemovitostí – varianta 3*.



Obr. 7: Nemovitost v případě varianty 3.

V tabulce *Navržení a cena dílčích nemovitostí – varianta 3*. jsou opět zvýrazněny nemovitosti, které spadají do oblasti ochranný pásem, zde ale navíc je růžovou barvou zvýrazněna parcela, která má rozlohu zmiňovaných $10\,000\text{m}^2$. S navrženou velkou

parcelou došlo ke snížení počtu nabízených nemovitostí – úplných z 18 na 12 a v případě i části nemovitostí označených jako Ne. nemovitost z 21 na 13. Více zajímavé pro vlastníka pozemku je, že polohou velkého pozemku došlo k odbourání 6 nemovitostí, které všechny spadaly do oblasti ochranných pásem. 3 z 6 pozemků jsou zasaženy ochranným pásmem lesa, což pro vlastníka pozemku znamená, že výnos z prodeje u těchto pozemků může získat dříve než dojde k pozměnění územního plánu.

Tyto výhody jsou však kompenzovány nižší cenou za velkou nemovitost. Bližší analýza, pak ukáže zda výhody nabízené prodejem velké nemovitosti jsou dostatečně velké a pokryjí nevýhody představované nižší cenou, než je požadována u ostatních nemovitostí spadající do ochranných území.

4.3.1 Plánovaný výnos 3. varianty

Číslo pozemku	Rozloha pozemku [m ²]	Cena za 1 m ² [Kč/m ²]	Cena pozemku [Kč]
Nemovitost 1	10417	705	7343985
Nemovitost 5	1186	1180	1399480
Nemovitost 6	1342	1180	1583560
Nemovitost 7	1467	1300	1907100
Nemovitost 20	600	1300	780000
Nemovitost 21	786	1300	1021800
Nemovitost 22	893	1300	1160900
Nemovitost 23	897	1300	1166100
Nemovitost 24	715	1300	929500
Nemovitost 25	1158	1180	1366440
Nemovitost 26	932	1180	1099760
Nemovitost 27	931	1180	1098580
Ne. Nemovitost 18	180	1300	234000
Celkem	21504		21091205

Tab. 10: Navržení a cena dílčích nemovitostí – varianta 3

Celková plocha [m ²]	24 371 m ²
Celková plocha stavebních pozemků [m ²]	21 504 m ²
Veřejná plocha [m ²]	2 867 m ²
Celkový výnos za plánovaný prodej pozemků	21 091 205 Kč

Tab. 11: Základní údaje 3. varianty

Celková prodejní cena nemovitosti se zvýšila oproti druhé variantě na úkor veřejných ploch, což je pro vlastníka pozemku výhodou, která znamená lepší využitelnost celkové plochy nemovitosti. Celkový výnos z prodeje všech nabízených nemovitostí činí 21 mil. Kč.

4.3.2 Plánované náklady z prodeje celé nemovitosti 3. varianty

Náklady na inženýrské sítě jsou podobně jako u 2. varianty vypočítány součinem odhadní ceny a délky inženýrské stavby. Oproti předešlé situaci, zde došlo vlivem velké nemovitosti ke zkrácení jednotlivých inženýrských sítí a tím celkové náklady za tuto položku jsou nižší.

Druh inženýrské výstavby	Délka – [m]	Cena - [Kč/m ²]	Cena za stavbu - [Kč]
Vodovod	280	1800	504000
Plynovod	280	1800	504000
Kanalizace splašková	272	5400	1468800
Kanalizace dešťová	295	5400	1593000
Veřejné osvětlení	316	1560	492960
Vozovka	1297	2000	2594000
Chodník	119	1800	214200
Vyústění			100000
Bezbariérová úprava chodníku			60000
Celkem			7530960

Tab. 12: Náklady na inženýrské sítě

Náklady na inženýrské sítě	$N_{IS} = 7\,530\,960 \text{ Kč}$
Výdaje určené realitní kanceláři při zprostředkování prodeji	
Provize realitní kanceláři - N_p 2% z výnosu prodeje nemovitosti	$N_p = V_c \cdot 0,02$ $N_p = 21\,091\,205 \cdot 0,02 = 421\,824,1$
20% DPH z provize realitní kanceláři – N_{p+p}	$N_{p+p} = N_p \cdot 0,2$ $N_{p+p} = 421\,824 \cdot 0,2 = 84\,364,82$
Výdaje určené realitní kanceláři při zprostředkování prodeji 2,4% - N_{PC}	$N_{PC} = N_p + N_{p+p}$ $N_{PC} = 421\,824,1 + 84\,364,82 = 506\,188,92$
Výdaje určené realitní kanceláři při zprostředkování prodeji	$N_{PC} = 506\,189 \text{ Kč}$
Daň z převodu nemovitosti	
Daň z převodu nemovitosti 3% - N_D	$N_D = V_c \cdot 0,03$ $N_D = 21\,091\,205 \cdot 0,03 = 632\,736,15$
Daň z převodu nemovitosti	$N_D = 632\,736 \text{ Kč}$
Náklady k přípravě projektové dokumentace	
Dosavadní náklady - zaměření - projektová studie	43 965 Kč
Dokumentace pro územní rozhodnutí a vydání územního rozhodnutí	46 000 Kč
Dokumentace pro stavební povolení A vydání stavebního povolení	100 000 Kč
Geologický průzkum	15 000 Kč
Náklady celkem k přípravě projektové	$N_{PP} = 204\,965 \text{ Kč}$

dokumentace	
Další náklady nutné k výstavbě inž. Sítí: vynětí ze ZPF, Správní poplatky, geometrické práce, technický dozor, kolaudace inž. Staveb, předání inž. Staveb,	$N_{VS} = 300\,000\text{ Kč}$
Ostatní náklady při prodeji na jeden pozemek - N_O	
Výpis z katastrálního úřadu	200 Kč
Ověření podpisů - 30 Kč za podpis	720 Kč
Návrh na vklad	500 Kč
Odhad prodejní ceny	1000 Kč
Ostatní náklady při prodeji - N_O	$N_O = 2\,420,0\text{ Kč}$
Ostatní náklady při prodeji 13 pozemků	$N_O = 31\,460,0\text{ Kč}$
Vložený pozemek do prodeje - V_O	$V_O = 4\,223\,327,0\text{ Kč}$
Výdaje celkem bez pozemku – N_{CO}	$N_{CO} = 9\,206\,310,0\text{ Kč}$
Výdaje celkem - N_C	$N_C = 13\,429\,637,0\text{ Kč}$

Tab. 13: Plánované náklady z prodeje nemovitosti 3. varianta

Tabulka *Plánované náklady z prodeje nemovitosti 3. varianta* obsahuje stejné položky jako u varianty 2, s tím rozdílem, že jednotlivé hodnoty nákladů jsou nižší než u předešlé situace, kromě zjištěné ceny nemovitosti. Tato položka se může definovat jak fixní náklad, ostatní náklady patří do oblasti variabilních nákladů závislých na velikosti výnosu z prodeje a délce a náročnosti inženýrských sítí. Z uvedené tabulky vyplývá, že celkové náklady 3. varianty jsou nižší než u druhé, ale současně druhá varianta má vyšší výnos. Dostatečné snížení nákladů u 3. varianty prokáže až, vyhodnocení zisku.

4.3.3 Zisk a další základní ekonomické veličiny projektu – Varianta 3.

Výpočty zisku a dalších indexů jsou identické se vzorci u 2. Varianty je v hodnotách se objevují rozdíly. Posouzení jednotlivých hodnot a srovnání s předešlými dvěma variantami nám pomůže k investičnímu rozhodnutí pro jednu z uvedených variant. Analýza těchto hodnot je provedena v následující kapitole.

Plánovaný zisk z plánovaného prodeje celé nemovitosti – Z po zdanění

$$Z = V_C - N_{CO}$$

$$Z = 21\,091\,205 - 9\,206\,310$$

$$Z = 11\,884\,895,0 \text{ Kč}$$

Účetní zisk z plánovaného prodeje -Z_U po zdanění

$$Z_U = V_C - N_C$$

$$Z_U = 21\,091\,205 - 13\,429\,637$$

$$EAT = Z_U = 7\,661\,568,0 \text{ Kč}$$

E – vlastní kapitál, celkový kapitál, investované náklady

$$E = V_O + N_O + N_{PP} = 4\,223\,327 + 31\,460 + 204\,965 = 4\,459\,752$$

$$E = 4\,459\,752,0 \text{ Kč}$$

Rentabilita – výnosnost investic – ROI

$$ROI = \frac{EAT}{E} = \frac{7661568}{4459752} = 1,72$$

ROS, ROR – rentabilita výnosů

$$ROS = \frac{EAT}{V_C} = \frac{7661568}{21091205} = 0,36$$

Index rentability ziskovosti

$$IR = \frac{V_C}{N_C} = \frac{21091205}{13429637} = 1,57$$

4.4 Vyhodnocení základních ekonomických veličin všech variant projektu

Ekonomická veličina	Varianta 1	Varianta 2	Varianta 3
Výnos	9 748 400 Kč.	24 678 480 Kč	21 091 205 Kč
Náklady bez nemovitosti	532 734 Kč	11 879 743 Kč	9 206 310 Kč
Náklady celkem	4 756 061 Kč	16 103 070 Kč	13 429 637 Kč
Zisk	9 215 666 Kč	12 798 737 Kč	11 884 895 Kč
Zisk účetní	4 992 339 Kč	8 575 410 Kč	7 661 568 Kč
Kapitál bez nemovitosti	6 320 Kč	275 785 Kč	236 425 Kč
Kapitál celkem	4 229 647 Kč	4 499 112 Kč	4 459 752 Kč
ROI	1,18	1,91	1,72
ROS	0,51	0,35	0,36
IR	2,04	1,53	1,57

Tab. 14: Souhrn ekonomických veličin

Hodnoty zobrazené v tabulce *Souhrn ekonomických veličin* potvrzují, že nejvyšší výnos je v případě Varianty 2., podobně je tomu i u zisků. Přesto, že došlo ke snížení nákladů u případové studii 3, tak se prokázalo, že snížení nákladů nebylo tak radikální, aby se to projevilo ve větším nárůstu zisku. I když má 1.varianta významně nejnižší zisk, tak i náklady se pohybují v tis., zatímco náklady u zbývajících situací se vyskytují v mil. To se projevuje také i v nižším vstupním kapitálu (v investovaných nákladech).

Kromě vyhodnocení zisků a nákladů je zajímavé i porovnání ekonomických ukazatelů. V případě ukazatele ROI, který vyhodnocuje výnosnost projektu, je na tom nejlépe varianta 2, která vykazuje nejvyšší výnosnost investovaných nákladů, kdy poměr investovaných nákladů vůči zisku je právě nejvyšší u této varianty. Naopak v případě ukazatele ROS, který vyhodnocuje jaký poměr peněz z tržby zůstane v rukou

vlastníka, je na tom nejlépe 1. varianta, u které to činí přes 50%. Je to dané zejména velmi nízkými celkovými náklady na prodej nemovitosti. Posledním ukazatelem, který byl vyhodnocen je index rentability, který určuje výnosnost všech nákladů. V případě varianty 1 je to 2,4.

Pro vlastníka pozemku však nejvýznamnějším faktorem zůstává očekávaný zisk z prodeje nemovitosti a ten je nejvyšší u varianty 2 a 3. Avšak u každé z uvedených variant je různé riziko hrozeb, které dopadají na projekt a můžou celkový zisk ovlivnit a tím i investiční rozhodnutí, což má pak dalekosáhlé důsledky na celý vývoj projektu. Aby bylo možné tomuto negativnímu scénáři předejít je nutné definovat a identifikovat možné hrozby a následně je číselně vyjádřit, tak aby bylo možné provést správné rozhodnutí.

4.5 Identifikace rizik a stanovení jejich významnosti v nákladech

Cílem identifikace rizik je dospět k souboru rizikových faktorů, které by mohly (nejen negativně, ale také i pozitivně) ovlivnit hospodářské či jiné výsledky firmy, hodnotu jejich určitých aktiv nebo míru úspěšnosti připravovaných, resp. Realizovaných investičních projektů.

Při úspěšné identifikaci rizik se vychází z rozčlenění objektu na užší složky, aspekty či aktivity. Rozčlenění umožňuje lépe zaměřit myšlení subjektů podílejících se na identifikaci rizik a jít do větší hloubky než v případě, kdy se zabýváme všemi aspekty najednou. (5)

V této kapitole budou podrobně analyzována rizika spjatá s odhady a určováním nákladů, jejichž pravděpodobnost výskytu u všech položek není 100%. Pro snadnější orientaci byla vytvořena tabulka *Identifikace rizik v nákladech*, ve které jsou všechny druhy položek nákladů, vztažené ke třem možným variantám. Každý druh nákladů je pak označen žlutou barvou a nebo zůstal s nezměněným pozadím.

5) HNILICA, Jiří ; FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizik : ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.

Skupina nákladů s bílým pozadím představuje složku výdajů, jejichž hodnota je fixní a neměnná. Téma k diskusi je druh nákladů - daň z převodu nemovitosti a DPH, kdy v ČR došlo po parlamentních volbách ke změně politického složení ve vládě, která může mít dopad na změny v daních. V této práci je však tato daň brána jako fixní a neměnná. Další náklady s neměnou hodnotou jsou náklady určené realitní kanceláři, které jsou již stanoveny smluvně. Poslední položku v této skupině je zjištěná cena nemovitosti, u které se nepředpokládá, že by došlo k výrazné změně výpočtu zjištěné ceny a nebo k jiné katastrofě, která by mohla hodnotu nemovitosti snížit.

Skupina nákladů označená žlutým pozadím představují náklady, u nichž byl proveden odhad. Proto jejich hodnota nemusí přesně odpovídat skutečnost. Patří do skupiny rizikových nákladů

Druhy nákladů	Varianta 1 [Kč]	Varianta 2 [Kč]	Varianta 3 [Kč]
Náklady na inženýrské sítě	0	9 941 320	7 530 960
Výdaje určené realitní kanceláři při zprostředkování prodeji	233 962	592 284	506 189
Daň z převodu nemovitosti	292 452	740 354	632 736
Náklady celkem k přípravě projektové dokumentace	0	224 965	204 965
Další náklady nutné k výstavbě inž. Sítí:	0	330 000	300 000
Ostatní náklady při prodeji 13 pozemků	6 320	50 820	31 460
Vložený pozemek do prodeje - V_O	4 223 327	4 223 327	4 223 327
Výdaje celkem bez pozemku – N_{CO}	532 734	11 879 743	9 206 310
Výdaje celkem - N_c	4 756 061	16 103 070	13 429 637

Tab. 15: Identifikace rizik v nákladech

4.5.1 Stanovení významnosti rizik – Analýza citlivosti

Základní formou analýzy citlivosti je jednofaktorová analýza, kdy se zjišťují dopady izolovaných změn jednotlivých rizikových faktorů na zvolené finanční kritérium, tj. kdy všechny ostatní faktory zůstávají na svých předpokládaných

hodnotách. Změny hodnot jednotlivých rizikových faktorů mohou mít pak povahu pesimistických či optimistických hodnot. (5)

Podobná jednofaktorová analýza byla provedena i v tabulkách *Analýza citlivosti nákladů – Varianta 2,3*, která byla vztažena k zisku. Byl tedy posuzován význam rizikových faktorů ovlivňující výši zisku. Pesimistický scénář znamená nárůst nákladů o 20% a optimistické hodnoty představují 10% pokles nákladů.

Druh výdajů s rizikem pravděpodobnos ti	Varianta 2						
	scénář [Kč]			pokles zisku		zvýšení zisku	
	pesim.	nejprav.	optim.	absol. [Kč]	relat. [%]	absol. [Kč]	relat. [%]
Náklady na inženýrské sítě	12923716	9941320	9444254	2982396	34,346	497066	5,724
Náklady k přípr. proj. dokum.	247461,5	224965	213716,8	22496,5	0,259	11248	0,130
Náklady nutné k výst. inž. sítí:	363000	330000	313500	33000	0,380	16500	0,190
Ostat. náklady při prodeji pozemků	55902	50820	48279	5082	0,059	2541	0,029

Tab. 16 : Analýza citlivosti nákladů – Varianta 2

5) HNILICA, Jiří ; FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizik : ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.

Druh výdajů s rizikem pravděpodobnos ti	Varianta 3						
	scénář [Kč]			pokles zisku		zvýšení zisku	
	pesim.	nejprav.	optim.	absol. [Kč]	relat. [%]	absol. [Kč]	relat. [%]
Náklady na inženýrské sítě	9790248	7530960	7154412	2259288	29,489	376548	4,915
Náklady k přípr. proj. dokum.	225461,5	204965	194716,8	20496,5	0,268	10248	0,134
Náklady nutné k výst. inž. sítí:	330000	300000	285000	30000	0,392	15000	0,196
Ostat. náklady při prodeji pozemků	34606	31 460	29887	3146	0,041	1573	0,021

Tab. 17: Analýza citlivosti nákladů – Varianta 3

V obou případech lze tvrdit, že zisk nejcitlivěji reaguje při 20% nárůstu a 10% poklesu nákladů na inženýrské sítě. Potvrzují to hodnoty jak absolutní tak i relativní změny zisku. Proto byly tyto náklady označeny žlutou barvou. Vliv zbývajících nákladů je pak ve srovnání s prvními náklady zanedbatelný a hodnoty relativního zisku nepřesáhnou ani hranici 0,5 %.

Významnou hrozbou pro tento projekt z uvedené analýzy citlivosti představuje odhad nákladů na inženýrské sítě, u kterých je nutné vznikající riziko blíže specifikovat.

4.5.2 Simulace Monte Carlo / Náklady na inženýrské stavby

Náklady na inženýrské sítě se skládají z dalších dílčích nákladů, které odpovídají jednotlivým stavbám. U každé stavby je uvedena cena za 1m délky sítě. V případě vyústění a bezbariérové úpravy je uvedena celková cena za stavbu. Nejpravděpodobnější, pesimistické a optimistické scénáře bylo navrženo expertem, který vychází z projektové dokumentace pro územní rozhodnutí.

Druh inženýrské výstavby	Cena -[Kč/m]			
	scénář			střední hodnota
	optimistický	nejpravděpodobnější	pesimistický	
Vodovod	1600	1800	2520	1974,4
Plynovod	1600	1800	2520	1974,4
Kanalizace splašková	5000	5400	7560	5988,3
Kanalizace dešťová	5000	5400	7560	5988,3
Veřejné osvětlení	1400	1560	2028	1663,5
Vozovka	1800	2000	2800	2199,2
Chodník	1700	1800	2340	1947
	cena za stavební práci - [Kč]			
Vyústění	90000	100000	120000	1033313
Bezbariérová úprava chodníku	54000	60000	72000	62030

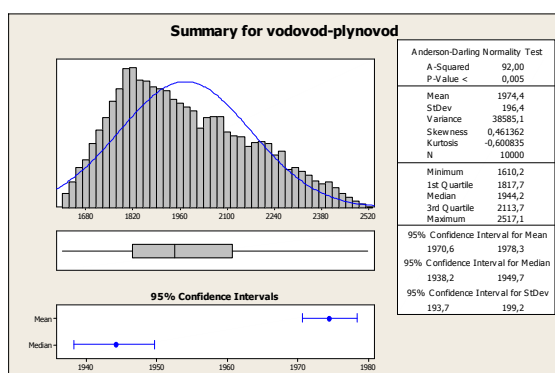
*Tab. 18: Vstupující a vystupující faktory při simulaci Monte Carlo –
dílčích nákladů na inž. síť*

Aby bylo, co nejrealističtěji provedeno vyjádření cen za inženýrské stavby, byla u každé položky nákladů provedena simulace metodou Monte Carlo. Program byl nastaven tak, aby bylo vygenerováno pro každý druh nákladů 10 000 případů, na základě kterých se vyhodnotí statistické ukazatele. Při simulaci bylo zvoleno tzv. trojúhelníkové rozdělení ze dvou důvodů:

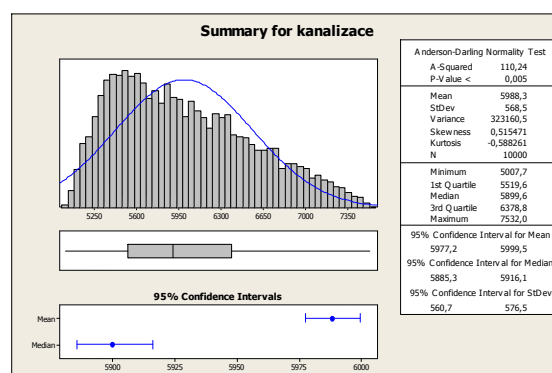
- vstupní faktory odpovídají požadavkům trojúhelníkového rozdělení
- při simulaci byl použit program MINITAB 14, který umožňuje generování hodnot na základě tohoto rozdělení.

Výsledky simulací dílčích nákladů metodou Monte Carlo jsou znázorněny na obrázcích *Simulace – plynovod - vodovod, kanalizace, osvětlení, vozovka, chodník, vyústění, bezbariérová úprava*. Kromě toho, že můžeme vidět graficky znázorněnou závislost pravděpodobnosti na cenu inž. stavby, tak statistický softwar Minitab 14 současně vygeneruje i statistické ukazatele. Pro vyhodnocení dílčích nákladů nám

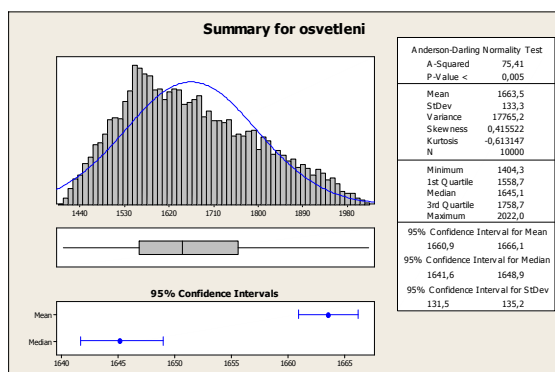
postačuje střední hodnota vygenerovaného souboru dat, která by se měla stát jejím reprezentantem, nikoliv nejpravděpodobnější hodnota. Z uvedené tabulky je zřejmé, že se nejpravděpodobnější hodnota odlišuje od střední hodnoty. Důvodem této změny je nesymetričnost v nejistotě, které s odhadem vstupních veličin oceňovacího modelu čelíme. Jakmile pravděpodobnostní rozdělení, kterým nejistotu modelujeme není symetrické, pak si střední hodnota a hodnota nejpravděpodobnější nejsou rovny, což je zřejmé i na uvedených grafech.



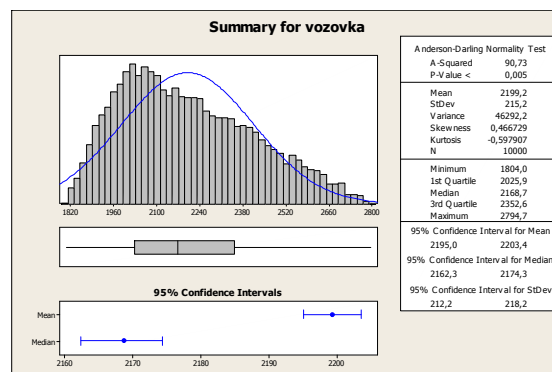
Graf 4: Simulace – plynovod – vodovod



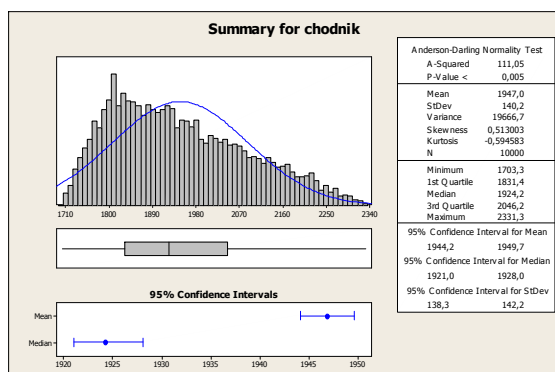
Graf 5: Simulace – kanalizace



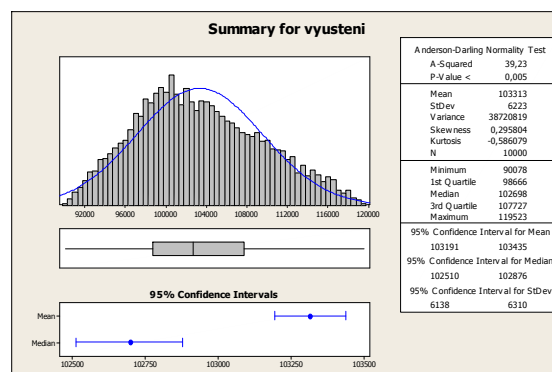
Graf 6: Simulace – osvětlení



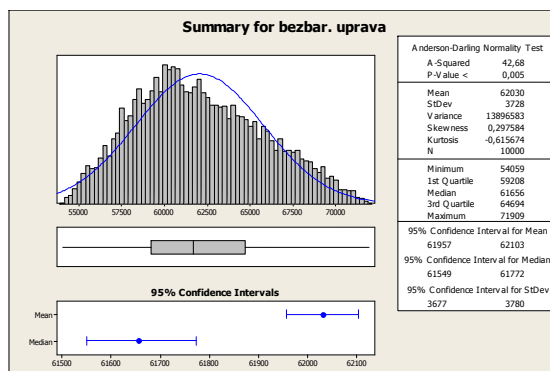
Graf 7: Simulace – vozovka



Graf 8: Simulace – chodník

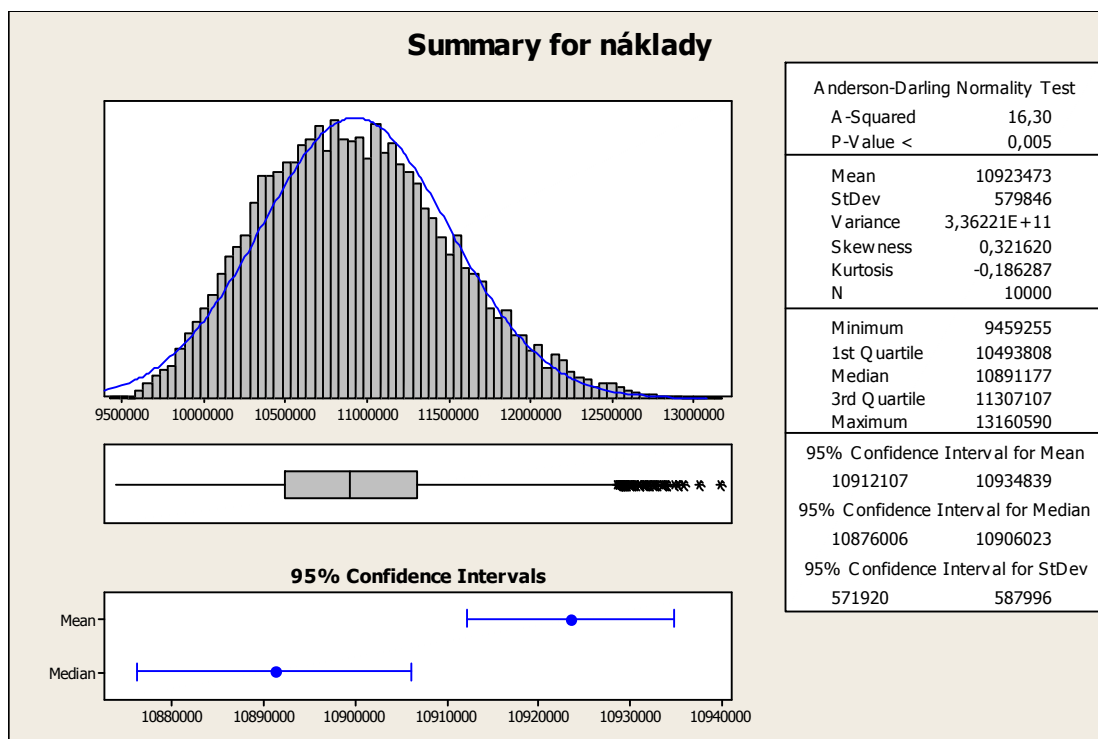


Graf 9: Simulace – vyústění

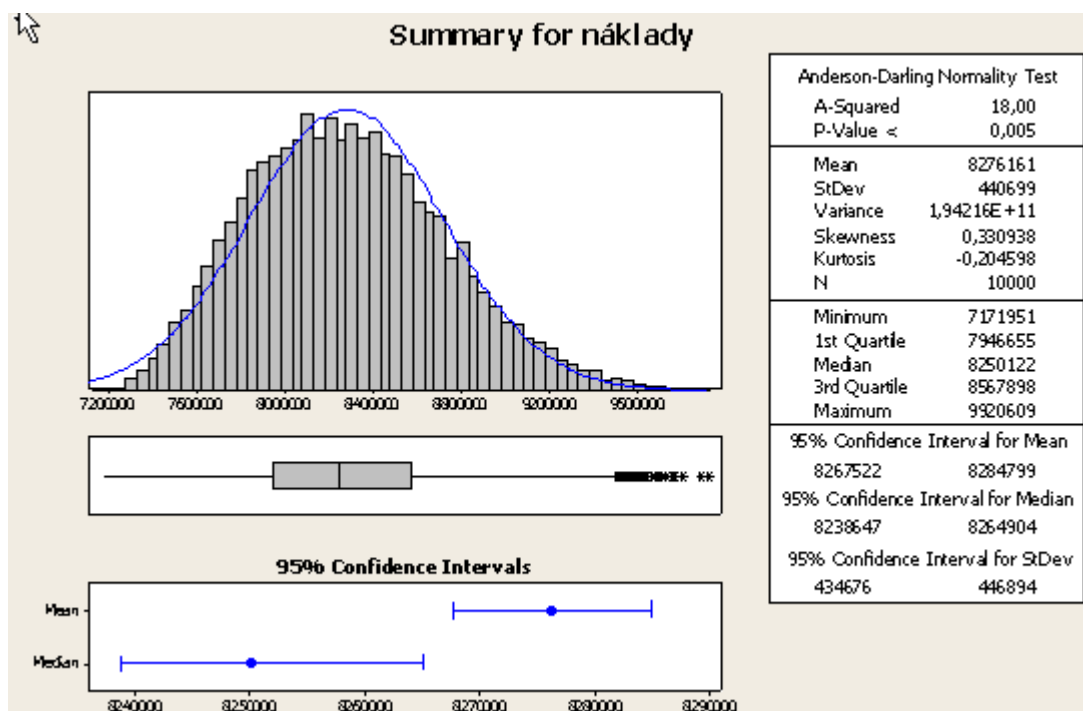


Graf 10: Simulace - bezbariérová úprava

Za předpokladu, že jsou definovány, všechny dílčí náklady inž. sítě, je pak snadné provést simulaci celkový nákladů na inž. síť pro obě varianty.



Graf 11: Simulace celkových nákladů na inž. síť – Varianta 2



Graf 12: Simulace celkových nákladů na inž. síť – Varianta 3

Náklady na inženýrské sítě [Kč]	Varianta 2		
	scénář		
bodový procent. odhad	pesimistický	nejpravděpodobnější	optimistický
	12923716	9941320	9444254
Metoda Monte Carlo	distrib. funkce 95% Max.	střední hodnota	distrib. funkce 5% Min
	13160590	10923473	9459255
Náklady na inženýrské sítě	Varianta 3		
	scénář		
bodový procent. odhad	pesimistický	nejpravděpodobnější	optimistický
	9790248	7530960	7154412
Metoda Monte Carlo	distrib. funkce 95% Max.	střední hodnota	distrib. funkce 5% Min
	9920609	8276161	7171951

Tab. 19: Vstupující a vystupující faktory při simulaci Monte Carlo – nákladů na inž. síť

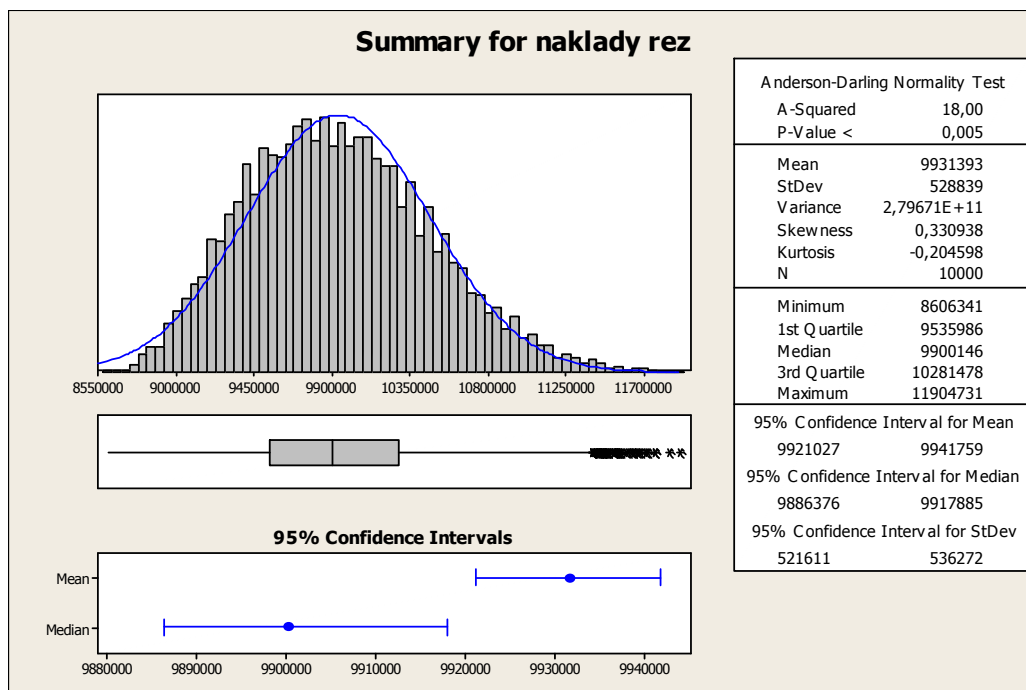
Při srovnání nejpravděpodobnější a střední hodnoty je zřejmé, že střední hodnota u obou variant přibližně o 1 mil.Kč. vzrostla. Abychom byli schopni určit, jaký vliv má změna v nákladech na čistý zisk. Je nutné k nákladům připočíst ještě 20 % rezervu. Je to z toho důvodu, že daný odhad je prováděn na základě projektové dokumentace pro územní rozhodnutí, která poskytuje hodnoty pouze orientační. Proto je nutné s touto rezervou počítat.

Na základě nutné rezervy byla provedena ještě jedna simulace nákladů na inž., která počítá s požadovanou 20% rezervou.

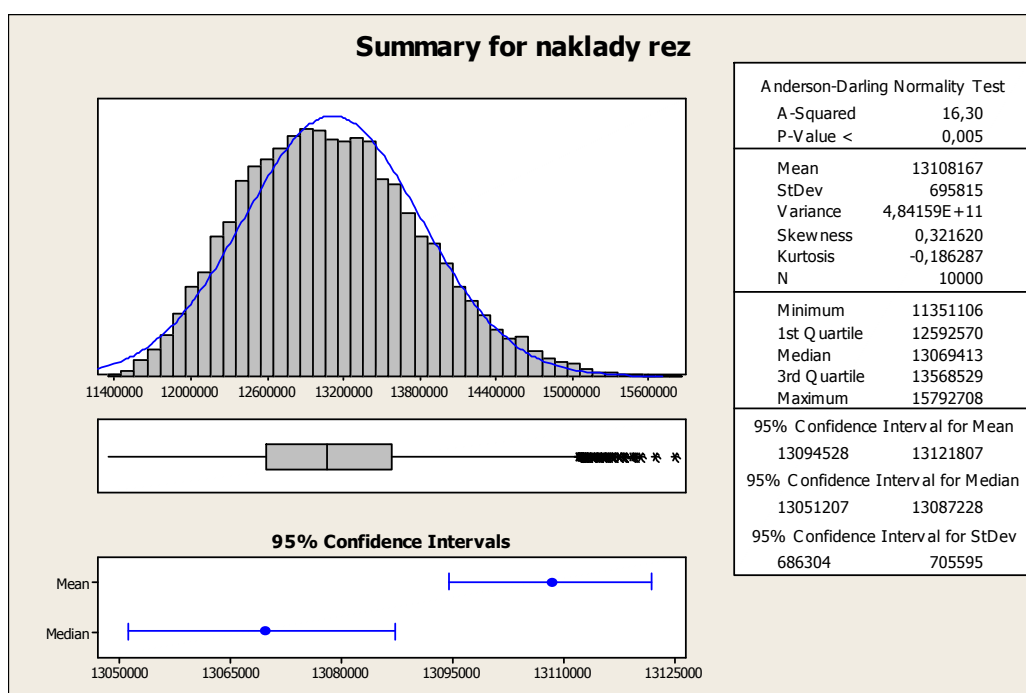
	Střední hodnota	směr. Odchylka	minimum	maximum	1.kvartil	3.kvartil
varianta2	13108157	695815	11351106	15792708	12592570	13569529
varianta3	9931393	528839	8505341	11904731	9535996	10281478

*Tab. 20: Vystupující faktory při simulaci Monte Carlo – náklady
na inž. síť s 20% rezervou*

Po této simulaci je zřejmé, že rozdíl v nákladech dle střední hodnoty narostl mezi oběma variantami na 3mil. Kč, navíc u varianty 2 je směrodatná odchylka větší, což znamená, že náklady u této varianty jsou více náchylnější k nestabilnímu chování. Což vede k většímu rozptylu hodnot.



Graf 13: Simulace celkových nákladů na inž. síť včetně 20% rezervy – Varianta 3

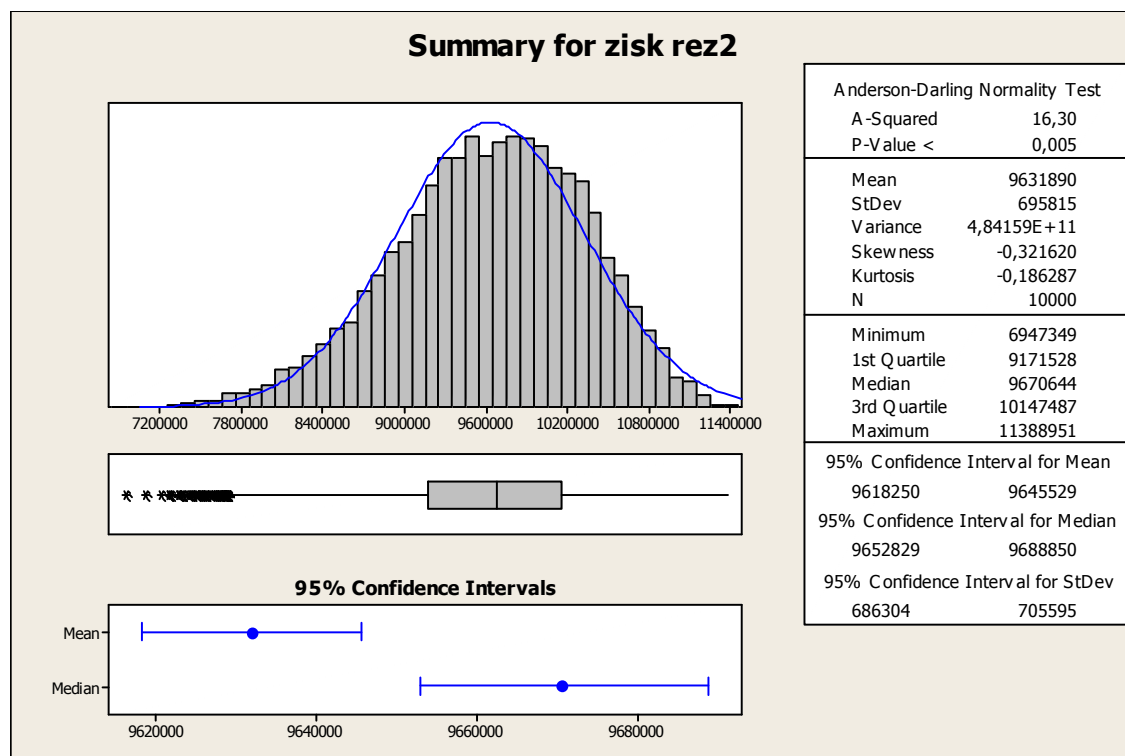


Graf 14: Simulace celkových nákladů na inž. síť včetně 20% rezervy – Varianta 2

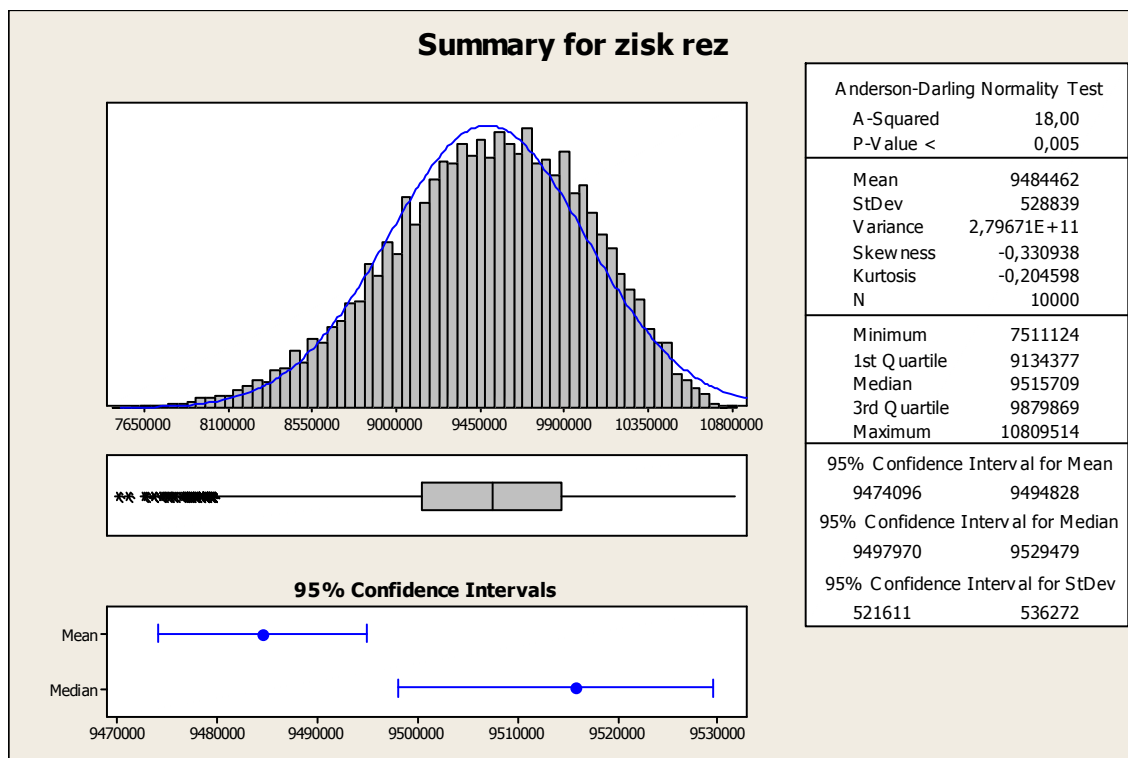
Navíc z uvedených simulací jsou vyčísleny: min. a max. odhadovaná hodnota, hodnota 1. a 3. kvartilu, které nám říkají, že s 50% pravděpodobností se bude hodnota celkových nákladů na inž. síť nacházet v tomto vymezeném území.

4.5.3 Simulace Monte Carlo / Zisk

Předešlé provedené metody Monte Carlo výrazně ovlivnily i očekávaný zisk, na zobrazených grafech je vymodelován průběh čistého zisku, který má vlastník obdržet z prodeje nemovitosti. Tzn. Bez nákladu - zjištěné hodnoty vstupující nemovitosti.



Graf 15: Simulace čistého zisku – Varianta 2



Graf 16: Simulace čistého zisku – Varianta 3

	střední hodnota	směr. odchylka	variační koef.	min.	max.	1.kvartil	3. kvartil
varianta 2	9631890	695815	0,0722	6947349	11388951	9171528	10147487
varianta 3	9484462	528839	0,0558	7511124	10809514	9134377	9879869

Tab. 21: Vystupující faktory při simulaci Monte Carlo –zisk

Po provedené simulaci čistého zisku, kde nejdůležitější hodnoty jsou shrnuty v tabulce *Vystupující faktory při simulaci Monte Carlo –zisk*. Můžeme provést vyhodnocení zjištěných hodnot.

I přes velký nárůst nákladů u varianty 2, který je způsoben většími a nákladnějšími stavbami, zůstává dle střední hodnoty zisk u varianty 2 vyšší. Avšak rozdíl se zmenšil na 200 tis. Kč. Jiný pohled na investiční rozhodnutí pak poskytuje směrodatná odchylka, která je také vyšší u projektu 2, což znamená, že očekávaný zisk má větší variabilitu a tím i nestabilitu. Tento fakt dokazují i hodnoty minima a maxima. Kdy v případě varianty 2 můžeme sice očekávat maximální zisk přes 11 mil. Kč., tak projekt 2 může sebou přinést minimální zisk k 7 mil. Kč, což je ještě méně než v případě projektu 3. Proto, aby bylo možné stanovit na základě uvedených hodnot, který z projektů je rizikovější, je třeba porovnat hodnotu variačního koeficientu.

Tento koeficient představuje relativní míru rizika a stanoví se jako podíl směrodatné odchylky a střední hodnoty. Variační koeficient tedy znázorňuje velikost rizika připadající na jednotku střední hodnoty. (5)

Podle tohoto indexu je rizikovějším faktorem projekt 2 s variačním koeficientem 0,0722, kdy na 1mil. Kč zisku připadá 0,07mil. Kč. rizika vyjádřeného směrodatnou odchylkou. Na obranu varianty 2, lze říct, že uplatnění statistických charakteristik je vhodné pro soubor dat, který je alespoň přibližně symetrické, což vygenerovaná data nejsou. Naopak jsou charakteristické svou šikmostí.

5) HNILICA, Jiří ; FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizik : ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.

4.6 Vyhodnocení 3 Variant – projektů a investiční rozhodnutí

Po úpravě velikosti nákladů a z toho vyplývající změny zisku, byly všechny důležité hodnoty a klíčové indexy zahrnuty do jedné tabulky *Souhrn ekonomických veličin po úpravě nákladů*. Zisk z prvního projektu se dramaticky přiblížil, k dvěma dalším projektům. Rozdíl zisků už nejsou milióny, ale pouze tis. Projekty 2 a 3 se k sobě ekonomicky také přiblížily, což se projevilo například v indexu ROI. Stále však největší zisk vykazuje varianta 2.

	Varianta 1	Varianta 2 - před	Varianta 2 - po	Varianta 3 -před	Varianta 3 -po
Výnos	9 748 400	24 678 480	24 678 480	21 091 205	21 091 205
Náklady bez nemovitosti	532 734	11 879 743	15 046 590	9 206 310	11 606 743
Náklady celkem	4 756 061	16103 070	19 269 917	13 429 637	15 830 070
Zisk	9 215 666	12 798 737	9631890	11 884 895	9 484 462
Zisk účetní	4 992 339	8 575 410	5 408 563	7 661 568	5 261 135
Kapitál bez nemovitosti	6 320	275 785	275 785	236 425	236 425
Kapitál celkem	4 229 647	4 499 112	4 499 112	4 459 752	4 459 752
ROI	1,18	1,91	1,2	1,72	1,18
ROR	0,51	0,35	0,22	0,36	0,25
IR	2,04	1,53	1,28	1,57	1,33

Tab. 22: *Souhrn ekonomických veličin po úpravě nákladů*

Investičním rozhodnutím je ale nakonec projekt 3 a to z několika důvodů. Je zde menší riziko zisku oproti variantě 2, které bylo prokázáno v předešlé kapitole. I když se varianta 1 výrazně přiblížila, k vybranému projektu, tak z vyhodnocených hledisek je zřejmé že požadovaná cena 400 Kč/m² byla nadhodnocena, což byl jeden z důvodů proč

pravděpodobně pozemek nebyl doposud prodán. Potvrzuje to i významný rozdíl od očekávaného výnosu z prodeje nemovitosti a zjištěné ceny nemovitosti. Navíc se u projektu 1 vyskytuje ještě další přítěžující faktor - a to změna územního plánu, která má být provedena do roku 2012. Pokud zde nebude prokazatelně započatá výstavba, tak bude nemovitost převedena zpět na zemědělskou půdu čímž dojde k dramatickému snížení nemovitosti a ke ztrátě. Zatímco zbylé 2 další varianty počítají s výstavbou do roku 2012 a tím se jich hrozba změny územního plánu netýká.

I když velikost a riziko zisku mezi projekty není až tak zásadní, dalším indikátorem proč byla vybrána varianta 3 je, že se zde nezapočítalo riziko poptávky respektive ceny nabízené nemovitosti. Přestože určené ceny poskytují vlastníku nemovitosti konkurenční výhodu, je nutné s tímto rizikem počítat. Zejména to platí pro ceny nemovitostí nacházející se v oblasti ochranných pásem. V případě projektu 3 budoucí majitel velké nemovitosti, je kupcem 6 nemovitostí v ochranném pásmu. Tím se riziko ceny nemovitostí v případě varianty 3 výrazně snižuje. Zákazník velké nemovitosti dále sebou přináší ještě další výhody. Zisk z nemovitostí v ochranném pásu lesa by byl možný, až po změně územního plánu, zatímco v případě velké nemovitosti, je zaručen zisk ještě tento rok. To výrazně ovlivňuje peněžní tok celého projektu a finanční rozhodnutí, zda bude projekt financován jen vlastními zdroji a nebo bude zapotřebí i cizího kapitálu. Samozřejmě budoucí vlastník velké nemovitosti představuje i nové hrozby, které se v ostatních variantách nevyskytují. Financování projektu bude z velké části postaveno právě na prodeji velké nemovitosti, proto je nutné provést taková opatření, aby byl prodej zajištěn a riziko sníženo. Daná opatření musí směřovat k získávání záruk, že získané peníze z prodeje nemovitosti budou disponibilní, tak jak to bude ukládat podepsaná smlouva o prodeji nemovitosti. Jakékoliv zpoždění nebo odstoupení od smlouvy budoucího majitele velkého pozemku může mít katastrofální důsledky ve formě krachu celého projektu. Je to z toho důvodu, že budoucí majitel se stává investorem tohoto projektu a peníze získané z prodeje velké nemovitosti budou ihned alokovány do podnikatelského záměru. To je poslední důvod, proč byla zvolena tato varianta. Druhá možnost by nezabezpečovala takovou jistotu získání peněz ještě před začátkem projektu, protože očekávané příjmy by se odvíjely od prodeje většího počtu nemovitostí, které přináší sebou přímo úměrně i větší počet rizik.

4.7 Peněžní tok, cash flow

Dalším finančním ukazatelem, na základě kterého se bude vyhodnocovat finanční rozhodnutí, je tok peněz v rámci projektu tzv. Cash flow. Tok peněz popisuje v jakém časovém období jsou jednotlivé náklady alokovány, a kdy se očekávají příjmy. Na základě těchto informací je pak snadné vyhodnotit zisk popř. ztrátu v definovaném časovém období a časový průběh čistého zisku.

Tok peněz byl vyjádřen pro variantu 3, která byla vyhodnocena jako nejlepší varianta pro daný projekt. Z uvedené tabulky je nejen zřejmá alokace nákladů v časovém období, ale i o jakou položku nákladů se jedná.

Položky v tis.	0. rok					1. rok		2. rok	3. rok	4. rok	Σ
		1.IV	2.IV	3.IV	4.IV	1.II	2.II				
příjmy zbytl. Parcely										234	
příjmy mal. Par. s O.									3565		
příjmy mal. Parcely						6964		2985			
příjmy V. parc.				5344		1000		1000			
Příjmy celkem				5344		7964		3985	3565	234	21091
příjmy celkem roky		5343,985				7963,908		3985	3565	234	21091
nemovitost	4223										
výdaje k přípr. Projekt.		44	46		115						
výdaje inž. Sítě							9931,4				
ostat. Výdaje k inž. Sít.							300				
daň z převodu				160		239		120	107	7	
realit. Kanc.				128		191		96	86	6	
ostat. Nákl. při prodeji				2,42		19			7	2	
výdaje celkem	4223	44	46	291	115	449	10 231	215	200	15	15830
výdaje celkem roky		4719				10681		215	200	15	15830
kum. čistý peněžní tok	-4223	-4267	-4313	740	625	8139	-2 092	1 677	5 042	5 261	
k.čistý pen. tok b. nem.	0	-44	-90	4963	4848	12363	2 131	5900	9266	9484	
k.čistý pen. tok - roky		625				-2092		1677	5042	5261	

Tab. 23: Peněžní tok – varianty 3 (hodnoty jsou uváděny v tis.Kč)

Z vyhodnocení peněžního toku vyplývá, že projekt 3 může být financován pouze z vlastních zdrojů a majitele nemovitosti zbavuje povinnosti hledat jiné formy příjmů pro financování tohoto projektu např. bankovním úvěrem, který představuje další vstupující náklady do projektu a který bude snižovat i celkový zisk projektu.

Značná část příjmů z prodeje nemovitostí je plánována před hlavními výdaji. Tato část příjmů je natolik velká, aby pokryla hlavní část výdajů a navíc měla finanční rezervu v hodnotě 2mil. Kč. Tuto informaci nám poskytuje kumulovaný čistý peněžní tok vyjádřený náklady – bez zjištěné hodnoty nemovitosti na konci roku 1, ve kterém jsou plánovány výdaje na inženýrské. síť.

Tabulka *Peněžní tok – varianty 3* však současně vedle sebe staví jak budoucí tak i současné hodnoty výdajů a příjmů a neřeší časovou hodnotu peněz. Proto je nutné veškeré výdaje a příjmy převést na jednotnou časovou hodnotu. Ve většině případů se to převádí na současnou hodnotu. Výpočet současné hodnoty peněžních částek získaných resp. vynakládaných v pozdějších obdobích nazýváme diskontování. Důležitým koeficientem při diskontní faktor, který je vypočítán z diskontní sazby. Diskontní sazba představuje hodnotu výnosností ostatních investičních příležitostí. Pro tento projekt je těžké přímo specifikovat, o jakou příležitost se jedná, protože jde o vlastníka a ne o firmu a zároveň každá příležitost sebou přináší různé riziko. Proto nakonec byla stanovena diskontní sazba 4,6%, která vychází z vysoce dobře hodnoceného termínovaného vkladu na dobu 4 let pro částku 3 mil. Kč.

Nominální diskontní sazba – 4,6%	roky				
	0	1	2	3	4
příjmy	5343985	7963908	3984532	3564780	234000
diskontované příjmy	5343985	7613678,8	3641782	3114853,9	195474,05
kumulované diskontované příjmy	5343985	12957664	16599446	19714300	19909774
výdaje	4719287	10680804	215165	199758	15056
diskontované výdaje	4719287	10211094	196656	174546	12577
kumulované diskontované výdaje	4719287	14930381	15127037	15301583	15314160
čistý peněžní tok	624698	-2716896	3769367	3365022	218944
diskontovaný čistý peněžní tok	624698	-2597415	3445125	2940308	182896
kumulovaný diskont. čistý peněžní tok	624698	-1972717	1472408	4412716	4595613
diskontní faktor	1	0,956	0,914	0,874	0,835

Tab. 24: Čistý peněžní tok diskontovaný nominální diskontní sazbou

Kumulovaný čistý peněžní tok diskontovaný nominální diskontní sazbou představuje snížení oproti kumulovanému čistému peněžnímu toku z předešlé tabulky

(očekávanému zisku z prodeje) snížení téměř o 700 000 Kč. Což představuje pro vlastníka pozemku už citelnou ztrátu. Důležité ovšem je, že nominální diskontní sazba neodpovídá cenové úrovni, ve které jsou peněžní toky zpracovávány.

Peněžní toky je možné určovat buď v běžných cenách a nebo v tzv. stálých cenách, což jsou ceny určitého základního období (např. období výstavby, resp. první rok provozu). Odlišnost od těchto dvou cen nám určuje tempo inflace. Stanovit průměrnou roční míru inflace je velice složité, navíc se musí jednat od odhad a příští období 4 let, proto byla stanovena hodnota inflace 1,9%. Tato hodnota je velice důležitá pro výpočet reálné korigované diskontní sazby, která bere v úvahu vliv inflace na hodnotu peněz.

Reálná (korigovaná) diskontní sazba 2,65%	rok				
	0	1	2	3	4
příjmy	5343985	7963908	3984532	3564780	234000
diskontované příjmy	5343985	7758339	3781484	3295795	210759
kumulované diskontované příjmy	5343985	13102324	16883808	20179603	20390362
výdaje	4719287	10680804	215165	199758	15056
diskontované výdaje	4719287	10405104	204200	184685	13561
kumulované diskontované výdaje	4719287	15124391	15328592	15513277	15526838
čistý peněžní tok	624698	-2716896	3769367	3365022	218944
diskontovaný čistý peněžní tok	624698	-2646766	3577284	3111110	197198
kumulovaný diskont. čistý peněžní tok	624698	-2022068	1555216	4666327	4863525
diskontní faktor, red. inflací	1	0,974	0,949	0,925	0,901

Tab. 25: Čistý peněžní tok diskontovaný reálnou korigovanou diskontní sazbou

Díky indexem inflace došlo ke snížení diskontní sazby na hodnotu 2,65 % . Což znamená, že se kumulovaný diskontovaný čistý peněžní tok navýšil oproti minulé hodnotě o 300 000 Kč. Kumulovaná hodnota této veličiny představuje čistý zisk pro vlastníka nemovitosti přepočtený na současnou hodnotu. Což znamená, že pokud by se naskytla vlastníkově možnost jak získat podobnou činností zisk o této hodnotě v tomto roce, je lepší volit tu variantu, která přinese zisk v tomto roce, protože budoucí zisk je nejistý.

Alternativou jak takového zisku dosáhnout je např. prodej celé nemovitosti v celku, což představuje varianta 1. Na základě níže uvedeného výpočtu, pak zjistíme

jaká musí být požadovaná cena za 1m^2 celkové plochy nemovitosti, aby se dosáhlo čistého zisku – 4 863 525 Kč.

$$x - 0,03 \cdot x - 0,024x - 6320 = 4863525 + 4223327$$

$$x = \frac{9080532}{0,946}$$

$$x = 9598871$$

$$P_c = \frac{9598871}{24371}$$

$$P_c = 394 \text{ Kč} / \text{m}^2$$

Pokud bychom chtěli dosáhnout stejného zisku, musíme prodat celou nemovitost za cenu 394 Kč/m². Samozřejmě oproti variantě 3 se zde nevyskytují žádné starosti s řízením celého projektu a nepůsobí na to další rizika, které nebyly ještě definovány a vyčísleny. Ve variantě 3 také nejsou započteny časové náklady vlastníka nemovitosti. Proto se zde potvrzuje zjištění, že požadovaná cena 400 Kč/m² za prodej celé nemovitosti byla nadsazená a těžko by se pro ni hledal potenciální zákazník.

Protože došlo k přepočtu budoucích příjmů a výdajů na současnou hodnotu byl znovu vyhodnocen index rentability. Současné hodnoty budoucích celkových příjmů a výdajů jsou k dispozici v tabulce *Čistý peněžní tok diskontovaný reálnou korigovanou diskontní sazbou* v řádku kumulované diskontované příjmy a výdaje a v posledním sloupci.

Index rentability - ziskovosti

$$IR = \frac{V_c}{N_c} = \frac{20390362}{15526838} = 1,31$$

Před úpravou výdajů a příjmů na současnou hodnotu měl tento index velikost 1,33, což znamená že se výnosnost vynaložených výdajů snížila.

5 ČASOVÁ ANALÝZA

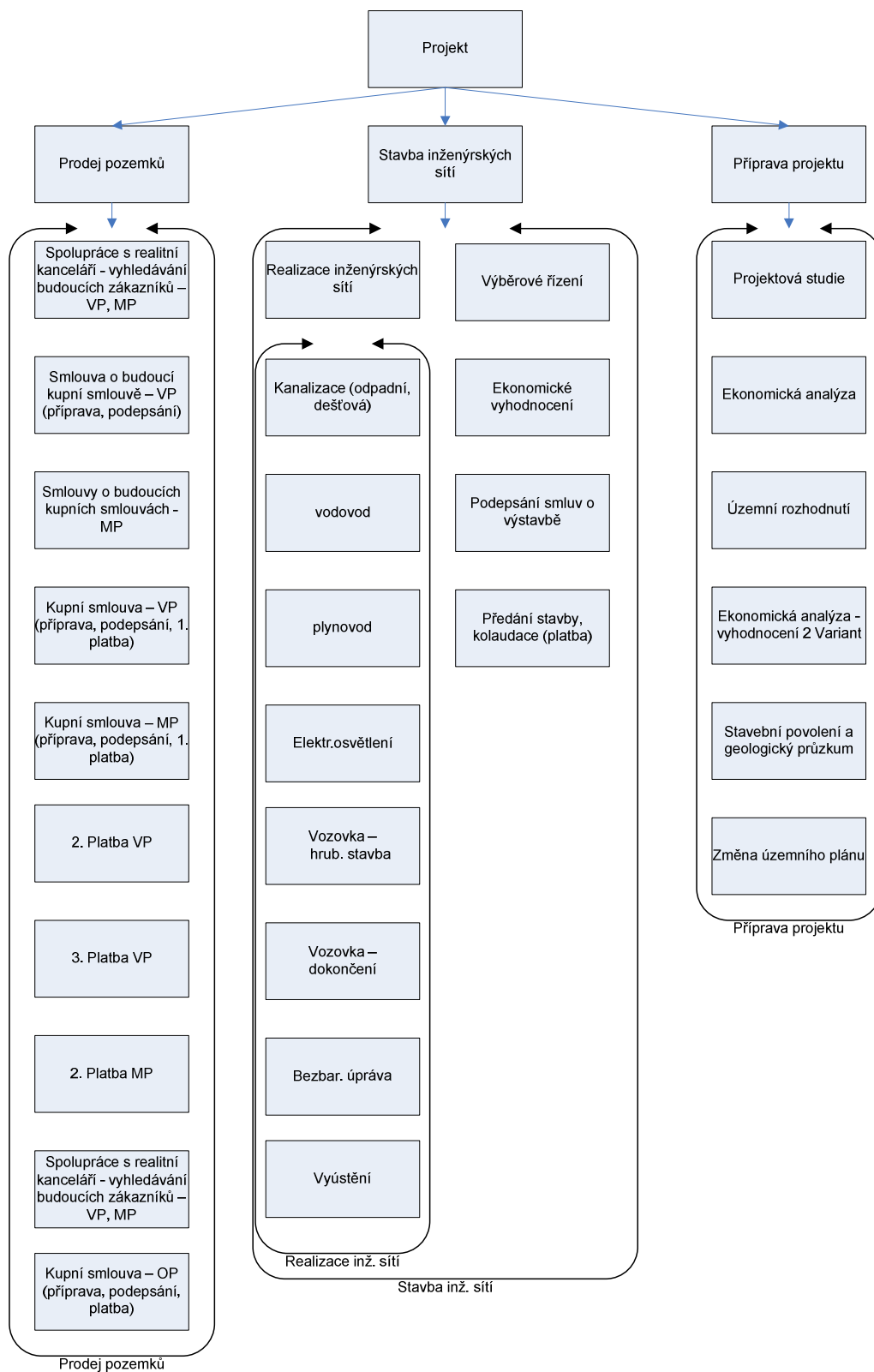
Projekty mají trojrozměrný cíl, což znamená současné splnění požadavků na věcné provedení, časový plán a rozpočtové náklady. Označuje se to termínem „trojimperativ“. Úspěšné řízení projektu vyžaduje, aby tyto tři podmínky byly měřitelné (tj. konkrétní a ověřitelné) a dosažitelné. Pokud jde o tento projekt tak 3. cíl projektu byl definován ve finanční analýze. Proto nám schází časový plán projektu a věcné provedení. Přestože časový plán nebyl ještě uveden, tak hodnocení peněžitého toku a určování čistého současného zisku vycházel právě z údajů časového plánu projektu, který bude v této kapitole uveden společně s věcným provedením projektu, které s časovým rozvrhem úzce souvisí.

5.1 Struktura činností plánovaného projektu

Vytvoření struktury činností je vhodnou metodou pro rozdělení projektu do pracovních balíků, úkolů nebo činností. Zároveň to snižuje pravděpodobnost, že něco vypadne z plánovaných činností, a daný úkol pak nebude zaplánován. Do té doby než to bude odhaleno. Jinak řečeno, účelem struktury činností je zajistit, aby všechny požadované projektové činnosti byly logicky identifikovány a propojeny.(6)

6) D. ROSENAU, Milton. *Řízení projektů*. Brno : Computer Press, a.s., 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.

Podobná struktura byla vytvořena i pro tento projekt. viz obrázek *Struktura činností projektu*



Obr. 8: Struktura činností projektu

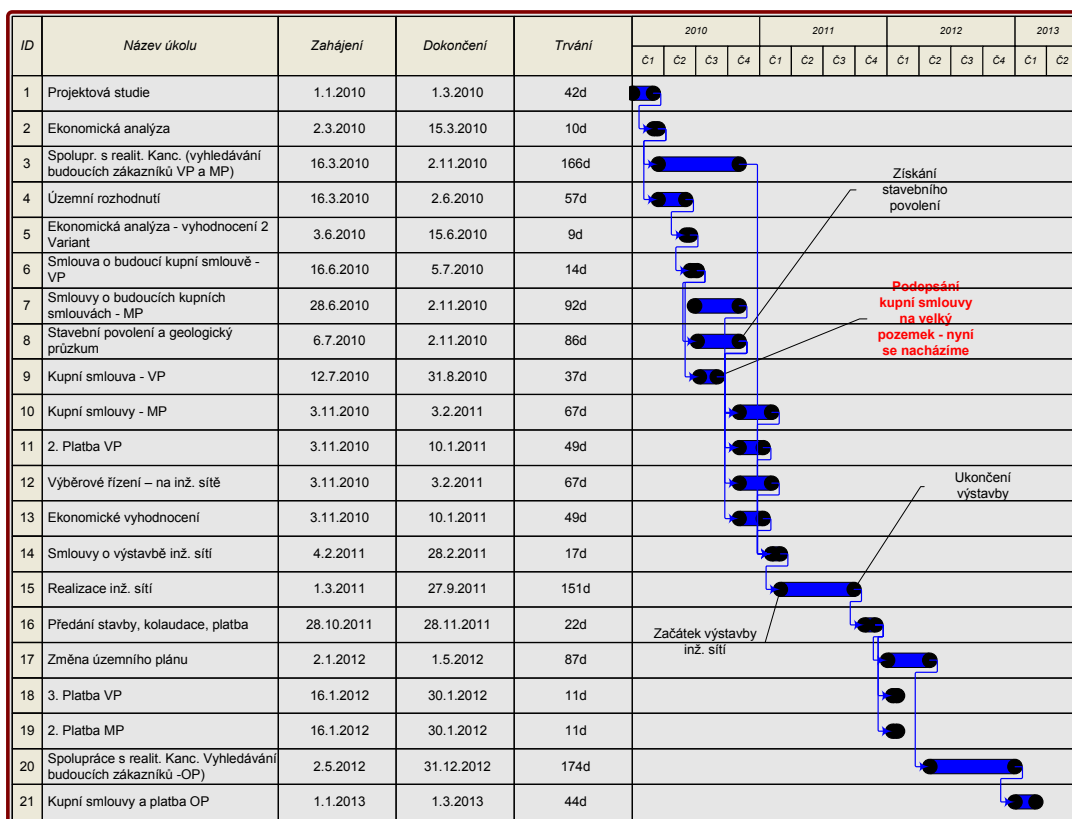
Jednotlivé činnosti projektu byly rozděleny do 3 velkých podoblastí – *Příprava projektu, prodej pozemků a stavba inž. sítí*.

Sekce činností *příprava projektu* představuje jednotlivé části projektu, které je nutné provést, aby mohl projekt odstartovat. Oblast *prodej pozemků* obsahuje činnosti, které jsou potřebné pro prodej nemovitostí a poslední skupina *stavba inž. sítí*, která obsahuje přímo činnosti spjaté s realizací jednotlivých inženýrských staveb, reprezentované položkou *realizace inž. sítí*, v sobě také zahrnuje i dílčí části projektu nutných k tomu, aby výstavba inž. sítí mohla být provedena.

5.2 Časové plánování

Jedním ze základních nástrojů časového plánování jsou úsečkové diagramy nebo často nazvané taky jako Ganttovy diagramy. Znárodnují časový plán činností nebo úkolů a zároveň mohou poskytovat diagram milníků vybraných klíčových událostí. Výhodou úsečkového diagramu je, že se dají snadno vytvořit, pochopit a změnit.

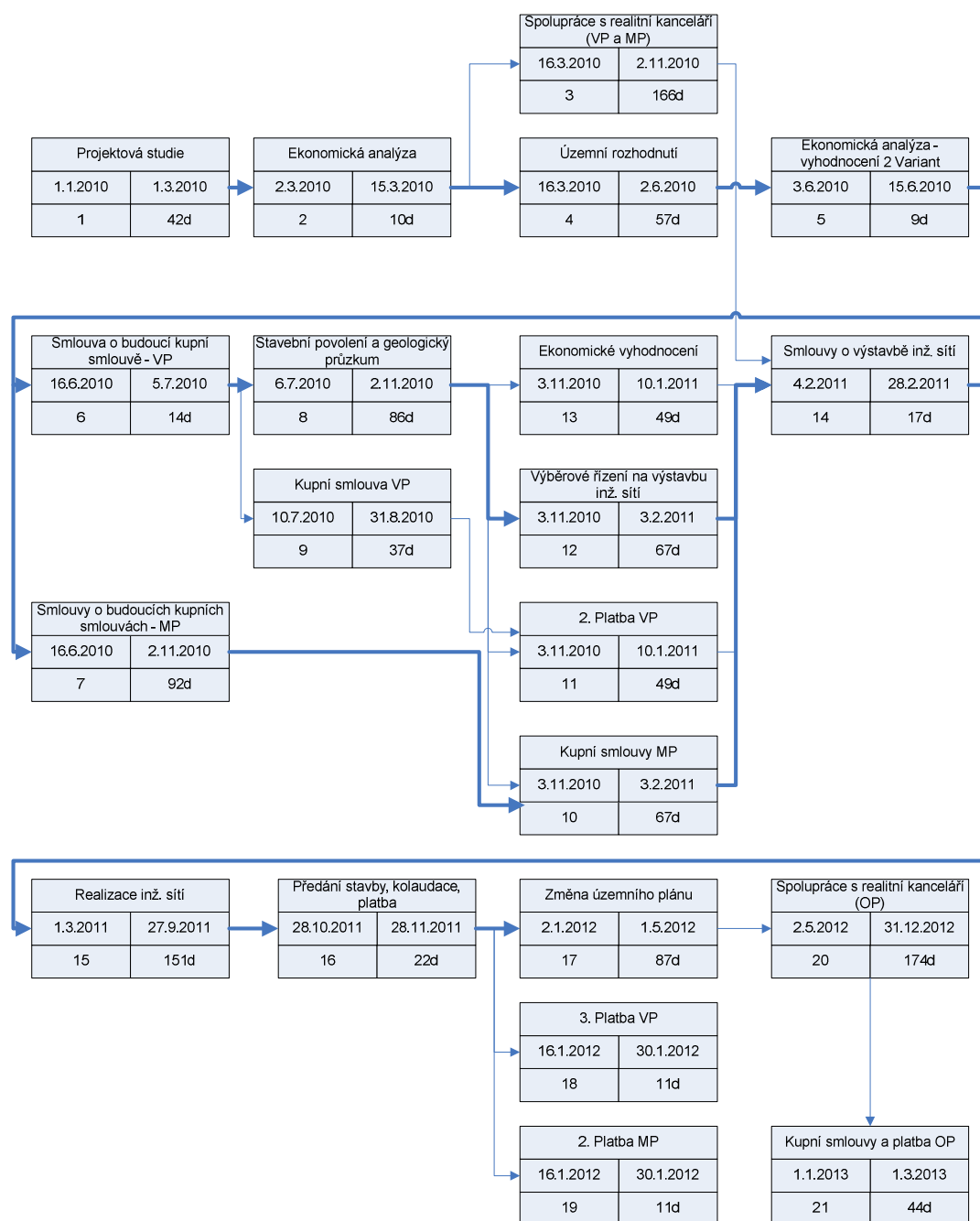
Při tvorbě Ganttova diagramu tohoto projektu jsem vycházel právě z již vypracované struktury činností, která mi pomohla si časově srovnat jednotlivé činnosti. Ganttův diagram byl doplněn i vazbami mezi jednotlivými činnostmi, což pro tento diagram to není zrovna typické.



Obr. 9: Ganttův diagram projektu

Ganttův diagram popisuje časové schéma projektu, který se dělí na 21 činností. Současně jsou v něm zahrnuty důležité milníky projektu a zvýrazněna přibližná současná časová pozice projektu, tzn. v jaké fázi se popisovaný projekt právě nachází. Současně s grafickou podobou časového plánu projektu jsou uvedeny v diagramu údaje o jednotlivých fázích projektu, mezi které patří předpokládaná délka, plánovaný konec a začátek činnosti. Hlavní informací je start projektu, který byl 1.1.2010 a plánované ukončení projektu v polovině roku 2013.

Dalším důležitým nástrojem pro časové plánování jsou síťové grafy. Znárodnují činnosti, události nebo obojí a zřetelně zobrazují jejich vzájemnou souvislost s těmi, které jim předchází nebo po nich následují. U této varianty nástroje se pak často používá metoda kritické cesty, když se zvýrazní nebo zdůrazní úkoly a události, které se musí být dokončeny podle časového harmonogramu, aby nedošlo ke zpoždění celého projektu.



Obr. 10: Uzlově orientovaný síťový graf projektu

V uzlově orientovaném síťovém grafu je tlustou čarou zvýrazněna kritická cesta projektu, které jde přes činnosti, u kterých je možné riziko nedodržení plánovaného časového termínu. Navíc u každé činnosti podobně jak tomu bylo u Ganttova diagramu je zde uvedeno číslo činnosti, její délka doby trvání a předpokládaný začátek a konec.

Celý projekt směřuje k jednomu významnému milníku a to změna územního plánu, která má být na začátku roku 2012. Pokud do té doby bude započata

prokazatelně stavba na řešené nemovitosti, nehrozí pozemku vyřazení z tohoto územního plánu. Dle síťového grafu má být stavba započata v březnu roku 2011, tzn. že je zde dostatečná časová rezerva přibližně 9 měsíců pro tento projekt. Síťový graf ukazuje také závislost realizací inženýrských sítí na stavební povolení a podepsáním kupních smluv o prodeji nemovitostí. Jestliže projekt dostane stavební povolení, což v tuto chvíli po vydaném územním rozhodnutí tomu tak nasvědčuje a dojde k podepsání kupních smluv, které zabezpečí zdroj peněz k financování výstavby inž. sítí, pak by se zde nemělo vyskytovat žádné jiné další časové riziko tohoto projektu.

6 CELKOVÉ VYHODNOCENÍ PROJEKTU

Strategií a cílem projektu je prodej nemovitosti za předpokladu co nejvyššího zisku. V průběhu analyzování příležitostí, byly pro tento záměr definovány 3 možné varianty, jak s tímto projektem dál postupovat. Z pohledu finanční analýzy bylo pak provedeno investiční rozhodnutí pro variantu projektu, která navrhuje prodat polovinu nemovitosti jednomu kupujícímu, který se stává investorem projektu, protože peníze získané z tohoto prodeje budou následně alokovány do financování tohoto záměru. Druhá část nemovitosti se bude rozprodávat po menších pozemcích. Současně je nutná výstavba inženýrských sítí, která je podmínkou prodeje první poloviny nemovitosti a současně zvýší jak prodejnost ostatních nemovitostí tak i zisk celého projektu. Jako všechny projekty tak i tento záměr je spojen s různými riziky. Proto bylo provedeno několik analýz, které měly případné hrozby odhalit a identifikovat. Základní informace a případný vývoj tohoto projektu přinesl marketingový výzkum a interní a externí analýza okolí projektu. Tyto údaje pak byly zpracovány ve SWOT analýze, jejíž výsledky nasvědčují, že zájem zákazníků bude veliký, protože se jedná o atraktivní místo. Naopak mezi slabé stránky patří zejména nezkušenost vlastníka s podobným projektem, který bude muset celý projekt realizovat. Velký důraz proto musí být kladen především na dobré projektové plánování, které bude pro každou činnost plánovat dostatečně velkou časovou rezervu, a na správně zpracovanou finanční analýzu, která upozorní na rizika spojená se ztrátou projektu. Za slabé stránky projektu lze také označit i omezující faktory nemovitosti, které snižují ziskovost projektu.

K hlavním příležitostem projektu pak patří již dlouhotrvající trend lidí bydlet v blízkém okolí velkých měst. Naopak hrozbou pro projekt je ekonomický vývoj, který má vliv jak na finanční stabilitu obyvatelstva tak i na hodnotu hypotéčních úvěrů, které ovlivňují poptávku po bydlení.

Protože slabou stránkou projektu je nezkušenost projektanta, byl v rámci této diplomové práce kladen velký důraz na rezervy jak finanční tak i časové. Ty by měly vliv rizik alespoň částečně redukovat ne však zcela odstranit. V rámci stanovení finančních rezerv byla provedena simulace Monte Carlo, která měla přinést přesnější odhad budoucích nákladů a tím i očekávaných zisků. Z provedené finanční analýzy můžeme konstatovat, že s 95% pravděpodobností se zisk projektu bude pohybovat v

intervalu <7,5 mil Kč; 10,8mil Kč>, naopak s 50% pravděpodobností se zisk odhaduje v rozmezí <9,1 Kč ; 9,9 Kč>. Střední hodnota, kolem které by se zisk měl nejčastěji pohybovat, je 9,5 mil Kč. S tou pak můžeme porovnat skutečný zisk a stanovit, zda se jednalo o pesimistický nebo naopak optimistický scénář projektu. Je však nutno uvést, že dané pravděpodobnosti a intervalové a bodové odhady zisku počítají pouze s riziky nákladovými nikoliv např. s rizikem stanovení prodejní ceny nemovitosti, nebo dalších projektových činností, které mají na projekt a tedy i na celkový zisk také významný vliv.

Součástí této práce je pak i souhrn všech činností, na základě kterého byl vytvořen časový diagram fází projektu. Tím se ověřilo, zda je projekt realizovatelný z časového hlediska. Navíc se díky němu prokázala dostatečně velká časová rezerva k významnému milníku projektu a to je plánovaná změna územního plánu na počátku roku 2012, která může nemovitost radikálně znehodnotit. Plánovaná doba projektu je téměř 4 roky, proto se v rámci projektu provedl výpočet na stanovení odhadované čisté současné hodnoty celkového plánovaného zisku, který je 9,1 mil Kč.

Z pohledu konečného hodnocení je projekt realizovatelný. Navíc financování celého projektu je navrženo tak, aby byl využit jen vlastní kapitál. Přestože sebou projekt přináší rizika, byl dopad některých hrozeb prostřednictvím rezerv snížen.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo připravit podnikatelský plán pro podnikatelský záměr - prodej nemovitosti. Je zde zpracována většina bodů, které má správný podnikatelský plán obsahovat. Zvýšený důraz byl však kladen na provedenou analýzu odhadovaných nákladů pomocí metody Monte Carlo, která pomohla snížit rizika chybných odhadů. Tato metoda se využívá i v nefinančním sektoru. Protože zmiňovaný projekt nabízel 3 varianty řešení, bylo provedeno vyhodnocení, která z nich je pro majitele nemovitosti nejvýhodnější.

Kromě toho přináší tato práce majiteli i další cenné informace např. o tom jaká jsou slabá a silná místa tohoto projektu zvyšující nadějnost podnikatelského úspěchu.

Znalosti a zkušenosti získané vypracováním této diplomové práce bezpochyby uplatním i během svého profesního života, protože světovým trendem je stále častěji provádět jednorázové činnosti právě formou podnikatelských záměrů a projektů, které bez vytvoření potřebného podnikatelského plánu nemají naději na úspěch.

POUŽITÉ ZDROJE A LITERATURA

- [1] BARKER, S., COLE, R. *Projektový management pro praxi*, Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2838-4
- [2] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm,s.r.o., 2008. 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6.
- [3] D. ROSENAU, Milton. *Řízení projektů*. Brno : Computer Press, a.s., 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.
- [4] FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*, Praha: Grada Publishing, 1999 ISBN 80-7169-812-1
- [5] FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939
- [6] HNILICA, Jiří ; FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizik : ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
- [7] CHALUPSKÝ, Vladimír. *Marketing*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm,s.r.o., 2007. 29 s. ISBN 978-80-214-3367-0
- [8] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [9] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3051-6
- [10] URBÁNEK, V. *ČR - Stavebnictví: V červnu další silný pokles bytové výstavby*[online]. 2010 [cit. 2010 – 08 -10]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/237912-cr-stavebnictvi-v-cervnu-dalsi-silny-pokles-bytove-vystavby/>
- [11] FERENC, J. *Pružnost tržní nabídky bytů v České republice v podmínkách hospodářské recese*. [online]. 2010 [cit. 2010 - 08 -10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta18052010.doc>
- [12] ČSÚ. *Narození a zemřelí v letech 1950-2009*. 2010 [cit. 2010 – 08 -10]. Dostupné z: http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/narozeni_a_zemreli_v letech_1950_2009
Makroekonomický vývoj

SEZNAM PŘÍLOH

- 1) Intenzita bytové výstavby 1997 – 2009 podle obcí ve správních obvodech ORP

Příloha č.1: Intenzita bytové výstavby 1997 – 2009 podle obcí ve správních obvodech ORP

(Zdroj: ČSÚ. Intenzita bytové výstavby 1997 – 2009 podle obcí ve správních obvodech ORP 2010 [cit. 2010 – 08 -10]. Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/intenzita_bytove_vystavby_1997_2009_podle_obci_ve_spravnich_obvodech_orp/\\$File/sta050710m02.jpg](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/intenzita_bytove_vystavby_1997_2009_podle_obci_ve_spravnich_obvodech_orp/$File/sta050710m02.jpg))

