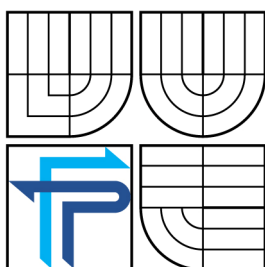


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF FINANCES

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR NA ZALOŽENÍ DEVELOPERSKÉ SPOLEČNOSTI

THE BUSINESS PLAN FOR CREATING OF DEVELOPER 'S COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER's thesis

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. KATEŘINA BARTOŠKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

BRNO 2009

Anotace

Cílem této diplomové práce je zpracování podnikatelského záměru na založení developerské společnosti, která se bude zabývat realizací stavebního projektu. Návrh podnikatelského záměru vychází ze shromážděných informací, analýzy současného stavu oboru a nalezení tržní příležitosti.

Annotation

The aim of master's thesis is processing of the business plan for creating developer's company that will be dealing with the realization building project. The proposal of business plan gets out of gathered informations, analysis of contemporary state of the branch and finding the market opportunity.

Klíčová slova

podnikatelský záměr, obecné a oborové okolí podniku, stavební projekt

Keywords

business plan, general and professional surrounding of a company, building project

Bibliografická citace práce

BARTOŠKOVÁ, K. *Podnikatelský záměr na založení developerské společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 98 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně, pod vedením svého vedoucího diplomové práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 22. května 2009

.....

Podpis

Poděkování:

Chtěla bych poděkovat panu prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za věnovaný čas, podporu a také trpělivost, cenné rady a připomínky k této diplomové práci.

ÚVOD.....	8
1. VYMEZENÍ PROBLÉMU.....	10
1.1. Cíl diplomové práce	10
2. TEORETICKÝ PŘÍSTUP.....	12
2.1. Podnikání.....	12
2.1.1. Podnik	13
2.1.1. Klasifikace podniků dle velikosti	14
2.1.2. Volba právní formy podnikání.....	14
2.2. Podnikatelský plán.....	17
2.2.1. Hodnotící kritéria bank	17
2.2.2. Základní kritéria posuzování developerského projektu	18
2.2.3. Požadavky na podnikatelský plán	21
2.2.4. Struktura podnikatelského plánu	22
2.3. Analýza obecného okolí podniku.....	30
2.4. Analýza oborového okolí podniku.....	32
3. ANALÝZA SOUČASTNÉHO STAVU PODNIKATELSKÉHO SEKTORU. 36	
3.1. Analýza obecného prostředí.....	36
3.1.1. Politické a legislativní faktory	36
3.1.2. Ekonomické faktory.....	40
3.1.3. Sociální faktory	46
3.1.4. Technologické faktory	47
3.1.5. Analýza stavebnictví.....	48
3.2. Analýza oborového okolí.....	51
3.2.1. Vyjednávací síla zákazníků	51
3.2.2. Vyjednávací síla dodavatelů	52
3.2.3. Analýza konkurence	54
3.2.4. Hrozba substitutů	56
3.2.5. Hrozba vstupu nových konkurentů	56
3.3. Nejdůležitější poznatky plynoucí z analýzy.....	57
4. NÁVRH ŘEŠENÍ	61
4.1. Popis společnosti	61
4.1.1. Základní informace o společnosti	61
4.1.2. Cíl podnikání.....	62
4.2. Organizační struktura.....	63
4.3. Popis realizace developerského projektu.....	65
4.4. Marketingový plán.....	69
4.4.1. Poloha	69
4.4.2. Popis a charakteristika rodinných domů	70
4.4.3. Cena	75
4.4.4. Distribuce.....	76
4.4.5. Propagace.....	77
4.5. Technické zhodnocení.....	80
4.6. Finanční plán.....	81
4.6.1. Kalkulace nákladů.....	81
4.6.2. Financování projektu	83
4.6.3. Výnosy	84
4.6.4. Finanční toky nákladů a výnosů projektu	85
5. HARMONOGRAM IMPLEMENTACE.....	88

5.1. Harmonogram implementace	88
5.1.1. Rizika	89
ZÁVĚR	91
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	94
PŘÍLOHY	98

ÚVOD

K nejzávažnější otázce naší současnosti patří situace kolem uspokojování jedné ze základních lidských potřeb a to potřeby bydlet. Bydlení zaujímá v souboru lidských potřeb zvláštní postavení, má nenahraditelný význam pro formování člověka jako společenské bytosti. Mít svůj vlastní domov patří tedy k základním potřebám člověka, bydlení se od ostatních lidských potřeb odlišuje převážně společenskými důsledky a jejich uspokojování je mimořádně citlivou, sociálně politickou otázkou. To je ve značné míře předpokladem politické stability a hospodářského rozvoje společnosti.

Uspokojování potřeby bydlení nelze posuzovat pouze na základě kritérií ekonomických, je nutné brát v úvahu i kritéria sociální. Z toho vychází Charta sociálních práv člověka, která je platná v zemích evropské unie a která bydlení zařadila mezi základní práva člověka. [5]

Domov je hlavním elementem v systému vedoucích k uspokojení velmi důležité a společensky významné potřeby obyvatelstva, a proto se naprostá většina lidí snaží zařídit si své bydlení co nejpohodlněji, a to zejména v rámci svého vkusu a finančních možností.

Stále více lidí dnes touží bydlet ve vlastním rodinném domě. Část toho, co bylo pro generaci našich rodičů jen nedostupným přáním, se nyní rychle stává realitou. Zvyšující se životní úroveň, vykoupená ovšem vysokým pracovním nasazením, dává stále více lidem příležitost pořídit si vlastní dům, odpovídajícím jejich požadavkům a představám o moderním bydlení. Stále výhodnější nabídka hypoték, úvěrů a stavebního spoření dává šanci i těm, kteří ještě před pár lety o vlastním domě jen snili.

Nová výstava je zdrojem nabídky nového typu bydlení. Rozsah výstavby vypovídá o starostlivosti současné generace o podmínkách života generací příštích a je mimořádně důležitým odvětvím národního hospodářství.

Ve své diplomové práci bych ráda prezentovala **podnikatelský záměr** na založení společnosti, která se bude snažit o nalezení podnikatelské příležitosti v developerském odvětví. Jedním z důvodů, proč jsem si toto téma vybrala je skutečnost, že v poslední době byl zaznamenán velký rozmach tohoto odvětví.

Snahou zakládané společnosti bude vyplnit určitý prostor na rezidenčním trhu nemovitostí a to výstavbou rodinných domů.

Cílem této diplomové práce je zpracování konkrétního **podnikatelského záměru** do výsledné podoby realizace developerského projektu a následné doporučení pro založení malé firmy.

V teoretické části budou použity převážně analytické metody a informace z odborné literatury pro objasnění členění podniku, právní formy podnikání, postup při zakládání společnosti a jednotlivé součásti podnikatelského plánu.

Návaznou část bude tvořit **analýza současného stavu podnikatelského sektoru**. Příprava analytických podkladů, jejich následné vyhodnocení a identifikace klíčového problému firmy jsou základním kamenem pro definici oblastí intervence. V popisu podnikatelského prostředí se hodnotí obecné faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a technologické. Při zjišťování situace v oborovém okolí jsem použila Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Jeho cílem je umožnit jasně pochopit síly, které působí v okolí podniku. Relevantnost vstupních dat a jejich správné pochopení má zásadní vliv na navržení podnikatelského záměru. Znalost jejich očekávání a identifikace jejich důležitosti a postojů k danému problému, umožní zvýšit šance na dosažení cíle.

V další části bude popsán **návrh řešení podnikatelského plánu** včetně obchodně marketingového konceptu a podrobného finančního plánu, kde navrhnu financování výstavby. Zaměřím se na kalkulaci nákladů a výnosů plynoucích z tohoto projektu.

Následuje **harmonogram implementace** a zhodnocení rizik realizace podnikatelského záměru. Stanovením rizik záměru jsou zhodnoceny negativní situace, které mohou nastat v důsledku velikosti nepříznivých dopadů na odolnost projektu vzhledem ke změnám podnikatelského prostředí a zhodnocení flexibility společnosti.

V závěru bych ráda zhodnotila průběh tvorby podnikatelského záměru včetně přínosů, kladů a záporů realizace developerského projektu.

1. VYMEZENÍ PROBLÉMU

Developerským projektem se zpravidla rozumí podnikatelský záměr, jehož předmětem je výstavba nemovitosti za účelem jejího prodeje. **Realizace developerského projektu** je náročný proces. Kvalitní příprava těchto projektů je základním předpokladem pro dosažení podnikatelského úspěchu. Klíčovými prvky developerské činnosti jsou příprava a realizace projektu, které zahrnují tyto dílčí činnosti: vyhledání lokality, architektonické řešení budovaných rodinných domů, stavebně – povolovací proces, marketingová propagace, výstavba a následný investiční prodej.

Typickým znakem developerského projektu jsou relativně vysoké náklady na jeho realizaci, proto developer v rámci přípravné fáze projektu, musí nutně řešit otázku, jakým způsobem bude svůj developerský projekt financovat. Standardním zdrojem prostředků pro realizaci developerského projektu je úvěr. A proto developer než začne jednat s bankou o získání peněžních prostředků pro svůj projekt, musí pečlivě připravit podnikatelský záměr, jehož reálnost bude bankou posuzována na základě analýzy všech prvků, na nichž je projekt postaven.

1.1. Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je vypracovat podnikatelský záměr pro založení developerské společnosti spolu s návrhem realizace developerského projektu. Hlavním nosným stavebním projektem společnosti Brněnská Developerská s.r.o., bude výstavba 17 rodinných domů pod názvem “**V Jamách**“ Moravany u Brna.

Lokalizace stavebního projektu bude v brněnském kraji, který se jeví investičně zajímavý. Volba tohoto místa je podporována demografickými pohyby, kdy dochází ke stěhování obyvatel z Brna do okolí. Považuji to za dnešní trend, kdy obyvatelé větších měst odcházejí do okrajových oblastí za vyšší kvalitou bydlení. Nezanedbatelným kladem jihomoravské metropole, bych uvedla, že patří mezi bohatší kraje v České republice, měřeno hrubým domácím produktem.

Mezi další činnosti, kterým by se společnost ráda věnovala, bude rozvoj občanské a průmyslové výstavby formou investic do pozemků, nákupem nemovitostí a samotnou výstavbou.

Pro svoji diplomovou práci jsem si stanovila hlavní cíl, který byl východiskem pro formulaci cílů dílčích :

- shromáždit teoretické informace a poznatky potřebné pro kvalitní zpracování podnikatelského záměru,
- provést analýzu součastné situace v oboru,
- analyzovat konkurenci, zákazníky a dodavatele,
- shrnutí situační analýzy,
- definovat poslání podniku, popsat záměr výstavby rodinných domů,
- připravit finanční plán nákladů a výnosů.

Konkrétně se budu snažit v této diplomové práci najít odpovědi na následující otázky:

- Existuje zájem o tento typ produktu a jaký segment projeví zájem o tyto produkty ?
- Je reálné založit tuto společnost z hlediska potřebného kapitálu, obchodních zkušeností a dalších zdrojů ?
- Jakou právní formu bude nejlepší zvolit pro založení společnosti ?
- Jakou formu financování bude nejlepší z počátku zvolit ?
- Kolik pracovníků bude pro začátek potřeba (personální požadavky) ?
- Jaký obchodně marketingový koncept bude pro rozjezd firmy optimální ?

2. TEORETICKÝ PŘÍSTUP

2.1. Podnikání

Na počátku každého podnikání by měl stát dobrý nápad. Předpokladem budoucího úspěchu podnikatelovy myšlenky je její reálná životaschopnost a její uplatnění na trhu. Podnikatel by si měl být vědom předností svého produktu ve srovnání s konkurencí. Úspěch nápadu spočívá v jeho prodejnosti potenciálním zákazníkům, tudíž by podnikatel měl vědět komu bude svůj produkt nabízet. [25]

Legislativně je u nás podnikání upraveno obchodním zákoníkem (zákon č. 531/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Definice **podnikání** dle tohoto zákona zní: „Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“

Ekonomickým pojetím podnikání se rozumí zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.

V **psychologickém pojetí** se na podnikání nahlíží jako na činnost, motivovanou potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco splnit. Podnikání je z tohoto pohledu prostředek seberealizace, zbavení se závislosti.

Ze **sociologického hlediska** je podnikání prostředkem k vytváření blahobytu pro všechny zainteresované osoby, vytváření pracovních míst a příležitostí.

Všeobecné rysy podnikání:

- cílevědomá činnost,
- iniciativní, kreativní přístup,
- organizování a řízení transformačních procesů,
- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota,
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu. [25]

Po objasnění podnikání lze přistoupit k vymezení samotného podniku.

2.1.1. Podnik

Obchodní zákoník podnikem rozumí soubor hmotných a nehmotných složek podnikání, k němuž náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty. Pro naše potřeby musíme přistoupit ke konkretizaci těchto definic podle určitých kritérií. Tyto kritéria nám umožní podrobněji identifikovat podstatné a nutné vlastnosti členění podniku, jako je velikost podniku, legislativní povinnosti a omezení, právní forma podnikání. Tyto prvky je nutné před založením podniku posoudit, neboť mají zásadní vliv na funkčnost a stabilitu podniku.

Definice podniku dle Synka [22], str. 449 „Funkčně a právně samostatný subjekt, zpravidla zakládaný a provozovaný podnikatelem za účelem dosahování podnikatelského zisku, který je cílem a hybnou silou podnikání.“ Činnost podniku spočívá v uspokojování potřeb jiných osob. Tato obecná charakteristika zahrnuje velké množství jednotek, které se vzájemně značně liší, ale pro některé z nich lze nalézt jisté společné znaky. Podnik je možné třídit podle velkého množství hledisek. Synek využívá třídící znaky podle právní formy, sektorů a hospodářských odvětví, podle velikosti a typu výroby.

Podnik můžeme definovat například jako kombinaci výrobních faktorů vlastněných podnikatelem, nebo jako plánovitě organizovanou hospodářskou jednotku, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby s cílem maximalizace zisku. [27] Literatura zaměřená na finanční řízení podniku zdůrazňuje skutečnost, že zisk není vždy jediným kritériem, který podnik sleduje. Tento přístup nabízí k maximalizaci zisku alternativu v podobě maximalizace tržní hodnoty podniku. [24]

Každoročně vzniká velké množství podniků s rozdílným zaměřením, různé velikosti a s odlišnou právní formou. Zároveň každoročně velké množství podniků ukončí svoji činnost. Aby budoucí podnikatelé předešli tomuto zániku, měli by učinit při zakládání podniku následující kroky:

- zvážit odhodlání podnikat,
- objevit a definovat podnikatelský nápad nebo mezeru na trhu,
- zvážit osobní předpoklady pro podnikání,
- zvolit vhodnou právní formu podnikání,
- zpracovat **podnikatelský plán**. [25]

2.1.2. Klasifikace podniků dle velikosti

Kritéria posuzující podniky podle velikosti jsou harmonizována legislativou Evropské unie - Nařízení komise (ES) č. 70/2001. Jedná se o počet zaměstnanců, obrat nebo celkovou hodnotu aktiv a nezávislost. Při klasifikaci podniku musí být naplněna všechna tři kritéria. Definice malého a středního podniku, vyplývající z naší právní úpravy, je do značné míry kompatibilní s definicí platnou v EU. Pouze částky stanovené u aktiv nebo obratu mohou být v důsledku stávajícího kurzu v ČR odlišné. K úplnému sladění i v tomto finančním vyjádření by mohlo dojít až zavedením společné měny euro v ČR.

Střední podniky jsou definovány:

- méně než 250 zaměstnanců,
- čistý obrat nepřekračuje 40 mil. € nebo celková aktiva nepřesahující 27 mil. €,
- splňují kritérium nezávislosti, více než 25 % kapitálu a hlasovacích práv není ve vlastnictví jiného subjektu, který nesplňuje podmínky malých a středních podniků.

Malé podniky jsou definovány:

- méně než 50 zaměstnanců,
- čistý obrat nepřesahuje 7 mil. €, nebo celková aktiva nepřesahuje 5 mil €,
- splňuje kritéria nezávislosti. [16]

2.1.3. Volba právní formy podnikání

K vypracování podnikatelského záměru předchází volba právní formy podniku. Další důležitá složka, nad kterou musí podnikatel při založení firmy přemýšlet a správně rozhodnout. Právní forma je jedním z dlouhodobě působících rozhodnutí. Když zvolíme právní formu pro svůj podnik, bude to mít další legislativní, daňové a ekonomické důsledky. Právní forma podnikání by měla odrážet právní a ekonomické preference zakladatele.

V průběhu životního cyklu firmy může být výhodné kvůli vnějším a vnitřním změnám v podniku, změnit právní formu podniku.

Kritéria pro volbu právní formy podniku jsou zejména:

- způsob ručení za závazky podniku,
- způsob řízení a spolurozhodování,
- počet zakládajících osob,
- počáteční kapitál,
- administrativní složitost,
- daňové povinnosti,
- možnosti financování,
- image podniku.

Legislativními předpisy týkající se právní formy jsou zejména Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů (Živnostenský zákon) a Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Obchodní zákoník definuje následující právnické osoby:

- **osobní společnosti** => veřejná obchodní společnost, komanditní společnost,
- **kapitálové společnosti** => společnost s ručením omezeným, akciová společnost,
- **družstva.**

Pro založení projektové společnosti se v českém právním prostředí nejčastěji používá právní forma společnost s ručením omezeným nebo akciová společnost. Při volbě právní formy je třeba zvážit potřebu finančních prostředků na projekt, potřebu daňové optimalizace, flexibilitu prodeje účasti ve společnosti, administrativní náročnost řízení společnosti. V tomto případě se mi zdála nejvhodnější právní forma pro založení podniku **společnost s ručením omezeným**. Na základě rozsahu ručení, další výhoda z mého pohledu je relativně nízká hodnota minimálního základního kapitálu, řízení společnosti je jednodušší než u akciové společnosti, nevydává akcie a nemá dozorčí radu.

Pro přehled výhod a nevýhod právních forem podnikání, bych ráda uvedla v tabulce č. 1 (viz. níže) jednotlivé typy obchodních společností a jejich základní znaky.

	Veřejná obchodní společnost	Komanditní společnost	<u>Společnost s ručením omezeným</u>	Akciová společnost
účel	<i>podnikání</i>	<i>podnikání</i>	podnikání i jiné	<i>podnikání i jiné</i>
min./max. počet společníků	<i>minimálně 2 společníci</i>	<i>minimálně 1 komanditista a 1 komplementář</i>	Maximálně 50	<i>Pokud fyzická osoba, tak alespoň 2</i>
ručení společníků za závazky společnosti	<i>každý plně</i>	<i>komanditista jen do splacení, komplementář plně</i>	jen do zápisu splacení vkladů	<i>ne</i>
základní kapitál	<i>ne</i>	<i>ano</i>	ano, minimálně 200.000 Kč	<i>ano, minimálně 20.000.000 Kč s veřejnou nabídkou 2.000.000 Kč bez veřejné nabídky</i>
minimální vklad	<i>ne</i>	<i>komanditista 5.000 Kč</i>	20.000 Kč	<i>ano</i>
statutární orgán	<i>společníci</i>	<i>komplementáři</i>	jednatelé	<i>představenstvo</i>
další orgány	<i>ne</i>	<i>ne</i>	valná hromada a event. dozorčí rada	<i>valná hromada a dozorčí rada</i>
povinný audit	<i>Ano, pokud za poslední dvě účetní období splnila alespoň 2 ze 3 kritérií: 1) úhrn rozvahy nad 40.000.000 Kč 2) čistý obrat nad 80.000.000 Kč 3) průměrný stav zaměstnanců nad 50</i>	<i>Ano, pokud za poslední dvě účetní období splnila alespoň 2 ze 3 kritérií: 1) úhrn rozvahy nad 40.000.000 Kč 2) čistý obrat nad 80.000.000 Kč 3) průměrný stav zaměstnanců nad 50</i>	Ano, pokud za poslední dvě účetní období splnila alespoň 2 ze 3 kritérií: 1) úhrn rozvahy nad 40.000.000 Kč 2) čistý obrat nad 80.000.000 Kč 3) průměrný stav zaměstnanců nad 50	<i>Ano, pokud za poslední dvě účetní období splnila alespoň 1 ze 3 kritérií: 1) úhrn rozvahy nad 40.000.000 Kč 2) čistý obrat nad 80.000.000 Kč 3) průměrný stav zaměstnanců nad 50</i>
povinný rezervní fond	<i>ne</i>	<i>ne</i>	ano	<i>ano</i>
možnost převodu účasti v zásadě	<i>ne</i>	<i>komanditista ano komplementář ne</i>	podmíněně ano	<i>ano</i>

Tabulka 1 - Přehled právních forem podnikání
Zdroj: zpracováno autorem dle [13]

2.2. Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je dokument, který má podnikateli pomáhat jak v počátcích při vytváření potřebných podmínek pro zahájení vlastní podnikatelské činnosti, ale i v jejím dalším průběhu. V podnikatelském plánu získají zpočátku většinou pouze všeobecné a zcela nejasné představy o zamýšleném podnikání reálnou a konkrétní podobu. Podnikatelský plán, v němž jsou definovány cíle podnikatelské činnosti a způsoby jejich dosažení, tím zvyšuje naději, že se podnik dostane tam kam se původně chtěl dostat. [12]

Podnikatelský plán je také velmi významný při získávání potřebných finančních zdrojů. Je to většinou právě onen dokument, který přesvědčí banku o tom, že tento podnikatelský záměr je právě ten, na nějž jsou ochotni poskytnout finanční prostředky.

2.2.1. Hodnotící kritéria bank

Při posuzování podnikatelských plánů se všichni poskytovatelé kapitálu chovají prakticky stejně. Hledají informace, které umožní odhad očekávaného úspěchu a s ním spojených rizik. Jestliže vnější vzhled podnikatelského plánu a rychlé přečtení jeho shrnutí vzbudily zájem, udělá si čtenář nejprve úsudek o vedení a trhu. Tyto aspekty mají pro úspěch nebo jinak řečeno pro snížení podnikatelského rizika mimořádný význam. V rámci odhadování očekávaného rizika se úvěrové ústavy zajímají především o budoucí platební schopnost financovaného podniku a existující záruky. Na základě plánů likvidity a propočtů zisků a ztrát uvedených v podnikatelském plánu velice podrobně zkoumají, zda podnik bude schopen hradit úroky a splácet úvěry. [23]

2.2.2. Základní kritéria posuzování developerského projektu

Pro důkladné posouzení developerského projektu a zajištění minimalizace úvěrového rizika, banka vyžaduje následující údaje:

Charakteristika developera

Představení firmy s důrazem na již realizované referenční projekty jsou pro financující instituce pochopitelně důležité. Na druhou stranu je ale třeba zdůraznit, že předchozí dlouhodobá činnost v oboru není pro banky při současně konkurenci na trhu s úvěry hlavním kritériem pro poskytnutí úvěru a banky se mnohdy spokojí s tím, že s příslušným uchazečem o úvěr nemají s souvislosti s poskytováním služeb žádnou negativní zkušenost. [1]

Identifikační údaje projektu

- Název, adresa, charakteristika pozemku, vhodnost vybrané lokality,
- termíny realizace (územní rozhodnutí, stavební povolení, zahájení výstavby, zahájení prodeje rodinných domů, dokončení výstavby, ukončení prodeje).

Výběr lokality pro výstavbu je důležitým okamžikem, který zásadně může ovlivnit prodejnost a pronajímatelnost prostorů. Zásadní se zdá být z hlediska kupujících zejména dopravní dostupnost, okolní prostředí a stupeň atraktivity daný zažitými hodnotovými měřítky obyvatelstva. Současně platí i jakési nepsané pravidlo vzájemného souladu mezi charakterem lokality a úrovní standardu nemovitostí, v této lokalitě budovaných. Ze strany developera by bylo nesmyslné, kdyby v prvotřídní lokalitě stavěl nemovitost, která svou úrovní a standardem vybavení nebude odpovídat potřebám klientely, která si může dovolit v takové lokalitě bydlet.

Na okraji pozornosti banky, ale nikoli mimo pozornost developera ani budoucích kupujících, stojí **architektonické řešení projektu**. Aby byl takový rodinný dům dobře prodejný musí v sobě koncentrovat prvky kvality, bezproblémového řešení služeb, odpovídajícího uživatelského řešení prostor a dobrých fyzikálních vlastností.

V identifikační části by se měla objevit informace o tom, zda si developer sám pro sebe klade jak podmínku zahájení výstavby, dosažení určitého procenta obsazenosti budoucích rodinných domů, a to ve formě smluv o smlouvách budoucích či nájemních smlouvách. V dnešní době je již běžné, že si developeři takovou podmínku kladou.

Dosažení určitého stupně obsazenosti budovaných rodinných jednotek je financující bankou pozitivně hodnoceno, jelikož se tím částečně eliminuje vznik potenciálního rizika projektu pro oba zúčastněné obchodní partnery (developera a banku). Smlouvy o budoucích smlouvách kupních či nájemních by měli obsahovat úhradu rezervačního poplatku v rozumné výši, čímž se deklaruje vážný zájem kupujícího.

Struktura rodinných jednotek

V této části by mělo být uvedeno podrobné členění jednotlivých typů jednotek včetně jejich výměru a specifikace typů 3+kk apod. Zároveň by zde mělo být vyčísleno, jaké tržby se předpokládají za budoucí rodinné jednotky zvlášť a v celkovém součtu.

Financování projektu

Rozhodování a následně výběr optimální varianty možnosti financování developerského projektu není vůbec jednoduchou záležitostí. Varianty financování se odvíjí od právní formy podniku, ale také od velikosti realizovaného projektu. Podrobnému obsahu finančního plánu se budu věnovat v následujících kapitolách a konkrétně bude zpracován v praktické části.

Vyčíslení nákladů projektu

Údaje o projektu – musí zahrnovat charakteristiky plánovaného projektu, pozemku a analýzu vhodnosti vybrané lokality, termíny realizace (zahájení a dokončení výstavby) a **náklady spojené s výstavbou projektu** (pořízení pozemků, stavební náklady, rezerva, ostatní náklady – finanční, marketingové atd.)

Vzhledem k tomu, že málokterý bankovní pracovník či analytik se natolik orientuje v problematice stavebnictví, aby byl schopen kvalitně posoudit, zda klientem předložený rozpočet je stoprocentně reálný a tím vyloučit jakékoliv změny v průběhu výstavby, doporučuje se, aby v případě pochybností byla struktura rozpočtu buď certifikována nezávislou firmou nebo je možné obrátit se na specializovaný útvar banky, která by si měla s tímto zadáním poradit.

Pokud je žádost pozitivně vyřízena dochází k podepsání smlouvy o úvěru, v níž jsou obsaženy specifické podmínky. Tyto specifické podmínky jsou stanovoveny zcela individuálně a vycházejí z hodnocení developera a jeho projektu. Jejich úkolem je zamezit vznik rizika nesplacení úvěru a z něj plynoucích úroků developerem. Mezi nejdůležitější podmínky je stanovení způsobu splácení úvěru.

Další požadavky

Developer musí být připraven na skutečnost, že v procesu sjednávání úvěru bude banka posuzovat mimo jiné i práva k pozemkům, na kterých má být projekt realizován a relativní ustanovení nájemních smluv jako je délka nájmu, možnost stran nájem ukončit. Banky dále mohou požadovat předložení smluvní dokumentace upravující realizaci developerského projektu (např. smlouvy o dílo na zhotovení stavby) a další dokumenty relevantní pro posouzení realizovatelnosti developerského projektu a jeho finanční návratnosti. Podmínkou poskytnutí úvěru je relevantního zajištění, jehož předmětem je majetek související s financovaným developerským projektem. Základními formami zajištění je zástavní právo zřízené k nemovitostem a k pozemkům, které jsou předmětem developerského projektu a zástavní právo na podílu ve společnosti.

2.2.3. Požadavky na podnikatelský plán

Kvalitně zpracovaný a realisticky pojatý podnikatelský plán odpovídá na tři základní otázky:

➤ **Kde jsme nyní ?**

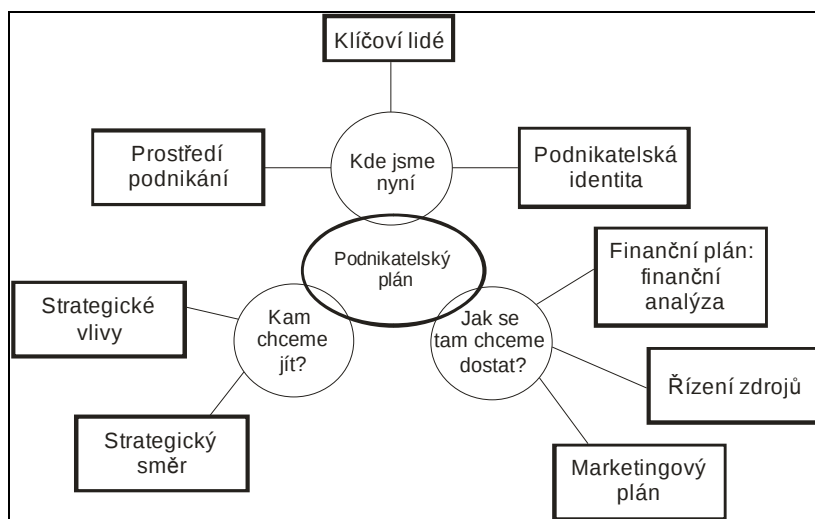
- podnikatelská identita
- klíčoví pracovníci
- podnikatelské prostředí

➤ **Kam se chceme dostat ?**

- cíle a strategie nového podniku

➤ **Jak se tam dostaneme ?**

- finanční plán včetně finanční analýzy
- marketingový plán [13]



Obrázek 1 - Účel a smysl podnikatelského plánu

Zdroj: autor [13]

Zpracovaný podnikatelský plán by měl splňovat určité požadavky [8]; [9]:

- být stručný a přehledný,
- být jednoduchý (být srozumitelný i pro osoby bez technických základů),
- poukázat na výhody produktu,
- orientovat se na budoucnost,
- být věrohodný a reálný,
- upozornit na konkurenční výhodu projektu,
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky.

2.2.4. Struktura podnikatelského plánu

V literatuře se uvádí velké množství struktura podnikatelského plánu. Obsah podnikatelského plánu je pro každý podnik individuální záležitostí, některé atributy by však měl obsahovat každý podnikatelský plán. Rozdíly mezi rozsahem podnikatelského plánu budou tedy výrazně záviset na tom, zda se nový podnik bude zabývat poskytováním služeb nebo výrobou.

V diplomové práci je podnikatelský plán rozdělen do dvou částí. První části se zabývá analýzou současněho stavu podnikatelského sektoru. Druhou část tvoří samotný návrh záměru a jeho ekonomické zhodnocení. I když se struktura podnikatelského záměru liší podle toho, v jakém oboru podnikání se zpracovává, dají se formulovat následující části plánu, které se dle různých zdrojů považují za základní. [14]

2.2.4.1. Titulní strana

Na titulním listu podnikatelského záměru by měl být jednoduchým způsobem charakterizován a proveden popis cíle podnikání.

Na titulní straně by měly být uvedeny tyto skutečnosti:

- název a sídlo společnosti,
- jména podnikatelů včetně spojení,
- popis společnosti a povaha podnikání,
- způsob financování, struktura financování. [13]

2.2.4.2. Exekutivní souhrn

Tato kapitola se zpravidla zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu v rozsahu několika stránek. Exekutivní souhrn je v podstatě extrakt, stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu – hlavní myšlenka podnikatelského plánu, silné stránky, očekávání, stručný přehled finančního plánu. Cílem exekutivního souhrnu je ve čtenáři vzbudit zvědavost, aby pokračoval ve čtení celého dokumentu. [14]

2.2.4.3. Analýza odvětví

Důležitou součástí každého podnikatelského plánu je klíčová aktivita analýza trhu, na němž chce podnik v budoucnosti prodávat své výrobky a poskytovat služby. Prezentace výsledků analýzy umožňuje lépe porozumět velikosti trhu a faktorům, které podstatně ovlivňují poptávku. [12]

Do analýzy odvětví patří analýza konkurence včetně jejich slabých a silných stránek, dále analýza odvětví, analýza zákazníků a segmentace trhu, po jejímž provedení by měl být určen cílový trh pro nový podnik.

Pro analýzu obecného okolí použijí **PEST analýzu**, která hodnotí faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické.

2.2.4.4. Popis podniku

Zde by měl být uveden podrobný popis nového podniku pro možnou představu investora o velikosti a záběru podniku. Klíčové prvky jsou:

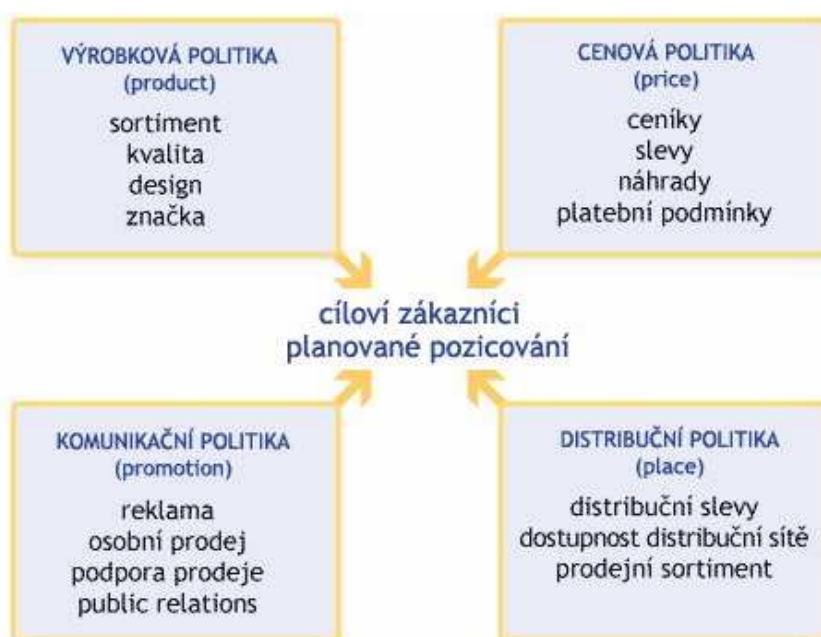
- výrobky nebo služby,
- lokalita a velikost podniku,
- organizační funkční schéma,
- technické vybavení,
- průprava podnikatele, případné reference. [13]

2.2.4.5. Výrobní plán

Tato pasáž zachycuje celý výrobní proces. Rovněž je nutné uvést informace o již uzavřených smlouvách. Pokud bude celou nebo část výroby zajišťovat sám podnikatel, musí zde být uveden popis potřebných strojů a zařízení, dále také používané materiály a jejich dodavatelé. Cílem výroby v podniku je vyrábět s nízkými náklady konkurenceschopné výrobky, které mají pro zákazníka užitnou hodnotu.

2.2.4.6. Marketingový plán

Tato část objasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Firmy využívají marketingový mix k vytvoření komplexní nabídky, kterou by ovlivnily kupní rozhodování zákazníka ve svůj prospěch. Proto se často setkáváme s pojmem „4P“.



Obrázek 2 - Marketingový mix

Marketingový mix jako soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. [15]

Product (výrobek)

Ve své práci se zabývám výstavbou rodinných domů, proto se budu soustředit na vlastnosti stavebního díla tohoto typu. Pro stanovení úrovně a kvality stavby nelze stanovit jednotný parametr s možností jeho měřitelnosti, jelikož každá stavba představuje unikátní projekt, realizaci a účel. K závěrečnému hodnocení stavby přispívá výsledek, který souvisí s komplexně působícími činnostmi, z nichž každá stavbu ovlivní:

- projektování
- architektura
- výstavba

Stavba je pojímána jako komplexní dílo a každá ze zmíněných činností vkládá svůj podíl do užité hodnoty a komplexu vlastností stavebního díla. [20]

Price (cena)

Cena v oblasti výstavby je tvořena vzájemným vztahem nabídky a poptávky a je závislá na tržní situaci, ale silně na ni působí subjektivní vlivy marketingové politiky podniku doprovázené řadou kalkulačních a taktických zásahů.

Vnímání, poměrování a hodnocení ceny a užitku je věc čistě subjektivní. Zákazník má vždy právo volby a proto si raději koupí produkt pro něj s nelepším poměrem ceny a užitku. Cena i cenová politika se tak stává ústředním prvkem konkurenčního boje. Za správnou cenu můžeme považovat takovou, která kryje náklady a navíc přináší zisk, pokud ji jako přiměřenou akceptují zájemci o koupi a není vyšší než ceny srovnatelných konkurenčních produktů.

Place (místo)

Uspěť na trhu znamená dostat svoji nabídku opravdu k těm cílovým skupinám uživatelů, jimž je určena. Správně zvolené distribuční cesty umožní poskytnout co největší užitek pro zákazníky, tak aby mu byl výrobek poskytnut v pravý okamžik na pravém místě. Jedná se o dlouhodobější záležitost, vyžadující perspektivní plánování a rozhodování.

Promotion (podpora prodeje)

Cílem je oslovení zákazníka a ovlivňování jeho kupního rozhodování ve prospěch firmy. Úspěch propagace firmy se odráží v rychlosti, kvantitě a kvalitě přeměny informovaného občana v reálného kupce. Na zákazníka působí velké množství objektivních a psychologických faktorů z nichž řadu lze předvídat bez možnosti determinace. Ovlivňování zákazníka předpokládá využívání široké palety nástrojů, kterými jsou:

- osobní prodej,
- podpora prodeje,
- obchodní marketing,
- přímý marketing,
- expoziční aktivity,
- public relations. [20]

2.2.4.7. Organizační plán

V této části plánu je popsána forma vlastnictví nového podniku. V případě obchodní společnosti je nutné detailněji rozvést informace o managementu podniku a dále dle příslušné právní formy údaje o obchodních podílech. Jsou zde uvedeny klíčoví vedoucí pracovníci podniku, jejich vzdělání a praktické zkušenosti. Je určena nadřízenost a podřízenost vedoucích. Vše znázorňuje organizační skupina.

2.2.4.8. Hodnocení rizik

Zde je potřeba popsat největší rizika, která mohou vyplynout z reakce, ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu nebo technologického vývoje. Tato rizika je žádoucí analyzovat a připravit alternativní strategie pro jejich eliminaci. Pro potenciálního investora je tento přístup zárukou, že podnikatel si je takových rizik vědom a je připraven jim v případě potřeby čelit.

2.2.4.9. Finanční plán

Pro financování projektů je třeba zajistit finanční zdroje, tedy potřebný kapitál. Finanční zdroje lze klasifikovat podle tří hledisek. První z nich je místo, odkud se tyto zdroje získávají. Pokud je tímto místem podnik a jeho vlastní činnost, jde o interní zdroje a v případě, že tyto zdroje pocházejí z vnějšku podniku, jde o externí zdroje.

Druhé hledisko se týká vlastnictví a v souladu s ním lze finanční zdroje rozčlenit do dvou skupin, které tvoří vlastní kapitál a cizí kapitál. Třetím hlediskem je doba, na kterou podnik kapitál získává. Podle tohoto hlediska tedy členíme kapitál na dlouhodobý a krátkodobý s povinností uhradit jej do jednoho roku. [21]

Financování projektu

Rozhodování a následně výběr optimální varianty možnosti financování developerského projektu není vůbec jednoduchou záležitostí. Varianty financování se odvíjí od velikosti a právní formy podniku, ale také od velikosti realizovaného projektu. Obecně můžeme zdroje financování investice rozdělit na vlastní a cizí:

- **vlastní zdroje:** hotovosti či peněžní prostředky na bankovních účtech, emise cenných papírů, vlastní pozemek pro výstavbu, tvorba zdrojů z cash flow v rámci ostatní činnosti firmy, případné jiné zdroje, nerozdělený zisk společnosti,
- **cizí zdroje:** bankovní úvěry, dodavatelské úvěry, zálohy na kupní ceny, předplatby nájemného.

Pokud jde o zdravý poměr vlastních a cizích zdrojů u krytí developerského projektu, nelze činit na tomto místě jednoznačné závěry. V každém případě lze vycházet ze skutečnosti, že čím vyšší účast bankovních a dodavatelských úvěrů, tím vyšší finanční náklady developerovi vznikají, rentabilita projektu klesá a úměrně tomu se zvyšuje riziko návratnosti prostředků poskytnutých bankou.

Podrobné cash flow projektu zpracované na období do data předpokládané kolaudace, maximálně dva roky u projektů, které předpokládají rozprodání všech nových jednotek výstavby. Po developerovi bývá zpravidla požadován i výhled celkového cash flow z celé jeho činnosti. Banka tak bude mít zaručenou bezpečnou kontrolu vývoje daného projektu.

Vyčíslení nákladů projektu

Developerský projekt je samozřejmě svojí povahou po stránce stavebních nákladů téměř totožný s jakýmkoliv jiným projektem výstavby, navíc však obsahuje i položky, s kterými běžný stavebník většinou nekalkuluje. Tato skutečnost je dána již zmíněnou podstatou developmentu, který v sobě zahrnuje kromě stavební fáze i prvky marketingové a obchodní.

Rozpočtové položky developerského projektu by tedy měly mít následující strukturu:

- **pořízení nemovitosti** (pozemek, původní nemovitost, která bude rekonstruována apod.),
- **projektová dokumentace** související s projektem,
- **stavební náklady** – přípojky, hrubá stavba, ostatní stavební náklady (vč. nákladů na vybavení prostor dle sjednaného standardu),
- **připojovací poplatky** (poplatky připojení na inženýrské sítě),
- **činnost developera** (náklady na zajištění specifických činností s souvislostí s projektem – cenová kalkulace, finanční expertízy, právní služby, správa nemovitostí a další),

- **marketing a reklama** (průzkumy trhu a marketingové studie, reklamní kampaň),
- **náklady na prodej** (provize obchodníkům, zpracování obchodní dokumentace),
- **finanční náklady** (úroky z dodavatelských a bankovních úvěrů),
- **rozpočtová rezerva** (měla by se pohybovat v rozmezí 5 – 10 % nákladů stavební povahy).

Investiční rozhodování

Investiční fáze zahrnuje mnoho činností, které tvoří naplň realizace projektu. Investiční fázi lze rozdělit do několika kroků, které tvoří:

- vytvoření právní, finanční a organizační základny pro realizaci projektu,
- zpracování projektové dokumentace a získání technologie,
- realizace nabídkových řízení zahrnující vyhodnocení nabídek a výběr dodavatelů,
- získání pozemků a výstavba staveb,
- zajištění předvýrobních marketingových činností včetně zabezpečení zásob,
- realizace prodeje staveb,
- kolaudace.

Předpokladem úspěšné realizace projektu je **zpracování kvalitního plánu a účinné vlastní řízení realizace projektu**. Ty musí zajistit, že jednotlivé klíčové aktivity realizace proběhnou včas z hlediska jejich potřebné návaznosti a kvality. Důležitá je přitom pečlivá kontrola časového plánu realizace, včasná identifikace vzniklých odchylek z posouzení jejich vlivu na možné prodloužení termínu uvedení do provozu či na růst investičních nákladů. Kontrola a porovnání skutečnosti a technicko-ekonomické studie projektu je nezbytné např. pro zjišťování dalších zdrojů financování v případě překročení investičních nákladů. Současně je třeba vyhodnotit dopady těchto změn na efektivnost projektu. [8]

2.2.4.10. Přílohy

Přílohy obsahují materiály, které není nutné začlenit do samotného textu, měl by však na něj odkazovat. Jedná se zejména o :

- životopisy klíčových osobností,
- výpis z obchodního rejstříku,
- analýza trhu,
- zprávy , články o trhu a výrobcích,
- obrázky výrobků a prospekty, technické výkresy,
- podklady z finančních oblastí, pokud jsou k dispozici (výčet fixních a variabilních nákladů, balance a účty zisků a ztrát, aj.),
- důležité smlouvy (odbytové, aj.).

2.3. Analýza obecného okolí podniku

Makrookolí vytváří celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec v němž se podnik pohybuje. Základním úkolem **PEST analýzy** je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. Schopnost vystihnout změny v prostředí je velmi významná, neboť upozorňuje na příležitosti a varuje před riziky.

Politické a legislativní faktory

Politické a právní prostředí vytváří především vláda, která vymezuje „pravidla hry“, navrhuje zákony a vynucuje jejich dodržování. Společnost musí neustále sledovat legislativní oblast, respektovat a dodržovat dané zákony. To, jak silně mohou fungování ekonomiky ovlivňovat aktivity vlády a dalších orgánů a institucí podílejících se přímo či nepřímo na řízení a ovlivňování státu a ekonomiky (soudy, centrální banka, politické strany, nátlakové skupiny, media atd.), můžeme u nás velmi dobře pozorovat právě v současnosti.

Ekonomické faktory

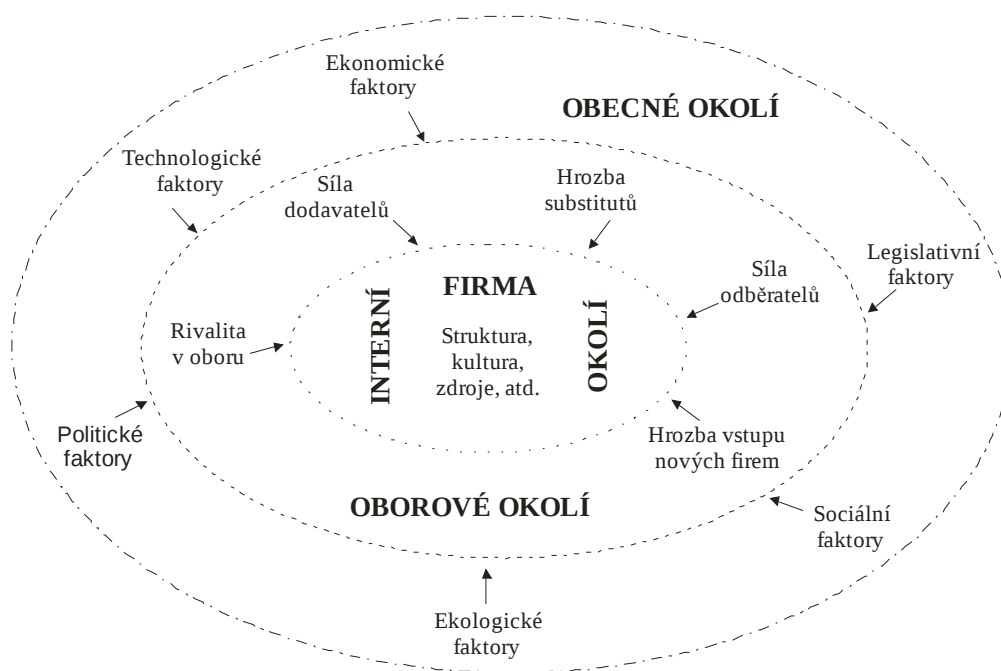
Situaci podniku silně ovlivňuje současný a budoucí stav ekonomiky. Základními indikátory stavu obecného okolí, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku, jsou ekonomický růst, úroková míra, míra inflace, úroveň a diferenciací mezd, rentabilita odvětví. Působení těchto faktorů na jednotlivé podniky samozřejmě může být různé, pro některé mohou určité faktory představovat hrozbu, pro jiné příležitosti. Při analýze je potřeba určit, které z identifikovaných faktorů jsou pro danou společnost nejdůležitější a musí se rovněž zaměřit na předpověď změn jejich působení v budoucnu. Významný vliv sehrávají i mezinárodní ekonomické situace.

Sociální faktory

Sociální faktory zahrnují důvěru, postoje, výběr a životní styl obyvatelstva. Tyto prvky jsou výsledkem kulturních, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života člověka. Poznání trendů budoucího vývoje v této oblasti jednoznačně vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka. Tyto faktory výrazně ovlivňují organizace při rozhodování co a pro koho vyrábět.

Technické a technologické faktory

Zahrnuje faktory, které nejvýrazněji mění život lidí a organizací. Rozvoj techniky a technologie vyžaduje, aby manažeři a vlastníci organizací neustále tento rozvoj sledovali, modernizovali výrobu a služby, a tak vytvářeli předpoklady pro dlouhodobou životnost a existenci organizace. Technický a technologický rozvoj úzce souvisí s produktivitou práce, s náklady a kvalitou výrobků a služeb.



Obrázek 3 - Podnikatelské okolí společnosti
 Zdroj: Mallya, 2007

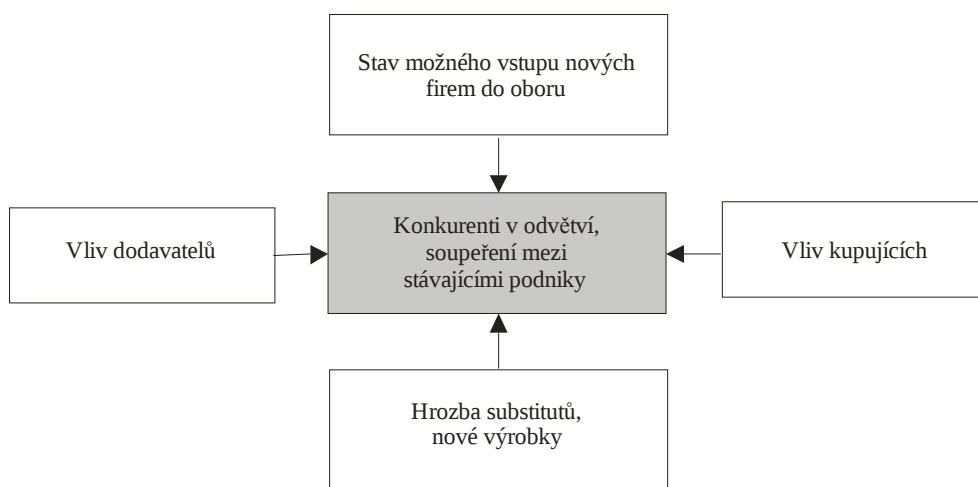
2.4. Analýza oborového okolí podniku

Oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie a cíle podniku jsou silně ovlivňovány atraktivností oboru, v němž podnik působí.

Velmi užitečným nástrojem při zjišťování situace v oborovém okolí podniku je **Porterův model konkurenčního prostředí**. Jeho cílem je umožnit jasně pochopit síly, které působí v okolí podniku a identifikovat, kterým významným způsobem ovlivňují přitažlivost odvětví.

Jedná se o těchto pět základních faktorů:

- Vyjednávací silou zákazníků.
- Vyjednávací silou dodavatelů.
- Hrozbou vstupu nových konkurentů.
- Hrozbou substitutů.
- Rivalitou firem působící na daném trhu.



Obrázek 4 - Porterův model konkurenčního prostředí

Zdroj: Porter, 1980

Vyjednávací síla zákazníků

V první řadě je pro začínající podnik nezbytné zjistit, kdo jsou jeho potenciální zákazníci, jaké mají potřeby a očekávání, jaké jsou základní trendy, které by mohli změnit jejich chování a požadavky.

Analýzu sektoru zákazníků je třeba zaměřit především na následující aspekty a faktory:

- identifikaci kupujících a rozličných faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat,
- demografické faktory, které vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků,
- geografické faktory a geografické rozmístění trhů. [26]

Vyjednávací síla dodavatelů

Dostupnost zdrojů jsou především vymezovány kvalitou vztahů mezi určitým podnikem a jeho dodavateli. Při posouzení vhodného počtu dodavatelů musíme vzít v úvahu to, že větší počet dodavatelů na jedné straně snižuje podnikatelské riziko, avšak na druhé straně zhoršuje vyjednávací pozice podniku. Svoji roli při posouzení dostupnosti a nákladů výrobních zdrojů hraje i čas.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Pokud vstupují noví konkurenti do odvětví, přinášejí s sebou dodatečné kapacity a snaží se o získání dobré tržní pozice.

Míra hrozby vstupu nových konkurentů odvětví podniku záleží hlavně na tom, jaké existují bariéry vstupu do tohoto oboru, například:

- fixní náklady vstupu do odvětví jsou velmi vysoké,
- výrobky jsou vysoce diferenciované, k jejich výrobě nutné know-how, vybudování distribučních kanálů je náročné atd.,
- již existující firmy mají významné nákladové výhody, v důsledku svých zkušeností získaných jejich dlouhou existencí na daném trhu,
- očekávaná reakce od existujících firem, budou na případný nový vstup reagovat agresivně (například cenovou válkou),
- preference obchodní značky a zákaznická loajalita znesnadňují nově vstupujícímu získat zákazníky nynějších dodavatelů,
- činnost a politika státu: legislativa nebo vládní reakce tarifní a netarifní překážky, bezpečnost státu, patenty.

Hrozba substitutů

Substitut je takový výrobek, který má vlastnosti produktu vyráběného v oboru a jenž uspokojuje potřebu zákazníka. Pokud se cena nebo výkon substitutu stane pro kupujícího přitažlivější, někteří z kupujících budou v pokušení odvrátit svou přízeň do

firem v oboru. Jestliže náhražky představují nepochybnou hrozbu, pak firmy v oboru se budou předcházet tím, že nebudou zvyšovat ceny a neopomenou vyvíjet či zdokonalovat své produkty nebo služby.

Rivalita podniků působících na daném trhu

Struktura konkurenčního okolí je charakterizována velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu daného okolí. Rozdílné struktury konkurenčního okolí mají rozdílný důsledek pro rivaly. Rozsah rivality mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí je odrazem úsilí, které soupeřící podniky vkládají do snahy získat tržní pozice.

Některé formy soupeření, zejména cenová konkurence, jsou vysoce nejisté a s největší pravděpodobností zhoršují ziskovost celého odvětví. Snížení cen je snadno a rychle konkurenty vyrovnáno, a jakmile k němu dojde, sníží se příjmy všech firem, pokud není cenová elasticita poptávky v odvětví dost vysoká. Vztahy těsné spolupráce se jeví značně produktivnější než vztahy konkurenční a nepřátelské.

Při identifikaci konkurenčních společností, se zaměříme na ty, které poskytují cílovým zákazníkům stejné nebo podobné služby - skuteční konkurenti. Mohou se vyskytnout podniky, které nám nekonkurují dnes, ale mohou se v budoucnu stát potenciálními konkurenty, proto musíme zaujmout k analýze konkurence dynamický přístup. Mnoho podniků soupeří s více konkurenty, proto je vhodné jejich rozčlenění na hlavní a vedlejší. Hlavními konkurenty jsou ty podniky, které hrají na trhu významnou úlohu a lze je srovnat s podnikem.

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKATELSKÉHO SEKTORU

Tato kapitola tvoří část podnikatelského plánu, kterou můžeme označit otázkou **KDE JSME NYNÍ?** Jejím obsahem bude popis podnikatelského prostředí, podnikatelské identity a klíčových pracovníků.

V popisu podnikatelského prostředí se hodnotí obecné faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a technologické. Dále zde patří analýza konkurence včetně jejich slabých a silných stránek, analýza odvětví, zákazníků a segmentace trhu, po jejímž provedení by měl být určen cílový trh pro nový podnik a odhalení vývojových trendů.

3.1. Analýza obecného prostředí

3.1.1. Politické a legislativní faktory

V České republice je v současné době ve vládě ODS, která spolu s koaličními partnery ovlivňuje dění v zemi. Politické prostředí je velice chaotické, poslanci by měli zanechat hádek, vzájemných osočování a malicherných politických sporů a zaměřit se na práci zákonodárního sboru a řešení skutečných problémů země (reformy daňové a důchodové, opatření proti krizi). I když jsou reformy tématem posledního roku, přesto je nedostatečný důraz reformního opatření, jenž už vláda v poslední době prosadila. Značně velký vliv lobbistických zájmových slupin na zákonodárce. Zákonodárci vlivem těchto skupin, prosazují svůj vlastní zájem na úkor veřejného zájmu.

I přes tyto negativa lze konstatovat, že Česká republika je v tomto směru docela stabilní zemí, kde každý jedinec má právo svobodně se rozhodnout a začít podnikat, podnikatelským subjektům je zajištěna volná hospodářská soutěž, jistota bezpečnosti realizovaných investic nyní i do budoucnosti. Podnikání v České republice je upraveno legislativně, obchodní zákoník č.513/1991 Sb., zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, zákoník práce č. 262/2006 Sb. a zákon o dani z příjmu č. 586/1992 Sb.

Změny legislativy, norem a další regulace můžeme označit za problém, ale projekt přímo neohroží, ale mohou jej zkomplikovat a to jak při plánování, tak během realizace i dokončení.

Největší počet změn v daňových zákonech zaznamenal **zákon o dani z příjmu** fyzických i právnických osob. U daně z příjmu právnických osob docházelo k postupnému snižování daně ze 45 % v roce 1993 na dnešních 20 %. V zdaňování příjmů fyzických osob od roku 2008 dochází ke zcela zásadním změnám, které nemají od roku 1993 obdoby. Upouští se od klouzavého progresivní stupnice daňové sazby s dosavadními sazbami od 12 % do 32 % a zavádí se jednotná sazba daně ve výši 15 % a 12,5 % od roku 2009. Změna sazby je uvedena v § 16 ZDP. Tato změna, která ovšem není rovnou daní, za kterou by ji mohl při zjednodušeném pohledu někdo omylem zaměnit, si pak nutně vyžádala další zásah do nezdanitelných částí, slev na dani, zásadních změn ve stanovení základu daně a dalších opatření, aby z pohledu daně z příjmu fyzických osob nedošlo ke zvýšení daňové zátěže u žádné z příjmových skupin poplatníků. Tyto zásadní změny byly provedeny zákonem č. 261/2007 Sb., o stabilizaci veřejných rozpočtů. [17]

Daň, která nejvíce ovlivňuje oblast stavebnictví a trh s nemovitostmi je **daň z přidané hodnoty**. Od ledna 2008 je novelizován zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty => snížená sazba daně z přidané hodnoty se zvyšuje na 9 %. Novela dále upravuje uplatňování snížení sazby DPH u stavebních a montážních prací spojených se změnou dokončených staveb a výstavbou staveb pro sociální bydlení. Podle definice platí pro byty do 120 m² a pro rodinné domy do 350 m². Do této kategorie bývá zařazena většina nově vybudovaných bytů i rodinných domů. Pro stavební práce prováděné v rámci výstavby bytů, rodinného domu nebo bytového domu, které nesplňuje vymezení bytů a staveb pro sociální bydlení, se uplatní základní sazba daně 19 %. [11]

Zákon o dani z nemovitostí byl během roku 2007 novelizován dvakrát. Zákon č. 261/2007 Sb., o stabilizaci veřejných rozpočtů přinesl do textu do zákona o dani z nemovitosti určité možnosti obcím, jak tuto daň – dle místních podmínek upravit. První změnou byla rozšířená možnost osvobození určitých pozemků od daně. Druhou

změnou zákona je nová úprava koeficientů, ovlivňujících základní sazbu daně u obcí podle počtu obyvatel. Za třetí změnu je možné označit zavedení nového fakultativního místního koeficientu ve výši 2, 3, 4 a 5, kterým se vynásobí celková daňová povinnost poplatníka. [17]

Další daňová reforma, která začala platit od ledna 2008, se dotýká každé firmy a developerské společnosti nejsou výjimkou. V tomto § 25 odst. 1 písm. w) zákona o dani z příjmu obsahuje definici výdajů (nákladů), které nelze uplatnit jako výdaje při stanovení základu daně z příjmů. **Finanční výdaje**, jejichž daňová uznatelnost je omezena, zahrnují vedle úroků také výdaje související s úvěry a půjčkami jako jsou výdaje na zajištění, zpracování úvěrů a poplatky za záruky. Podle stávajícího zákona je omezena daňová uznatelnost úroků z úvěrů a půjček u právnických osob, u nichž je věřitel spojenou osobou ve vztahu k dlužníkovi. V současnosti se tedy do daní nedají zahrnout u běžných podnikatelů úroky pouze v případě, že úhrn úvěrů a půjček přesáhne čtyřnásobek vlastního kapitálu. Nově schválený zákon přináší nepochybně významné zpřísnění podmínek pro uznatelnost úroků, první zásadní změna je, že se již nehovoří o úrocích, ale o finančních výdajích, což je mnohem širší pojem.

Za daňově neuznatelné se tedy budou nově považovat finanční náklady, pokud:

- přesáhnou v úhrnu za zdaňovací období částku zjištěnou jako násobek jednotné úrokové míry (průměr úrokových sazeb na trhu mezibankovních depozit) zvýšené o 4 procentní body a průměrného stavu úvěrů a půjček,
- plynou z úvěru a půjček, které jsou podřízeny ostatním závazkům poplatníka,
- úrok je zcela nebo z části odvozen od výsledku hospodaření,
- u nichž je věřitelem nebo osobou, která úvěr nebo půjčku zajišťuje, osoba spojená ve vztahu k dlužníkovi, přesahuje trojnásobek vlastního kapitálu dlužníka, je-li příjemcem úvěru a půjčky banka nebo pojišťovna, nebo dvojnásobek vlastního kapitálu u ostatních příjemců úvěru a půjček.

Každá z výše uvedených podmínek se posuzuje samostatně. Zatímco omezení daňové uznatelnosti finančních nákladů plynoucích z úvěru a půjček od spojených osob je poměrně běžné a brání přelévání zisku do zahraničí, omezení daňové uznatelnosti

finančních nákladů plynoucích z úvěru a půjček od nezávislých osob znamená významný zásah do daňové legislativy. Jde v podstatě o daňové zatížení v České republice velice často využívaného úrokového financování a tím i znevýhodnění firem či oborů s vyšším podílem cizího kapitálu. V některých případech zvýšené daňové zatížení nemusí podnikům kompenzovat ani snížené sazby daně z příjmů právnických osob. Pokud se společnost nepodřídí pravidlu nízké kapitalizace bude to pro ni znamenat, že část úroků nebude daňově uznatelným výdajem, což povede k vyšší dani, tím ke snížení konečného příjmového efektu pro developera. [19]

Další z výhod, která plyne pro developerské společnosti je **osvobození od daně z převodu nemovitosti** zákon č. 357/1992 Sb. § 20 odst. 7 písm. a). Od daně z převodu nemovitostí je osvobozen první úplatný převod nebo přechod vlastnictví ke stavbě, která je novou stavbou, na niž bylo vydáno pravomocné kolaudační rozhodnutí, nebo je dokončenou novou stavbou nebo rozestavěnou novou stavbou a stavba nebyla dosud užívána, s výjimkou zkušebního provozu.

Jednou ze státních podpor bydlení je daňová uznatelnost zaplacených úroků z úvěru sloužících k pořízení či zlepšení bytové situace. Jedná se zejména o hypoteční úvěry, úvěry ze stavebního spoření a další úvěry související přímo s bydlením. Podmínky, za kterých lze nárokovat na zaplacené úroky.

Bytový trh je stále omezen kvůli vládou nařízenému regulovanému nájemnému. Současná právní úprava počítá se zrušením regulace nájmů až v roce 2010. Pokud by návrh prošel parlamentem a podepsal jej i prezident, nájemné by v některých městech mělo vzrůst na více než dvojnásobek. Regulované nájemné se v České republice týká více než 700 000 bytů, což je téměř pětina bytového fondu. Záměrem deregulace je stav, kdy roční nájemné bude činit pět procent z tržní ceny bytu. Postupná deregulace nájemného přinese další oživení trhu, jakmile se měsíční nájemné přiblíží měsíční splátce hypotéky, co bude mít za následek, že lidé si začnou hledat vlastní bydlení.

V lednu 2007 vstoupil v platnost nový stavební zákon, který nahrazuje třicet let starou normu č. 50/1976 Sb. Stavební zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a

stavebním řádu, jehož cílem je zjednodušení a zrychlení všech schvalovacích procesů v průběhu výstavby. Umožní stavebníkovi, po obdržení územního rozhodnutí nahlásit stavebnímu úřadu stavbu a začít stavět, pokud do třiceti dnů neobdrží od stavebního úřadu zamítavé stanovisko. Smyslem nové právní úpravy je posílit právní jistoty občanů a investorů v řízeních podle stavebního zákona a umožňuje obcím a krajům ve vzájemné spolupráci rozhodovat o rozvoji jejich území. K tomu by měli přispět především zcela nové postupy a procesy, které jsou v zákoně upraveny.

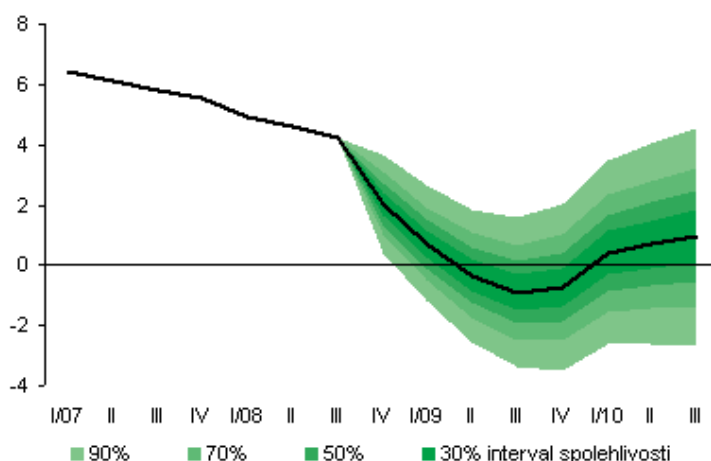
3.1.2. Ekonomické faktory

Podnikatelský sektor čekají nemalé problémy v důsledku současné **finanční krize**. Hospodářská recese ovlivní podnikání všech, nicméně mnohem snesitelnější bude pro ty, kteří se zpomalující ekonomice přizpůsobí. Globální ekonomika je na všech úrovních propojená. V období prosperity to přináší mnoho výhod a růst životní úrovně ve většině zemí. Tato provázanost má ale i své stinné stránky. Současná krize sice vypukla ve Spojených státech amerických, ale rychle zachvátila další zahraniční trhy a dosud nevíme, jak velký dopad bude mít na celý svět.

Nejasná situace v budoucím vývoji vnějšího prostředí výrazně zvyšuje míru nejistoty **makroekonomické predikce**. S dostupnými znalostmi je velmi obtížné (ne-li nemožné) odhadnout hloubku a délku trvání globální finanční a ekonomické krize, a tím i rozsah a intenzitu dopadů na českou ekonomiku, která není primárním zdrojem problémů a pouze absorbuje šoky z vnějšího okolí.

Po letech vysoké dynamiky **HDP** dochází od počátku roku 2008 k jejímu zpomalování růstu vlivem světové a hospodářské krize (tabulka 3 – Vývoj hrubého domácího produktu). Zpomalení se projevilo ve všech složkách HDP s výjimkou spotřeby vlády. V tabulce č. 2 – Makroekonomické ukazatele (přes 6 % v období 2005 až 2007) => velký vliv na růst HDP do konce roku 2007 měli domácnosti, které se snažily urychlit investice do bydlení i opravy a rekonstrukce bytů jako reakci na schválený růst snížené sazby DPH od počátku roku 2008. Po téměř 4% růstu v roce 2008, kde nejvíce přispíval čistý vývoz, rostla i spotřeba domácností, fixní investice a spotřeba vlády. Prognóza České národní banky (graf č. 1 – Prognóza HDP) očekává

prudké zpomalení ekonomického růstu v souvislosti s poklesem zahraniční a zpomalením domácí poptávky předpokládá růst HDP v roce 2009 okolo 1,4 %. Při postupném odeznívání globální krize a jejích důsledků by se mohl růst reálného HDP v roce 2010 zvýšit na cca 2,1 %, prognóza v souladu s mírným oživením zahraniční poptávky předpokládá návrat ekonomiky k růstu, přičemž by měl být v celém horizontu predikce tažen převážně výdaji domácností na konečnou spotřebu. Za rok 2008 deficit vládního sektoru dosáhl hodnoty okolo 1,2 % HDP. V roce 2009 se očekává prohloubení deficitu na 3,0 % HDP a to především díky vlivu dopadů globální krize na daňové příjmy, a zejména na zisky firem. [2]



Graf 1 - Prognóza HDP

Zdroj -web České národní banky - www.cnb.cz

Makroekonomické ukazatele	2005	2006	2007
Hrubý domácí produkt (mld. Kč, běžné ceny)	2983,9	3215,6	3530,2
Hrubý domácí produkt (reálně v % r/r)	6,3	6,8	6
Konečná spotřeba (reálně v % r/r)	2,6	3,5	3,8
z toho spotřeba domácností (reálně v % r/r)	2,5	5,4	5,2
Stavebnictví tržby (reálně v % r/r)	3,2	11	10,9

Tabulka 2 - Makroekonomické ukazatele

Zdroj: web Český statistický úřad - www.csu.cz

Vývoj hrubého domácího produktu	I.Q.	II.Q.	III.Q.	IV.Q.
% y/y	5,3	4,6	4,7	1

Tabulka 3 - Vývoj hrubého domácího produktu 2008

Zdroj - www.finance.cz/ekonomika/hdp/vyvoj/

V minulosti patřila Česká republika mezi země s nejnižší mírou inflace v Evropské unii a mezi východoevropskými zeměmi byla vždy premiantem. Výjimkou byl rok 2008. Za posledních 12 měsíců v roce 2008 proti průměru dvanácti předchozích měsíců v roce 2007 činila míra inflace 6,3%, což je nejvíce od roku 1998 (viz. tabulka 4 – Vývoj inflace v jednotlivých letech). Z vyšší míry inflace mají finanční užitek pouze občané, kteří mají dlouhodobé fixní částku splátky úvěru, většině občanů však přináší ztrátu, neboť znamená vyšší výdaje na život. [10]

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
inlace %	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3

Tabulka 4 - Vývoj inflace v jednotlivých letech

Zdroj - web Český statistický úřad - www.csu.cz

Vyšší **inlace** v roce 2008 bude v roce 2009 vystřídána výraznou dezinflací. Míru inflace pro rok 2009 ČNB odhaduje, že klesne k hodnotám blízko nule, ale začne opět růst a v pololetí 2010 se bude blížit k hladině blízké dvouprocentnímu inflačnímu cíli.

Celková hladina spotřebitelských cen vzrostla v lednu proti prosinci 2008 o 1,5%. Meziroční růst spotřebitelských cen způsobilo zvýšení cen především v oddíle bydlení, kde vzrostly ceny zemního plynu o 24,3%, elektřiny o 11,6%, tepla a teplé vody o 9,2%. Čisté nájemné vzrostlo o 18,9%, v bytech s regulovaným nájemným o 26,2% a v bytech s tržním nájemným o 5,4%. Opačný vliv měly na meziroční vývoj hladiny spotřebitelských cen pohonných hmot klesly o 24,6% a ceny automobilů o 11,6%, nižší byly i ceny potravin.

V zájmu oživení ekonomiky a kvůli riziku nízké inflace Česká národní banka snížila o půl procentního bodu základní úrokovou sazbu na 1,75% u základní úrokové míry repo sazby, od které se odvíjí úročení komerčních úvěrů. Tím se ocitla na nejnižší

úrovni od října 2005. Tržní sazby reagovaly se zřetelným zpožděním, neboť zároveň došlo k nárůstu kreditní prémie v důsledku nedůvěry na finančních trzích. [28]

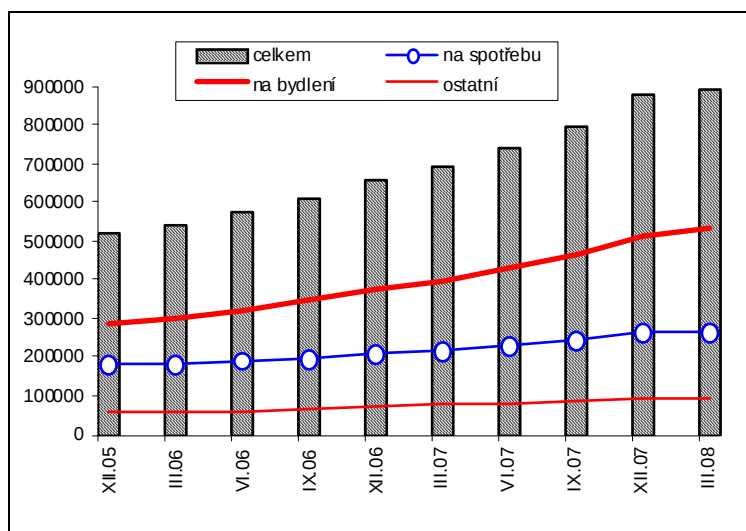
Vysoké snížení úrokových sazeb by se mohlo promítnout do úrokových sazeb pro klienty bank, průměrná hypotéka by mohla klesnout ze současných 5,6 procenta na rovných 5 procent. Podnikům by tak nižší úroky měly přinášet levnější úvěry na investice a provoz, domácnostem na bydlení.

Finanční systém je v současnosti hodnocen jako dostatečně robustní a měl by být schopen odolat i poměrně výrazným šokům. Reakcí na úvěrovou krizi ve vyspělých zemích navíc bylo v českém finančním sektoru určité zpřísnění úvěrových podmínek zejména v oblastech úvěrů na bydlení a úvěrů poskytovaných developerům. Zpřísnění nastalo ve formě vyšších úrokových sazeb a větších požadavků na bonitu dlužníka a ve svém důsledku přispěje ke zpomalení úvěrové dynamiky. To je možno považovat za žádoucí stabilizující reakci systému, který se v předcházejících dvou letech prudce rozvíjel pod vlivem optimistických očekávání typických pro vrchol hospodářského cyklu. **Hypoteční úvěr** se stal dostupnější pro širší vrstvy obyvatelstva a to díky nízkým úrokovým sazbám, širokému spektru produktů a služeb bank, které mnohdy vycházeli vstříc i klientům s nižšími příjmy či nulovými úsporami. Pokud jde o averzi k riziku, bankovní domy hodnotí bonitu klienta v půjčkách na bydlení a jeho schopnost splácet vcelku obezřetně – nejsou obvyklé případy, kdy banka půjčí 120 - 130 % hodnoty zastavené nemovitosti (což byla obchodní strategie řady poskytovatelů hypotečních úvěrů v USA, stojících v pozadí tamější úvěrové krize a světových finančních turbulencí od léta 2007).

Celkové zadlužení českých domácností je ve srovnání se západoevropskými zeměmi stále nízké a nachází se na bezpečné úrovni. Zadlužení obyvatelstva se každý rok zvyšuje přibližně o třetinu a loni překonalo hranici 800 miliard korun. Úvěry klientů u bankovních institucí dosáhly na konci minulého roku 680 miliard korun, z toho úvěry na bydlení tvořily 510 miliard korun a spotřebitelské úvěry 170 miliard korun (graf 2 – Vývoj úvěrů sektorů domácností celkem od všech finančních zprostředkovatelů). Důvod růstu zadlužování domácností odráží změnu náhledu na zadluženost, společnost projevila orientaci směrem ke konzumu, životní úroveň stoupla. Růst zadluženosti

domácností byl tažen především **úvěry na bydlení**, kde hraje svou roli přetrvávající poptávka po vlastnickém bydlení. Lidé uzavírali smlouvy o hypotéčních úvěrech i v situaci, kdy ceny nemovitostí rostly. Takřka šílenství některých lidí podléhajících mýtu, že je třeba co nejdříve mít vlastní bydlení, vyhnala ceny těchto nemovitostí do nesmyslné výše, což určoval trh sám na základě vysoké poptávky a nižší nabídky.

České domácnosti nelze považovat celkově podle centrální banky za předlužené, rizikem mohou být úvěry pro nízkopříjmové domácnosti. Meziroční tempo růstu úvěrů na bydlení v roce 2008 zvolnilo. Mezi hlavní příčiny slábnoucí chuti si půjčovat patří zhoršující se ekonomická očekávání obyvatel České republiky, která jsou vyvolaná rostoucí inflací hlavních položek spotřebního koše (bydlení, potraviny, energie). Rostoucí úrokové sazby chladí původní nadšení z levných peněz, pod jehož vlivem se především odehrávala obrovská úvěrová expanze českých domácností související s obstaráváním vlastního bydlení. To se však stává, vzhledem k extrémnímu růstu ceny domů a bytů - zejména starších, pro velké množství lidí vzdalujícím se snem, protože pro obyvatele České republiky jsou stávající ceny bytů a domů výrazně odtržené od jejich ekonomické reality. [7]



Graf 2 - Vývoj úvěru sektoru domácností celkem od všech finančních zprostředkovatelů (mil.)
Zdroj - web Český statistický úřad - www.csu.cz

Trh práce je ovlivněn zpomalováním ekonomického růstu a dopadem finanční krize, meziroční růst zaměstnanosti se snížil stejně jako počet volných míst. Míra nezaměstnanosti v lednu dosáhla 6,8%. Zhoršené podmínky na trhu práce se do vývoje mezd výrazně nepromítly a meziroční růst nominálních mezd v podnikatelské sféře zpomalil jen mírně.

Průměrná měsíční mzda za rok 2008 činila 23 144 Kč, což je o 1 698 Kč (7,9 %) více než ve stejném období roku 2007. Stále vysoký byl i růst spotřebitelských cen - za 3. čtvrtletí 2008 se zvýšily v porovnání se stejným obdobím předchozího roku o 6,6 %, reálná mzda proto vzrostla jen o 1,2 %. V podnikatelské sféře se průměrná mzda zvýšila o 1 953 Kč (9,1 %) na 23 536 Kč, reálná mzda vzrostla o 2,3 %. S přihlédnutím k vývoji průměrné nominální mzdy a očekávanému vývoji dalších makroekonomických ukazatelů, lze očekávat podle odhadu Ministerstvo práce a sociálních věcí meziroční nárůst průměrné nominální mzdy na zhruba 25 190 Kč (+7,1%) v roce 2009. Průměrná měsíční nominální mzda zaměstnanců ve stavebních podnicích s 20 a více zaměstnanci ve 4. čtvrtletí 2008 dosáhla 26 887 Kč a byla o 12,2 % vyšší proti stejnému období roku 2007.

Míra nezaměstnanosti zdaleka nedosahuje hodnot z let 2004 až 2005, ale přírůstek počtu lidí bez práce stoupá. Nezaměstnanost v březnu 2009 stoupla o 0,3 p. b. na 7,7 %, tempo jejího růstu se mírně přibrzdilo. Její současná úroveň je počtem 448,9 tisíc uchazečů o zaměstnání nejvyšší od února 2007. Počet volných pracovních míst se dostal na hodnoty registrované v průběhu roku 2005. V rámci zemí Evropské unie se jedná o 3. nejnižší nezaměstnanost. [18]

Meziměsíční nárůst nezaměstnaných zaznamenalo všech 77 úřadů práce. Nejvyšší nárůst byl v okresech Jindřichův Hradec (29,8 %), Náchod (29,3 %), Česká Lípa (28,4 %), Nový Jičín (24,2 %), Pelhřimov (23,4 %) a Český Krumlov (21,2 %).

Zaměstnanost osob bydlících na území jednotlivých regionů se meziročně zvýšila ve většině krajů. Z tabulky č. 5 – Zaměstnanost podle krajů lze vyčíst údaj, že jihomoravský kraj zůstává stabilní v zaměstnanosti a tempo zvyšujícího růstu nezaměstnanosti se ho příliš nedotkne.

Počet osob s jediným (hlavním) zaměstnáním podle krajů ve 4. čtvrtletí 2008				
Kraje	4. čtvrtletí		Přírůstek / úbytek 4. Q. 2008 – 4. Q. 2007	Index (v %) 4. Q. 2008 = 100
	2007	2008		
Celkem	4967,2	5033,4	66,2	101,3
Hl. m. Praha	633,3	651,7	18,4	102,9
Středočeský	587,3	607,1	19,7	103,4
Jihočeský	313,8	314,5	0,6	100,2
Plzeňský	274,1	278,4	4,3	101,6
Karlovarský	147,2	149,3	2,2	101,5
Ústecký	358,9	370,2	11,3	103,2
Liberecký	202,4	200,3	-2,1	99,0
Královéhradecký	269,3	263,6	-5,7	97,9
Pardubický	241,2	248,0	6,8	102,8
Vysočina	251,6	246,4	-5,2	97,9
Jihomoravský	535,2	542,0	6,8	101,3
Olomoucký	300,9	297,6	-3,3	98,9
Zlínský	288,7	285,1	-3,5	98,8
Moravskoslezský	563,4	579,2	15,8	102,8

Tabulka 5 - Zaměstnanost podle krajů 2008

Zdroj - web Český statistický úřad - www.csu.cz

3.1.3. Sociální faktory

Trh s nemovitostmi je ovlivněn vysokou poptávkou ze strany silných ročníků narozených v sedmdesátých letech, populačně silná generace zakládá vlastní rodiny, tomu nasvědčuje trend růstu poptávky po vlastním bydlení. Příjem obyvatelstva životní úroveň v České republice neustále stoupá. V následující tabulce č. 6 – Životní úroveň v jednotlivých letech, zachycuje vývoj životní úrovně vyjádřený průměrnými příjmy a výdaji domácností na člena za uvedený rok.

Životní úroveň	2005	2006	2007
Příjmy domácností - průměr na 1 člena/rok (Kč)	112 261	134 569	144 743
Výdaje domácností - průměr na 1 člena/rok (Kč)	105 225	125 605	139 134

Tabulka 6 - Životní úroveň v jednotlivých letech

Zdroj - web Český statistický úřad - www.csu.cz

Zvyšující se životní úroveň lze pozorovat kolem sebe, vykoupená ovšem vysokým pracovním nasazením, dává stále více lidem příležitost pořídit si vlastní dům, odpovídajícím jejich požadavkům a představám o moderním bydlení. Stále výhodnější

nabídka hypoték, úvěrů a stavebního spoření dává šanci i těm, kteří ještě před pár lety o vlastním domě jen snili. Zákazníci začínají postupně volit luxusnější statky, co se týká bydlení. Pokud bude nabídka bydlení kvalitní, budou ochotni ji zaplatit.

Nová výstava je zdrojem nabídky nového typu bydlení. Rozsah výstavby vypovídá o starostlivosti současné generace o podmínkách života generací příštích a je mimořádně důležitým odvětvím národního hospodářství.

Sociálním faktorem je i **styl života**. Změny životního stylu obyvatelstva je nutné sledovat a přizpůsobit se těmto trendům. V poslední době dochází ke zvyšování demografických pohybů obyvatel, kdy odcházejí bydlet z větších měst do okrajových oblastí za vyšší kvalitou bydlení. Dalo by se to považovat za dnešní trend, kdy lidé hledají klidnější lokality na okrajích měst nebo na venkově. Tento trend je do jisté míry podpořen větší mobilitou obyvatelstva. Vlastnictví osobních automobilů se projevuje v ochotě obyvatel dojíždět za prací a ochotou kupovat nemovitosti ve více vzdálených lokalitách.

Pokud se zaměříme na **vzdělání** obyvatelstva respektive pracovních sil, pak můžeme konstatovat, že v České republice dochází k nárůstu počtu osob s vysokoškolským vzděláním. Tato situace je způsobena jednak uvědoměním, že vyšší vzdělání zajišťuje vyšší sociální status ve společnosti a také tím, že vysoké školy zpřístupnily studium vyššímu počtu uchazečů. Lidé v dnešní době prahnou po vyšším vzdělání a to utváří nové postoje k náplni práce, k délce pracovní doby, k sebevzdělávání, vyvolává tlak na vyšší mzdy, atd.

3.1.4. Technologické faktory

S ohledem na povahu mého záměru si pod pojmem technologické faktory představuji soudobou techniku a technologii, která při navrhovaném typu podnikání bude hrát významnou roli. Jedná se především o komunikační prostředky jako je počítač, e-mail, fax atd. Veškeré tyto komunikační prostředky slouží podnikatelům při komunikaci s klienty. Pokud zpřístupníme do různých komunikačních technologií prezentační formu nabídky projektu, mělo by to usnadnit proces prodeje. Jak vyplývá ze

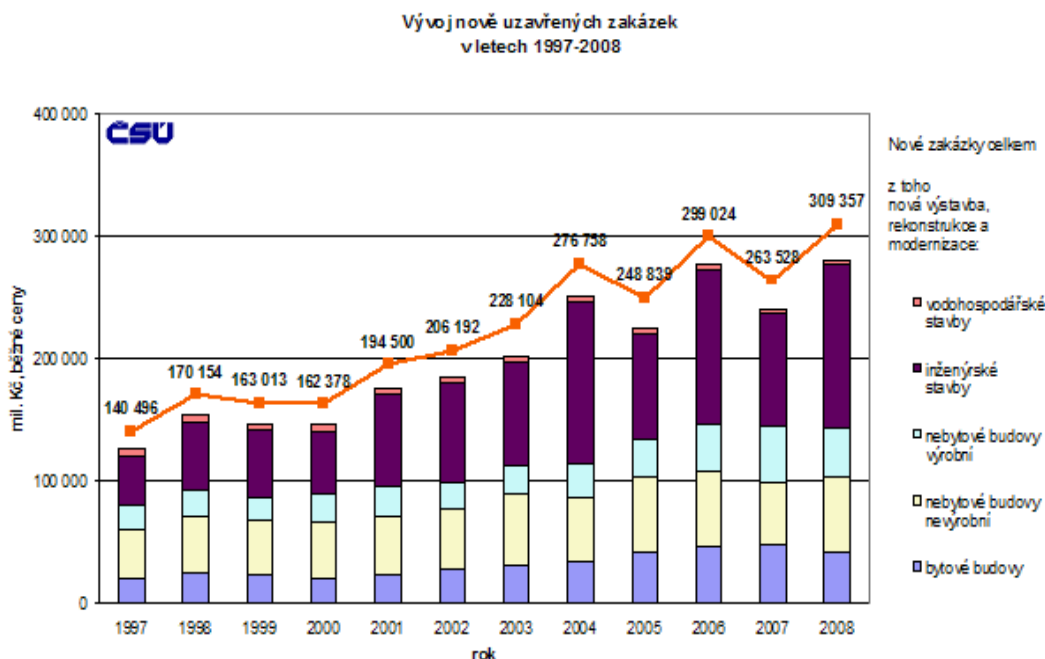
statistik zveřejňovaných v médiích a tisku, dochází k velkému nárůstu uživatelů PC a internetu. Počítače, především díky internetu, slouží jako velký reklamní prostředek. Umožní oslovit velkou skupinu obyvatel za minimální náklady.

Dále se jedná o nové technologie z hlediska úspory energií, ekologické domy, nízkoenergetické a pasivní domy. Ochota zákazníků investovat do těchto nových materiálů a technologií. Životnost různých stavebních technologií ovlivňuje určité typy nemovitostí, které budou mít v konečném důsledku vliv na kvalitu a také jejich prodejnost.

3.1.5. Analýza stavebnictví

Celková stavební produkce ve 4. čtvrtletí 2008 meziročně klesla ve stálých cenách o 3,4 %. Za rok 2008 vzrostla celková stavební produkce o 0,6 % a byly provedeny stavební práce za 536 570 mil. Kč. K růstu přispělo inženýrské stavitelství. Naopak produkce pozemního stavitelství byla meziročně nižší. Ve 4. čtvrtletí roku 2008 byly provedeny stavební práce za 151 227 mil. Kč. Stavební produkce malých podniků (do 19 zaměstnanců) činila podle odhadu ČSÚ přibližně čtvrtinu z celkového objemu stavebních prací. Rozhodující podnikovou základnu stavebnictví tvořilo 2 510 podniků s 20 a více zaměstnanci, které provedly stavební práce za 113 201 mil. Kč, tj. o 3,9 % méně než ve 4. čtvrtletí roku 2007. Počet zaměstnanců ve stavebních firmách, které měly 20 a více zaměstnanců, klesl o 0,7 % proti prosinci roku 2007. Z hlediska velikosti podniku, stanovené podle počtu zaměstnanců, byl zaznamenán pokles objemu stavebních prací u malých podniků o 2,0 %, u středních o 9,2 % a u velkých podniků o 1,1 %.

Ve 4. čtvrtletí 2008 uzavřely sledované stavební podniky 16 872 nových stavebních zakázek (meziročně pokles o 13,7 %) v celkové hodnotě 90,1 mld. Kč (meziročně růst o 12,7 %). Hodnota nově uzavřených zakázek na novou výstavbu, rekonstrukce a modernizace byla 82,1 mld. Kč a meziročně vzrostla o 13,0 %. Hodnota stavebních zakázek (graf 3 – Vývoj nově uzavřených zakázek) poklesla u bytových budov o 27,1 % (příspěvek -4,0 p.b.), poklesla u nebytových budov výrobních o 44,7 % (příspěvek -5,5 p.b.).



Graf 3 - Vývoj nově uzavřených zakázek v letech 1997 - 2008

Zdroj - web Český statistický úřad - www.csu.cz

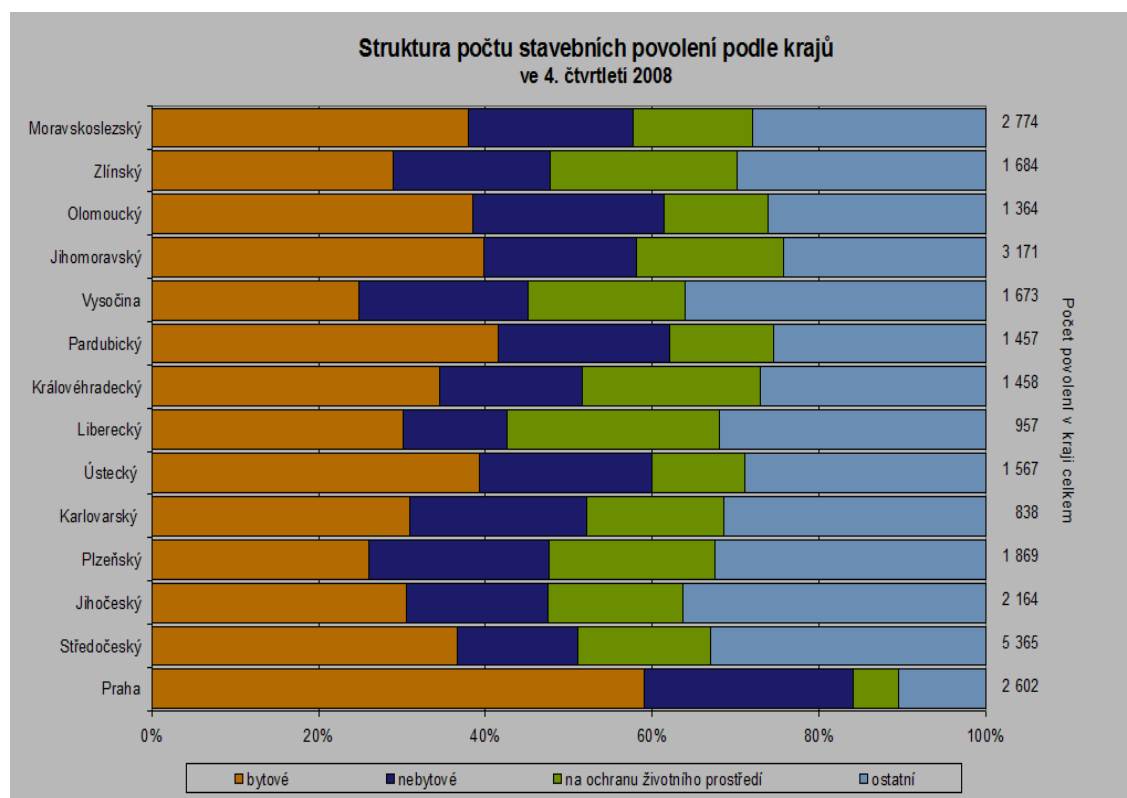
Stavební úřady ve 4. čtvrtletí 2008 vydaly 29 269 stavebních povolení, což bylo o 3,1 % méně než ve 4. čtvrtletí 2007. Počet povolení vzrostl u nebytových budov o 3,1 % a klesl u staveb na ochranu životního prostředí o 15,1 %, u bytových budov o 2,3 % a u staveb ostatních o 0,2 %.

Na novou výstavbu stavební úřady vydaly 16 973 povolení, což představuje meziroční pokles o 4,3 %. Růst byl zaznamenán u bytových budov o 4,3 % a u nebytových budov o 4,2 % a pokles u staveb ostatních o 5,0 % a u staveb na ochranu životního prostředí o 14,9 %.

Na změny dokončených staveb vydaly 12 296 povolení, což je o 1,3 % méně než ve stejném období minulého roku. U těchto povolených staveb byl nárůst o 16,4 % u ostatních staveb a o 2,5 % u nebytových budov, pokles o 16,5 % u staveb na ochranu životního prostředí a o 7,0 % u budov bytových. V roce 2008 se meziročně počet vydaných stavebních povolení zvýšil o 4,1 %, bylo jich vydáno 122 242. Pokles proti loňskému roku nastal v Olomouckém kraji o 11,9 %, v Karlovarském kraji o 0,8 % a hlavním městě Praze o 8,3 %, v ostatních krajích byl zaznamenán nárůst. Počet stavebních povolení rostl ve všech kategoriích výstavby, a to u staveb ostatních o 9,3 %, u staveb na ochranu životního prostředí o 1,3 %, u bytových budov o 2,3 % a u nebytových budov o 4,2 %.

u nebytových budov o 8,9 %, u staveb na ochranu životního prostředí o 0,6 % a u bytových budov o 0,2 %. Růst v roce 2008 nejvíce ovlivnila povolení na novou výstavbu, jejich počet se zvýšil u ostatních staveb o 9,8 %, u bytových budov o 5,8 %, u staveb na ochranu životního prostředí o 5,3 % a u nebytových budov o 3,9 %. Na změny dokončených staveb rostly u nebytových budov o 12,0 % a ostatních staveb o 7,7 %.

Stavební úřady povolily výstavbu 2 784 bytů, což bylo o 1 210 bytů méně než v prosinci 2007 (pokles o 30,3 %). Z toho novou výstavbou vznikne 2 316 bytů (o 1 149 bytů méně) a změnou dokončených staveb 468 bytů (o 61 bytů méně). Orientační hodnota nově povolených bytů v bytových domech byla 6,8 mld. Kč. Průměrná podlahová plocha bytů u nové bytové výstavby byla 133,5 m² s orientační hodnotou 21,1 tis. Kč za 1m². [3]



Graf 4 - Struktura počtu stavebních povolení podle krajů ve 4. Q 2008

Zdroj - web Český statistický úřad - www.csu.cz

3.2. Analýza oborového okolí

3.2.1. Vyjednávací síla zákazníků

Segmentací potenciálních zákazníků jsem dospěla k vytvoření souboru, jehož vyjednávací síla je velická. Většinou se bude jednat o zájemce **se středním a vyšším příjmem**. Společnost se bude zaměřovat na výstavbu rodinných domů v atraktivní lokalitě (dopravní dostupnost, občanská vybavenost). Nebude stavět a prodávat kvantitativně, ale kvalitativně. Na trhu je několik firem, které nabízejí podobné projekty, segment poptávky po takovém typu bydlení je v růstové fázi a nabídka není stále dostatečná, proto je vhodné období pro začátek podnikání v tomto sektoru.

Pokud nastane změna na straně poptávky, může to negativně ovlivnit celý připravovaný projekt. Dlouhodobá poptávka po kvalitním bydlení, díky které se rozšiřuje nabídka kategorií a velikosti, následně oživuje poptávku po nových rodinných domech. Trh na straně poptávky se začíná orientovat spíše na vyšší kvalitu při rozumných cenách. U rodinných domů setrvává trend oblíbenosti menší struktury jednotek rodinných domů s malými pozemky. Tento trend je podpořen vysokou cenou za větší rodinné domky, u kterých jsou vysoké náklady na bydlení v důsledku stále rostoucích cen za energie a zemního plynu. Požadavky na malý pozemek kolem rodinného domu jsou dány změnou životního stylu, kdy zákazníci chtějí pozemek pro relaxaci s posezením na zahradě a ne pro užitnou půdu kvůli údržbě.

Cílovou skupinou bude rodina zvyšující svou životní úroveň. Tento typ zákazníka chce zakoupit nemovitost přesně podle svých představ a požadavků, s největší pravděpodobností bude vybírat z projektů, které si může maximálně individualizovat a dosáhnout tak stanoveného cíle. Bude investorem opatrným a to vzhledem k tomu, že pořízenou nemovitostí chce vyřešit svou situaci bydlení. Jedním z charakteristických znaků je nerozhodnost. Pomalejší reakce na nabízené varianty a tím pádem delší horizont výběru vhodné nemovitosti. Dalším zásadním rozhodnutím, které ovlivňuje výběr vhodné nemovitosti pro zákazníka, zda si pořídit starší nebo nový rodinný dům. Starší rodinný dům si může pořídit za nižší cenu než novostavbu, ale lze očekávat podstatně vyšší náklady na budoucí opravy, údržbu a rekonstrukci.

V případě, kdy je cílem investice zvýšit svou současnou životní úroveň pomocí nákupu nového vysněného rodinného domu, je potřeba hodnotit výhodnost investovaných prostředků nejen z finančního pohledu, ale z pohledu mezního užítku, který zákazníkovi tato investice přinese. Investice znamenají zvýšení životní úrovně vyplývající z faktu, že v České republice několik let životní úroveň roste. Ochota investovat v tomto stádiu životního cyklu zákazníka také vyplývá z dlouhodobě rostoucího trendu zadlužování českých domácností.

K zajištění komplexní nabídky služeb bude společnost nabízet finanční poradenství. Většina klientů není schopna financovat nákup rodinného domu z vlastních zdrojů, proto ve velké míře využívají hypotéčních úvěrů. Zákazníci mnohdy ani neví, zda se svými příjmy dosáhnou na hypotéční úvěr, a proto se společnost bude snažit každý konkrétní případ hned při prvním jednání s klientem, poradit a nabídnout mu možnosti získání hypotečního úvěru.

3.2.2. Vyjednávací síla dodavatelů

Developerské projekty s sebou přinášejí i podnikatelské příležitosti, a to především možnosti realizace subdodávek. Developer je stále považován za stavebního investora, skutečnost je však jiná. Developer, aby uhájil svoji roli, musí na základě postavení na straně nabídky realitního trhu vypátrat příležitosti, potenciál místa a aktivovat je. Přebírá na sebe riziko při plánování, realizaci a dokončení projektu. Pokud bych charakterizovala developerské odvětví, dalo by se říct, že je na svých dodavatelích svým způsobem závislé, čímž mohou dodavatelé vyžadovat a následně získat výhodné obchodní podmínky. Na druhou stranu bude zakládána společnost, důležitým zákazníkem pro dodavatele.

Skupina dodavatelů při realizaci developerského projektu zahrnuje velké množství zúčastněných subjektů: státní instituce, dodavatelé pozemků, vhodný dodavatel stavby, subdodavatelé materiálu a surovin, projekční a architektonická kancelář, bankovní instituce a realitní společnost.

Důležitým předpokladem pro realizaci projektu je získat vhodný pozemek. Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká pokud je lokalita atraktivní, co se týká pozice,

inženýrských sítí, stavební plocha určená územním plánem a vyřešení právnických práv k pozemku.

Ve velmi silném postavení se nacházejí státní instituce Městský úřad, který rozhoduje o územním rozhodnutí k výstavbě ve vztahu v souladu s územním plánem. Pokud by byl návrh na vydání územního rozhodnutí o umístění stavby zamítnut, bude ohrožen základní předpoklad pro spuštění developerského projektu.

V minulém roce stavebnictví zažívalo velký rozmach, stavební firmy neměli k dispozici okamžitě volné kapacity. V letošním roce dochází k menšímu útlumu pozemní výstavby, s tím souvisí pokles vydaných stavebních povolení, blíže v kapitole 3.1.5. Na základě tohoto poklesu stavební společnosti budou mít volné kapacity a jejich vyjednávací pozice by měla oslabit.

Důležitou otázkou v přípravné fázi projektu hraje také výběr vhodného dodavatele stavby, který dodá dílo v požadované kvalitě. Při výběru bychom neměli oslovit větší společnost, ve srovnání se zakládanou firmou. Mohla by se dostat pod tlak dodavatele a tím by se mohla zhoršit její vyjednávací síla. Není vhodné si zvolit někoho menšího, v tom případě by hrozilo riziko s časovým harmonogramem celého projektu, kvalita a včasné předání stavby.

Skupina dodavatelů projektově-architektonického řešení, subdodavatelé stavebních materiálů a surovin nepředstavují svojí vyjednávací silou velké ohrožení. Dané vstupy nabízí více dodavatelů, nákupem většího množství získáme výhodnou vyjednávací pozici při řešení slev.

Závislost developerských projektů na finančních institucích značně zvyšuje jejich sílu. Samotné vyjednávání probíhá několik měsíců a dochází k uzavírání četné řady dokumentů. Nejde totiž jen o uzavření smlouvy o úvěru mezi zúčastněnými stranami, ale i o komplexní zajišťovací dokumentaci. Banka vždy požaduje maximální možné zajištění celé transakce. [1]

Do konečného výnosu projektu se vždy promítnou podmínky vyjednané s bankou. Na velikosti projektu závisí úroková sazba, podmínky čerpání a splácení úvěru, zvýhodněné podmínky pro potenciální klienty kupující nemovitost. Zajištění vlastních finančních prostředků a jejich vklad do projektu. V současnosti banky požadují minimálně 50 % vlastních prostředků. Větší požadavek na předprodej rodinných domů, dohodnutý počet uzavřených smluv o budoucích kupních smlouvách

jsou jednou z podstatných podmínek pro zahájení čerpání úvěru. Jakmile je podmínka předprodeje splněna a developer vloží do projektu vlastní prostředky, začíná banka projekt financovat ze svých úvěrových zdrojů. Před čerpáním je třeba doložit protokol o stavu stavby, jedná se o minimální stupeň rozestavěnosti, na základě kterého banka uvolní finance.

3.2.3. Analýza konkurence

Konkurence v oblasti projektů rodinných domů v Brně a jeho okolí není zanedbatelná, ale prostor pro další projekty v této lokalitě je stále veliký. Poptávka po rodinných domech je stále silná, v důsledku vznikajících stále nových projektů. Při pohledu na diferenciaci nabídky rodinných domů je možné vidět rozdíly u konkurence v následující tabulce č. 7 - Porovnání nabídky s ostatními projekty.

	V Jamách	Běžný projekt
Pozemek v m ²	373 - 1600	171 -1050
Typy domů	3	2
Okna	5ti komůrkové profily	3-4 komůrkové profily
Podlahy	lamino, parkety	linoleum, lamino
Koupelny	individuální výběr	individuální výběr
Dlažby	Individuální výběr	teraso do 200 Kč
Izolace	nízkoenergetický dům	Do 80mm
Dveře vnitřní	dýha, masiv	Folie
Změkčovač vody	ano	ne
Zdivo	Porotherm, 420mm	cihla 300mm
Oplocení	v ceně	za příplatek
Terénní úpravy	zahradní úprava	hrubé terénní úpravy
Topení	kondenzační kotel	teplovodní kotel
ÚTO	podlahové	radiátory

Tabulka 7 - Porovnání nabídky s ostatními projekty

Zdroj - zpracováno autorem dle vlastního šetření u obchodních míst konkurence

Vzhledem k široké nabídce typů architektonického řešení a velikosti rodinných domů při vysoké kvalitě v atraktivní lokalitě, se zakládající společnost bude chtít odlišovat od konkurence a ne jako většina projektů s úzce profilovanou nabídkou, vyhotovenou v zrcadlovém obraze. Na základě této nabídky si bude moci dovolit oslovit širokou cílovou skupinu potenciálních zákazníků.

V následující tabulce č. 8 uvádím přehled konkurenčních projektů, včetně spolu s jejich základní specifikací. Přehled o předprodeji, lokalita umístění, užitná plocha, investor, stav realizace, které vycházejí ze šetření, uvádějící obchodní místa konkurence.

Název projektu a lokality	Investor	Počet rodiných domů a předprodej	Užitná plocha	Stav výstavby	Poznámka
Měnin u Brna, řadové domy	KM development, s.r.o.	Celkem 10, předprodáno 3	76	Zahájena výstavba I.etapa, hrubá stavba, dokončení konec roku	20 km za Brnem, standardní vybavení, značně malá stavba a zahrada
Nové řadové rodinné domy ve Slatině	SDK reality, dodavatel Žitný, s.r.o.	Celkem 20, předprodáno 60 %	116 124	Zahájena výstavba II.etapa, hrubá stavba, dokončení podzim	vysoká cena za malou velikost zastavěné plochy
Řadové domy Bohunice	Terasy Bohunice, s.r.o., dodavatel Moravská stavební-INVESTMENT, a.s.	Celkem 4, vyprodáno	168	Zahájena výstavba II.etapa, hrubá stavba, dokončení říjen	projekt navazuje na starší zástavbu rodinných domů
Řadové domy Brno Mokrá	Terasy Bohunice, s.r.o.	Celkem 4, vyprodáno	312	Zahájena výstavba I.etapa, hrubá stavba, dokončení léto	lokalita v severní části Brna, pěkné okolí
Rodinné domy v Rajhradě	RU DEVEPOPMENT s.r.o., dodavatel Recydo-Úlehla, s.r.o.	Celkem 66, prodáno 30 %	106,2 106,7 114,9 150,1 198,1	Zahájena výstavba 30 domů, hrubá stavba	Výběr několika variant domů
Luxusní řadové rodinné domy Nad Kociánkou	IMOS developeopment, a.s.	Celkem 10, předprodáno 2	118,2 156,9	Zahájení výstavby 10/08, ukončení výstavby 04/10	2 typy rodinných domů, atraktivní lokalita, příliš vysoká cena

Tabulka 8 - Přehled konkurenčních projektů

Zdroj - zpracováno autorem dle vlastního šetření u obchodních míst konkurence

Prodejní ceny v tabulce zmíněných projektů se pohybují v rozmezí od 22 až do 32 tis. Kč za 1 m² užitné plochy, u nové bytové výstavby se pohybuje cena od 40 až do 50 tis. Kč, u staré bytové výstavby opotřebení 40 %, se pohybuje cena 34 tis. Kč. [4]

Cena užitné plochy za 1 m² rodinného domu projektu V Jamách bude 28 tis. Kč, ve srovnání s konkurencí se pohybuje v polovině cenové nabídky. Vzhledem na zvolené materiály a použitou technologii výstavby, bude společnost nabízet větší standard rodinných domů než konkurence za srovnatelnou cenu.

3.2.4. Hrozba substitutů

Z hlediska substitutů není hrozba příliš velká. Rodinný dům můžeme pouze nahradit bytovým domem. Zákazníci by mohli preferovat před rodinným domem, byty ve vile domech nebo luxusní byty s terasami v architektonicky zajímavých domech. Relativní výše cen nové bytové výstavby za 1 m² je dosti rozdílná v kapitole 3.2.3. Cena substitutu nebude pro kupujícího přitažlivější, proto nelze předpokládat cenovou hrozbu. Můžeme ovlivnit výběr materiálů použitých při výstavbě a tím nahradit některé materiály, které budou mít v konečném důsledku vliv na kvalitu celé stavby a náklady projektu.

3.2.5. Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nových konkurentů na trh závisí na vstupních bariérách. Překážkami pro vstup do odvětví jsou vysoké investiční náklady spojené se založením firmy, s výstavbou rodinných domů, nákupem vhodného pozemku pro výkon činnosti. Bariéry vstupu rostou především v důsledku neochoty populace investovat do vlastního bydlení, zpřísnění úvěrových podmínek bank.

Vzhledem k požadavkům na hlubší znalosti a převzetí daleko vyššího rizika než u jiných oborů, je hrozba vstupu konkurence nízká. Společnosti působící v odvětví mohou využívat velkou výstavbu k úsporám nákladů z rozsahu.

Vstup nových konkurentů nelze vyloučit, stavební společnosti mohou rozšířit svoje aktivity na charakter zprostředkovací činnosti ve formě developingu.

V současnosti můžeme developerské odvětví považovat za hnací sílu stavebnictví, spolu s investicemi by měli vytvořit většinový podíl na trhu.

Na závěr analýzy oborového okolí bych uvedla v tabulce č. 9 - Souhrnné působení sil na zakládanou společnost.

Vstup konkurentů	Síla dodavatelů	Síla kupujících	Hrozba substitutů	Intenzita konkurenčního boje
Střední	Nízká	Vysoká	Nízká	Střední

Tabulka 9 - Souhrnné působení sil na zakládanou společnost

3.3. Nejdůležitější poznatky plynoucí z analýzy

Z analýzy obecného okolí pro podnikatelský záměr vyplývá, nejasná situace v budoucím vývoji vnějšího prostředí, která výrazně zvyšuje míru nejistoty **makroekonomické predikce**. S dostupnými znalostmi je velmi obtížné (ne-li nemožné) odhadnout hloubku a délku trvání globální finanční a ekonomické krize, a tím i rozsah a intenzitu dopadů na českou ekonomiku, která není primárním zdrojem problémů a pouze absorbuje šoky z vnějšího okolí. Podnikatelský sektor čekají nemalé problémy v důsledku současné finanční krize. Hospodářská recese ovlivní podnikání všech, nicméně mnohem snesitelnější bude pro ty, kteří se zpomalující ekonomice přizpůsobí.

Naopak pozitivně je ovlivněna faktory legislativními, snížením daně z příjmu, osvobození od daně z převodu nemovitosti.

Nikdo nemáme **kříšťálovou kouli** a nikdo neumí dokonale předpovídat, jak se bude vyvíjet poptávka po rodinných domech, úroková míra, kupní síla obyvatelstva atd.

Ze zpracování analýzy současného stavu lze vyhodnotit nejdůležitější poznatky shrnuté do následujících odstavců.

1. **Dlouhodobá poptávka po kvalitním bydlení**, díky které se rozšiřuje nabídka kategorií a velikosti a která následně oživuje poptávku po nových rodinných domech. Zájem o rodinné domy je stále vysoký, protože trh není nasycen. Na trhu je několik firem, které nabízejí podobné projekty, segment poptávky po takovém typu bydlení je v růstové fázi a nabídka není stále dostatečná, proto je vhodné období pro začátek podnikání v tomto sektoru.

2. Trh na straně poptávky se začíná **orientovat spíše na vyšší kvalitu při rozumných cenách**. Trh se otočil z trhu prodávajícího na trh kupujícího a po letech, kdy se prodalo vše, co se postavilo, je „pánem“ **solventní poptávka**. Skončila doba jednoduchého prodeje a začíná skutečný obchod s nemovitostmi. Kvalita nabízených nemovitostí a realizovaných projektů se stává podmínkou prodejnosti. Kvalita lokality, dopravní a infrastrukturální obslužnosti, architektury, vnitřních dispozic a zařizovacích standardů, stavebních materiálů a technologií, provozních režimů a uživatelského komfortu. Trh kupujícího při limitované koupěschopnosti prověří především kvalitu. Nemovitost budou vlastnit lidé, kteří mohou a jsou schopni se o tento majetek starat. Uspěje pouze nabídka s optimálním poměrem kvality a ceny a ještě s něčím navíc. S určitou výjimečností, originalitou, úsporností a ekologičností, s přidanou hodnotou pro uživatele.

3. Finanční krize, hrozící přerůst v globální ekonomickou recesi pouze akcelerovala přirozený cyklický vývoj trhu a ukončila realitní boom řady minulých let. Nové tržní podmínky budou výzvou ke zvýšení úrovně celého obchodu s nemovitostmi. Výsledkem bude pročištěný a transparentnější trh s jakostními a garantovanými produkty a službami, trh bezpečný a kredibilní.

4. U rodinných domů setrvává trend **oblíby menší struktury jednotek** rodinných domů s malými pozemky. Tento trend je podpořen vysokou cenou za větší rodinné domky, u kterých jsou vysoké náklady na bydlení v důsledku stále rostoucích cen za energie a zemního plynu. Požadavky na malý pozemek kolem rodinného domu jsou dány změnou životního stylu, kdy zákazníci chtějí pozemek pro relaxaci s posezením na zahradě a ne pro užitnou půdu kvůli údržbě.

V poslední době dochází ke zvyšování demografických pohybů obyvatel, kdy odcházejí bydlet z větších měst do okrajových oblastí za vyšší kvalitou bydlení. Dalo by se to považovat za dnešní trend, kdy lidé hledají klidnější lokality na okrajích měst nebo na venkově. Tento trend je do jisté míry podpořen větší mobilitou obyvatelstva. Vlastnictví osobních automobilů se projevuje v ochotě obyvatel dojíždět za prací a ochotou kupovat nemovitosti ve více vzdálených lokalitách. Investice znamenají zvýšení životní úrovně vyplývající z faktu, že v České republice několik let životní úroveň roste. Ochota investovat v tomto stádiu životního cyklu zákazníka, také vyplývá z dlouhodobě rostoucího trendu zadlužování českých domácností.

5. Zpřísněné požadavky bank při poskytování hypoték snížily koupěschopnou poptávku po nové bytové výstavbě. Ztížený přístup k developerským úvěrům se projevuje růstem nabídky rozpracovaných developerských projektů. Zpomalení růstu ekonomiky spolu s rizikem bankovní úvěrové restrikce omezí disponibilní zdroje na straně poptávky. V současné době jsou kritéria úvěrových podmínek velmi tvrdá a víceméně dostupná pouze úzké skupině klientů. Proti němu však bude působit snížení nabídky (již dnes zjevné například v segmentu rezidenčního bytového developmentu). Developeři musejí přehodnotit reálnost svých nabídek. Některé nekvalitní projekty nevzniknou, banky v mnoha případech nebudou chtít půjčit peníze na nejistou výstavbu. Tlak bank na zvyšování podílu vlastního kapitálu v nových projektech, ještě nedávno bylo možné získat financování na 85 % hodnoty, v současnosti lze získat financování maximálně na 60 %, podmiňují půjčky vyšší mírou předprodejů.

6. Výrazně poklesly investice do komerčních a průmyslových nemovitostí. Investoři požadují vyšší výnos a čekají, až developeři zkoriguji svá cenová očekávání. Ti zase tlačí na ceny pozemků, stavebních prací a materiálů. Větší nabídka stavebních firem, v důsledku, že v letošním roce dochází k menšímu útlumu pozemní výstavby, pokles vydaných stavebních povolení. Na základě tohoto poklesu stavební společnosti budou mít volné kapacity a jejich vyjednávací pozice by měla oslabit.

7. Pokles kupní síly bude pravděpodobně podpořen zvyšující se nezaměstnaností, jihomoravský kraj zůstává stabilní v zaměstnanosti a tempo zvyšujícího růstu nezaměstnanosti se ho příliš nedotkne. Pokud by došlo k nějakému výraznějšímu snížení kupní síly, ovlivní to hlavně maloobchod, aby byl zásadně poznamenán trh s realitami, muselo by jít o velký pokles síly po řadu měsíců.

Příležitosti

- nižší poptávka po pozemcích – větší dostupnost a pokles cen, příležitost pro ekonomicky silné subjekty,
- větší nabídky stavebních firem pro developery,
- snižování úrokových sazeb by mělo vést ke zvýšené poptávce po hypotékách,
- pročištění trhu,
- tlak na maximální efektivitu činností,
- kvalita projektů, lokalita, stavební materiály, kvalitní obchodní koncepty – poskytování komplexní péče.

Hrozby

- tlak bank na zvyšování podílu vlastního kapitálu v nových projektech, podmiňují půjčky vyšší mírou předprodejů,
- zpřísněné požadavky bank při poskytování hypoték,
- příliš vysoká obezřetnost při poskytování úvěrových produktů,
- pokles kupní síly bude pravděpodobně podpořen zvyšující se nezaměstnaností,
- silná vyjednávací síla zákazníků,
- neoslovení a nezaujetí zákazníků, nezískání podílu na trhu.

4. NÁVRH ŘEŠENÍ

4.1. Popis společnosti

4.1.1. Základní informace o společnosti

Obchodní společnost **Brněnská Developerská** vznikla v roce 2009 zápisem do obchodního rejstříku v právní formě společnost s ručením omezeným. Pro sídlo společnosti byla vybrána obchodní kancelář v IBC centru ve středu města Brna, na adrese Příkop 4. Tímto místem se společnost snaží být více dostupnější svým potenciálním zákazníkům. Společnost založili dva společníci, kteří vložili do podnikání základní kapitál v úhrnné výši 200 tis. Kč rovným dílem.

Předmět podnikání :

- realitní činnost,
- inženýrská činnost v investiční výstavbě,
- zprostředkování obchodu a služeb, velkoobchod,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- správa a údržba nemovitostí,
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím.

Název společnosti	Brněnská Developerská s.r.o.
Vznik společnosti	18.1.2009
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Sídlo	Brno - Zábrdovice, Příkop 4, PSČ 602 00
Identifikační číslo	282 68 415
Statutární orgán	jednatel Ing. Ivan Koller, obchodní podíl 50 %
	jednatel Pavel Zavadil, obchodní podíl 50 %
Základní kapitál	200 tis. Kč

Tabulka 10 - Základní informace o společnosti

4.1.2. Cíl podnikání

Cílem podnikání společnosti bude developerská činnost. Poskytovat komplexní servis v oblasti bydlení počínaje přípravou území, volbou architektonicko-urbanistického řešení lokality přes kvalitní zajištění výstavby za účasti dodavatelů, až po realizaci investičního prodeje. Snahou zakládané společnosti bude vyplnit určitý prostor na rezidenčním trhu nemovitostí a to výstavbou rodinných domů. Zájem o rodinné domy je stále vysoký, protože trh není nasycen. Segment poptávky po takovém typu bydlení je v růstové fázi a nabídka není stále dostatečná, proto je vhodné období pro začátek podnikání v tomto sektoru.

Hlavním nosným developerským projektem společnosti bude výstavba **17 rodinných domů** pod názvem **“V Jamách“ Moravany u Brna**. Výstavba rodinných domů bude probíhat ve dvou etapách. Funkčnost, krása a čistý styl, i tak by se dal charakterizovat cíl společnosti, který vyplývá z poskytnutí bydlení moderního charakteru s maximálními užitnými vlastnostmi pro cílovou skupinu obyvatel, kteří potřebují po náročném dni načerpat nové síly, těšit se spokojenému životu v okruhu rodiny a nemít to daleko za sportem, přírodou a přiměřenou zábavou.

Lokalizace stavebního projektu bude v brněnském kraji, který se jeví investičně zajímavý, volba tohoto místa je podporována znalostí daného regionu, kvalitní pracovní kapitál, demografickými pohyby obyvatelstva, kdy dochází ke stěhování z Brna do okolí, za vyšší kvalitou bydlení a patří mezi bohatší kraje v České republice, měřeno hrubým domácím produktem.

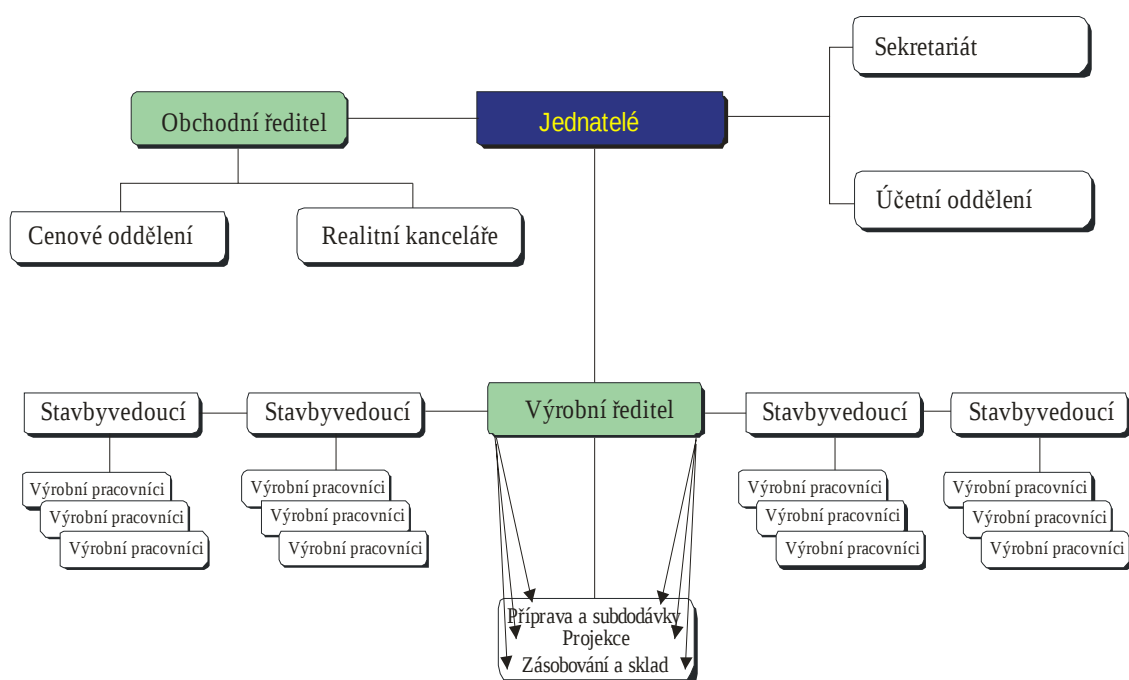
Mezi další činnosti, kterým by se společnost ráda věnovala, bude rozvoj občanské a průmyslové výstavby formou investic do pozemků, nákupem nemovitostí a samotnou výstavbou.

4.2. Organizační struktura

Management společnosti

- **Výrobní ředitel** – Pavel Zavadil (jednatel), 10 let podnikání ve stavebnictví,
- **Obchodní ředitel** – Ing. Ivan Koller (jednatel), 9 let obchodní ředitel švédské firmy AGA pro oblast jihovýchodní Evropy, 7 let podnikání ve stavebnictví v HT Steel s.r.o.,
- **Autorizace** – Ing. Radomír Bača, projekční práce a řízení staveb v UNISTAV s.r.o.,
- **Projekční kancelář** – Ing. Arch. Soňa Lahodová.

Ve společnosti jsou organizační činnosti seskupeny do úseků dle funkční specializace, systém řízení bude centralizovaný. V grafu č. 5 – Organizační struktura společnosti, uvádím přehledné uspořádání funkčních jednotek dle jednotlivých úseků organizačních činností.



Graf 5 - Organizační struktura společnosti

Hlavní činností **výrobního ředitele** bude řízení a kontrola výstavby. Jeho úloha může mít užší záběr nebo podle potřeby rozsáhlejší. Pro zjednodušení může být rozdělena do tří fází:

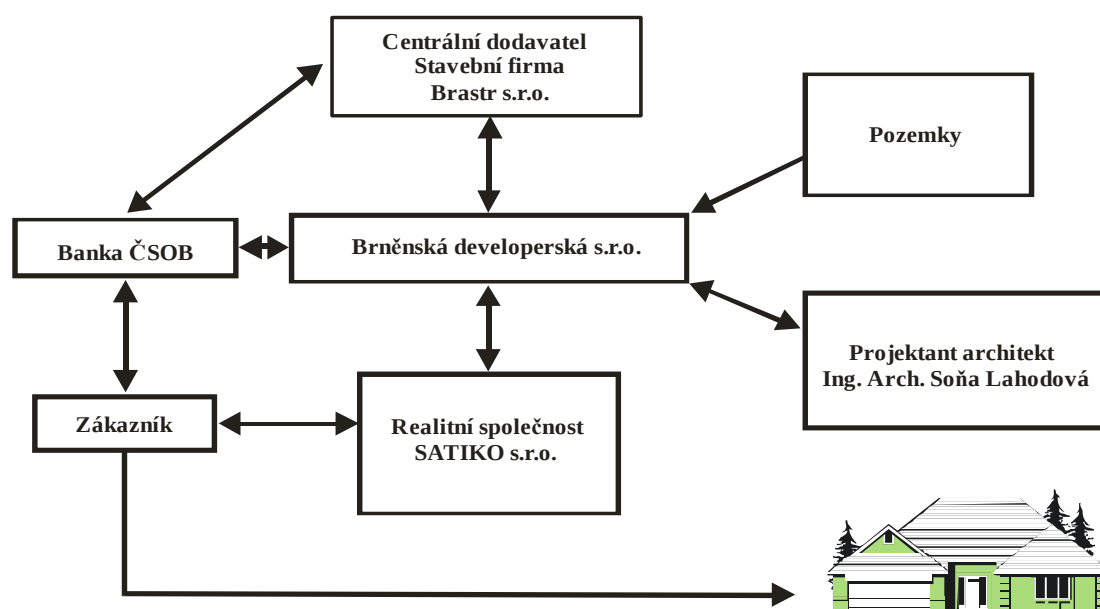
1. **Příprava realizace projektu** - žádost o vydání územního rozhodnutí, stavební povolení, zápis do katastru nemovitosti, včetně kompletace dokumentace pro vydání kolaudačního rozhodnutí...).
2. **Realizace projektu** - řídí realizaci projektu na každodenní bázi, organizuje předání staveniště, komunikuje se zhotovitelem a dalšími subjekty (projektant, úřad) a provádí činnost stálého technického dozoru.
3. **Kontrola harmonogramu výstavby** a kvalitu plnění, přejímá části zhotovené stavby. Vykonává dohled nad zhotovitelem při zpracování podrobného harmonogramu pro jednotlivé části stavby. Identifikuje vady a nedodělky, dohlíží na odstranění těchto nedostatků. Organizuje předání dokončeného díla konečnému zákazníkovi.

Autorizace projekce je přímo v kompetenci jednotlivce, který dohlíží na dodržování ČSN při výstavbě. Vykonává dohled nad předložením atestů a certifikátů.

Činnost **obchodní ředitele** spočívá v komunikaci s bankou, potenciálními zákazníky a realitními kanceláři. Řídí cash flow společnosti vůči dodavatelům, zabezpečuje propagaci a každodenní chod kanceláře. Koordinuje a hodnotí organizační zajištění developerského projektu, reálnost termínů. Kontroluje faktury za dodaný materiál, dohlíží na náklady, finanční zajištění a celkové ekonomické zhodnocení. Jde o proces řízení nákladů, zda fakturované náklady odpovídají provedené práci, jak po stránce kvality tak kvantity. Účastní se pravidelných koordinačních schůzek s výrobním ředitelem a stavbyvedoucím.

4.3. Popis realizace developerského projektu

Zakládaná společnost postupně zabezpečuje realizaci projektu, kolaudaci stavby a předání díla konečným uživatelům. Příprava projektu výstavby rodinných domů, spolu s vybranými účastníky projektu se dohodne na způsobu a podmínkách realizace výstavby (projekce, stavební povolení, engineering, stavební činnost, realitní činnost, financování). V grafu č. 6 - Schéma subjektů v developerském projektu, uvádím přehledné uspořádání zainteresovaných účastníků s jejich vzájemnými vazbami.



Graf 6 - Schéma subjektů v developerském projektu

Základním předpokladem pro vznik **podnikatelského záměru** je objevení vhodné lokality pro výstavbu rodinných domů, vykoupení pozemků od původních majitelů v celkové rozloze 24 000m², z toho pro výstavbu bude využita plocha 12 848 m².

Dalším krokem po zakoupení pozemku bude podána **žádost o návrh na vydání územního rozhodnutí** o umístění stavby => 17 rodinných domů, včetně komunikace a pro složení inženýrských sítí na pozemku parcel č. 656, 658, 662/ 420, 421, 422.

Pokud bude územní rozhodnutí vydáno, bude moct společnost žádat o **stavební povolení**, jehož vyřízení trvá v dnešní době cca 60 dnů.

Zhotovení projektu pro územní řízení a stavební povolení bude realizovat **projekční kancelář** – architektka Ing. Arch. Soňa Lahodová, která vypracuje projekt pro územní rozhodnutí, stavební povolení, realizační projekt a zajišťuje autorský dozor. Vyhotovená projektová dokumentace je konečným materiálem, se kterým je možné dále pracovat. Dané typy rodinných domů, které jsou zakompované v projektu, bude možné individuálně přizpůsobit přání zákazníka. Projektantka spolupracuje s dodavatelem stavby.

Důležitou otázkou v přípravné fázi projektu hraje také **výběr vhodného dodavatele stavby**, který dodá dílo v požadované kvalitě. Stavba všech rodinných domů bude svěřena generálnímu dodavateli firmě **BRASTR s.r.o.** S dodavatelem stavby uzavře společnost smlouvu o dílo, kde bude detailně vymezeno dílo, rozsah prací a výkonů a jejich požadovaná kvalita. Důležitým bodem smlouvy o dílo bude motivace stavební společnosti k dodržování harmonogramu, kvality a k včasnému předání stavby.

Zakládaná společnost začne s propagací projektu před samotným zahájením stavby a proto je pro projekt velmi důležité, aby propagované termíny byly včas dodrženy ze strany stavební společnosti. Proto by ve smlouvě měla být fixní cena za celé dílo, která bude vyplácena po částech, vždy po dosažení určitého stupně prostavěnosti dle časového harmonogramu. Pokud by nastaly problémy s reklamacemi k dodavateli, měl by dle smlouvy určité procento placené částky zadržet a motivovat tak stavebního dodavatele k včasnému odstranění závad. Dále je důležité po zhotoviteli požadovat náležité pojištění, jehož rozsah je velmi široký, aby zakládaná společnost v případě výskytu problémů neohrozila celý projekt a nepřišla o nemalou část zainventovaných prostředků.

Prodej rodinných domů společnost zahájí **před začátkem výstavby**. S klienty bude uzavřena budoucí smlouva o převodu vlastnictví rodinného domu a také bude dohodnut způsob financování (kupní smlouva může být uzavřena až v okamžiku, kdy stavba bude skutečně existovat, tedy po kolaudaci rodinného domu).

Splátkový kalendář klienta vůči společnosti:

Rozložení plateb u splátkové formy úhrady		
Rezervační poplatek	50 000,-	K úhradě do 10 pracovních dnů od podpisu
I. Úhrada nemovitosti po podepsání smluvních dokumentů a dokončení spodní stavby	30 % z ceny	K úhradě do 15 dnů pracovních dnů od podpisu smluvních dokumentů
II. Úhrada po dokončení hrubé stavby	30 % z ceny	K úhradě do 15 dnů pracovních dnů od dokončení vodorovných a svislých konstrukcí
III. Úhrada po dokončení hrubých instalací	30 % z ceny	K úhradě do 15 dnů pracovních dnů od dokončení hrubých rozvodů instalací, provedení vnitřních úprav
Doplatek po předání rodinného domu zákazníkovi	10 % z ceny	K úhradě do 15 dnů pracovních dnů ode dne nabytí právní moci kolaudačního rozhodnutí

Tabulka 11 - Rozložení plateb u splátkové formy úhrady

Vytvoření povinného **blokačního účtu** u banky, která bude partnerem při financování projektu, kde budou shromážděny všechny zálohy a splátky od potenciálních majitelů rodinných domů po celou dobu výstavby až do předání domu a následné kolaudace. Díky tomu plyne jistota, že tyto finanční prostředky budou použity na úhradu výstavby domu a ne jako prostředek podnikání společnosti.

Prodej rodinných domů bude firma realizovat **vlastními silami** nebo částečně prostřednictvím realitní kanceláře **SATIKO s.r.o.**, která má výhradně naši exkluzivitu prodeje a bude velmi kvalitně informována o celém projektu. K zajištění komplexní nabídky služeb bude klientům nabízeno finanční poradenství.

Společnost si zmapuje situaci na peněžním trhu a pro svůj projekt se snaží najít nejvýhodnější podmínky. Svůj podnikatelský záměr předloží více bankám a vybere si tu nejvýhodnější nabídku. Partnerem pro financování developerského projektu bude **Československá obchodní banka, a.s.**, výhodné podmínky, flexibilita vyřízení úvěru. Zakládání společnosti byl poskytnut účelový úvěr na financování developerského projektu do výše úvěrového limitu 49 100 000,- Kč.

Jednou z podstatných podmínek pro zahájení čerpání úvěru, společnost vloží do **projektu vlastní prostředky** a doloží protokol o stavu stavby, jedná se o minimální stupeň rozestavěnosti. Následně po splnění daných podmínek začíná banka projekt financovat ze svých úvěrových zdrojů. V úvěrové smlouvě bylo dohodnuto, že peněžní prostředky z úvěru nebo jejich část až do výše úvěrového limitu mohou být čerpány dvakrát v průběhu kalendářního měsíce na základě písemného požadavku na čerpání úvěru a dokladů (faktur) prokazujících účelovost čerpání úvěru. Parciální část je uvolňována ve prospěch účtu dodavatele na základě předložených odsouhlasených faktur a klientova příkazu k úhradě bez DPH.

Úroková sazba tohoto úvěru je ve výši 1 měsíční PRIBOR + 1,9 % p.a. z jistiny. Úrok je splácen v pravidelných měsíčních splátkách. Vlastní úvěr musí být splacen až po úplném vyčerpání nejpozději do 18 měsíců od posledního čerpání. Splátka jistiny měsíčně, vždy v nepravidelných splátkách po dokončení a prodeji příslušných rodinných domů.

Podmínky poskytnutí úvěru:

- před čerpáním smlouvy musela společnost na daném projektu profinancovat vlastní zdroje v celkové výši 40% z celkového objemu finančních prostředků,
- společnost musí doložit vznik zajištění zástavního práva k pozemkům a rozestavěné nemovitosti v katastru nemovitostí k zajištění pohledávky banky,
- předložení územního rozhodnutí a stavebního povolení, které nabyly právní moci,
- uzavření smluv o smlouvě budoucí kupní na prodej rodinných domů v objemu minimálně 20 % celkových rozpočtových nákladů projektu,
- společnost musí mít s bankou uzavřenou **smlouvu o vedení blokačního účtu**, na který budou směřovány zálohy budoucích zákazníků na úhradu kupní ceny, doplatky kupních cen. Prostředky na těchto účtech budou přednostně použity na splacení úvěru.

4.4. Marketingový plán

Marketingový plán byl navržen podle 4P marketingového mixu. V následujících kapitolách začínám s popisem polohy (place), protože je velmi důležitá pro začátek podnikatelského záměru. Klíčovým prvkem pro developerský projekt je objevení vhodné stavební parcely a usazení prvotní myšlenky.

4.4.1. Poloha

Výběr lokality pro výstavbu je důležitým okamžikem, který zásadně může ovlivnit prodejnost rodinných domů. Zásadním se zdá být z hlediska kupujícího zejména dopravní dostupnost, okolní prostředí a stupeň atraktivity daný zažitými hodnotovými měřítky obyvatelstva. Developerský projekt V Jamách vzniká v obci Moravany u Brna na parcelách číslo 656, 658, 662/ 420, 421, 422. které společnost odkoupila od původních majitelů do osobního vlastnictví.

Podnikatelský záměr vychází především z hodnot zájmového území, které lze maximálně využít pro potřeby kvalitního bydlení, za podpory atraktivní stavební plochy určené uzemním plánem a technických možností napojení na inženýrské sítě.

Velmi klidná lokalita řídce obydlená **V Jamách**, se nachází při jižním okraji obce Moravany v přírodním prostředí s výhledy do mírně zvlněné krajiny, neopakovatelné atmosféry lesů spojených s louky, směrem k nedalekému přírodnímu parku okolo říčky Bobravy. Místo jako stvořené pro život rodiny a dlouhé procházky s nádhernými výhledy na město. Právě tato lokalita je určena těm, kteří hledají kombinaci moderního, netradičního bydlení a atraktivní lokality charakterizované příjemným prostředím okraje obce – klid, příroda, čistý vzduch a zároveň blízkého kontaktu s centrem města Brna vzdálenou 7 km. Lokalita projektu má výbornou dostupnost jak individuální dopravou, tak i městskou hromadnou dopravou. Za další kladnou stránku by se dal považovat dostupná občanská vybavenost (pošta, obchody, škola, knihovna, dětské hřiště...), žádné objekty průmyslové či zemědělské výroby, včetně blízkosti obchodního centra Futurum Vídeňská.

4.4.2. Popis a charakteristika rodinných domů

Za zmínku stojí architektonické řešení projektu. Prodejnost rodinného domu ovlivňují prvky kvalitního projektu, odpovídající řešení vnitřních dispozic, zařizovacích standardů, stavebních materiálů a technologií, provozních režimů a uživatelského komfortu.

Podnikatelský záměr zahrnuje výstavbu 17 rodinných domů, které jsou podle typů a kategorie, **rozděleny do tří skupin – RACIO 355, RACIO 360, VILA SL 101.** Všechny pozemky pro umístění rodinných domů jsou rozděleny tak, aby vyhovovaly odstupovým vzdálenostem o obecných požadavcích na umístění staveb. Vzdálenost jednotlivých domů mezi sebou je navržena min. 7 metrů, odstupy od hranice sousedící s obytnou komunikací bude min. 5 metrů, odstupy rodinných domů od místní obchvatové komunikace budou min. 7,5 metrů. Rodinné domy jsou tzv. polořadové, dvoupodlažní, nepodsklepené, zastřešené sedlovou střechou, šikmou asymetrickou, pultovou nebo rovnou střechou.

Specifikace domu RACIO 355

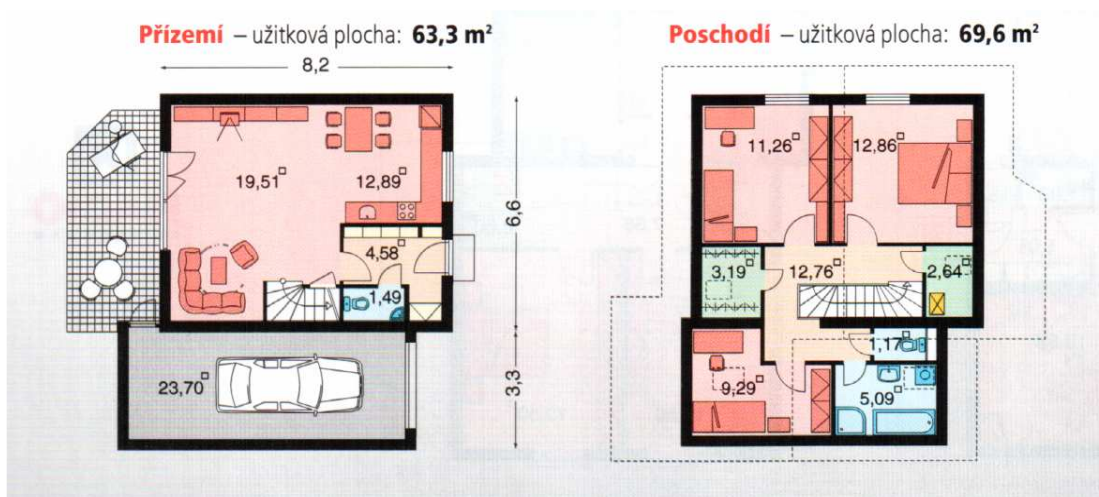
V projektu se staví celkem 5 rodinných domů tohoto typu. Jedná se o ekonomický dům menší velikostní kategorie 4+kk, dvoupodlažní s půdní vestavbou vyhovující vícečlenné rodině. Dům není podsklepen, cihelné zděné konstrukce a šikmé, pultové střechy kryté keramickou skládanou krytinou.



Obrázek 5 - Dům RACIO 355

Orientace obytných místností je převážně ve směru jihu. Dům využívá svažitosti terénu k jihu pro zvýšení světlé výšky hlavní obytné místnosti obývacího pokoje k proslunění a otevření domu směrem do zahrady. Společenská část domu v přízemí obsahuje vstup s přiléhajícím wc a technickou místností, obývací pokoj a kuchyni s jídelním koutem. Klidová část domu je v 1. patře a tvoří ji z chodby přístupné ložnice (3), pracovna, osvětlená světlíkem v hřebeni střechy, šatna a koupelna s wc. Součástí domu je i garáž pro osobní automobil a velká terasa navazující na obývací pokoj a také přilehlý vlastní pozemek o výměře cca 400m².

Přízemí – užitková plocha 56,9 m². Poschodí – 63,1 m².



Obrázek 6 - Půdorys domu RACIO 355

Technické standardy výstavby

Základové pasy včetně armované desky • hydroizolace asfaltovým modifikovaným pásem s atestem proti radonu • obvodové zdivo vyzděno na teplou maltu • tepelně izolační obvodové zdivo domu 400 mm Porotherm SI • obvodové zdivo garáže 300 mm • zahradní voda 2× • umyvadlo v garáži, teplá i studená voda • radiátor v garáži • garážová vrata na dálkové ovládání včetně elektrického pohonu • dlažba v garáži • izolace podlah v přízemí polystyren 100 mm • kročejová izolace v 1.NP 20 mm • podlahy z anhydritu 40 mm (samonivelační bezprašná úprava nahrazující betonový potěr) • okno na WC v 1.NP • vikýř místo střešního okna • kvalitní střešní okna se

zateplovacím rámem • tepelná izolace krovu 240 mm • komín ke krbu • fošnová podlaha mezistřešního prostoru • kvalitnější střešní krytina Bramac, Alpská taška Classic • obložkové zárubně • terasa v zahradní části domu včetně dlažby • oplocení pozemku – pletivový plot mimo čelní stranu • zpevněná plocha – nájezd do domu • chodník ke vstupním dveřím • upravený terén • okno navíc ke kuchyňskému stolu • druhé umyvadlo v koupelně • příprava na pračku v technické místnosti • WC řešeno pomocí zabudovaných nádrží – Geberit • změkčovač vody.

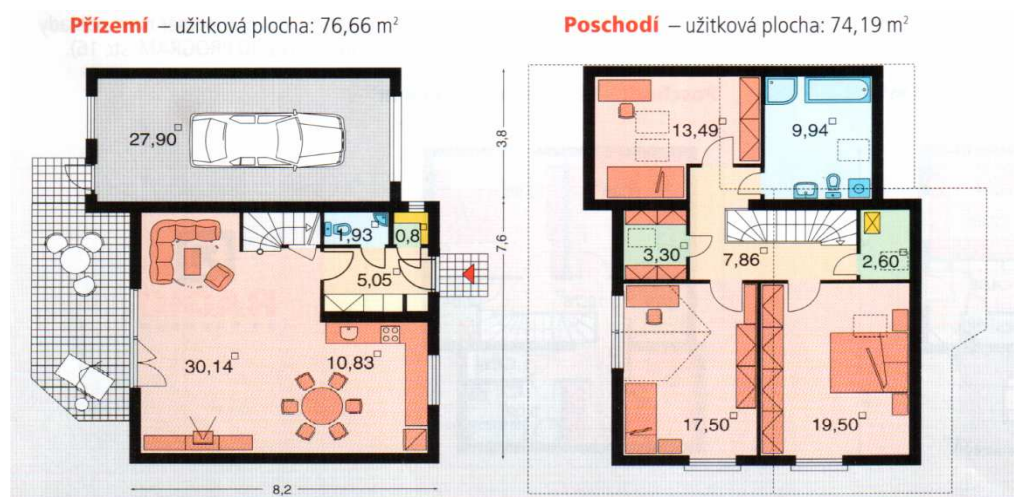
Specifikace domu RACIO 360

V projektu se staví celkem 7 rodinných domů tohoto typu. Dům střední velikosti kategorie 4+kk s obytným podkrovím, dům vyhovuje pro bydlení až šestičlenné rodiny. Pracovní a klidová část domu jsou odděleny, přízemní obytná část umožňuje dobré



Obrázek 7 - Dům RACIO 360

propojení interiéru se zahradou. Součástí domu je i garáž pro osobní automobil a velká terasa navazující na obývací pokoj a také přilehlý vlastní pozemek o výměře cca 500 m². **Přízemí – užitková plocha 74,2 m². Poschodí – 71,8 m².**



Obrázek 8 - Půdorys domu RACIO 360

Specifikace domu VILA SL 101

V projektu se staví celkem 5 vila domů atriového typu 5+1. Jedná se o moderní přízemní rodinný dům určený pro více člennou rodinu bez podsklepení. Dům je vhodný na rovinatý případně mírně svahovitý terén. Dispozičně vhodně rozdělená denní a noční část domu navazuje na prostorný obývací pokoj s jídelním koutem a výstupem na terasu, je přímo napojený i na kuchyni. Kontaktní zateplovací systém, jednoduché bezbariérové řešení dispozice vytváří vynikající poměr mezi obytnou plochou a celkovou užitkovou plochou. Součástí domu je i garáž, zastavěná plocha cca 200 m².



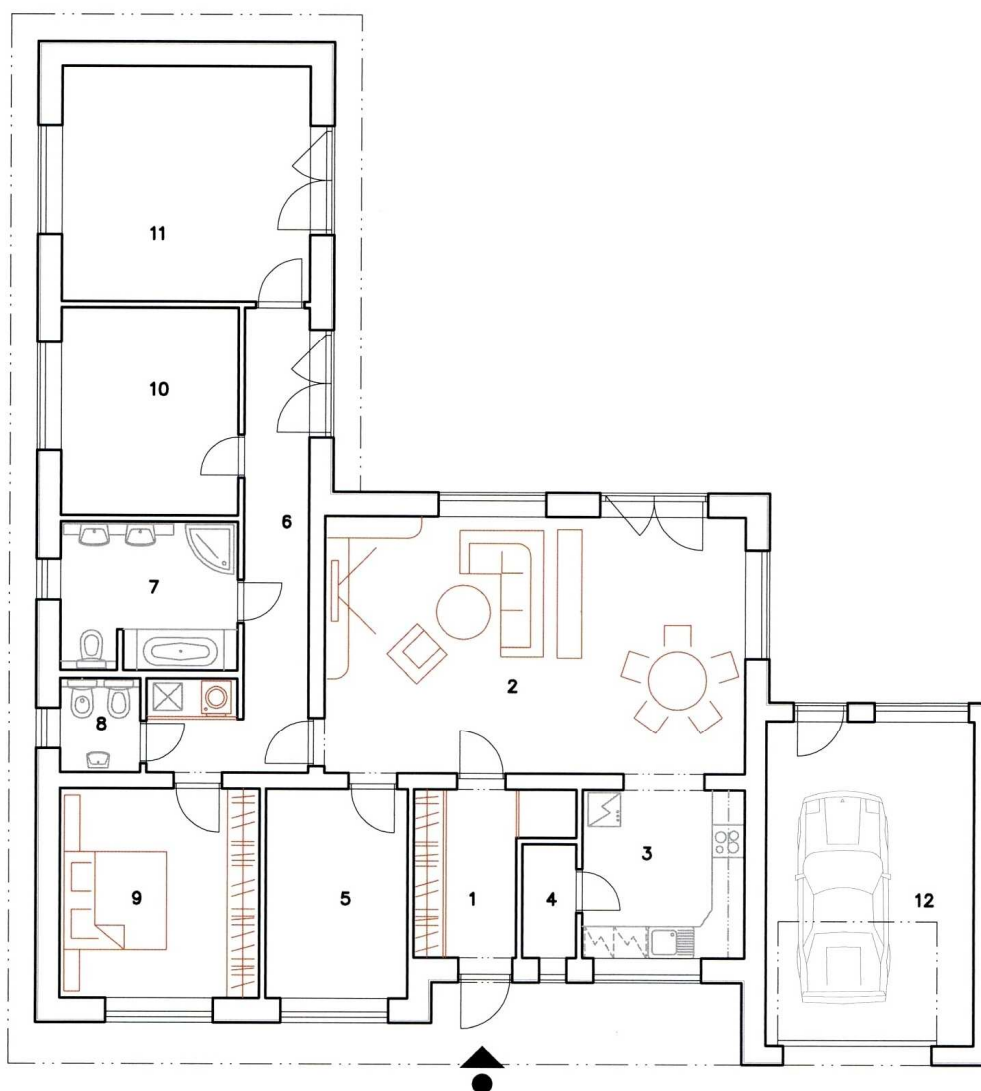
Obrázek 9 - Dům VILA SL 101

Celková užitná plocha 175 m² z toho: obytný pokoj 37 m²; pracovna/pokoj pro hosty 10,1 m² + malá koupelna - umyvadlo, WC, bidet; 3 pokoje - 14,2 m², 12,6 m² a 20 m²; velká koupelna - sprchový kout, vana, dvě umyvadla, WC celkem 8,8 m²; kuchyň 9,2 m², spíž 2,1 m², garáž 23,1 m².



Obrázek 10 - Domy VILA SL 101

Dispoziční řešení



LEGENDA MÍSTNOSTÍ 1NP:

Č.M. MÍSTNOST	PLOCHA	PODLAHA	POZNÁMKA
1 ZÁDVEŘÍ	6,80	DLAŽBA	
2 OBYTNÝ POKOJ	37,00	PLOVOUCÍ PODLAHA	
3 KUCHYŇ	9,20	DLAŽBA	OBKL.ZA KUCH.LINKOU
4 SPIŽ	2,10	DLAŽBA	
5 PRACOVNA/POKOJ PRO HOSTY	10,10	PLOVOUCÍ PODLAHA	
6 CHODBA	13,10	DLAŽBA	
7 KOUPELNA	8,80	DLAŽBA	OBKL. v=2,05m
8 WC/BIDET	2,50	DLAŽBA	OBKL. v=1,05m
9 POKOJ/LOŽNICE	14,20	PLOVOUCÍ PODLAHA	
10 POKOJ/LOŽNICE	12,60	PLOVOUCÍ PODLAHA	
11 POKOJ/LOŽNICE	20,00	PLOVOUCÍ PODLAHA	
12 GARÁŽ	23,10	DLAŽBA	
UŽITNÁ PLOCHA CELKEM	159,50		

ZASTAVĚNÁ PLOCHA CELKEM 203 m²

Obrázek 11 - Půdorys domu VILA SL 101

4.4.3. Cena

V následující tabulce uvádím **přehled nabídkových cen** jednotlivých typů rodinných domů, spolu s dalšími základními specifikacemi užitná plocha, celkový výměra pozemku. Prodejní ceny jsou uvedeny včetně daně z přidané hodnoty v 9 % sazbě. Při stanovení ceny společnost vychází z nákladového pojetí ceny, která je úzce spojena s cílem dosahování určité míry zisku.

	rodinný dům		pozemek		Nabídková cena celkem RD + pozemek	Nabídková cena celkem RD + pozemek s DPH
	typ RD	Celková užitná plocha [m ²]	pozemek parc. č.	výměra [m ²]		
1	Racio 360	146	662/420	446	5 490 500 Kč	5 870 246 Kč
2	Racio 360	146	662/568	438	5 467 700 Kč	5 847 446 Kč
3	Racio 355	120	662/553	379	4 380 150 Kč	4 677 150 Kč
4	Racio 355	120	662/554	373	4 363 050 Kč	4 660 050 Kč
5	Racio 360	146	662/558	526	5 718 500 Kč	6 098 246 Kč
6	Racio 360	146	662/559	525	5 715 650 Kč	6 095 396 Kč
7	Racio 355	120	662/560	473	4 648 050 Kč	4 945 050 Kč
8	Racio 355	120	662/561	473	4 648 050 Kč	4 945 050 Kč
9	Vila SL 101	175	662/562	933	7 367 250 Kč	7 790 988 Kč
10	Racio 360	146	662/422	733	6 308 450 Kč	6 688 196 Kč
11	Vila SL 101	175	662/564	1502	8 988 900 Kč	9 412 638 Kč
12	Vila SL 101	175	662/565	1353	8 564 250 Kč	8 987 988 Kč
13	Vila SL 101	175	662/566	1344	8 538 600 Kč	8 962 338 Kč
14	Vila SL 101	175	662/567	1285	8 370 450 Kč	8 794 188 Kč
15	Racio 360	146	662/610	706	6 231 500 Kč	6 611 246 Kč
16	Racio 355	120	662/611	456	4 599 600 Kč	4 896 600 Kč
17	Racio 360	146	662/612	903	6 792 950 Kč	7 172 696 Kč

Tabulka 12 - Přehled nabídkových cen

Prodejní cena jednotlivého typu rodinného domu zahrnuje kompletní stavbu rodinného domu, spolu s přípojkami inženýrských sítí, dále přístupové chodníčky a samotný pozemek. Cena užitné plochy za 1 m² rodinného domu RACIO 355 se pohybuje 27 500 tis. Kč, RACIO 360 => 28 900 tis. Kč, VILA SL 101 => 26 904 tis. Kč. V tabulce není uvedena prodejní cena za pozemek, která se pohybuje 2 850 Kč za 1 m².

Pokud srovnáme cenu užitné plochy za 1 m² s konkurencí, pohybuje se v polovině cenové nabídky.

Vzhledem na zvolené materiály a použitou technologii výstavby bude společnost nabízet větší standard rodinných domů než konkurence za srovnatelnou cenu.

4.4.4. Distribuce

Distribuce zprostředkování aktivity ve formě **osobního prodeje**, kterou zajišťuje obchodní ředitel vlastními silami. Jedná se o malý projekt výstavby, tento způsob prodeje se jeví jako nevýhodnější z mnoha pohledů důležitosti a postojů, než kdyby byl zprostředkován celý v kompetenci realitní kanceláře. Výhoda osobního prodeje je dána slušným a průhledným způsobem jednání s potenciálními klienty. Zprostředkovatel prodeje je informovaný o projektu mnohem více, může nabídnout změnu v případě individuálního zájmu ze strany klienta, vyhovět požadavkům o nadstandardní vybavení, spolu s informovaností o nabídkách dodavatelů, kteří mohou vyjít vstříc s výhodnější cenou. Provize na zprostředkování prodeje, které požadují realitní kanceláře jsou značně vysoké. Tyto náklady za zprostředkování se v důsledné fázi odrazí ve výnosu z celého projektu, pokud bychom je svojí váhou srovnali s realizací prodeje ve vlastní režii společnosti.

Společnost není spokojena s jednáním realitních kanceláří a jejich praktikami, které se často vymykají etickým normám. Realitní kanceláře si realizovaný projekt zahrnuli do své nabídky, aniž by jednali se společností, měli podrobnější informace o projektu a byla s nimi podepsána smlouva o výhradní exkluzivitě.

Navázání vhodných distribučních sítí je řešeno i přes spolupráci s bankou. Dobrá spolupráce banky a společnosti může značně ovlivnit prodejnost a rychlost vyřizování všech záležitostí související s prodejem. Zde získáme výhodné podmínky pro potenciální zákazníky.

4.4.5. Propagace

Cílem je poskytovat zákazníkovi komplexní servis v oblasti bydlení. Funkčnost, krása a čistý styl, i tak by se dalo charakterizovat poskytnuté bydlení moderního charakteru s maximálními užitnými vlastnostmi pro cílovou skupinu obyvatel s vyššími příjmy, kteří potřebují po náročném dni načerpat nové síly, těšit se spokojenému životu v okruhu rodiny a nemít to daleko za sportem, přírodou a přiměřenou zábavou.

V počátku se společnost bude snažit projekt prosadit na trh za pomoci podpory a osobního prodeje. Při uvedení rodinných domů ve známost vsadíme na kvalitní reklamu. Znalost očekávání budoucích zákazníků, identifikace jejich důležitosti a postojů, umožní zvýšit šance na dosažení cíle. Následně uvedené formy se budou vzájemně kombinovat a působit souběžně vedle sebe tak, aby přispěly k prosazení a úspěšnému prodeji rodinných domů na trhu.

Tvorba loga

Společnost nechala navrhnout logo společnosti u firmy Hansdesign. Byl vybrán velmi jednoduchý znak. Základním prvkem vytvoření dobrého podvědomí o společnosti bude používání jednotného vizuálního stylu ve všech dokumentech týkající se projektu. Kvalitní grafické provedení je velice důležité z hlediska prodejní kampaně.



Obrázek 12 - Logo společnosti

Webové stránky

Nejjednodušší způsob reklamy je prezentace na webových stránkách společnosti, realitní kanceláře nebo realitních serverech. Velký důraz musíme klást **na internetovou prezentaci**, abychom zajistili co nejrychlejší prodej nemovitosti a byli co nejdostupnější potenciálním zákazníkům. Webové stránky společnosti jsou zpracovány přehledně a s dostatečnými informacemi. U všech typů rodinných domů jsou uvedeny všechny

důležité údaje o rozměrech, cenách, včetně půdorysných a pohledových vyobrazení. Zákazník tak získá o rodinném domě velmi snadno a rychle představu a může se bez obav rozhodnout. Poskytují informace o rozestavěnosti a dále informují o možnosti financování nemovitosti. Informace o projektu na stránkách musejí být aktuální, aby nedošlo k mylným informacím ze strany společnosti.

Regionální tiskoviny

Nedílnou součástí propagace jsou tištěná média, zejména ta, která jsou čtenářům k dispozici zdarma. Společnost začala investovat do regionální kampaně v tisku, abychom oslovili co nejvíce čtenářů.

Reklamní letáky => kvalitní grafický design s vizualizací rodinných domů budou umístěny na všech pobočkách bank ČSOB, která projekt financuje.

Billboardy a plošná reklama

Nejosvědčenější formou reklamy je umístění billboardu přímo v místě stavby. Lidé, kteří se pohybují v lokalitě, kde se realizuje stavba, vidí, že se tam něco děje a mají potřebu se informovat. Jejich pohled informovanosti může být charakteru zvědavosti nebo mají skutečně zájem o nové bydlení.

Reklamní kampaň dále obsahuje **plošný poutač** umístěný na Sportovní ulici. Ideální místo, kde je velmi vysoká míra fluktuace lidí. Tímto způsobem reklamy se můžeme velmi snadno zviditelnit a dostat se do povědomí budoucích potenciálních klientů.

Inzerce formou plošné reklamy, billboardů a reklamních letáků je omezená a může poskytnout jen malé procento informací, proto se zaměřuje na prvotní upoutání a odkazuje na webové stránky nebo kontakt na osobu, která zprostředkovává prodej a zájemcům přinese daleko více informací.

Podpora prodeje

Podpora prodeje bude realizována částečně prostřednictvím realitní kanceláře, která bude mít výhradně naši exkluzivitu prodeje a bude velmi dobře informována o projektu. Realitní kancelář bude informovat o průběhu zprostředkování. Kolik klientů projevilo zájem telefonicky, kolik se přišlo informovat osobně a dále bude přímou vazbou na našeho prodejce, kterému dojedná schůzku a domluví prohlídku s potenciálním klientem. Ze strany společnosti by měla být velká motivace realitní kanceláře, která povede ke skutečně velkému zájmu o projekt a bude výsledkem kvalitního a zvýšeného oslovení potenciálních klientů.

Prodej rodinných domů bude firma realizovat vlastními silami. K zajištění komplexní nabídky služeb bude klientům nabízeno **finanční poradenství**. Většina potenciálních klientů společnosti není schopna financovat nákup rodinného domu z vlastních zdrojů, proto ve velké míře využívají hypotečních úvěrů nebo úvěrů ze stavebního spoření. Zákazníci mnohdy ani neví, zda se svými příjmy dosáhnou na hypoteční úvěr, proto se společnost bude snažit každý konkrétní případ řešit hned při prvním jednání s klientem, poradit a nabídnout mu možnosti hypotečního úvěru. Poskytnout všechny informace týkající se možnosti financování vlastního bydlení, navrhnout možné varianty a na závěr vybrat tu nejlepší variantu pro daného zákazníka. Zákazník se tedy přímo v obchodní kanceláři dozví, jestli má možnost využít k financování bydlení hypoteční úvěr či nikoli a pokud ano, tak za jakých podmínek. Skutečnost, že bude klientům poskytována komplexní péče, pomůže společnosti si udržet tolik potřebného koupě schopného a solventního zákazníka a zvýšit konkurenceschopnosti podniku.

Banka financující developerský projekt to uvítá a prostřednictvím společnosti bude nabízet budoucím majitelům úvěry za zvýhodněných podmínek. Pokud zákazník využije stejný bankovní ústav, nemusí při podání žádosti o úvěr dokládat dokumenty, týkající se jednotek stavby, jelikož banka projekt zná. Tím ušetří například i za poplatky odhadní ceny za nemovitost a celkově to klientovi ušetří práci. Klient má jistotu, že stavba bude dodána v požadované kvalitě a stanoveném termínu. Tato jistota je zajištěna bankovním dohledem na stavbě.

4.5. Technické zhodnocení

Zahájení výstavby bude předcházet období 4 - 6 měsíců, během kterých společnost odkoupí pozemek, připraví projekty pro územní rozhodnutí a stavební povolení a také provede výstavbu inženýrských sítí a přípravu pozemku. V tomto období proběhne prodej připravovaných rodinných domů, spolu s marketingovou kampaní. Činnosti spadající do této přípravné fáze projektu musí být velice pečlivě zorganizovány a dobře sladěny, aby byly společností dodrženy všechny podmínky nutné pro čerpání úvěru. Prodloužení této fáze příprav by pro společnost znamenala příliš dlouhé neefektivní období, ve kterém by měla své zainvestované prostředky vázány v platbách za pozemky. V příloze č. 2 – Harmonogram postupu prací výstavby, uvádím časový průběh projektu, ze kterého se dá určit doba realizace a hlavní činnosti.

Z finančního pohledu bude celková doba realizace developerského projektu trvat od ledna 2009 do července 2010, což představuje 19. měsíců.

Výstavba potrvá 14 měsíců a bude dokončena v květnu 2010. Výstavba rodinných domů bude výrozdělena do dvou etap. I.etapa výstavby bude zahájena provedením základové konstrukce prvních rodinných domů v měsíci dubnu a dokončena současně se II.etapou výstavby. II. etapa výstavby bude zahájena v září a bude dokončena v květnu 2010. Výstavba je naplánována tak, aby betonování základových desek a stavební práce neprobíhaly v zimních měsících a současně proběhla technologická přestávka kvůli teplotním dilatacím.

Čerpání úvěru bude zahájeno v květnu 2009 a bude probíhat 12 měsíců, konečná splatnost úvěru bude v červenci 2010.

Po kolaudaci rodinných domů v červnu 2010 klient podepíše předávací protokol spolu s kupní smlouvou. Po nabytí právního kolaudačního rozhodnutí, banka zruší zástavní práva k nemovitostem a pozemkům a zároveň uvolní finanční prostředky od koncových klientů z blokačního účtu ve prospěch společnosti.

4.6. Finanční plán

4.6.1. Kalkulace nákladů

Celkové náklady developerského projektu „V Jamách“ jsou součtem dílčích nákladů.

1) Náklady na koupi a přípravu pozemku

První skupinu nákladů tvoří náklady na koupi a přípravu pozemku. Pozemek bude odkoupen od soukromých vlastníků a jejich cena činí 800,- Kč/m². V první tabulce představuji položkový rozpočet na inženýrské sítě. Prvotní kalkulace nákladů uvádím v následující tabulce.

Položka	částka
Komunikace větev J	1 250 706 Kč
Komunikace větev E část	221 984 Kč
Obchvat páteřní komunikace v délce 132,5 m	2 689 014 Kč
Kanalizace dešťová D 1.5.3.1 PP DN 300 dl.101m napojení na stávající stoku	344 221 Kč
Kanalizace dešťová D 1.5.3 PP DN 300 dl.145m napojení v komunikace	306 267 Kč
Kanalizace - stoka D1 - odvodnění komunikace	88 482 Kč
Kanalizace - stoka D1.2 - odvodnění komunikace	52 370 Kč
Kanalizace splašková S 5.2.1 PP DN 300 dl.101,5 á 4066,- Kč	412 699 Kč
Kanalizace splašková S 5.2 PP DN 300 dl.137 á 4066,- Kč	556 220 Kč
Vodovodní řad V 2.1 HDPe 90 dl.112	205 746 Kč
Vodovodní řad V 2 LT DN 100 dl.135m	308 161 Kč
Plynovod P1.4 STL Pe-HD 90 dl.5m	39 908 Kč
Plynovod P2.1 STL Pe-HD 63 dl.110m	86 494 Kč
Plynovod P2.2 STL Pe-HD 50 dl.48m	36 901 Kč
Plynovod P2 STL Pe-HD 225 dl.135m	261 547 Kč
Obchvat páteřní komunikace v délce 100 m	1 817 264 Kč
Kanalizace dešťová D 1 PP DN 300 dl.50m napojení na stávající stoku	215 000 Kč
Kanalizace dešťová D 1.1 PP DN 300 dl.70m napojení na D1	301 000 Kč
Kanalizace splašková S 5.5 PP DN 300 dl.100 á 4066,- Kč	406 600 Kč
Kanalizace splašková S 5.2 PP DN 300 dl.137 á 4066,- Kč	556 220 Kč
Vodovodní řad V 2.1 HDPe 50 dl.112	114 303 Kč
Vodovodní řad V 2 LT DN 100 dl.100m	226 073 Kč
Plynovod P1.4 STL Pe-HD 225 dl.100m	193 720 Kč
Celkem	10 690 900 Kč

Tabulka 13 - Položkový rozpočet inženýrské sítě

V následující tabulce č. 14 uvádím náklady celkem na koupi a přípravu pozemku. Do rozpočtu byla zahrnuta rezerva ve výši 10 %, která má sloužit na pokrytí případných skrytých nákladů. Náklady na přípojky k jednotlivým rodinným domům jsou zahrnuty do následujícího rozpočtu na výstavbu rodinných domů.

Výpočet nákladů na 1 m² => **1 290,- Kč/m²**.

Položka	částka
Inženýrské sítě celkem	10 690 900 Kč
Cena pozemku (24.000 m ² x 800,- Kč/m ²)	19 200 000 Kč
Rezerva 10%	1 069 100 Kč
Celkem	30 960 000 Kč

Tabulka 14 - Náklady na koupi a přípravu pozemku

2) Náklady na projektovou dokumentaci

Další položku tvoří náklady na realizační projekt v celkové ceně **3 000 000,- Kč**.

3) Náklady na stavební část

Další skupina nákladů zahrnuje rozpočet na jednotlivé typy rodinných domů (17 domů), které jsou rozděleny do tří skupin – **RACIO 355, RACIO 360, VILA SL 101**. Skládají se z nákladů na základovou desku, kompletní stavbu rodinného domu a z nákladů na přípojky, přístupy a inženýrské sítě na vlastním pozemku. V nákladech na stavbu jsou zahrnuty také položky za práci stavební společnosti. V následující tabulce č. 15 uvádím kompletní souhrn všech stavebních nákladů na stavbu. Přehledný položkový rozpočet jednotlivých typů rodinných domů představuji v příloze č. 3.

Typ rodinného domu	Stavební náklady	Náklady celkem
RACIO 355 (5 domů)	2 500 000 Kč	12 500 000 Kč
RACIO 360 (7 domů)	2 700 000 Kč	18 900 000 Kč
VILA SL 101 (5 domů)	3 300 000 Kč	16 500 000 Kč
Celkem		47 900 000 Kč

Tabulka 15 - Náklady na stavební část

4) Celkové realizační náklady výstavby projektu

Součtem jednotlivých skupin výše zmíněných nákladů dostaneme celkové realizační náklady. Celkové náklady projektu na výstavbu rodinných domů „V Jamách“ činí **81 860 000,- Kč**.

5) Celkové náklady projektu

Další položka nákladů zahrnuje náklady v absolutní výši, které vznikly v průběhu trvání realizace projektu. Tyto náklady se rozdělují na náklady vynaložené na výstavbu rodinných domů, které jsou přehledně rozděleny do dvou realizačních etap a vývoj nákladů při realizaci projektu (marketing, právní služby, poplatky atd.). Celkové náklady v absolutní výši v průběhu projektu činí **86 394 185,- Kč**.

V příloze č. 4 můžeme sledovat vývoj jednotlivých nákladů dle jednotlivých měsíců po celou dobu trvání developerského projektu, s přehledným rozdělením na pokrytí vlastními a cizími zdroji.

Náklady vynaložené na marketing uvádím v příloze č. 5, které jsou rozděleny podrobně do marketingových nástrojů použitých v průběhu realizace developerského projektu.

4.6.2. Financování projektu

Jednou z podstatných podmínek pro zahájení čerpání úvěru, společnost vloží do projektu **vlastní finanční prostředky** a doloží protokol o stavu stavby, jedná se o minimální stupeň rozestavěnosti. Následně po splnění daných podmínek začíná banka projekt financovat ze svých úvěrových zdrojů. V úvěrové smlouvě bylo dohodnuto, že peněžní prostředky z úvěru nebo jejich část až do výše úvěrového limitu mohou být čerpány dvakrát v průběhu kalendářního měsíce na základě písemného požadavku na čerpání úvěru a dokladů (faktur) prokazující účelovost čerpání úvěru.

Náklady spojené s poskytnutím úvěru činí jednorázovou platbu 30 000,- Kč za zpracování úvěru a měsíční poplatek 1000,- Kč za vedení účtu. Úroková sazba tohoto úvěru je ve výši 4,9 % p.a. z jistiny a bude čerpán v průběhu 12 měsíců od května 2009 do dubna 2010 do úplného vyčerpání. Úvěr bude splacen v celkové výši jistiny po dokončení a prodeji příslušných rodinných domů. v červenci 2010.

V tabulce č. 16 na základě předchozích kalkulací **navrhnou průběh čerpání úvěru** na pokrytí stavebních nákladů spojených s projektem. Celkové náklady činí 81. 860 000,- Kč. Poměr vlastních zdrojů 40 % => 32. 760 000,- Kč a bankovního úvěru 60 % => 49. 100 000,- Kč.

Průběh čerpání úvěru				
termín	čerpání	splátka		jistina úvěru
		úmor	úrok	
květen	5 400 000 Kč			5 400 000 Kč
červen	6 400 000 Kč		22 050 Kč	11 800 000 Kč
červenec	6 100 000 Kč		48 183 Kč	17 900 000 Kč
srpen	4 600 000 Kč		73 092 Kč	22 500 000 Kč
září	8 300 000 Kč		91 875 Kč	30 800 000 Kč
říjen	3 200 000 Kč		125 767 Kč	34 000 000 Kč
listopad	4 600 000 Kč		138 833 Kč	38 600 000 Kč
prosinec	2 800 000 Kč		157 617 Kč	41 400 000 Kč
leden	500 000 Kč		169 050 Kč	41 900 000 Kč
únor	700 000 Kč		171 092 Kč	42 600 000 Kč
březen	3 000 000 Kč		173 950 Kč	45 600 000 Kč
duben	3 500 000 Kč		186 200 Kč	49 100 000 Kč
květen			200 492 Kč	49 100 000 Kč
červen			200 492 Kč	49 100 000 Kč
červenec		49 100 000 Kč	200 492 Kč	0 Kč
Celkem	49 100 000 Kč	49 100 000 Kč	1 959 185 Kč	0 Kč

Tabulka 16 - Návrh průběhu čerpání úvěru

4.6.3. Výnosy

Developerské projekt je realizace výstavby na klíč. Pro zákazníka to znamená minimum starostí, ale musí být připraven na to, že tento komfort se promítne do výsledné ceny. Společnost se bude snažit s větší důsledností uspokojit individuální požadavky každého budoucího majitele.

Výnosy z rodinných domů, společnost obdrží v podobě záloh smluvně dohodnutých od budoucích majitelů v průběhu jednotlivých realizačních etap výstavby. Zálohy od klientů podle smluv jsou hrazeny v hotovosti nebo z jejich úvěru na bydlení, ve prospěch účtu banky (blokační účet), která finanční prostředky uvolní až po dokončení projektu (kolaudaci).

Výnosy za jednotlivé domy jsou rozděleny do 5 plateb, které odpovídají zálohám, smluvně dohodnuty s klientem. Souhrnný přehled těchto plateb, které odpovídají zálohám (rezervační záloha, 30 % z ceny po podepsání smluvních dokumentů a dokončení spodní stavby, 30 % úhrada po dokončení hrubé stavby, 30 % úhrada po dokončení hrubých instalací, 10 % po předání rodinného domu a kolaudaci) uvádím v příloze č. 6.

V příloze č. 1 tabulka přehledně popisuje kalkulace prodejních cen ke každému rodinnému domu spolu s náklady. Prodejní ceny rodinných domů jsou vyjádřeny včetně pozemků, protože jsou nabízeny zákazníkovi ke koupi a ten z celkové částky platí zálohy. Výnosy uvádím bez daně z přidané hodnoty, protože tuto daň společnost od zákazníka (poplatníka) přijme, ale jako plátce daň pravidelně odvádí státu. Celkové výnosy za rodinné domy činí **106 193 600,- Kč** => cena prodeje pozemků 36 616 800,- Kč a cena rodinných domů 69 576 800,- Kč.

4.6.4. Finanční toky nákladů a výnosů projektu

V této kapitole uvádím pohled na možný průběh nákladů a přijatých záloh od budoucích majitelů celého developerského projektu. Následné finanční toky, které uvádím níže v tabulce, mají ověřit proveditelnost projektu a návratnost vložených investic. V tabulce č. 17 uvádím přesně okamžik vzniku finančního toku, který se někdy liší od okamžiku vzniku nákladů, platba faktur externím firmám za materiál a práci je uskutečňována až v době jejich splatnosti. Z tabulky a grafu, které uvádím, je patrné, že za stanovených parametrů a cen je projekt z finančního pohledu proveditelný. Kumulovaný součet finančních toků v závěru tabulky a grafu ukazuje, že projekt skončí **se ziskem 19 799 415,- K**

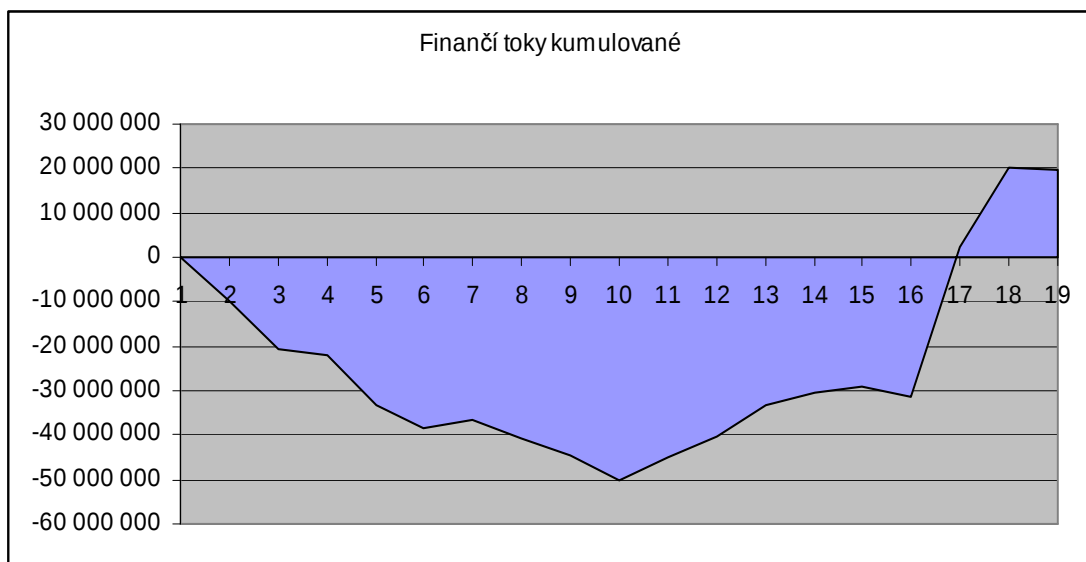
Období		2009				
		1.	2.	3.	4.	5.
NÁKLADY CELKEM	86 394 185	9 637 000	11 168 000	1 481 000	11 096 000	5 518 000
VÝNOSY CELKEM	106 193 600	0	0	100 000	150 000	0
Finanční toky celkem		-9 637 000	-11 168 000	-1 381 000	-10 946 000	-5 518 000
Finanční toky kumulované		-9 637 000	-20 805 000	-22 186 000	-33 132 000	-38 650 000

Období	2009					
	6.	7.	8.	9.	10.	11.
NÁKLADY CELKEM	6 554 550	6 273 183	4 849 092	8 521 375	3 449 767	4 858 333
VÝNOSY CELKEM	8 727 885	1 823 225	1 393 334	2 544 767	8 727 885	9 207 776
Finanční toky celkem	2 173 335	-4 449 958	-3 455 758	-5 976 608	5 278 118	4 349 443
Finanční toky kumulované	-36 476 665	-40 926 623	-44 382 381	-50 358 989	-45 080 871	-40 731 428

Období	2009	2010			
	12.	1.	2.	3.	4.
NÁKLADY CELKEM	3 090 117	1 008 550	828 592	3 297 950	3 801 700
VÝNOSY CELKEM	3 596 450	7 776 202	3 596 450	5 039 534	1 393 334
Finanční toky celkem	506 333	6 767 652	2 767 858	1 741 584	-2 408 366
Finanční toky kumulované	-40 225 095	-33 457 443	-30 689 585	-28 948 001	-31 356 367

Období	2010		
	5.	6.	7.
NÁKLADY CELKEM	325 492	315 992	319 492
VÝNOSY CELKEM	34 048 097	18 068 661	0
Finanční toky celkem	33 722 605	17 752 669	-319 492
Finanční toky kumulované	2 366 238	20 118 907	19 799 415

Tabulka 17 - Finanční toky projektu



Graf 7 - Finanční toky kumulované

Závěrečné shrnutí

Developerský projekt průběh realizace:

- v první fázi bude odkoupení pozemku, na jehož pořízení vynaložila společnost vlastní zdroje ve výši 19 200 000 Kč,- Kč,
- plánovaná výstavba 17 rodinných domů,
- vlastní zdroje poměr 40 % => 32 760 000,- Kč,
- bankovní úvěr 60 % => 49 100 000,- Kč,
- celkové náklady projektu **86 394 185,- Kč**,
- celkové výnosy projektu **106 193 600,- Kč**,
- realizací bude dosaženo zisku **19 799 415,- Kč**,
- výstavba potrvá 14 měsíců a bude dokončena v květnu 2010,
- finančního pohledu bude celková doba realizace developerského projektu trvat od ledna 2009 do července 2010, což představuje 19 měsíců,
- čerpání úvěru bude probíhat po dobu 12 měsíců a náklady na úvěr dosáhnou částky 1 959 185,- Kč.

5. HARMONOGRAM IMPLEMENTACE

5.1. Harmonogram implementace

Harmonogram implementace znázorňuje časový plán realizace tohoto záměru. Poskytuje informace o době zahájení podnikatelské činnosti, o době výstavby, čerpání finančních prostředků a dokončení projektu.

Rozdělení následujících kroků, v časovém pořadí:

- výběr vhodné lokality (listopad 2008),
- zpracování podnikatelského záměru (prosinec 2008),
- založení společnosti, odkoupení pozemků (leden 2009),
- zpracování projektové dokumentace (únor 2009),
- vyřízení administrativních záležitostí, zahájení prodeje připravovaných rodinných domů spolu s marketingovou kampaní, provedení výstavby inženýrských sítí a příprava pozemku pro výstavbu, získání úvěrového příslibu (březen 2009)
- zahájení stavebních prací (duben 2009),
- čerpání úvěru (květen 2009) a dočerpání úvěru (duben 2010),
- dokončení výstavby (květen 2010),
- kolaudace a předání rodinných domů majitelům (červen 2010),
- konečná splátka úvěru (červenec 2010).

Celý tento harmonogram má dva body, kdy termín dokončení je závislý na druhých osobách a není jednoduché ho předem přesně stanovit:

1. **činnost přípravné fáze projektu** musí být pečlivě sladěny a zorganizovány, aby společnost dodržela všechny podmínky pro čerpání úvěru,
2. **samotná výstavba rodinných domů** se může protáhnout. Ve smlouvě o dílo, která je uzavřena s generálním dodavatelem stavby, je uvedena sankce za nedodržení termínů, ale i přes tato opatření může být vše jinak.

5.1.1. Rizika

Stanovením rizik záměru jsou zhodnoceny negativní situace, které mohou nastat v důsledku velikosti nepříznivých dopadů na odolnost projektu vzhledem ke změnám podnikatelského prostředí a zhodnocení flexibility společnosti.

Na jedné straně je pravda, že proces přípravy a následné realizace je zdoluhavý a během procesu přípravy může dojít k řadě neočekávaných či nepředvídatelných změn, které mohou pozitivně nebo negativně ovlivnit ekonomický efekt celého projektu. Dopad tohoto rizika může postihnout nejenom společnost, ale i některé zainteresované subjekty v projektu.

Na druhé straně srovnáme-li dobu návratnosti vložených investic s většinou jiných odvětví (výroba zboží a služeb), je jen málo případů, kdy je návratnost vložených investic tak krátká. Proto je zřejmé, že dokáže-li developer do projektu identifikovat všechna potenciální rizika, pravděpodobnost výsledku bude pozitivní pro všechny zúčastněné, tedy jak pro společnost, banku, dodavatele stavby i zákazníky.

V následujících odstavcích označím hlavní a častá rizika spojená s realizací developerského projektu:

1. **Změna rozpočtových nákladů** – jedná se v našich podmínkách o jednu z nejčastějších forem rizik. Rozkolísanost domácí ekonomiky a nerovné postavení subjektů v dodavatelských-odběratelských vztazích mohou způsobit zvýšení či změnu struktury rozpočtových nákladů výstavby, a tak nepříznivě ovlivnit cash flow projektu. Prvním předpokladem k zamezení vzniku tohoto rizika je to, aby se při tvorbě rozpočtu vycházelo spíše z pesimistických variant vývoje, průměrných nebo nadprůměrných cen jednotlivých položek. Vzhledem k délce realizace projektu, je důležité do budoucna počítat s možným nárůstem cen vstupů vlivem inflace. Důležité je rovněž, aby byla ve smlouvě o dílo se zhotovitelem stavby vždy dohodnuta pevná cena s co nejmenší možností případného pohybu ceny díla směrem nahoru a pevný termín dodání. Tím pádem by se riziko z překročení nákladů při výstavbě, přeneslo na dodavatele. Nesmíme zapomenout na vznik skrytých nákladů, se kterými se nepočítalo a objeví se v průběhu

realizace. A proto by měla být součástí kalkulace nákladů výstavby pět až desetiprocentní rozpočtová rezerva.

2. **Změna podmínek na trhu na straně poptávky** – poznání potřeb na straně poptávky, musí být základním východiskem při navrhování projektu. Změna ve struktuře poptávky během jeho realizace sice neznamená přímé ohrožení dokončení projektu, ale přináší určité komplikace. Pro společnost i banku je důležité, aby dokázaly společně najít východisko z takové situace. Prodej projektu bývá zahájen před zahájením výstavby. Pokud se během prodeje ukáže, že o některé navržené jednotky není zájem, je nutné přistoupit ke změně projektu. Všechny tyto změny vyvolávají dodatečné náklady, jejich nárůst se zvyšuje rozestavěností stavby.

Trh na straně poptávky se začíná orientovat spíše na vyšší kvalitu při rozumných cenách. Uspěje pouze nabídka s optimálním poměrem kvality a ceny a ještě s něčím navíc. S určitou výjimečností, originalitou, úsporností a ekologičností, s přidanou hodnotou pro uživatele. U rodinných domů setrvává trend obliby menší struktury jednotek rodinných domů s malými pozemky. Developerské společnosti, které včas nezachytili signály o měnící se struktuře poptávky, přivedlo společnosti do vážných problémů. Ponecháme-li stranou případy dramatického snížení poptávky, které může v krajním případě způsobit i zhroucení celého projektu. Prvotním cíle společnosti je, aby nabídla projekt, který co nejlépe vystihuje představy kupujících.

3. **Špatná propagace projektu** – úspěšnost a jeho prodejnost záleží na mnoha faktorech. Hlavním faktorem je již výše zmíněné poznání poptávky a navržení projektu podle jejich potřeb. I kvalitně navržený developerský projekt může být špatně prodejný, pokud se nevěnuje dostatečná pozornost jeho propagaci. Společnost musí začít s kvalitní propagací v přípravné fázi projektu.

4. **Ostatní rizika** – lze zařadit nárůst úrokové sazby čerpaného úvěru, užívaného pro realizaci developerského projektu. V důsledku zvýšení úrokových sazeb se snižuje předpokládaný zisk a růst finanční zátěže společnosti. Tato skutečnost může vést ke snaze dosáhnout stanoveného zisku, cestou zvyšování cen rodinných domů, což s sebou může přinášet další rizika ohrožení prodejnosti. Mezi ostatní rizika, která by přímo ohrozila dokončení projektu, můžeme zahrnout změnu hlavního dodavatele stavby, prodloužení lhůt stavebního a kolaudačního řízení atd.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvoření podnikatelského záměru pro nově vznikající společnost Brněnská Developerská s.r.o., která se zaměřuje na nalezení podnikatelské příležitosti v developerském odvětví. Snahou zakládané společnosti je vyplnění určitého prostoru na rezidenčním trhu nemovitostí a to výstavbou rodinných domů. Hlavním nosným stavebním projektem společnosti, bude výstavba 17 rodinných domů pod názvem **“V Jamách”** Moravany u Brna.

Cílem podnikání společnosti bude poskytovat komplexní servis v oblasti bydlení počínaje přípravou území, volbou architektonicko-urbanistického řešení lokality přes kvalitní zajištění výstavby za účasti dodavatelů, až po realizaci investičního prodeje. Funkčnost, krása a čistý styl, i tak by se dal charakterizovat cíl společnosti, který vyplývá z poskytnutí bydlení moderního charakteru s maximálními užitnými vlastnostmi pro cílovou skupinu obyvatel se středním a vyšším příjmem.

V úvodu jsem čerpala současně teoretické a praktické poznatky z problematiky pro zpracování kvalitního podnikatelského záměru. **Realizace developerského projektu** je náročný proces, kvalitní příprava těchto projektů je základním předpokladem pro dosažení podnikatelského úspěchu.

Návaznou část tvoří **analýza současného stavu podnikatelského oboru**. Z analýzy obecného okolí pro podnikatelský záměr vyplývá, nejasná situace v budoucím vývoji vnějšího prostředí, která výrazně zvyšuje míru nejistoty **makroekonomické predikce**. S dostupnými znalostmi je velmi obtížné (ne-li nemožné) odhadnout hloubku a délku trvání globální finanční a ekonomické krize, a tím i rozsah a intenzitu dopadů na českou ekonomiku, která není primárním zdrojem problémů a pouze absorbuje šoky z vnějšího okolí. Podnikatelský sektor čekají nemalé problémy v důsledku současné finanční krize. Finanční krize, hrozící přerůst v globální ekonomickou recesi pouze akcelerovala přirozený cyklický vývoj trhu a ukončila realitní boom řady minulých let. Nové tržní podmínky budou výzvou ke zvýšení úrovně celého obchodu s nemovitostmi. Výsledkem bude pročištěný a transparentnější trh s jakostními a garantovanými produkty a službami, trh bezpečný a kredibilní.

Naopak pozitivně je ovlivněna faktory legislativními, snížením daně z příjmu, osvobození od daně z převodu nemovitosti pro novostavby.

Nikdo nemáme **kříšťálovou kouli** a nikdo neumí dokonale předpovídat, jak se bude vyvíjet poptávka po rodinných domech, úroková míra, kupní síla obyvatelstva

Ze zpracování analýzy současného stavu vyplynuly určité možnosti v daném tržním segmentu. Dlouhodobá poptávka po kvalitním bydlení, zájem o rodinné domy je stále vysoký, protože trh není nasycen. Segment poptávky po takovém typu bydlení je v růstové fázi a nabídka není stále dostatečná, proto je vhodné období pro začátek podnikání v tomto sektoru. Na trhu je několik firem, které nabízejí podobné projekty, ale s úzce profilovanou nabídkou, vyhotovenou v zrcadlovém obraze.

Trh na straně poptávky se začíná **orientovat spíše na vyšší kvalitu při rozumných cenách**. Trh se otočil z trhu prodávajícího na trh kupujícího a po letech, kdy se prodalo vše, co se postavilo, je „pánem“ **solventní poptávka**. Skončila doba jednoduchého prodeje a začíná skutečný obchod s nemovitostmi. Kvalita nabízených nemovitostí a realizovaných projektů se stává podmínkou prodejnosti. Kvalita lokality, dopravní a infrastrukturální obslužnosti, architektury, vnitřních dispozic a zařizovacích standardů, stavebních materiálů a technologií, provozních režimů a uživatelského komfortu. Trh kupujícího při limitované koupěschopnosti prověří především kvalitu. Nemovitost budou vlastnit lidé, kteří mohou a jsou schopni se o tento majetek starat. Uspěje pouze nabídka s optimálním poměrem kvality a ceny a ještě s něčím navíc. S určitou výjimečností, originalitou, úsporností a ekologičností, s přidanou hodnotou pro uživatele.

Vytvořený tržní prostor vytváří příležitost pro návrh podnikatelského záměru. V další části je popsán jeho časový harmonogram od založení společnosti spolu s průběhem realizace celého developerského projektu. Dále organizační struktura společnosti, marketingové nástroje včetně návrhů na reklamu a prezentaci společnosti až po návrhy na podporu prodeje.

Pro úspěch realizace celého projektu je potřeba věnovat dostatečnou pozornost výběru lokality a přesně dodržet stanovený harmonogram výstavby. Zahájení výstavby bude předcházet období 4 - 6 měsíců, během kterých společnost odkoupí pozemek,

připraví projekty pro územní rozhodnutí a stavební povolení a také provede výstavbu inženýrských sítí a přípravu pozemku. V tomto období proběhne prodej připravovaných rodinných domů, spolu s marketingovou kampaní. Činnosti spadající do této přípravné fáze projektu musí být velice pečlivě zorganizovány a dobře sladěny, aby byly společností dodrženy všechny podmínky nutné pro čerpání úvěru. Výstavba bude probíhat ve dvou etapách.

Podrobný finanční plán popisuje návrh na financování projektu, úplnou kalkulaci nákladů, výnosů a následné peněžní toky, jejímž cílem je ověřit realizovatelnost projektu z finančního pohledu. Přesné vymezení vlastních a cizích finančních zdrojů vložených do realizace projektu. Při výpočtu výnosu jsem vycházela z předpokladu 100 % prodeje rodinných domů v průběhu výstavby. Na základě vypočtených hodnot jsem stanovila tabulku finančních toků, která zachycuje skutečný průběh toků výnosů, nákladů za jednotlivé měsíce. Kumulativní součet finančních toků zachycuje vysoké záporné hodnoty v některých měsících vlivem výše čerpání úvěru. Konečná součtová hodnota je kladná a představuje zisk ve výši **19 799 415,- Kč**, kterého lze za daných podmínek dosáhnout.

Mezi rizika, která by přímo ohrozila dokončení projektu, můžeme zahrnout změnu hlavního dodavatele stavby, změna rozpočtových nákladů, prodloužení lhůt stavebního či kolaudačního řízení, špatná propagace projektu – neoslovení a nezaujetí potenciálních zákazníků.

Závěrem bych chtěla říci, že developerský projekt V Jamách je pro společnost zajímavou podnikatelskou příležitostí, kterou považuji za perspektivní z pohledu podnikatelské volby, a z této pozice jsem přesvědčena, že cíl této práce byl splněn. Na základě stanovených výsledků lze realizaci tohoto projektu společnosti doporučit. Do budoucna po úspěšné realizaci tohoto projektu, by se společnost chtěla nadále rozvíjet a pokračovat v realizaci projektu **na výstavbu pasivních domů**.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ACHOUR, Gabriel. *Developerské projekty: Shrnutí právního prostředí*. Profit [online]. 2009 [cit. 2009-03-30]. Dostupný z WWW: [http://www.profit.cz/developerske-projekty-\(shrnuti-pravniho-prostredi\)/12088.html](http://www.profit.cz/developerske-projekty-(shrnuti-pravniho-prostredi)/12088.html)
- [2] *Aktuální prognóza České národní banky: Prognóza HDP*. [online]. 2009 [cit. 2009-03-26]. Dostupný z WWW: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html
- [3] *Analýza vývoje stavebnictví ve 4. čtvrtletí 2008* [online]. 2009 [cit. 2009-03-26]. Dostupný na WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/755C00489EE6>
- [4] *Ceny bytů v Brně: Bydlení*. Idnes [online]. 2009 [cit. 2009-03-26]. Dostupný na WWW: <http://cenybytu.idnes.cz/cbbyty.asp?kraj=11&oblast=45>
- [5] CÍSAŘ, J., REKTOŘÍK, J. *Ekonomika bydlení I*. 1. vyd. Brno: Masarykova universita v Brně, 1999. 98 s. ISBN 80-210-2240-X.
- [6] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha, C.H. Beck, 2001. 456 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [7] DUBSKÁ, D. *Úspory a zadluženost*. [online] 2008 [cit. 2009-03-18]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/1151-08>
- [8] FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha, Grada Publishing, 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812-1.
- [9] HISRIC, R., PETERS, M. *Založení a řízení nového podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- [10] GOLA, P. *Inflace v roce 2008 byla vysoká*. Finance [online]. 16.2. 2009 [cit. 2009-03-26]. Dostupný z WWW: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/209610-eu-inflace-v-roce-2008-byla-vysoka/>
- [11] *Informace o novelách zákona o DPH účinných od 1.1.2008: Sazba daně u bytové výstavby a u staveb pro sociální bydlení* [online]. 2008 [cit. 2009-03-24]. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dan-z-pridane-hodnoty/novelizace-pravni-upravy-dph-ucinnost-od-1-1-08/1001635/46779>
- [12] KEŘKOVSKÝ, M. *Podnikatelský projekt*. 7. vyd. Brno, Novotný Zdeněk, 2003. 54 s. ISBN 80-86510-83-2
- [13] KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

- [14] KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0
- [15] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Přel. J. Malý a kol. 6. vyd. Praha, Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3
- [16] MALACH, A. a kolektiv. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vydání Praha, Grada Publishing, 2005. 524 s. ISBN 80-247-0906-6.
- [17] MARKOVÁ, H. *Daňové zákony 2008*. 16. vydání Praha, Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2385-3
- [18] *Nezaměstnanost Ministerstvo práce a sociálních věcí*. [online]. 2009 [cit. 2009-04-12]. Dostupný z WWW: <http://www.mpsv.cz/cs/6725>
- [19] *Omezení uznatelnosti úroků v základu daně z příjmů od 1.1.2008: Finanční výdaje* [online]. 2007 [cit. 2009-03-12]. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dan-z-prijmu/uznatelnost-uroku-dan-z-prijmu-1-2008/1001654/47047/>
- [20] PLESKAČ, J., SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2001. 232 s. ISBN 80-247-0052-2
- [21] SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera: Finanční analýza v řízení firmy*. 2. vyd. Praha, Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8
- [22] SYNEK, M. a kolektiv *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-736-7
- [23] STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. 1. vyd. Praha, Management Press, 1992. 120 s. ISBN 80-85603-12-8
- [24] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha, Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1
- [25] VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. prep.a dopl. vyd. Praha, Grada Publishing, 2005. 307 s. ISBN 80-247-1069-2.
- [26] VYKYPĚL, O., KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X
- [27] WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vydání českého překladu. Praha, C. H. Beck, 1995. ISBN 80-7179-014-1
- [28] *Zpráva o inflaci 2009 České národní banky*. [online]. 2009 [cit. 2009-03-17]. Dostupný z WWW: http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2009/2009_I/download/zoi_I_2009.pdf

Seznam tabulek:

Tabulka 1 - Přehled právních forem podnikání	16
Tabulka 2 - Makroekonomické ukazatele.....	41
Tabulka 3 - Vývoj hrubého domácího produktu 2008.....	42
Tabulka 4 - Vývoj inflace v jednotlivých letech.....	42
Tabulka 5 - Zaměstnanost podle krajů 2008.....	46
Tabulka 6 - Životní úroveň v jednotlivých letech.....	46
Tabulka 7 - Porovnání nabídky s ostatními projekty	54
Tabulka 8 - Přehled konkurenčních projektů.....	55
Tabulka 9 - Souhrnné působení sil na zakládanou společnost.....	57
Tabulka 10 - Základní informace o společnosti.....	61
Tabulka 11 - Rozložení plateb u splátkové formy úhrady.....	67
Tabulka 12 - Přehled nabídkových cen.....	75
Tabulka 13 - Položkový rozpočet inženýrské sítě	81
Tabulka 14 - Náklady na koupi a přípravu pozemku.....	82
Tabulka 15 - Náklady na stavební část	82
Tabulka 16 - Návrh průběhu čerpání úvěru	84
Tabulka 17 - Finanční toky projektu.....	86

Seznam obrázků:

Obrázek 1 - Účel a smysl podnikatelského plánu.....	21
Obrázek 2 - Marketingový mix.....	24
Obrázek 3 - Podnikatelské okolí společnosti	32
Obrázek 4 - Porterův model konkurenčního prostředí.....	33
Obrázek 5 - Dům RACIO 355	70
Obrázek 6 - Půdorys domu RACIO 355	71
Obrázek 7 - Dům RACIO 360	72
Obrázek 8 - Půdorys domu RACIO 360	72
Obrázek 9 - Dům VILA SL 101	73

Obrázek 10 - Domy VILA SL 101	73
Obrázek 11 - Půdorys domu VILA SL 101	74
Obrázek 12 - Logo společnosti	77

Seznam grafů:

Graf 1 - Prognóza HDP	41
Graf 2 - Vývoj úvěru sektoru domácností celkem od všech finančních zprostředkovatelů (mil.)	44
Graf 3 - Vývoj nově uzavřených zakázek v letech 1997 - 2008	49
Graf 4 - Struktura počtu stavebních povolení podle krajů ve 4. Q 2008	50
Graf 5 - Organizační struktura společnosti	63
Graf 6 - Schéma subjektů v developerském projektu	65
Graf 7 - Finanční toky kumulované	86

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Přehled nákladů a prodejních cen

Příloha č. 2 – Harmonogram postupu prací výstavby

Příloha č. 3 – Položkový rozpočet nákladů RACIO 355, RACIO 360, VILA SL 101

Příloha č. 4 – Vývoj nákladů projektu

Příloha č. 5 – Rozdělení nákladů na marketing

Příloha č. 6 – Výnosy za rodinné domy

Příloha č. 7 – Fotodokumentace rodinných domů

Příloha č. 8 – Obrázek geometrické mapy projektu