



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH MODELŮ SPRÁVY INVESTIČNÍCH NEMOVITOSTÍ

DESIGN OF THE INVESTMENT PROPERTY MANAGEMENT MODELS

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MARGARIT ŠICNEROVÁ SHAHBAZIAN

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ HERALECKÝ, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Šicnerová Shahbazyan Margarit, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Návrh modelů správy investičních nemovitostí

v anglickém jazyce:

Design of the Investment Property Management Models

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha : Grada. 2005. 365 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení : teorie pro praxi. 2. vyd. Praha : C. H. Beck. 2006. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.

KOTLER, P., LANE, K. Marketing management. 1. vyd. Praha : Grada. 2007. 788 s. ISBN 987-80-247-1359-5.

KORÁB, V., a spol. Podnikatelský plán. 1. vyd. Praha : Computer Press. 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

PORTER, E. M. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 14.01.2013

Abstrakt

Tato diplomová práce spočívá v sestavení modelu správy investičních nemovitostí pro společnost Get & Invest, s.r.o., která je mladou firmu zabývající se realitní a stavební činností a financováním. Mimo jiné také poskytuje např. právní servis. V práci se dále budu zabývat všemi aspekty, které s podnikáním bezprostředně souvisí. Jedná se o analýzu trhu, zákazníků, dodavatelů a konkurence. Dále také stanovením ceny za poskytované služby. Cílem práce je navrhnout komplexní modely správy investičních nemovitostí. Tento model bude zahrnovat náklady spojené s provozem těchto nemovitostí a jejich ekonomické zhodnocení v čase.

Abstract

This Diploma thesis is focused on design of the investment property management models for company Get & Invest Ltd., which is young company focused on real estate and construction, financing. Among other things, for example, provides legal services. In this thesis, I will deal with all aspects that are directly related to business. This is an analysis of the market, customers, suppliers and competitors. I also determine the price for rendered services. The objective of this thesis is to propose a comprehensive models of management of investment real estate. These models will include both the costs associated with the operation of these properties, as well as their economic evaluation in time.

Klíčová slova

správa nemovitosti, podnikatelský záměr, nemovitostní trh, investiční trh, Porterův model, SWOT analýza, financování

Key words

property management, business plan, real estate market, investment market, porter's model, SWOT analysis, financing

Bibliografická citace

ŠICNEROVÁ SHAHBAZYAN, Margarit. *Návrh modelů správy investičních nemovitostí*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 124 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 10. ledna 2013

.....

vlastnoruční podpis

Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat panu Ing. Tomášovi Heraleckému, Ph.D. za cenné připomínky, odborné vedení a pomoc při zpracování mé diplomové práce. Poděkování patří také mé rodině a všem, kteří při mně stáli nejen v průběhu celého studia.

OBSAH

ÚVOD	11
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	12
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	13
1.1. SPRÁVA NEMOVITOSTÍ.....	13
1.1.1. Služby v oblasti správy nemovitostí.....	14
1.1.2. Kvalitní správa nemovitostí	15
1.2. FINANCOVÁNÍ NEMOVITOSTÍ	16
1.2.1. Hypoteční úvěr	16
1.3. INVESTICE A JEJICH EFEKTIVITA	17
1.3.1. Hodnocení efektivnosti investic.....	17
1.3.1.1. Diskontované peněžní toky	18
1.3.1.2. Čistá současná hodnota (Net Present Value – NPV)	18
1.3.1.3. Vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return – IRR).....	19
1.3.1.4. Doba návratnosti investic.....	20
1.3.1.5. Programy na vyhodnocení výnosnosti nájmu.....	20
1.4. STRATEGICKÁ ANALÝZA	21
1.4.1. Strategická analýza okolí podniku	22
1.4.1.1. Analýza vlivu makrookolí – analýza obecného okolí podniku, analýza PEST	22
1.4.1.2. Analýza vlivu mikrookolí – analýza oborového okolí podniku	24
1.5. PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	26
1.6. STRATEGICKÁ ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	30
1.6.1. SWOT analýza.....	31
1.7. MARKETINGOVÝ MIX	32
1.8. PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR	34
1.8.1. Požadavky na podnikatelský záměr.....	34
1.8.2. Struktura podnikatelského plánu.....	35
2. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	36
2.1. SOUČASNÁ SITUACE VE SPOLEČNOSTI	36
2.2. PRŮZKUM A ANALÝZA TRHU	36
2.2.1. Demografické složení obyvatel v ČR.....	36
2.2.2. Analýza JIM a ZLN kraje	37
2.2.3. Realitní trh	41
2.3. INVESTOVÁNÍ A TRH NEMOVITOSTÍ.....	42
2.4. VÝVOJ CEN NEMOVITOSTÍ V ČR	46
2.4.1. Cenové indexy nemovitostí.....	46

2.5.	CENOVÁ MAPA	49
2.6.	CENA NÁJEMNÉHO.....	54
2.6.1.	Novela občanského zákoníku	54
2.6.2.	Mapa nájemného.....	55
2.6.3.	Rentabilita pronájmu	56
2.6.3.1.	Příklad na rentabilitu pronájmu u bytu v JIM kraji	57
2.7.	ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ	58
2.7.1.	Zákazníci	58
2.7.2.	Dodavatelé.....	59
2.7.3.	Konkurence	59
2.8.	PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	62
2.8.1.	Hrozba vstupu nových konkurentů	62
2.8.2.	Rivalita mezi stávajícími konkurenty na daném trhu	62
2.8.3.	Vyjednávací síla odběratelů.....	63
2.8.4.	Vyjednávací síla dodavatelů	63
2.8.5.	Hrozba substitutu	63
2.9.	PEST ANALÝZA.....	64
2.9.1.	Politicko-legislativní faktory.....	64
2.9.2.	Ekonomické faktory.....	65
2.9.3.	Sociální a kulturní faktory.....	68
2.9.4.	Technické a technologické faktory	70
2.10.	SWOT ANALÝZA.....	71
2.10.1.	Možné strategie vyplývající ze SWOT analýzy	72
3.	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ.....	73
3.1.	ZÁKLADNÍ ÚDAJE	73
3.2.	EXEKUTIVNÍ SOUHRN	74
3.3.	POPIS SPOLEČNOSTI	75
3.4.	MARKETINGOVÝ MIX	77
3.4.1.	Produkt služeb.....	77
3.4.2.	Ceny služeb – cenová politika	78
3.4.3.	Distribuce nabízených služeb.....	79
3.4.4.	Marketingová komunikace – komunikační mix	80
3.4.5.	Lidský faktor.....	81
3.4.6.	Materiální prostředí.....	82
3.4.7.	Procesy.....	83
3.5.	MODEL SPRÁVY INVESTIČNÍCH NEMOVITOSTÍ	85
3.5.1.	Model BASIC	86
3.5.2.	Model SILVER	86

3.5.3.	<i>Model GOLD</i>	87
3.5.4.	<i>Ekonomické zhodnocení</i>	89
3.6.	PRAKTICKÉ PŘÍKLADY	90
3.7.	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ WEBOVÉ PREZENTACE SPOLEČNOSTI GET & INVEST, S.R.O.	101
ZÁVĚR		103
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		105
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK		111
SEZNAM OBRÁZKŮ		112
SEZNAM TABULEK		112
SEZNAM GRAFŮ		113
SEZNAM PŘÍLOH		114

ÚVOD

Každá firma, malá či velká, nabízející služby by se měla na současném trhu snažit o poskytnutí komplexních služeb pro své stávající zákazníky nebo tímto přístupem získat pozornost zákazníků konkurenčních firem a přilákat je k sobě. V dnešní dynamické době je čas drahocenný a v případě, že by zákazník mohl „pod jednou střechou“ dostat vše, co požaduje, je velkou konkurenční výhodou.

Na poskytování komplexních služeb zákazníci pozitivně reagují. Proto se v poslední době firmy zaměřují právě na tuto oblast a snaží se rozšířit portfolio nabízených služeb, ať už přímo ve svém oboru nebo mimo něj a nabídnout tak svým zákazníkům přidanou hodnotu.

Jednou z takových firem zaměřujících se komplexnost služeb je i Get & Invest, s.r.o., ve které jsem dostala příležitost vypracovat svou diplomovou práci se zaměřením právě na rozšíření služeb, a to konkrétně v oblasti investic do nemovitostí.

Mnoho lidí má obecně k investování negativní postoj. Ten vychází z jejich neznalosti o dané problematice, špatné předchozí zkušenosti nebo nedůvěry k jednotlivým investičním produktům. Navíc většina z nich si investování spojuje s cennými papíry nebo s investicemi do komodit a to pro většinu z nich znamená značné riziko. Dnes ale lidé mohou téměř bez obav investovat do „čehokoliv“. Banky a pojišťovny nabízejí nespočet produktů, prostřednictvím kterých klienti mohou „bezpečně“ investovat a nechat své peníze vydělávat.

Lidé mohou investovat také do nemovitostí. Vše záleží na jejich postoji k riziku, likviditě, ale i na investičním horizontu. Investice do nemovitostí s sebou nesou minimální riziko, ale investor musí počítat s delší dobou likvidity a také s delším investičním horizontem. Investor se tímto krokem může zajistit bezpečným způsobem např. na stáří.

Tuto myšlenku sdílí také společnost Get & Invest, s.r.o. A aby i tato služba byla zcela komplexní, tak ji podpořím návrhem rozšíření podnikatelské činnosti, konkrétně v oblasti správy investičních nemovitostí.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Společnost Get & Invest, s.r.o. je mladá dynamická společnost zaměřující se na komplexnost služeb a individuální potřeby klienta. Do obchodního rejstříku byla společnost zapsána v listopadu roku 2010. Během jednoho roku svého působení rozšířila pole působnosti s cílem nabídnout svým stávajícím i potenciálním klientům komplexní služby v oblasti nemovitostí a financí. Společnost poskytuje služby v několika oblastech – reality a stavební činnost, investice, finance a také zajišťuje služby spojené s IT. Komplexnost služeb společnosti Get & Invest, s.r.o. spočívá ve spojení možnosti realit jako dobré investice s nejvýhodnějším financováním.

Tato diplomová práce představuje rozšíření podnikatelské činnosti společnosti v oblasti rozšíření svého působení na konkurenčním trhu.

V zájmu každého podnikatele či společnosti je získat pevné postavení a značný podíl na trhu. Z tohoto důvodu je zapotřebí neustále sledovat trh, zdokonalovat servis, rozšiřovat nabídku služeb a nabídnout svým klientům komplexní řešení konkrétní situace. V závislosti na této skutečnosti se pokusím pro společnost Get & Invest, s.r.o. navrhnout rozšíření podnikatelské činnosti, která by měla spočívat v návrhu modelů správy investičních nemovitostí.

Hlavní náplní mé diplomové práce je tedy návrh modelů správy investičních nemovitostí. Při úspěšné aplikaci tohoto modelu by společnost mohla zvýšit svou konkurenceschopnost na současném investičním a nemovitostním trhu.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato kapitola bude věnována teorii, se kterou jsem se seznámila v uvedených titulech a ze kterých budu následně vycházet při řešení daného problému.

1.1. Správa nemovitostí

„Předmětem správy nemovitostí se rozumí udržování stávajícího stavu, chodu a provozu nemovitostí v souladu s platnými předpisy“. (28)

Pod pojmem správa nemovitostí se rozumí zajišťování administrativních, ekonomických, právních a technických činností. Činnost správce spočívá v zajišťování běžné i havarijní údržby, vyřizování agendy a administrativy dané příslušnými právními předpisy, poskytování služeb spojené s užíváním bytu a souvisejících s bydlením. Do této činnosti také spadá zajištění pravidelné revize technických zařízení domu, oprav a rekonstrukcí, dále také zajištění dodávek energií a poskytování jiných služeb, které bezprostředně souvisí s provozem nemovitostí, jako např. úklidové služby, odvoz odpadků, ostraha, atd. Správce také zajišťuje předpis a výběr nájemného, záloh na služby a vedení části účetnictví týkající se těchto nemovitostí.

Jak už jsem výše zmínila, vykonavatelem této činnosti je správce. Může jim být fyzická i právnická osoba. Rozsah pravomocí správce je dána na základě mandátní smlouvy.

Podstatou správy nemovitostí je plynulý a bezporuchový provoz a správa všech jednotlivých nemovitostí. Správu si lze sjednat v různých podobách, počínaje od té, která zajišťuje pouze to nejnutnější až po komplexní zastoupení. Pro správný a řádný výkon této činnosti je potřeba kooperace s realitním makléřem, finančním poradcem, advokátem, technikem, aj. V této souvislosti se obecně doporučuje správu nemovitostí svěřit právnické osobě, která má ve své správě rozsáhlý bytový fond a disponuje zkušenými pracovníky ve všech oblastech.

Co se týká práv a povinností smluvních stran, je potřeba je vymezit smluvně, aby se v budoucnu předešlo nepříjemným sporům. Správci náleží za vykonanou činnost

odměna sjednaná ve smlouvě, která je závislá na rozsahu poskytovaných služeb, velikosti nemovitosti a také podle místně obvyklých podmínek.

Majitel nemovitosti si může spravovat svůj majetek sám. Ovšem je na místě toto dobře zvážit. Správcovská činnost vyžaduje odbornou péči v mnoha oblastech a pokud chceme poskytovat kvalitní služby, musíme mít na vědomí, že tato činnost je časově velmi náročná. Správcovství neznamena pouze drobné opravy, ale obnáší také znalost širokého spektra předpisů, zákonů a vyhlášek. Zvládnout všechny tyto aktivity současně se svým zaměstnáním je téměř nemožné a navíc je potřeba spolupracovat s mnoha odborníky. Je tedy rozumnější tuto činnost přenechat správci. (13)

1.1.1. Služby v oblasti správy nemovitostí

Odborná správa nemovitostí by měla obsahovat: (13)

- provoz domu a pozemku,
- administrativní činnosti spojené se správou nemovitostí,
- vedení účetnictví,
- vyúčtování služeb (zde je potřeba brát v úvahu zákonnou úpravu, která stanovuje nejzazší možný termín vyúčtování do 30.4. příslušného kalendářního roku),
- předpisy záloh za služby spojené s užíváním bytu, zajištění inkasa a vymáhání nájemného a záloh za služby,
- zajišťování oprav, údržby, havarijní služby,
- revize a opravy rozvodů plynu, elektrické energie a vody, vzduchotechniky, výtahů, společné televizní antény, nebo kabelové televize, aj.,
- realitní činnost,
- právní servis,
- zprostředkování úvěrů, pojištění a jiných podobných produktů,
- úklidové služby,
- údržba zeleně,
- zajištění ostražky, aj.

Je samozřejmě jasné, že výše sepsaný seznam není striktně dán a není úplný. Rozsah činností, které bude správce vykonávat záleží pouze na konkrétní osobě. Na trhu je mnoho správcovských společností a firem, které nabízejí nejrůznější služby a je jen na nás, kterou si vybereme. Pokud narazíme na společnost, která nabízí své služby např. v rámci balíčku a my musíme akceptovat všechny služby v rámci ceny (i ty, které se nám nehodí), je lepší obrátit se na jinou společnost a najít takovou, která nám vyjde vstříc a poskytne nám možnost vybrat si pouze potřebné služby, nebo dokonce je schopna zajistit požadované služby navíc. V takovém případě se jedná o správce vysoké kvality.

1.1.2. Kvalitní správa nemovitostí

Pokud se rozhodneme svou nemovitost svěřit do rukou kvalitního správce, je nutné aby splňoval následující body: (39)

- *Zkušenosti a tradice* – je důležité se zajímat o to, jak dlouho již správce na trhu působí, jaké má zkušenosti se správou objektů pro velké vlastníky i pro společenství vlastníků.
- *Tým zkušených pracovníků* – zde je důležité zjistit, zda správce spolupracuje se zkušenými odborníky ve svém oboru.
- *Zastupitelnost* – zastupitelnost jednotlivých pracovníků je důležitá, např. v době, kdy někdo onemocní a je indisponován. Správce musí zajistit kvalitní náhradu.
- *Dosažitelnost* – kvalitní správce je vždy dostupný a v případě vzdálené správy aktivně komunikuje.
- *Platit jen za to, co je potřeba a možnost vybrat si služby* – mít možnost si vybrat z nabízených služeb a sestavit si balíček „na míru“ podle individuálních potřeb.
- *Konečná cena za správu* – je nutné ve smlouvě stanovit, jak a kdy bude správce odměňován; pevně stanovený správcovský poplatek v měsíčních frekvencích je velmi transparentní.
- *Kvalitní každoroční výroční zpráva* – jednou ročně by měl správce v tomto dokumentu sumarizovat významné technické, provozní nebo jiné informace.

- *Kvalitní dodavatelské zázemí* – dobrý správce má dobré a prověřené kontakty na dodavatelské firmy.
- *Nadstandardní služby* – zvýhodněné ceny u dodavatelských firem, pojištění domů , vyřizování pojistných událostí, aj.
- *Financování a dotace* – správce má zkušenosti a je schopen zajistit výhodné úvěry, informovat o dotacích či nabídnout pomoc při jejich realizaci.
- *Zajištění roční technické prohlídky objektu.*
- *Nezbytné doplňkové služby* – poskytuje služby v oblasti právní, poradenské, realitní, aj.

1.2. Financování nemovitostí

Možností financování nemovitostí je na současném bankovním trhu mnoho. Vše záleží na momentální situaci daného zájemce i na jeho platební morálce a historii.

Úplně první možnost, jak financovat koupi nemovitosti, je z vlastních finančních prostředků. Ovšem nejčastější variantou je financování z cizích zdrojů. Banky dnes nabízejí různé úvěrové produkty v závislosti na účelu a profilu klienta. Ve své podstatě se jedná o hypoteční a investiční úvěry a jejich různé modifikace.

Vzhledem k cíli mé diplomové práce zde nebudu popisovat různorodé úvěrové možnosti. Ve zkratce se zaměřím pouze na hlavní typ úvěru, pomocí kterého můžeme investovat do nemovitostí. Jedná se o hypoteční úvěr.

1.2.1. Hypoteční úvěr

Hypoteční úvěr je hlavním typem úvěrů pro financování nemovitostí. Jedná se o dlouhodobý úvěr, který se poskytuje na pořízení, výstavbu, rekonstrukci či opravu nemovitosti na územní České republiky. Základním charakteristickým rysem tohoto typu úvěrů je jejich zajištění zástavním právem k nemovitosti.

Hypoteční úvěr představuje spolehlivé řešení financování při koupi nemovitosti na bydlení, ale lze jej použít i jako dobrý investiční nástroj při následném účelovém pronájmu financované nemovitosti.

Účelem hypotečních úvěrů může být pořízení nemovitosti, výstavba, rekonstrukce nebo oprava nemovitosti. Také se může jednat např. o vypořádání dědických

a spoluvlastnických nároků nebo refinancování již dříve poskytnutých různorodých úvěrů. Můžeme tedy říci, že hypoteční úvěr dělíme na *účelový*, který je striktně vázán na investici do nemovitosti a *neúčelový*, který je poskytován bez zjištění účelu a je tedy poskytnut na cokoli.

Zákon č. 190/2004 Sb., o dluhopisech stanovuje hranici poskytnutí hypotečních úvěrů a to maximálně na 70% ceny zastavované nemovitosti v případě, že hypoteční úvěr bude financován prostřednictvím zástavních hypotečních listů. Dnes téměř všechny banky financují hypoteční úvěry i z jiných zdrojů a poskytují je i do výše 100% ceny zastavěné nemovitosti. (55)

Minimální splatnost hypotečního úvěru je většinou 5 let a maximální 30 let. Některé banky umožňují i delší dobu splácení, ovšem klient musí splňovat stanovené podmínky, v průběhu splácení musí být v produktivním věku a délka splácení nesmí překročit 70 let jeho věku.

Nejtypičtějším splácením hypotečního úvěru je pravidelné anuitní splácení.

1.3. Investice a jejich efektivita

„Investice se, v ekonomické teorii, v tom nejširším pojetí většinou charakterizují jako ekonomická činnost, při níž se subjekt (stát, podnik, jednotlivec) vzdává své současné spotřeby s cílem zvýšení produkce statků v budoucnosti“. (14)

Investici tedy můžeme chápat jako využití kapitálu (uložení finančních prostředků nebo koupi majetku) s cílem dosáhnout jeho zhodnocení. Cílem investování je to, aby finanční prostředky neztratily svou hodnotu nebo v lepším případě získaly na své hodnotě a časem ještě vzrostly. Investor se tím, že se rozhodne pro investici, vzdává dnešní jisté hodnoty ve prospěch nejisté hodnoty prostředků budoucích.

1.3.1. Hodnocení efektivnosti investic

Každou investici je třeba důkladně promyslet a zvážit všechna pro i proti. Každý investor by se měl před zahájením investice rozhodnout, zda ten konkrétní projekt realizovat nebo naopak. Lidé investující do nemovitostí tuto problematiku přehlížejí a nepřikládají ji značnou váhu. V průběhu let, kdy např. pronajímají byt v domnění, že

jim dobře vydělává a zhodnocují se jim zde vynaložené finance, nastane okamžik, kdy se nad tím pozastaví nebo si o dané problematice promluví s odborníkem a záhy zjistí, že zhodnocení z pronajatého bytu stěží pokryje inflaci nebo dosahuje alespoň stejného zhodnocení jako lepší spořicí účet. V takovém případě je utěšující alespoň myšlenka, že ve vlastnictví mají určitou nemovitost.

Pokud se tedy investor rozhodne před zahájením vlastní investiční činnosti zjistit, zda daný projekt realizovat či nikoliv, nabízí se několik možností. Mezi nejpoužívanější nástroje patří *čistá současná hodnota* (NPV), *vnitřní výnosové procento* (IRR) nebo *doba návratnosti investic*.

Podstatou hodnocení investic je porovnat vynaložený kapitál s výnosy, které investice v určitém okamžiku v budoucnu přinese. (52)

1.3.1.1. Diskontované peněžní toky

Cena peněz k dnešnímu datu je vyšší než cena peněz v budoucnu. Diskontovaný peněžní tok udává současnou hodnotu peněz, přičemž diskontní faktor zohledňuje časovou hodnotu peněz i předpokládanou inflaci.

1.3.1.2. Čistá současná hodnota (Net Present Value – NPV)

Čistá současná hodnota je ukazatel sloužící k porovnání aktuální hodnoty peněz vzhledem k předpokládané ceně v budoucnu a používá se k hodnocení investičních projektů. Tento ukazatel počítá pouze s budoucím cash flow. Hodí se tedy spíše pro taktické aktivity společnosti v krátkém a středně dlouhém období.

Je-li NPV kladná, tzn. peněžní příjmy převyšují výdaje, není důvod, proč daný projekt nezrealizovat. Pokud je ale hodnota NPV záporná, je lepší tento projekt nezrealizovat, protože se nevyplatí. Obecně tedy lze říci, že jakákoliv kladná hodnota vypovídá o výhodnosti projektu. Pokud ale hodnota NPV bude nulová, znamená to, že plánový projekt svému investorovi nic nepřinese, ale také nic nevezme. (12)

Vzorec pro výpočet čisté současné hodnoty

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K$$

kde: CF_t generovaný peněžní tok v jednotlivých letech,
 K kapitálový výdaj spojený s investicí,
 n doba životnosti investice,
 i diskontovaná míra vyjadřující požadovanou výnosnost investice

1.3.1.3. Vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return – IRR)

Vnitřní výnosové procento je ukazatel, který nám říká, jaká je rentabilita daného projektu během svého životního cyklu. Jedná se pravděpodobně o nejrozvinutější metodu, pomocí které hodnotíme návratnost kapitálové investice.

IRR lze definovat jako takovou úrokovou míru, při které se současná hodnota peněžních příjmů rovná současné hodnotě kapitálových výdajů investic. Lze tedy říci, že se jedná o diskont, při kterém je NPV rovno nule.

Výsledné procento IRR vyjadřuje, jaký relativní výnos projekt přinese. (49)

Vzorec pro výpočet vnitřního výnosového procenta

$$IRR = i_N + \frac{NPV_N}{NPV_N + NPV_V} (i_V - i_N)$$

kde: i_N diskontní sazba, při které je NPV kladná (NPV_N)
 i_V diskontní sazba, při které je NPV záporná (NPV_V), záporná hodnota NPV je ve vzorci použita v absolutní hodnotě.

1.3.1.4. Doba návratnosti investic

Doba návratnosti investic je nejjednodušší a zároveň nejméně vhodná metoda. Jedná se o statickou metodu hodnocení investice. Metoda se používá tehdy, kdy faktor času nemá podstatný vliv na rozhodování o investici. Ukazatel udává počet let, za která se příjmy vyrovnají kapitálovým výdajům na investice. Čím je doba návratnosti kratší, tím je projekt přijatelnější, tzn. doba návratnosti je kratší než životnost projektu.

Standardně se doba návratnosti vypočítá podle následujícího vzorce, ovšem za předpokladu, že výnosy jsou v každém roce stejné. Neumožňuje tedy počítat s různým cash flow v jednotlivých letech.

Vzorec pro výpočet doby návratnosti investice

$$D_n = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{roční CF}} (\text{roky})$$

Pokud jsou výnosy v jednotlivých letech jiné, dobu návratnosti investice zjistíme postupným načítáním ročních částek cash flow tak dlouho, až se kumulované částky cash flow rovnají investičním nákladům.

1.3.1.5. Programy na vyhodnocení výnosnosti nájmu

V dnešní době je na trhu již mnoho programů a kalkulaček, které nám po vyplnění údajů pomůžou zjistit velmi podstatné informace o tom, zda-li je náš investiční záměr vhodný k realizaci či naopak.

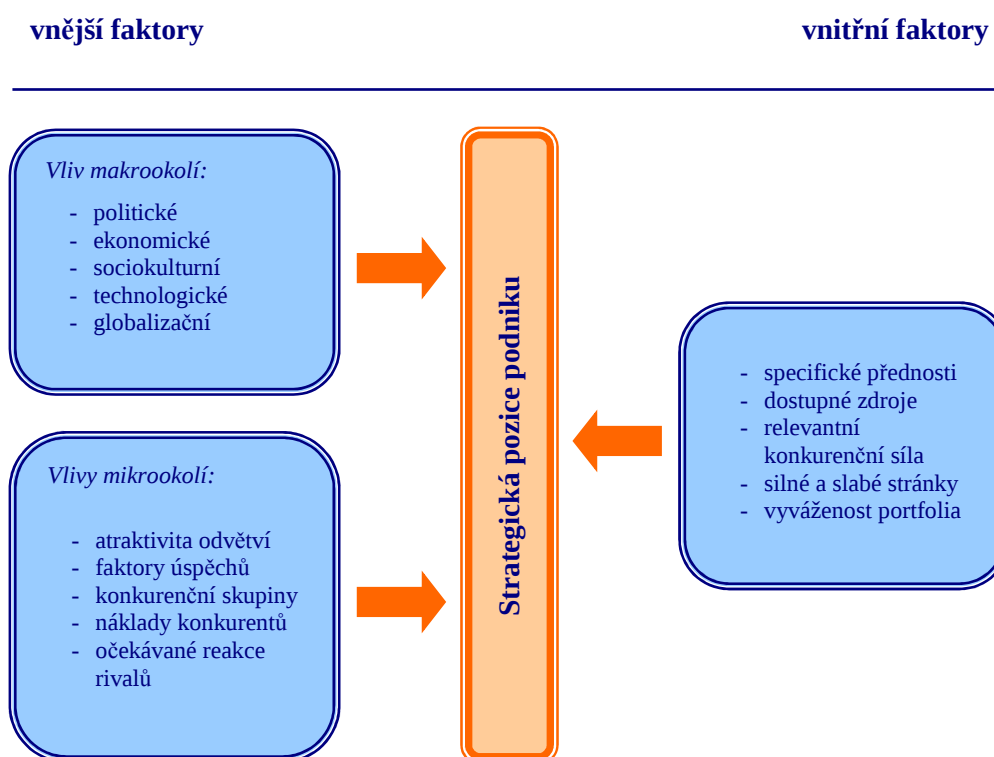
Pro účely mé diplomové práce jsem si jeden takový nástroj pořídila – *Výnosnost nemovitosti na pronájem*. Jedná se konkrétně o finanční kalkulačku od společnosti KFP – Kořený František Pavlásek, s.r.o., autorem tohoto finančního nástroje je šéfanalytik společnosti Petr Syrový. Pomoci této kalkulačky např. zjistíme, jaké měsíční cash flow nám investice vygeneruje nebo jaké celkové výnosnosti dosáhneme. Kalkulačka také umožňuje zohlednit např. změnu ceny nemovitosti v čase, zvýšení nákladů na nemovitost nebo třeba obsazenost nemovitostí během roku. (38)

1.4. Strategická analýza

Strategická analýza se zabývá rozbořem vnitřní situace podniku a jeho okolí. Na základě cílů můžeme vymezit dva základní okruhy orientace strategické analýzy a to na analýzu orientovanou na obecné (vnější) okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Je třeba mít na mysli, že se nejedná o dvě nezávislé roviny. Důležité je dbát na jejich propojenost a vzájemné souvislosti vyplývající z komplexnosti podnikání. (10)

Cílem strategické analýzy je odhadnout, kam směřuje vývoj vnitřního prostředí, ve kterém se podnik pohybuje a jaké postavení a možnosti vývoje v něm daný podnik má. Schématicky můžeme strategickou analýzu znázornit *obr. č. 1*.

Obr. č. 1: Vnější a vnitřní faktory strategické analýzy



(Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2006)

Základními fázemi strategické analýzy jsou:

- analýzy okolí,
- analýza vnitřních zdrojů a schopností.

1.4.1. Strategická analýza okolí podniku

Strategická analýza okolí podniku se orientuje na faktory, které působí v okolí podniku, ovlivňují a s největší pravděpodobností budou ovlivňovat jeho strategické postavení. Strategická analýza okolí je proces, ve kterém dochází k monitorování a kde jsou zjištěné skutečnosti vyhodnoceny tak, aby se v konečné fázi na základě zjištěných informací daly určit příležitosti a hrozby, jenž jednotlivé faktory okolí pro podnik představují.

Okolí podniku se skládá z takových prvků vně podniku, jako jsou státní orgány, legislativa, společenské organizace, finanční trhy, média, ale také dodavatelé, konkurenti, zákazníci i samotní lidé, kteří jsou pro podnik významnými činiteli.

Analýza okolí podniku je tvořena analýzou vlivu makrookolí a analýzou mikrookolí. Pro analýzu makrookolí se používají dvě metody – SLEPT analýza a metoda „4C“. Výsledky těchto analýz se následně promítají do SWOT analýzy. V případě analýzy mikrookolí se jedná o analýzu odvětví se zaměřením na konkurenční prostředí. Cílem je identifikovat faktory, které činí podnik více či méně atraktivním v konkurenčním prostředí. Zde se využívá Porterův model pěti konkurenčních sil. (10)

1.4.1.1. Analýza vlivu makrookolí – analýza obecného okolí podniku, analýza PEST

Analýza vlivu makrookolí je analýzou obecného neboli vnějšího okolí podniku. Jedná se o faktory, které existují mimo daný podnik, působí na něj, ale nelze je přímo ovlivnit. Na každý podnik mohou působit zcela jinak. Pouze svým rozhodováním na ně můžeme aktivně reagovat nebo se připravit na potenciální alternativy. V tomto případě se jedná o souhrn vlivů sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických. Tyto faktory se označují zkratkou SLEPT. Identickou analýzou je analýza PEST, která se liší počtem a pořadím faktorů. (10)

➤ Politicko – legislativní faktory

Podnikání je a vždy bude ovlivněno politickými i legislativními faktory. Velmi zásadní je vliv zákonů, norem a vyhlášek, které musí podniky dodržovat. Důležitá

je ovšem také stabilita národní a zahraniční politické situace nebo členství země v EU. Dále taková různá politická omezení, jako daňové zákony, regulace exportu či importu. Politická omezení se mohou promítnout také ve formě ochrany životního prostředí, ochrany zaměstnanců či spotřebitelů, pracovním právem, antimonopolním opatření apod.

➤ **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky, ve kterém se podnik nachází. Situaci podniku ovlivňuje jak současný, tak i budoucí stav ekonomiky. Analyzovat se musí zejména následující faktory: (4)

- o hospodářský cyklus národní i světové ekonomiky (zjistit, zda je ekonomika, popř. odvětví či trh ve stádiu deprese, recese, oživení či konjunktury),
- o hospodářská politika vlády (např. regulace, podpora podnikání, ochrana investic, aj.),
- o fiskální politika (zde se jedná o daňové zatížení podniků či jednotlivců, vládní výdaje, aj.),
- o stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míra zadlužení,
- o inflace.

Mezi ekonomické faktory patří také devizové kurzy, úrokové míry, nezaměstnanost, průměrná mzda.

S ohledem na ekonomické faktory je důležité si uvědomit fungování tzv. **magického čtyřúhelníku**. Ten je tvořen:

- o ekonomickým růstem (HDP),
- o nezaměstnaností,
- o inflací,
- o vnější rovnováhou (platební bilance).

Všechny uvedené makroekonomické veličiny spolu úzce souvisí. Tím také dochází k jejich vzájemnému ovlivňování. Problém tohoto modelu spočívá v tom, že při zlepšení jedné z těchto veličin dochází k negativnímu ovlivnění ostatních veličin. „Cílem magického čtyřúhelníku je maximalizovat ekonomický růst a přebytek obchodní bilance a minimalizovat nezaměstnanost a inflaci.“ (4)

➤ **Sociální a kulturní faktory**

V této oblasti sehrávají důležitou roli faktory jako například životní styl, životní úroveň, demografický vývoj populace, úroveň vzdělání, přístup k práci a volnému času. Populace je ovlivněna prostředím, ve kterém vyrůstala, vzděláním, náboženstvím, svým okolím i ekonomickou situací. Na základě těchto faktorů pak podniky volí vhodnou strategii tak, aby svou cílovou skupinu zákazníků zaujali dříve než konkurence. Sociální faktory výrazně ovlivňují jak stranu poptávky po zboží a službách, tak i stranu nabídky. (4)

➤ **Technické a technologické faktory**

Mezi technické a technologické faktory můžeme zařadit úroveň vládní podpory výzkumu a vývoje, celkový stav technologie, změny technologie, nové objevy nebo rychlost zastarávání.

Pokud podnik nechce zaostávat za svými konkurenty, musí neustále projevovat aktivitu v oblasti technologických a technických změn, které mohou razantně ovlivnit okolí, v němž podnik působí. Na jedné straně je investování do technologického rozvoje nezbytností, ale na straně druhé v sobě zahrnuje mnoho rizik, jelikož do poslední chvíle není jisté, zda dané výzkumy a vývoj skončí úspěchem. V případě, že je výzkum a vývoj úspěšný, tedy výsledky budou spotřebiteli s nejvyšší pravděpodobností akceptovány, je zajištěna návratnost investic a daný podnik si tím zajistí výhodu oproti konkurenci na několik let dopředu. (4)

1.4.1.2. Analýza vlivu mikrookolí – analýza oborového okolí podniku

Mikrookolí podniku je možné též označit jako oborové okolí podniku, které bezprostředně obklopuje podnik. Sestává z konkurentů nabízejících výrobky a služby, které se mohou vzájemně substituovat. Součástí mikrookolí jsou i dodavatelé a zákazníci, jimiž je okolí podniku ovlivňováno. Přičemž „strategie a cíle podniku jsou silně ovlivňovány atraktivností oboru, v němž podnik působí.“ (4)

➤ **Sektor zákazníků**

Každý podnik musí v první řadě určit, kdo jsou jeho zákazníci, jaké mají potřeby a přání. Nesmí také zapomenout na to, kdo může být jejich potenciálním zákazníkem

a jaké jsou základní trendy vedoucí ke změnám požadavků a chování. Při analýze sektoru zákazníků je třeba zaměřit se na následující aspekty: (4)

- o **Identifikaci kupujících** – Keřkovský a Vykypl ve své knize rozlišují tři třídy zákazníků, u kterých definují různé preference při koupi zboží a služeb. Jedná se o *spotřebitele, velkoobchod – maloobchod, průmysl a instituce*. Identifikace zákazníků a jejich požadavků je pro podnik velmi podstatnou činností. Tímto podnik sníží hrozbu ze ztráty zákazníka. Vytvoří si také možnost nalézt další zákazníky. „*Přitom je třeba mít na zřeteli, že udržet si dosavadního zákazníka je levnější než získat nového.*“ (4)

Tab. č. 1: Třídy zákazníků a jejich preference

Třídy zákazníků	Faktor ovlivňující jejich rozhodnutí nakupovat		
Spotřebitelé	dostupnost pohodlí půjčky	Ceny Kvalita Reputace	rozmanitost záruky
Velkoobchod, maloobchod	konkurenční schopnost výrobku dostupnost výrobku rozmanitost dodavatelská závislost	obrat výrobku potenciální zisk uznání spotřebiteli	
Průmysl a instituce	náklady vs. ziskovost financování cena vyhovění normám a zákonům	informace o výrobku provedení výrobku technické zabezpečení a servis	

(Zdroj: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2006.)

- o **Demografické faktory** – v tomto ohledu trh ovlivňují tři základní faktory. Jedná se o změny v populaci, posun ve věku populace a rozložení příjmů populace.
- o **Geografické faktory** – zde je třeba brát v úvahu, kde se zákazníci nacházejí. Tato skutečnost je významná pro umístění podniků, zejména v sektoru

obchodu. Dobrá a pohodlná dostupnost má vliv na zisk podniku či obchodní jednotky. Dále je také nutno myslet na dopravu zaměstnanců a logistiku.

➤ **Sektor dodavatelů**

Další důležitou oblastí analýzy v mikrookolí je analýza dodavatelů. V tomto případě jde zejména o analýzu nákladů vynaložených při realizaci zboží či služeb a také dostupnosti všech vstupů potřebných při výrobě zboží a služeb. Jedná se např. o základní materiál, polotovary, pracovní sílu, aj. Je třeba zdůraznit, že to vše musí být posuzováno z hlediska času.

Náklady a dostupnost potřebných zdrojů jsou v první řadě ovlivňovány vztahem mezi daným podnikem a jeho dodavateli. Zde je třeba brát v potaz i vyjednávací sílu odběratele.

➤ **Sektor konkurentů**

Analýza sektoru konkurentů by měla být zaměřena na nalezení odpovědí na otázky typu: *Jaká je současná pozice podniku vůči konkurentům? Jak se konkurence mění a vyvíjí? Jaká je rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím? Vstupují noví konkurenti do oboru nebo naopak obor opouštějí? Jaká je dostupnost substitutů či komplementů?*

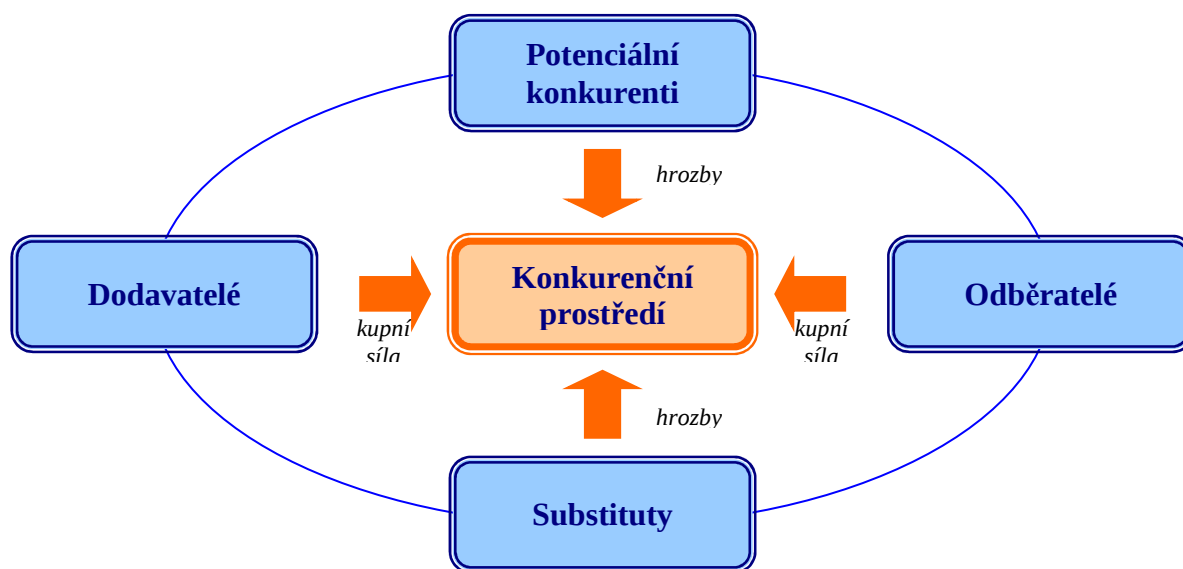
Nejčastěji využívaným nástrojem analýzy vnitřního okolí podniku je *Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí*.

1.5. Porterův model konkurenčního prostředí

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí je velmi užitečným nástrojem analýzy oborového okolí podniku. Určuje konkurenční tlaky a rivalitu na trhu. Porterův model konkurenčních sil pomáhá analyzovat konkurenční síly v okolí podniku a tím odhalit možné příležitosti i potenciální hrozby podniku. Tento model vychází z předpokladu, že pozice podniku na trhu je dána působením pěti základní faktorů: (4)

- hrozbou vstupů nových kontentů,
- rivalitou firem působících na daném trhu,
- vyjednávací silou odběratelů (zákazníků),
- vyjednávací silou dodavatelů,
- hrozbou substitutů.

Obr. č. 2: Porterův model konkurenčního prostředí



(Zdroj: DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 2001.)

➤ **Hrozba vstupů nových konkurentů**

Novými konkurenty jsou ty podniky, které prozatím nekonkurují stávajícím podnikům, ale např. díky nízkým bariérám vstupů mohou do odvětví snadno vstoupit a tím ohrozit existenci již stávajících podniků. Hrozba vstupů potenciálních konkurentů vyvolává strach ze snížení tržního podílu v odvětví. Nově vstupující konkurent s sebou může přinést nové technologie a začít vyrábět či nabízet služby za podstatně nižší ceny než stávající podniky. Taková situace nutí stávající podniky snížit ceny svých výrobků a služeb za účelem udržení se v odvětví.

„Hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, které brání podniku prosadit se v daném mikrookolí.“ (2)

Hrozbu vstupu nových konkurentů snižují např. vysoké vstupní náklady. Podle Dedouchové ekonom Joe Baine rozlišuje tři základní zdroje bariér vstupu nových podniků: (2)

- o *Oddanost zákazníků* – je třeba brát v úvahu, že oddanost zákazníků k dané zavedené značce bývá vysoká. Jedná s o jakýsi návyk zákazníka, který je podniky získán např. reklamou, jménem podniku, péčí o zákazníky, vyšší kvalitou výrobků, dobrým servisem, apod. Získat nového zákazníka nebo usilovat o to, aby změnilu svou oblíbenou značku, může být spojené s vyššími náklady.
- o *Absolutní nákladové výhody* – absolutní nákladové výhody jsou odvozené například z uplatňování dokonalejších technologických procesů, využívání vysoce kvalifikované pracovní síly, patentů, know-how, také přístupem k levnějším finančním prostředkům díky své historii. Nižší absolutní náklady představují pro stávající podniky výhodu v boji s potenciálními konkurenty.
- o *Míra hospodárnosti* – „je charakterizována vztahem mezi nákladovými výhodami a velikostí podílu podniku na trhu.“ (2) Hospodárnost ukazuje, zda je podnik schopen dosáhnout co největších příjmů s co nejnižšími náklady. Pokud stávající podniky sníží své náklady na minimum, znesnadní tím vstup potenciálních konkurentů do odvětví. Snížení nákladů mohou dosáhnout např. výhodnými nákupy materiálu a polotovarů, rozpouštěním fixních nákladů většího množství vyráběných výrobků aj.

➤ **Rivalita firem působících na daném trhu**

Rivalita podniků je přirozenou součástí každého odvětví. Vzájemná konkurence působí na podniky tak, že každý z nich se snaží poskytnout svým zákazníkům tu nejlepší produkci, snižovat náklady na takovou úroveň, aby v případě nucené potřeby byly schopni snížit prodejní cenu výrobků a služeb a přitom dosahovat zisku. V tomto případě se jedná o cenovou konkurenci. Ta limituje ziskovost a snižuje výnos, kterého

by mohlo být dosaženo prodejem. Konkurence může být i necenová. Zde pak hovoříme o konkurenci prostřednictvím médií, rozšířené záruky či poprodejního servisu.

Existence podniku v daném odvětví není ovlivňována pouze bariérami vstupů, ale i bariérami výstupu. Vysoké bariéry vstupů stěžují příchod nových podniků do odvětví, ale pokud jsou bariéry vstupů nízké, pak jsou nové podniky do odvětví lákány. Vysoké bariéry výstupu mohou značně ztížit neúspěšným podnikům odchod z odvětví. Bariérami výstupu mohou být např. utopené vysoké peníze ve výrobních prostředcích nebo vysoké přímé náklady na výstup (např. náklady na likvidaci).

➤ **Vyjednávací síla odběratelů (zákazníků)**

Odběratelé, tedy kupující, představují velkou hrozbu v tom, že mohou do značné míry tlačit ceny dolů nebo také v případě, že vyžadují vysokou kvalitu či nadstandardní servis. Tyto faktory zvyšují u dodavatelů výrobní náklady. V případě, že odběratelé jsou slabší, vytvářejí tím pro podnik příležitost zvednout prodejní ceny a tím dosahovat vyššího zisku.

Podle Keřkovského a Vykypěla lze říci, že odběratel má vůči svému dodavateli silnou pozici především tehdy, jestliže: (4)

- o odběratel je velký (odběratel nakupuje významnou část produkce dodavatele), případně významný (podnik s dlouholetou tradicí),
- o odběratel může snadno přejít ke konkurenci, pokud nemá příliš vysoké náklady přestupu,
- o odběratel má k dispozici veškeré potřebné tržní informace,
- o odběratel se rozhodne uskutečnit tzv. zpětnou integraci,
- o v daném případě existují snadno dostupné substituty, aj.

➤ **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé mohou působit jako hrozba, když dokáží zvýšit ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit, popř. přistoupit na horší kvalitu dodávaných výrobků. V obou případech dochází k poklesu zisku. V opačném případě, jsou-li dodavatelé ve slabší pozici, získávají podniky možnost snížit cenu a požadovat vyšší kvalitu.

O vyjednávací síle dodavatelů lze říci, že je velká pokud:

- o dodavatel na daném trhu je velký (má širokou nabídku), případně významný (podnik s dobrým image),
- o odběratel není důležitým zákazníkem,
- o poptávané zboží je natolik diferencované, že je pro kupujícího přechod ke konkurenci příliš nákladný,
- o existuje možnost tzv. dopředné integrace,
- o výrobky, které prodávají nemají snadno dostupné substituty, nebo je jich hodně málo, aj.

➤ **Hrozba substitutů**

Substituty představují hrozbu téměř v každém odvětví. Substituty se myslí vzájemně zaměnitelné produkty či služby, které stejnou mírou uspokojí potřeby zákazníka.

„Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává a tím limituje i ziskovost podniku.“ (2)

Hrozbu substitutů lze snížit především tehdy, pokud k danému výrobku neexistují blízké substituty. Dále také v případě, že podnik, který nabízí blízké substituty, vyrábí s vyššími náklady či má omezenou nabídku např. z důvodu omezených výrobních zdrojů. Dalším faktorem jsou náklady na změnu. V případě, že nejsou žádné přechodové náklady, je pro kupujícího snadné přejít k jinému výrobcí. Snadný přechod tak představuje značnou hrozbu. V opačném případě představují náklady na změnu např. školení zaměstnanců či dokoupení potřebné výbavy.

1.6. Strategická analýza vnitřního prostředí podniku

Aby strategická analýza byla komplexní, je třeba se zabývat i analýzou vnitřního prostředí podniku. Ta se vztahuje na všechny činnosti uvnitř podniku, a to zejména na výzkum a vývoj, marketingové a distribuční činnosti, podnikové a pracovní zdroje a mimo jiné také na zhodnocení finanční situace podniku. Ve všech těchto oblastech je potřeba posoudit současný stav. Jednotlivé oblasti je nutné ohodnotit i z hlediska vlivu budoucího rozvoje v podniku. Úkolem analýzy vnitřního prostředí podniku je odhalit

silné a slabé stránky podniku. Na rozdíl od faktorů obecného a oborového okolí podniku je ovlivňování interních faktorů působících na podnik zcela v režii managementu podniku.

Existuje mnoho metod, jak provést analýzu vnitřního prostředí podniku. Mezi nejvíce používané patří analýza interních faktorů podniku, pomocí které zkoumáme a posuzujeme silné a slabé stránky společnosti. Dále sem patří finanční analýza, která zkoumá finanční zdraví podniku, analýza vztahu strategie, organizační struktury, analýza řízení lidských zdrojů, model „7 S“, aj. (11)

1.6.1. SWOT analýza

Završením strategické analýzy podniku je na základě výše popsaných jednotlivých analýz určit a formulovat silné a slabé stránky podniku (analýzy vnitřního prostředí podniku) a příležitosti a hrozby (analýzy vnějšího prostředí podniku). Spojením těchto analýz tedy získáme analýzu SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunites, Theats). Porovnání získaných výsledků se provádí pomocí přehledné tabulky, viz *tab. č. 2*.

Tab. č. 2: SWOT analýza

S Výčet silných stránek - - - -	W Výčet slabých stránek - - - -
O Výčet příležitostí - - - -	T Výčet hrozeb - - - -

(Zdroj: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi.2006.)

Při zpracování SWOT analýzy je výhodné dodržovat následující zásady: (4)

- závěry SWOT analýzy by měly být relevantní, tzn. že by měla být zpracována s ohledem na účel analýzy,
- měla by být zaměřena na podstatná fakta a jevy. Po prvotní identifikaci je dobré uplatnit redukci, aby nedošlo k přehlčení a abychom se mohli soustředit na podstatné vlastnosti analyzovaného podniku,
- v případě strategické analýzy se vyžadují pouze strategická fakta,
- SWOT analýza by měla být objektivní,
- faktory by měly být v tabulce značeny dle významu, popř. lze zavést bodovací systém,
- fakta v tabulce by měla být označena, což lze využít např. při zdůvodnění návrhu.

Po sestavení SWOT analýzy nám musí být jasné jakými silnými stránkami a příležitostmi analyzovaný podnik disponuje a jak je můžeme využít ve prospěch podniku v podobě konkurenční výhody. Musíme brát ohled také na slabé stránky a hrozby. Návrh nové strategie by měl být zaměřen na eliminaci slabin a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí.

Možné strategie vyplývající ze SWOT analýzy:

- **SO** využít silných stránek a tím včas přijmout opatření k realizaci příležitostí
- **ST** čelit hrozbám využitím silných stránek
- **WO** pomocí příležitostí překonat slabé stránky
- **WT** čelit hrozbám a eliminovat slabé stránky

1.7. Marketingový mix

Marketingový mix představuje soubor taktických marketingových nástrojů, pomocí kterých společnost dosahuje svých marketingových cílů na vymezeném a určeném trhu. Možné způsoby, jak společnost může ovlivnit poptávku po svém produktu či službě jsou čtyři, tzv. „4P“: (7)

➤ **Produkt (produktová politika)**

- o pod pojmem produkt si můžeme představit vše, co můžeme nabídnout zákazníkovi ke koupi, použití, nebo spotřebě – tzn. vše, co může uspokojit jeho potřebu a splnit přání,
- o spadají sem fyzické předměty, sortiment, kvalita, vlastnosti, osoby, značka, služby, záruka, aj.

➤ **Price (cenová politika)**

- o cena charakterizuje množství požadovaných peněz za produkt nebo službu, nebo také cenu můžeme chápat jako určitou hodnotu, kterou je zákazník ochoten směnit za výhody plynoucí z užívání produktu či služby,
- o patří sem ceníky, slevy, náhrady, platební lhůty, úvěrové podmínky, aj.

➤ **Promotion (komunikační politika)**

- o prostřednictvím komunikačních nástrojů společnosti podávají informace o vlastnostech a přednostech prodávaných produktů či nabízených služeb,
- o mezi nástroje komunikační politiky patří reklama, stimulace prodeje, osobní prodej, public relations.

➤ **Place (distribuční politika)**

- o distribuční politika se soustřeďuje na veškeré činnosti společnosti zaměřující se na to, aby produkt či služba byla zákazníkům dostupná,
- o sem patří distribuční kanály, dostupnost produktu či služby, nabízený sortiment, umístění, zásoby, logistika.

Kromě klasického marketingového modelu „4P“ se již můžeme velmi často setkávat také s rozšířenými modely, jako jsou např. „5P“ (pátým prvek jsou zde „*people*“ nebo-li lidský faktor) nebo model „7P“ (zde zbývající dva prvky tvoří „*psychical evidence*“, tedy

materiální prostředí a „*process*“, tedy procesy). Právě model „7P“ bude použit v této práci.

1.8. Podnikatelský záměr

Nejtypičtějším výrazem záměru je podnikatelský plán, který je základem každého dlouhodobě úspěšného podnikání. Jedná se o dokument, který popisuje a definuje jakým směrem se chce podnik vydat, jaké má vize a cíle a současně taktéž definuje jednotlivé kroky a strategie, jak těchto cílů dosáhnout. Správně sestavený podnikatelský plán je účinným nástrojem snižování či předcházení podnikatelských rizik. .

1.8.1. Požadavky na podnikatelský záměr

Zpracovaný podnikatelský záměr by měl splňovat určité požadavky, a to: (3)

- být stručný a přehledný,
- být jednoduchý a bez technické terminologie, tedy srozumitelný,
- demonstrovat výhody služby pro zákazníka,
- orientovat se na budoucnost,
- být co nejvěrohodnější a realistický,
- z hlediska tržního potenciálu nebýt příliš optimistický,
- nebýt však ani příliš pesimistický,
- rozepsat a promyslet slabá místa a rizika projektu,
- upozornit na konkurenční výhody projektu a silné stránky společnosti,
- prokázat návratnosti poskytovaného kapitálu,
- být zpracovaný kvalitně i po formální stránce.

Je však nutné poznamenat, že ani vysoká kvalita a precizní zpracování podnikatelského záměru nezaručuje úspěch projektu, neboť se stále jedná o rizikový projekt. Dlouhodobá a kvalitní příprava však může zvýšit úspěšnost projektu. Dobře vyjmenovanými riziky můžeme snížit případné nebezpečí neúspěchu, které může vážně ohrozit finanční situaci společnosti.

1.8.2. Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není striktně dána. Obsah takového plánu je pro každou společnost individuální záležitostí. Literatura uvádí velké množství struktur podnikatelského plánu, jedná se však pouze o vodítko pro ty, kdo chtějí vytvořit kvalitní podnikatelský plán a tudíž jsou zde některé atributy, které by měly být při vypracování zachovány, ať už se jedná o jakoukoliv společnost. (3)

- Titulní list
- Obsah
 - Exekutivní souhrn
 - Popis společnosti
 - Analýza trhu
 - Popis procesu poskytování služeb
 - Marketingový plán
 - Finanční plán
 - Hodnocení rizik
- Přílohy

2. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

2.1. Současná situace ve společnosti

Ve společnosti Get & Invest, s.r.o. v současné době úspěšně funguje zavedený model při podeji nemovitostí, které zastřešuje realitní oddělení. Jelikož se společnost zabývá i stavební činností, tak nemalá část nemovitostí v nabídce realitního oddělení společnosti nabízí i nemovitosti, které si majitelé výhodně zakoupili v exekuci nebo na dražbách a po rekonstrukci tyto nemovitosti nabízejí k prodeji či k pronájmu. Samozřejmostí je poradenství a servis při koupi nemovitosti ať již z hlediska právních služeb či finančních. Je-li třeba, vypracuje pověřená osoba několik variant financování při pořízení nemovitosti, navrhne vhodné pojištění nemovitosti aj.

2.2. Průzkum a analýza trhu

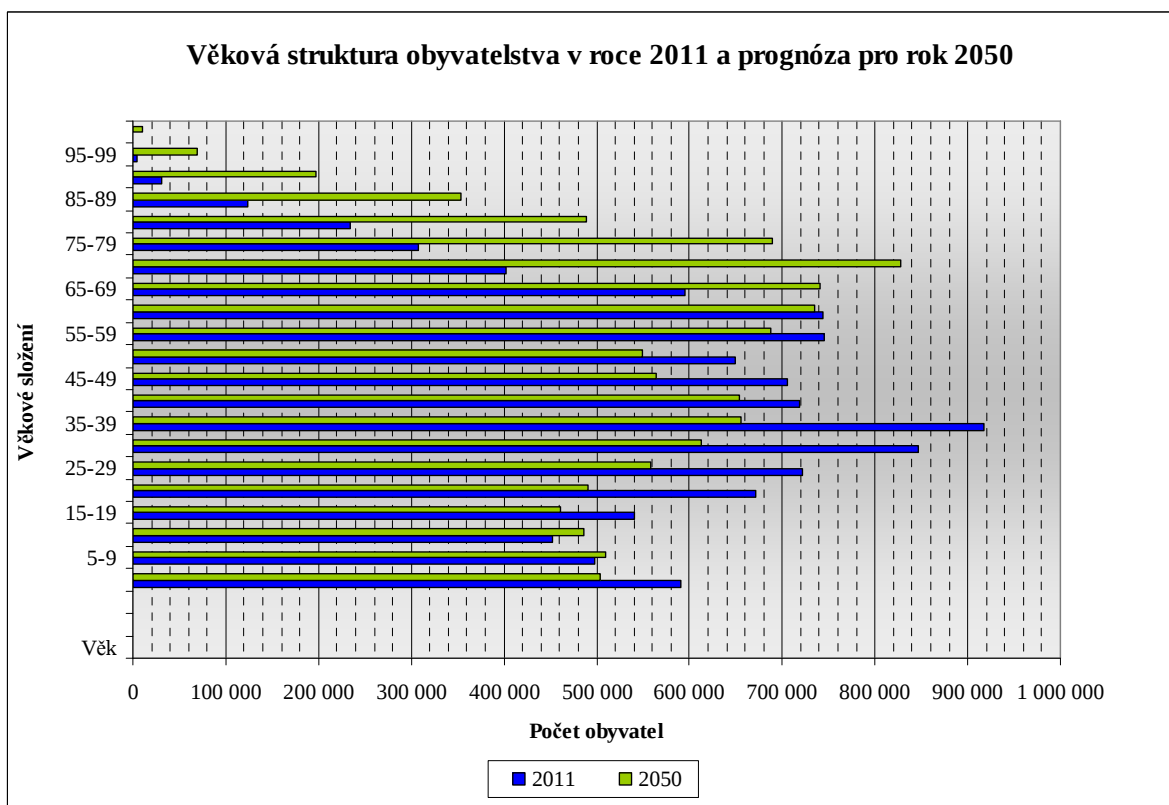
2.2.1. Demografické složení obyvatel v ČR

Podle údajů zveřejněných na portále ČSÚ k 2. čtvrtletí 2012 žilo v ČR 10 512 208 obyvatel, z čehož 5 239 000 obyvatel tvoří pracovní sílu. V procentuálním vyjádření se jedná o téměř 50% obyvatel.

Podle developerské studie společnosti Deloitte tvoří skupina obyvatel ve věku 25 – 40 let z dlouhodobého hlediska nejvýznamnější skupinu pro vývoj realitního trhu. K 2. čtvrtletí 2012 žilo ve sledované skupině 2 478 900 obyvatel. Jedná se tedy o 47% obyvatel tvořících pracovní sílu. Tato věková skupina tvoří poměrně značnou část poptávky po vlastním bydlení a tudíž se stává velmi zajímavou cílovou skupinou pro developerské i realitní společnosti a finanční instituce.

Studie dále hovoří o tom, ostatně jako i jiné zdroje, že populace v ČR stárne. Prognóza vývoje obyvatelstva hovoří tak, že počet obyvatel v produktivním věku bude postupně klesat. Je to způsobeno zejména nízkou porodností a rostoucím podílem osob ve vyšším věku. Pokles populace (obzvláště v důležité, sledované věkové skupině, viz *graf č. 1 – Věková struktura obyvatelstva v roce 2011 a prognóza pro rok 2050*) způsobí také pokles poptávky po bydlení a finančních produktech a tento stav bude trvat přibližně dalších 40 let. (30)

Graf č. 1: Věková struktura obyvatelstva v roce 2011 a prognóza pro rok 2050



(Zdroj: Projekce obyvatelstva České republiky. ČSÚ.)

Z grafu jasně vyplývá, jak se podle prognózy změní věková struktura obyvatelstva. Sledovaná věková skupina, tzn. 25 – 40 let, dle prognózy klesne na přibližně 1,9 mil. obyvatel, což je téměř o 580 tisíc obyvatel ve sledované věkové skupině méně než v roce 2011. Dále je také vidět, že populace stárne. Zatímco v roce 2011 žilo v ČR 2 445 176 obyvatel ve věku 60 let a více, v roce 2050 toto číslo šplhá až na 4 109 888 obyvatel, tedy o více než 1,6 mil. obyvatel.

Prognóza věkové struktury obyvatelstva pro další roky zobrazuje *tab. č. 24 - Prognóza struktury obyvatelstva v příloze č. 1 – Věková struktura obyvatelstva.*

2.2.2. Analýza JIM a ZLN kraje

Důležitým faktorem před zahájením jakékoliv podnikatelské činnosti je analýza trhu, na který se chceme zaměřit.

Realitní agenti ve společnosti Get & Invest, s.r.o. pocházejí převážně z Jihomoravského a Zlínského kraje. Při analýze trhu se proto zaměřím na tyto dva kraje, kde žije přes 1,75 mil. obyvatel. Nicméně výše uvedená skutečnost nevylučuje působení realitních agentů i v jiných krajích.

Tab. č. 3: Počet obyvatel v JIM kraji k 1.1.2012

Jihomoravský kraj	Počet obyvatel			Průměrný věk		
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
Kraj celkem	1 166 313	570 795	595 518	41,0	39,5	42,5
Blansko	106 847	52 572	54 275	41,1	39,7	42,5
Brno - město	378 965	182 733	196 232	42,2	40,4	43,9
Brno - venkov	206 501	102 063	104 438	40,3	39,0	41,6
Břeclav	114 853	56 351	58 502	40,9	39,4	42,5
Hodonín	156 517	76 977	79 540	41,4	39,7	43,1
Vyškov	89 342	44 152	45 190	40,7	39,3	42,1
Znojmo	113 288	55 947	57 341	40,6	39,2	42,1

(Zdroj: Počet obyvatel v obcích. ČSÚ.)

Tab. č. 4: Počet obyvatel ve ZLN kraji k 1.1.2012

Zlínský kraj	Počet obyvatel			Průměrný věk		
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
Kraj celkem	589 030	287 961	301 069	41,4	39,7	43,1
Kroměříž	107 320	52 263	55 057	41,6	39,9	43,3
Uherské Hradiště	143 814	70 351	73 463	41,5	39,8	43,2
Vsetín	145 047	71 301	73 746	41,0	39,3	42,6
Zlín	192 849	94 046	98 803	41,6	39,8	43,3

(Zdroj: Počet obyvatel v obcích. ČSÚ.)

V Jihomoravském a Zlínském kraji žilo k 1.1.2012 dohromady přes 1,7 mil. obyvatel, což je o 1 629 obyvatel více než v předchozím roce. V jednotlivých krajích to vypadá tak, že v JIM kraji přibýlo téměř 2 700 obyvatel, zatímco ve ZLN kraji jich ubylo skoro o 1 060 oproti předchozímu roku.

Tab. č. 5: Obyvatelstvo podle ekonomické aktivity, pohlaví a věku k 1. čtvrtletí 2011 v JIM kraji

Obyvatelstvo celkem		JIM kraj			Ekonomicky aktivní celkem ¹
		celkem	muži	ženy	
		1 163 508	567 882	595 626	
z toho ve věku	0 - 14	162 794	83 505	79 289	x
	15 - 19	63 678	32 556	31 122	6 967
	20 - 29	161 650	82 702	78 948	112 896
	30 - 39	195 712	100 346	95 366	162 806
	40 - 49	152 904	78 007	74 897	135 520
	50 - 59	155 487	76 570	78 917	121 664
	60 - 64	79 430	37 174	42 256	21 236
	65 - 69	63 216	28 603	34 613	6 718
	70 - 79	79 090	32 258	46 832	3 199
	80 a více let	46 378	14 401	31 977	448
	<i>nezjištěno</i>	<i>3 169</i>	<i>1 760</i>	<i>1 409</i>	<i>565</i>

(Zdroj: Obyvatelstvo podle Sčítání lidu, domů a bytů 2011. ČSÚ.)

¹ Ekonomicky aktivní celkem = zaměstnanci, zaměstnavatelé pracující na vlastní účet, pracující důchodci, ženy na mateřské dovolené, nezaměstnaní.

Tab. č. 6: Obyvatelstvo podle ekonomické aktivity, pohlaví a věku k 26.11.2011 ve ZLN kraji

Obyvatelstvo celkem		ZLN kraj			Ekonomicky aktivní celkem ²
		celkem	muži	ženy	
		579 944	282 500	297 444	
z toho ve věku	0 - 14	82 267	42 303	39 964	X
	15 - 19	33 607	17 187	16 420	3 152
	20 - 29	74 662	38 586	36 076	51 919
	30 - 39	91 931	47 102	44 829	77 702
	40 - 49	78 716	39 871	38 845	71 239
	50 - 59	81 063	40 051	41 012	63 910
	60 - 64	39 963	18 871	21 092	9 473
	65 - 69	30 979	13 827	17 152	2 644
	70 - 79	42 791	16 978	25 813	1 168
	80 a více let	22 628	7 001	15 627	142
	<i>nezjištěno</i>	1 337	723	614	227

(Zdroj: Obyvatelstvo podle Sčítání lidu, domů a bytů 2011. ČSÚ.)

Z celkového počtu obyvatel tvoří ekonomicky aktivní obyvatelstvo v JIM kraji 49,2%. Ve ZLN kraji je to 48,5%. Nejvíce ekonomicky aktivních obyvatel je ve věku od 20 – 60 let. V procentuálním vyjádření v obou krajích je to téměř 95%.

Pro účely mé diplomové práce nemohu zařadit do cílové skupiny zákazníků veškeré ekonomicky aktivní obyvatelstvo a to z toho důvodu, že v této skupině jsou zahrnuti např. i nezaměstnaní. Ze statistických údajů plyne, že skupina, která je pro nás zajímavá, tvoří jak v JIM, tak i ve ZLN kraji zhruba 82% z celkového počtu ekonomicky aktivních obyvatel a ve věkové skupině 25 – 40 let se jedná (+/-) o 45%. Jedná se tedy o zaměstnance, zaměstnavatele a pracující na vlastní účet.

² Ekonomicky aktivní celkem = zaměstnanci, zaměstnavatelé pracující na vlastní účet, pracující důchodci, ženy na mateřské dovolené, nezaměstnaní.

2.2.3. Realitní trh

Podnikání v oblasti realit láká mnoho lidí. Ve svém okolí sama znám pár mladých lidí, kteří po ukončení studia na vysoké škole hledali zajímavou a perspektivní práci a mnoho z nich se nakonec rozhodlo zkusit štěstí právě v tomto oboru. Vůbec však neberou v potaz jaké mají znalosti a zkušenosti. Jak už to přirozeně bývá, během krátké doby dochází k tomu, že tyto malé „realitky“ jsou nátlakem konkurence vytlačeny z trhu.

„V roce 2009 zaznamenal český realitní trh svůj dosud nejvýraznější pokles, který lze označit jako dno realitního cyklu (2007 vrchol realitního trhu, 2008 jeho kontrakce a 2009 dosažení dna). Realitní investice se propadly meziročně o 80 procent, komerční spekulativní výstavba nových objektů se zcela zastavila (industriální budovy) nebo byla omezena na minimum (administrativní, maloobchodní či rezidenční nemovitosti).“ (31)

V důsledku ekonomické krize se snížil počet realitních kanceláří. Pokles se ale ve většině případů týká živnostníků. Realitním kancelářím se zatím nedaří zvyšovat ani tržby. Za poslední čtyři roky poklesly tržby v oblasti nemovitostí v průměru o 3,9 % (viz tab. č. 7 - Tržby v činnostech v oblasti nemovitostí), přičemž největší pokles nastal v roce 2010, kdy došlo ke snížení tržeb oproti předchozímu roku o 5,6 % (viz tab. č. 7 – Tržby v činnostech v oblasti nemovitostí). V 1Q 2010 se realitní trh nacházel ve fázi nedůvěry důsledkem krize. Banky musely přehodnotit svá kritéria a lehce zmírnit podmínky pro získání úvěrů. Důsledkem toho začaly klesat úrokové sazby a hypoteční úvěry byly dostupnější. K razantnímu poklesu úrokových sazeb došlo ke konci 3Q 2011. (viz graf č. 4 – Úrokové sazby v letech 2009 – 2012).

Jak se říká – „všechno zlé je k něčemu dobré.“ Díky krizi se snížily ceny některých nemovitostí a postupně se dostávají na svou reálnou hladinu. Ceny některých nemovitostí byly předraženy hned z několika důvodů – např. expanze v oblasti hypoték, zvětšení objemu finančních prostředků v oběhu, nebo pokles úrokových sazeb. Ceny nemovitostí také rostly z důvodu přílivu zahraničních investorů, kteří si kupovali nemovitosti hlavně ve velkých městech ze spekulativních důvodů. Tento krok berou jako vhodný způsob k uložení volných financí.

Tab. č. 7: Tržby v činnostech v oblasti nemovitostí

Tržby v činnostech v oblasti nemovitostí (změna proti stejnému období předchozího roku v %)				
čtvrtletí / rok	2009	2010	2011	2012
1Q	3,3	-6,9	-1,7	-1,8
2Q	-2,1	-4,7	-3,9	-5,0
3Q	-5,4	-5,7	-5,4	-4,4
4Q	-4,8	-5,1	-4,7	---
Průměr za rok	-2,3	-5,6	-3,9	-3,7

(Zdroj: Statistiky: Průřezové statistiky. ČSÚ.)

Jak můžeme vidět v tabulce, tak tržby v oblasti nemovitostí za poslední čtyři roky klesly v průměru o 3,9%. Největší pokles oproti předchozímu roku zaznamenal rok 2010, kdy tržby v oblasti nemovitostí poklesly v průměru o 5,6% a to vlivem nízkých tržeb realitních kanceláří, které klesly v průměru o 11,5% oproti předchozímu roku. Největší pokles v roce 2012, opět vlivem nízkých tržeb realitních kanceláří a také podniků zabývajících se správou nemovitostí, byl ve 2Q (ovšem nepočítáme se 4Q, ke kterému nejsou zatím zveřejněné údaje) a to ve výši 9,4%.

2.3. Investování a trh nemovitostí

„Lidé vidí trh nemovitostí jako bezpečný přístav“.

Michael Polzler, ředitel evropské divize společnosti Remax

Nákup nemovitostí jako investice není v České republice až tak silně zakořeněn. Ovšem řada odborníků v dnešní době doporučuje investovat právě do nemovitostí. Označují to jako bezpečný přístav pro ochranu úspor před inflací s menším investičním rizikem, která nabízí zajímavé zhodnocení. Většina odborníků se také shoduje na tom, že v dlouhodobém horizontu ochráníme investováním do nemovitostí své úspory před inflací. V takovém případě by zhodnocení mělo být vyšší než inflace, tzn. kolem tří, čtyř procent. (35)

Každá mince má však dvě strany. Řada odborníků toto tvrzení vyvrací s tím, že investovat do nemovitostí se nevyplatí. Své tvrzení zakládají na faktu, že v současné době převyšuje nabídka nad poptávkou, tudíž ceny bytů začaly principiálně klesat a pravděpodobně ještě nějakou dobu klesat budou. Navíc rentabilita nájmu je v České republice stále velmi nízká. Dalším důvodem jejich postoje je inflace. V tomto případě odborníci tvrdí, že na růst nad inflací můžeme minimálně na 20 let zapomenout.

Na internetu je spousta rad kam a do čeho zrovna investovat. Někdo radí koupit si akcie, druhý zase investovat do komodit. Neexistuje žádná příručka či konkrétní rada, do čeho v danou chvíli investovat. Investování je individuální záležitostí a závisí pouze na jednotlivci. Co funguje u jednoho, nemusí fungovat u druhého. Investování je především o vhodně zvolené strategii. K tomu je zapotřebí v první řadě správně definovat investiční cíle. Ke stanovení reálných investičních cílů je zapotřebí odpovědět si na několik otázek: (36)

- Jak velkou částku chci investovat?
- Jaký investiční horizont zvolím, tedy jak dlouho nechám peníze pracovat?
- Co od investice očekávám, jaký výnos?
- Jaký je můj postoj k riziku?
- Likvidita investic – je důležité se zamyslet nad nutností přeměnit je na peníze.
- Mám znalosti a zkušenosti s investováním?
- Kolik času chci a mohou strávit sledováním a správou svých investic?

Dovede-li investor, ať již začátečník či zkušenější, důkladně promyslet a formulovat své představy, pak každý zkušený investiční poradce dovede sestavit vhodné portfolio pro toho konkrétního investora.

Investování do nemovitostí se většinou doporučuje konzervativním a vyváženým investorům s investičním horizontem 5 a více let. Obecně platí, že investice do nemovitostí jsou vhodné pro investice dlouhodobého charakteru. Navíc není k tomu potřeba disponovat velkými finančními obnosy. I s menším kapitálem může investor

začít investovat např. do nemovitostních fondů. Dalším plusem pro investici do nemovitostí je docela nízké riziko, avšak také nízká likvidita, s čímž musí investor počítat. Na konci této podkapitoly je uvedená tabulka zobrazující investice podle rizikového portfolia a délky investičního horizontu. (36)

Je několik možností, jak vydělat na nemovitostech. Pokud máme okamžitě dostupné prostředky, stačí si vyhlídnout nemovitost, kterou levně nakoupíme a následně drazí prodáme. Vzhledem k momentální situaci na trhu, kdy není jednoduché nemovitost okamžitě prodat, tak je možné v tomto mezechase získávat výnos z pronájmu nemovitosti. Právě kvůli tomuto je tato možnost investování vhodná pro nepřiliš zkušeného investora.

Podle ředitelky společnosti Next Finance Markéty Šichtařové to je „*vlastně ideální investice pro nezkušeného investora z toho titulu, že u nemovitosti je mnohem menší cenová volatilita než u akcií, dluhopisů, podílových listů, zlata a podobně. Jsou také menší rizika.*“ Markéta Šichtařová dále doporučuje kupovat to, co je podhodnocené ve vztahu ke srovnatelným nemovitostem v dané lokalitě. Může se jednat o rodinný dům, zasíťovaný pozemek, kus lesa, nebo i rybník. (35)

Tab. č. 8: Aktuální doporučené investice podle rizikového portfolia a délky investičního horizontu

Rizikový profil	Konzervativní		Vyvážený		Dynamický	
Investiční horizont	Doporučené investice	Očekávaný výnos p.a.	Doporučené Investice	Očekávaný výnos p.a.	Doporučené investice	Očekávaný výnos p.a.
1 rok	- termínovaný vklad - spořicí účet	2-3%	- deep discount certifikáty - alfa certifikáty	4-5%	- revers bonus certifikáty - koridor bonus certifikáty	5-7%
5 let	- termínované vklady - státní spořicí dluhopisy - korporátní dluhopisy	3-4%	- konvertibilní dluhopisy - zlato a stříbro - nemovitosti	4-6%	- high yield dluhopisy - dluhopisy emerging markets - dividendové akcie - zlato a stříbro	5-8%
10 let	- korporátní dluhopisy - konvertibilní dluhopisy - dluhopisy emerging markets - dividendové akcie - zemědělské komodity - nemovitosti	4-6%	- high yield dluhopisy - dluhopisy emerging markets - akcie USA, Evropa, Japonsko - akcie emerging markets - komodity (všeobecně) - nemovitosti - zemědělská půda	5-7%	- akcie emerging a frontier markets - akcie růstových oborů (biotechnologie, nanotechnologie, robotika, 3D technologie, ...) - komodity (všeobecně)	6-10%

(Zdroj: FINEZ Investment management)

2.4. Vývoj cen nemovitostí v ČR

Ceny nemovitostí v ČR výrazně klesají již od roku 2008. Na portálu *Penize.cz* se k této problematice vyjádřili ekonomové a odborníci, podle kterých ceny nemovitostí budou i nadále klesat. Konkrétněji se jedná spíše o ceny bytů. Ceny pozemků a rodinných domů by měly spíše stagnovat. Důvodů pro pokles cen je hned několik. Při poklesu či stagnaci cen nemovitostí samozřejmě působí a budou působit i regionální vlivy a rozdíly.

Cena na trhu je zákonitě dána působením nabídky a poptávky. Důvodem pro pokles cen je porušení rovnováhy na trhu s nemovitostmi, kde převyšuje nabídka nad poptávkou. Trh je přehlcen novostavbami z předchozího roku. Menší poptávka je také dána demografickým složením obyvatel, poklesem reálných příjmů, aj. Poptávkovou stranu zachraňují např. relativně příznivé podmínky financování, zvýšení snížené sazby DPH v roce 2012 na 14% a také možné další zvýšení. Dalším důvodem je to, že ekonomové hrozí vysokou inflací a doporučují nákup nemovitosti, která z dlouhodobého hlediska udrží svou hodnotu. (48)

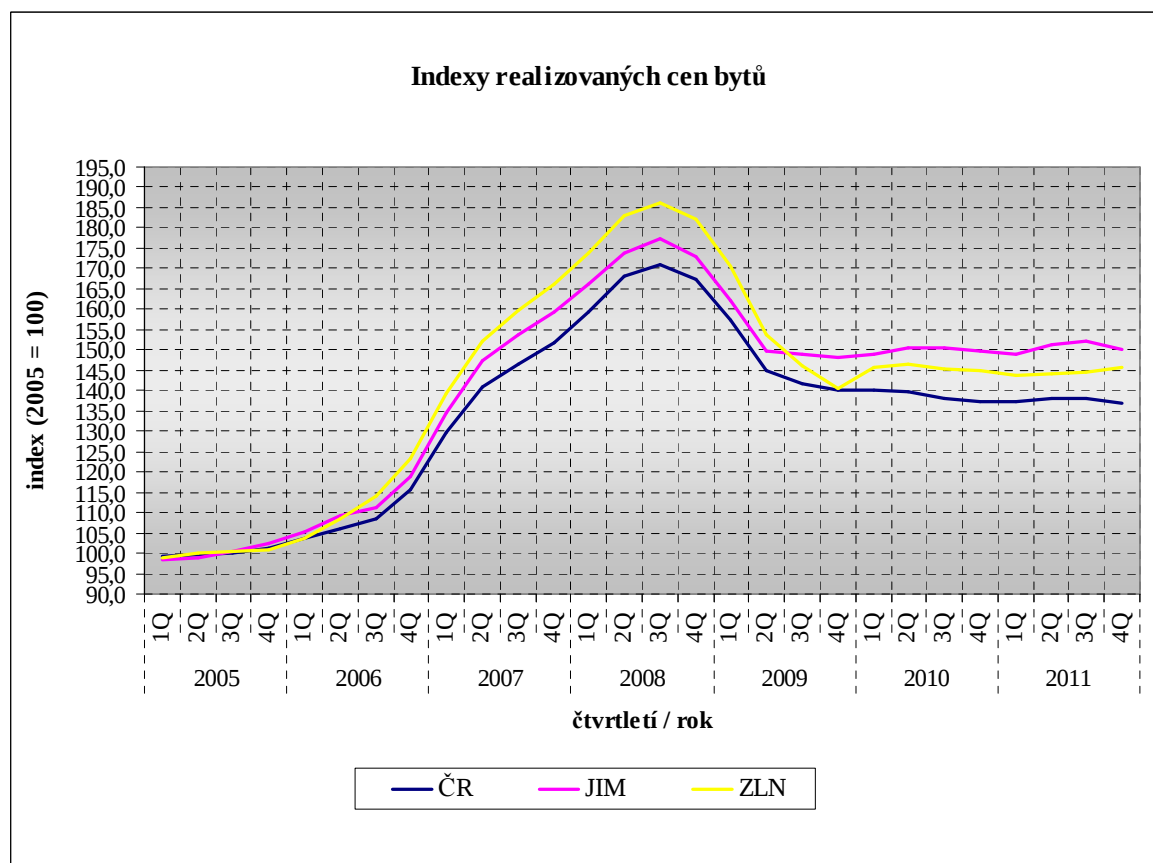
2.4.1. Cenové indexy nemovitostí

Cenové indexy vznikají na základě shromážděných dat z databáze MF ČR. Databáze je tvořená z dat získaných na základě daňových přiznání z daně z převodu nemovitostí, tudíž se jedná o data reálná – to, co bylo skutečně placené a přiznané.

Účelem cenových indexů je zachytit vývoj cen nemovitostí v čase (rok, čtvrtletí, měsíc) pro celý trh i jeho jednotlivé segmenty. Existence cenového indexu umožňuje sledování cen a také jejich analýzu z důvodu např. zjištění, zda se právě nacházíme v nějaké cenové bublině. Tento cenový index se opírá o hedonickou regresní analýzu – hedonický cenový index. Hedonický cenový index obsahuje velké množství atributů a tím umožňuje sledovat různé tržní segmenty zvlášť. Pro jejich konstrukci je důležité znát nejen ceny prodávaných nemovitostí, ale také mít důkladný přehled o jednotlivých komponentech prodávaných nemovitostí, tzn. např. celková a užitná podlahová plocha, design, stáří, lokalita, počet pokojů, aj.

Níže jsou uvedeny grafy realizovaných cenových indexů pro byty a rodinné domy od roku 2005 – 2011. Při sestavování cenových indexů byl zvolen za cenový základ rok 2005 (průměr roku 2005 = 100). (43)

Graf č. 2: Indexy realizovaných cen bytů v letech 2005 - 2011(index 2005 = 100)



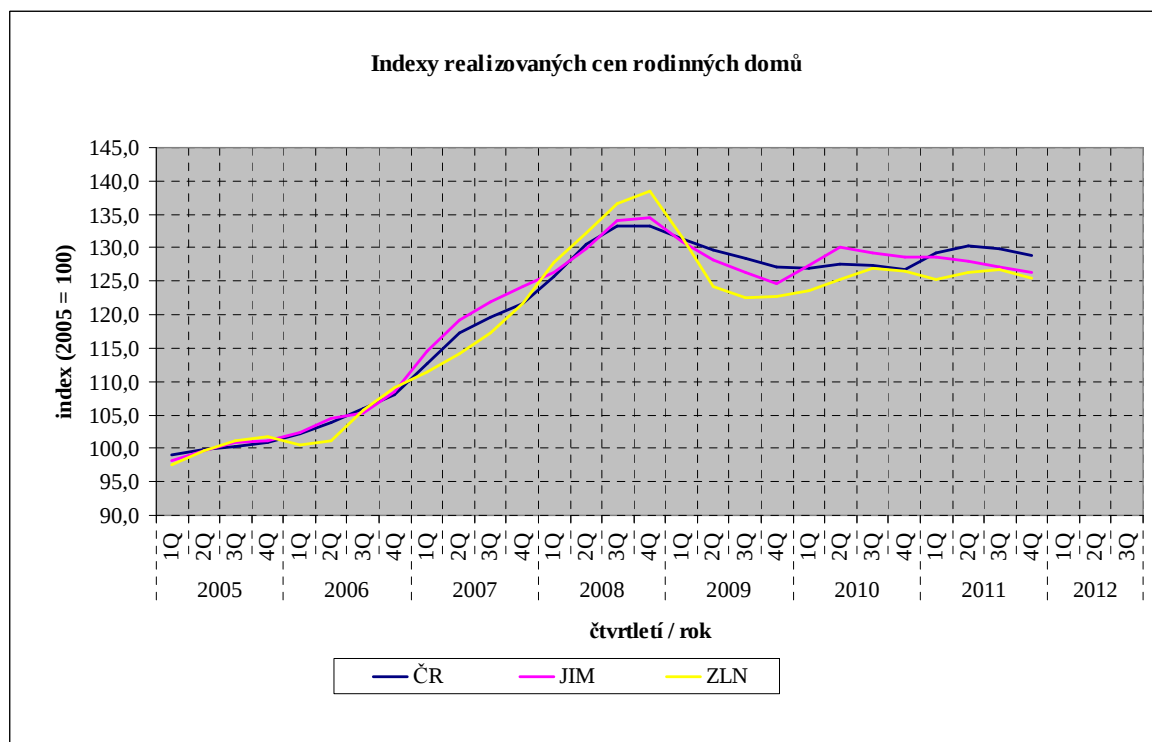
(Zdroj: Ceny sledovaných druhů nemovitostí. ČSÚ.)

Jak je z grafu vidět, od roku 2005 rostl cenový index až do roku 2008, přičemž k výraznému nárůstu cenového indexu došlo v 1Q a 2Q 2007, v průměru zhruba o 14% oproti předchozímu období.

Na základě výsledků indexu za celou ČR je vidět, že cenový pokles průběžně pět po sobě následujících čtvrtletí, konkrétně od 4Q 2008, pokračuje. Naopak cenový index JIM a ZLN kraje od 4Q 2009 zaznamenává mírný nárůst. Dále z grafu plyne, že jednotlivé cenové indexy v letech 2010 a 2011 nepatrně kolísají, a proto můžeme říci, že cenová hladina bytů v posledních dvou letech stagnuje.

Cenová hladina za celou ČR od svého vrcholu ve 3Q 2008 poklesla vzhledem k roku 2011 o 31,3%, v JIM kraji se jedná o 27,4% a cenový index ZLN kraje poklesl dokonce o téměř 41%. Lze ale říci, že pokles bude pokračovat a že cenového dna dosud nebylo dosaženo.

Graf č. 3: Indexy realizovaných cen rodinných domů v letech 2005 - 2011 (index 2005 = 100)



(Zdroj: Ceny sledovaných druhů nemovitostí. ČSÚ.)

Ve 4Q 2008 byla cenová hladina rodinných domů na svém vrcholu. Ve 2Q 2009 prudce klesla a od té doby cenový index s mírnými výkyvy kolísá.

V roce 2011, konkrétně ve 2Q, došlo k růstu cenového indexu za celou ČR, zatímco cenový index JIM kraje od roku 2010 kontinuálně klesá. Oproti tomu cenový index ZLN kraje zaznamenává i mírný nárůst, a to ve 3Q 2011 o 1,3% oproti předchozímu čtvrtletí.

Cenová hladina za celou ČR od svého vrcholu ve 4Q 2008 poklesla vzhledem k roku 2011 o 4,4%, v JIM kraji cenový index poklesl o 8,2% a cenový index ZLN

kraje poklesl o 13%. Obdobně jako u cenového indexu bytů, i zde lze konstatovat, že pokles bude i nadále pokračovat.

Obecně je možné říci, že cenový index rodinných domů nezaznamenává takový výkyv, jak cenový index bytů. Rodinné domy tedy víceméně drží svou cenu.

V příloze č. 2 – *Cenové indexy* jsem zpracovala na základě údajů uvedených na portále ČSÚ. Z těchto údajů vychází mezičtvrtletní změny cenových indexů bytů a rodinných domů v letech 2005 – 2011.

2.5. Cenová mapa

„Cenová mapa stavebních pozemků je grafické znázornění stavebních pozemků na území obce nebo její části v měřítku 1 : 5000, případně v měřítku podrobnějším, s vyznačenými cenami. Stavební pozemky se v cenové mapě ocení skutečně sjednanými cenami obsaženými v kupních smlouvách.“ (54)

Informací o cenách nemovitostí stále přibývá, ale nejsou příliš přesné. Přibývají také cenové mapy, které jsou založené na různých cenách. A tak je v současné době těžké zjistit, zda je aktuální nabídka nemovitostí výhodná či nikoli. Žádná cenová mapa není na 100% přesná.

Cenové mapy tvoří např. realitní kanceláře. Problém zde je v tom, že pokrývají pouze menší část nabídek a poptávek na realitním trhu a nemají tudíž dostatek informací k vytvoření reálných údajů. Navíc většina těchto cenových map je založena právě na nabídkových cenách.

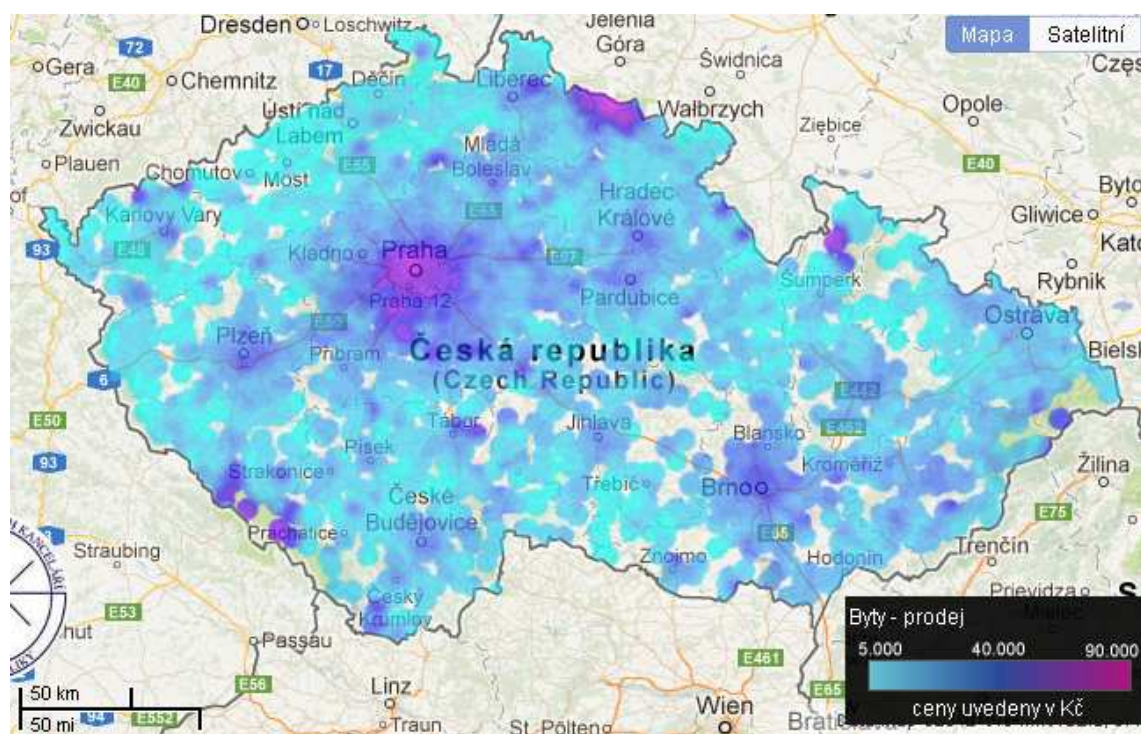
Z výsledků analýzy vztahu mezi nabídkovou a realizovanou cenou nemovitostí na českém trhu, kterou provedl BIVŠ ve spolupráci s Ministerstvem pro místní rozvoj ČR, vyplývá, že rozdíl mezi nabídkovou a realizovanou cenou u bytů je 25%, u rodinných domů 15%. Nejmenší rozdíl byl zaznamenán u pozemků, kde je rozdíl ve výši 2,5%. Na základě těchto informací lze říci, že cenové mapy založené na nabídkových cenách příliš přesnou informací neposkytují. (44)

V roce 2011 spustilo po dlouhých přípravách ARK ČR cenovou mapu založenou právě na realizovaných cenách. Tato cenová mapa má ukazovat určitý cenový koridor a má sloužit jako pomůcka pro realitní makléře i odbornou a laickou veřejnost v orientaci na trhu s nemovitostmi a v orientaci o cenových úrovních.

ARK ČR získává potřebné údaje od svých členských organizací. V tomto případě spočívá problém v tom, že ne všechny členské organizace dodávají údaje o uzavřených smlouvách. Navíc velké realitní kanceláře s celostátní působností informace o uzavřených smlouvách nedodávají. Dalším problémem je, jak jsem již zmínila výše, že RK obhospodařují pouze menší část obchodů. Nezaznamenávají ani prodej nových developerských staveb.

Vzhledem k výše zmíněným skutečnostem poskytují cenové mapy informace o cenových hladinách, např. v jednotlivých krajích či městských částích.

Obr. č. 3: Cenová mapa ČR – prodej bytů (uvedená cena je za m²)



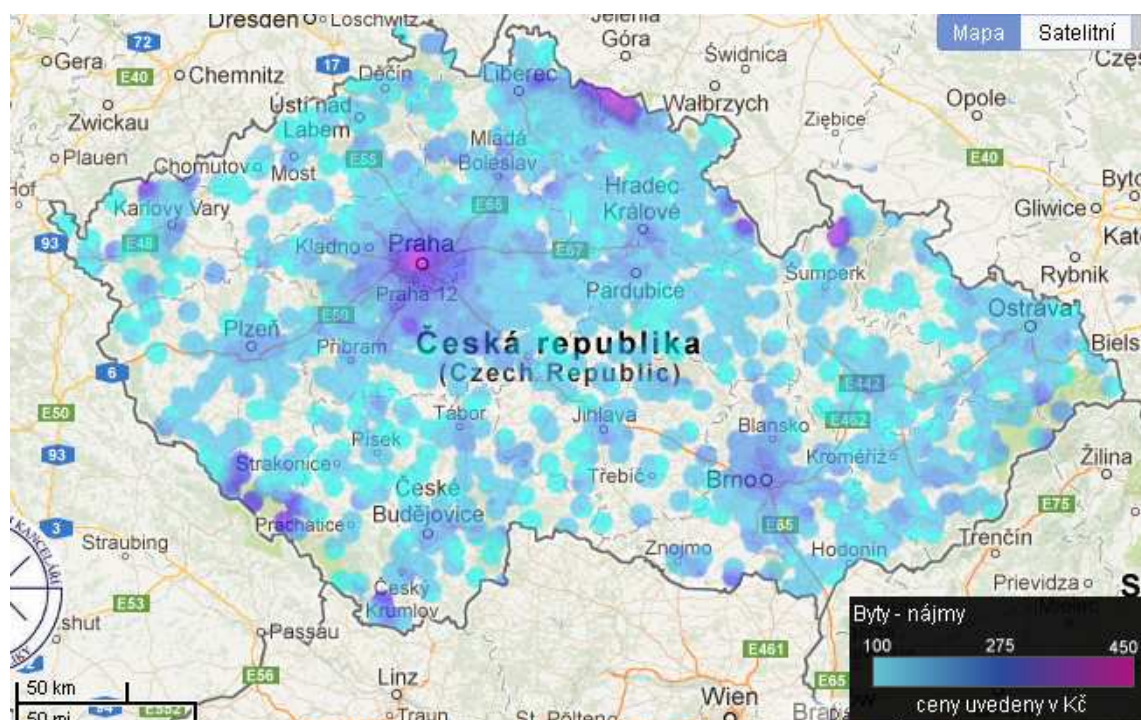
(Zdroj: Cenová mapa ARK)

Cena při prodeji bytů se v ČR pohybuje podle zobrazované legendy v rozmezí od 5 000 – 90 000 Kč/m². Ceny jsou aktuální za rok 2012. Nejdražší lokalitou je Praha

(např. v Praze 1 je cena za m^2 větší než 90 000 Kč a dosahuje dokonce i k částce 100 000 Kč), pak Krkonošský národní park, kde např. ve Špindlerově Mlýnu se ceny pohybují od 80 000 – 90 000 Kč/ m^2 . Mezi nejdražší lokality v okolí Brna patří Přízřenice, kde se ceny pohybují kolem 70 000 Kč/ m^2 , dále pak Žabovřesky, Maloměřice a Horní Heršpice. Zde se ceny pohybují v rozmezí od 50 000 až 60 000 Kč/ m^2 .

Cenová mapa na prodej domů zobrazuje podobné výsledky jako při prodeji bytů. Cenové rozmezí při prodeji domů se pohybuje od 5 000 – 90 000 Kč/ m^2 . Některé servery uvádějí cenu i nad 100 000 Kč/ m^2 . Mezi nejdražší lokality patří opět Praha, oblast Krkonošského národního parku, Brno a také např. Tábor.

Obr. č. 4: Cenová mapa ČR – nájem bytů (uvedená cena je za m^2)



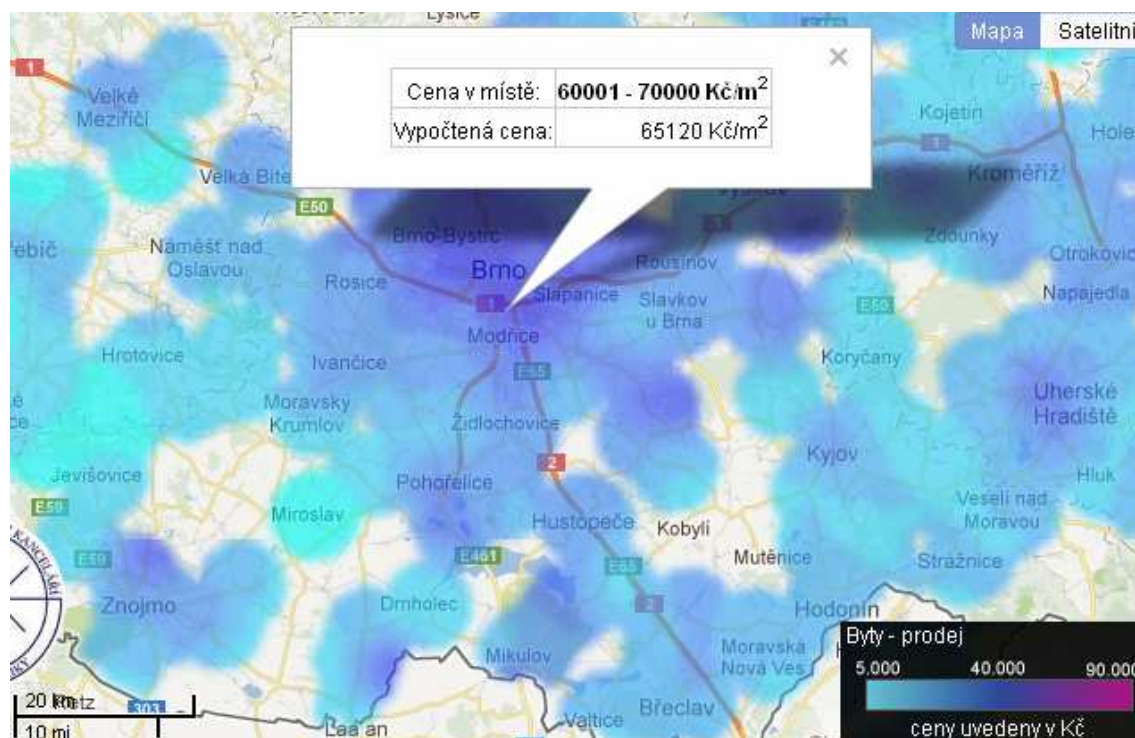
(Zdroj: Cenová mapa ARK)

Podle aktuálně zobrazovaných dat se nájemné v ČR pohybuje v rozmezí od 100 – 450 Kč/ m^2 . Nejdražší lokalitou je opět Praha 1, kde cena nájmu šplhá

na 450 Kč/m². V oblasti Krkonošského národního parku se cena nájemného pohybuje mezi 250 – 300 Kč/m². V Brně se ceny pohybují od 150 – 200 Kč/m².

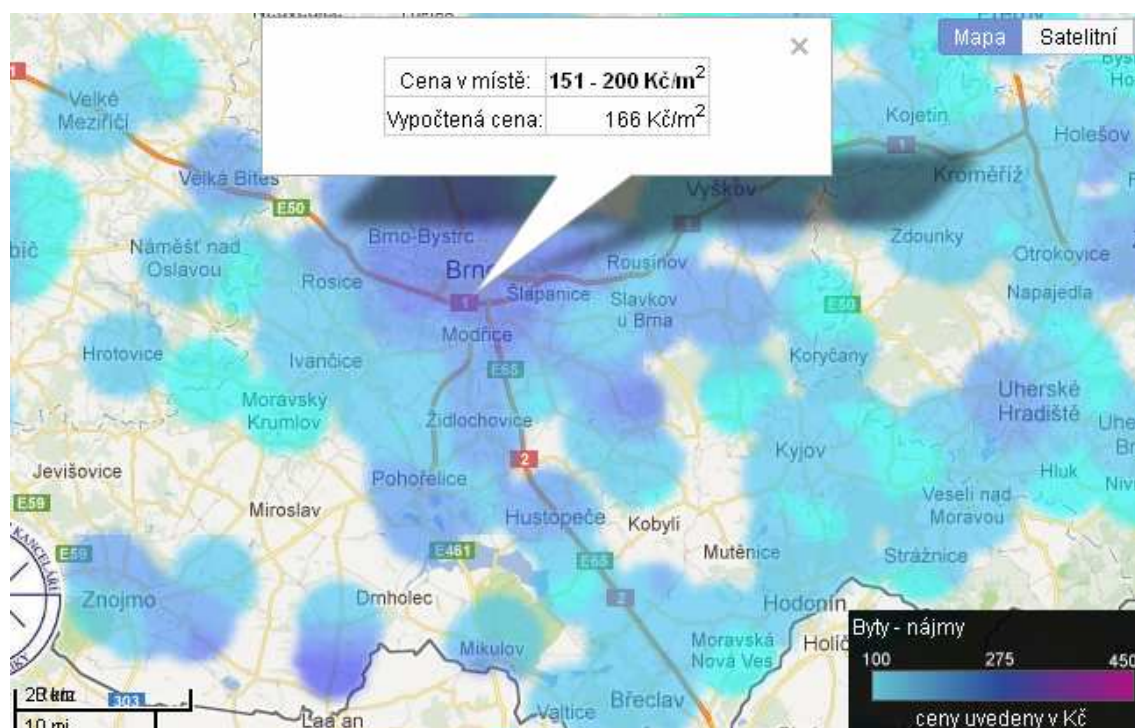
Následující obrázky zobrazují cenové mapy v JIM a ZLN kraji. Pro příkladné zobrazení cen jsem v obou krajích vybrala vždy největší město, tedy Brno a Zlín. Obrázek č. 5 a obr. č. 7 znázorňuje ceny pro prodej bytů (domů) a obr. č. 6 a obr. č. 8 zobrazuje ceny nájmu bytů.

Obr. č. 5: Cenová mapa JIM kraje – prodej bytů (uvedená cena je za m²)



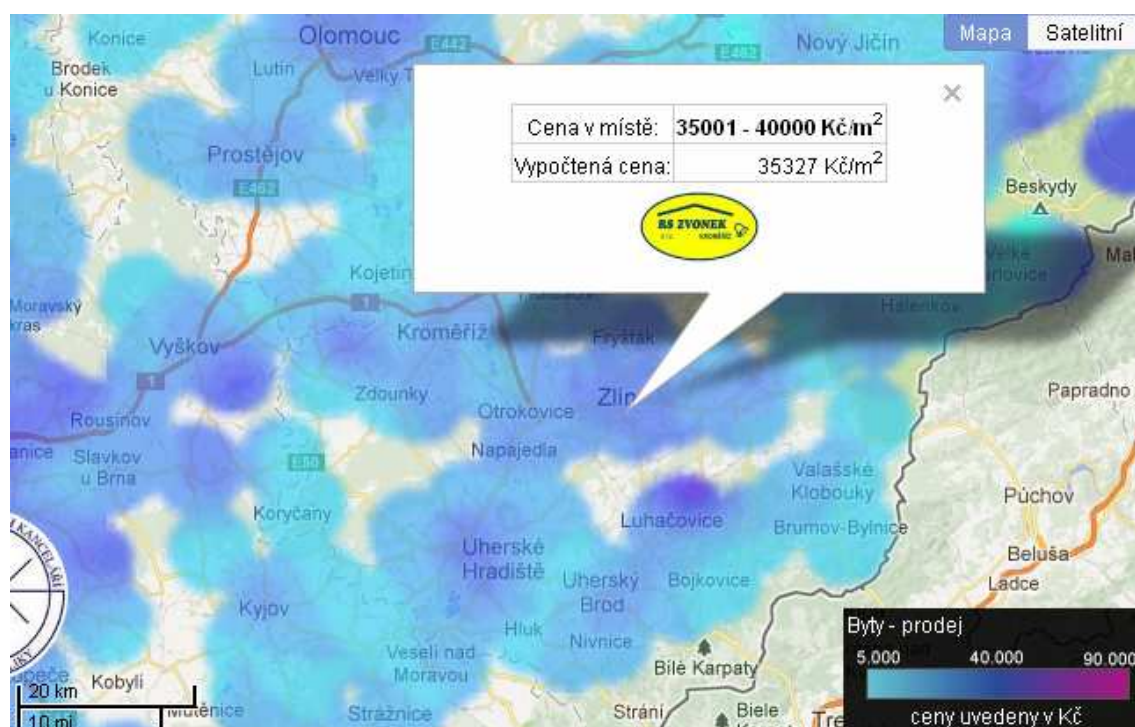
(Zdroj: Cenová mapa ARK)

Obr. č. 6: Cenová mapa JIM kraje - nájem bytů (uvedená cena je za m²)



(Zdroj: Cenová mapa ARK)

Obr. č. 7: Cenová mapa ZLN kraje – prodej bytů (uvedená cena je za m²)



(Zdroj: Cenová mapa ARK)

Obr. č. 8: Cenová mapa ZLN kraje – nájmy bytů (uvedená cena je za m²)



(Zdroj: Cenová mapa ARK)

2.6. Cena nájemného

2.6.1. Novela občanského zákoníku

„Novela byla vyhlášena zveřejněním ve Sbírce zákonů pod č. 132/2011 Sb. v části 51 rozeslané 25. května 2011. K tomuto datu se stává platnou.

Ke stejnému datu však nabude účinnosti pouze část novely, a to ta týkající se nájemného z bytu (tedy novelizace části § 696), avšak pouze pro území, kde skončila platnost zákona č. 107/2006 Sb., o jednostranném zvyšování nájemného z bytu, ke dni 31. prosince 2010.

Zbývající část novely občanského zákoníku nabude účinnosti pro celé území České republiky o 6 měsíců později, tedy k 1. listopadu 2011.

Třetí a závěrečná etapa pak nastane k 1. lednu 2013, kdy nabude účinnosti novelizované znění již shora uvedeného § 696 občanského zákoníku u těch bytů, kterým skončí platnost zákona č. 107/2006 Sb. až k 31. prosinci 2012.“ (42)

Ke konci roku, tedy k 31.12.2012 úplně skončí platnost zákona č.107/2006 Sb. Od 1. ledna 2013 budou platit jiné zásady již na celém území ČR. Nájemné bude možné změnit pouze za předpokladu, že se nájemce a pronajímatel dohodnou (smluvní nájemné). Nestane-li se tak, výši nájemného které je v místě a čase obvyklé, určí soud. Navíc pro určení výše nájemného je a bude nutné zohlednit více zdrojů a to např. mapu nájemného, porovnání se třemi srovnatelnými byty, znaleckým posudkem, názor realitního makléře aj.

2.6.2. Mapa nájemného

Jednou z možností, jak zjistit obvyklé nájemné je mapa nájemného MMR ČR, kterou zpracoval Institut regionálních informací, s.r.o. (IRI). Mapa obsahuje orientační údaje o výši ceny nájemného, které byly stanoveny podle znaleckého posudku standardního bytu.

Standardní byt je charakterizován několika údaji: (41)

➤ Podlahovou plochou bytu:

- o 65m²
- o 80m²

➤ Poloha domu:

- o bez rozlišení (*jde o běžnou polohu, pro potřebu mapy nájemného v určených obcích s počtem obyvatel nižším než 10 000 se poloha v obci nerozlišuje*)
- o běžná poloha (*poloha v bytových zónách za hranicí širšího centra obce, které ještě nejsou v okrajové poloze, typicky jde o prstenec sídlištní bytové výstavby z let 1945 - 1993*)

➤ Velikostní kategorie:

- o středně velké byty (40 až 70m² včetně)
- o velké byty (větší než 70m²)

➤ **Technologie výstavby:**

- zděná stavba
- panelová stavba

➤ **Stáří a technický stav domu:**

- stavba ve standardním technickém stavu (dobře udržovaný starší dům, který nevyžaduje v nejbližším období, tj. 5 let, zásadní nebo celkovou rekonstrukci)

➤ **Technický stav bytu:**

- byty ve standardním technickém stavu (byty, které v nejbližších letech nevyžadují zásadnější opravy nebo rekonstrukci, protože byly a jsou dobře udržované)

Bližší údaje o cenách nájemného a konkrétním standardním bytu v jednotlivých krajích i obcích jsem shrnula v *příloze č. 3 – Cenová mapa nájemného v jednotlivých obcích JIM kraje* a v *příloze č. 4 – Cenová mapa nájemného v jednotlivých obcích ZLN kraje*.

2.6.3. Rentabilita pronájmu

Nad otázkou „Jakou má byt aktuálně rentabilitu?“ by se měl zamyslet každý, kdo má investiční nemovitost určenou k pronájmu. Řada investorů je přesvědčena o výhodnosti své investice, protože se domnívají, že nemovitost uchrání hodnotu před inflací, vidí v ní jistotu a také je těší fakt pasivního příjmu z pronájmu. Dále se již nezajímají a nezjišťují, jakou má pronajatá nemovitost rentabilitu a zda by jinde nemohl mít vyšší pasivní příjem.

Odborníci, pokud jsou k tomu dotázáni, radí byt prodat a peníze investovat do něčeho jiného, co jim vynese vyšší příjem. Podle mě ale často zapomínají na to, že jsou lidé, kteří mají malé, nebo také žádné zkušenosti s investicemi. Nerozumí jim, nemají žádné znalosti, nechťejí riskovat a proto přistoupí k pronájmu nemovitosti. V nemovitosti vidí určitou jistotu.

Pokud se tedy rozhodneme koupit byt a následně jej pronajmout, měli bychom dbát na určité vlivy, abychom mohli byt dobře a správně pronajmout.

V první řadě je nejdůležitější lokalita bytu. Ta se určuje především dobrou dopravní dostupností, přítomností zdravotnického zařízení, školky, škol, obchodů a jiných nejrůznějších služeb podle preferencí konkrétního nájemníka. Obecně se doporučuje koupit byt ve středně velkých městech s počtem obyvatel do 100 tisíc. A to proto, že nemovitosti ve velkých městech jsou stále předražené a rentabilita je oproti menším městům nízká. Podle Jana Traxlera se průměrná čistá rentabilita v Brně pohybuje kolem 3% ročně, což je velmi málo.

Co se velikosti bytu týká, tak nejvíce žádané a dobře pronajímatelné jsou menší byty do 2+1. I míra rentability je vyšší.

Majitel bytu také nesmí zapomenout na stav nabízeného bytu. Těžko bude zájem o zanedbaný byt v žalostném stavu. Rekonstruované a udržované byty se pronajímají lépe.

V nespolední řadě je zde také otázka právě správy investičních nemovitostí, která je časově náročná. Majitel musí zvážit, zda na to bude mít čas. V opačném případě se může obrátit na společnosti nabízející tuto službu. Musí však počítat s tím, že vynaložené finance sníží výnosnost z pronájmu. (47)

Vše je potřeba důkladně promyslet.

2.6.3.1. Příklad na rentabilitu pronájmu u bytu v JIM kraji

Níže uvedené příklady jsou pouze ilustrativní. V předpokládané výši nájmu nejsou zahrnuty ostatní náklady spojené s nemovitostí. Jedná se tedy o čistou výnosnost. (50)

➤ Brno – Královo Pole

o velikost bytu:	1+1, 43m ²
o cena nemovitosti:	1 700 000 Kč
▪ předpokládané nájemné (bez poplatků):	7 000 – 9 000 Kč
▪ čistá výnosnost:	5 % – 6,4 %
o velikost bytu:	3+1, 65m ²
o cena nemovitosti:	2 700 000 Kč

- předpokládané nájemné (bez poplatků): 9 600 – 15 600 Kč
- čistá výnosnost: 3,6 % – 5,7 %

➤ **Blansko – Blansko**

- o velikost bytu: 1+1, 40m²
- o cena nemovitosti: 1 250 000 Kč
 - předpokládané nájemné (bez poplatků) 6 000 – 10 000 Kč
 - čistá výnosnost: 5,6 % – 9,6 %

- o velikost bytu: 3+1, 63m²
- o cena nemovitosti: 1 590 000 Kč
 - předpokládané nájemné (bez poplatků) 6 000 – 9 000 Kč
 - čistá výnosnost: 4,5 % – 6,8 %

2.7. Analýza externího prostředí

2.7.1. Zákazníci

Každý podnikatel, ať už se jedná o drobného živnostníka či velkou firmu, se musí před zahájením své podnikatelské činnosti důkladně informovat, jaká skupina zákazníků je pro něj důležitá. Musí tedy definovat svou cílovou skupinu zákazníků a z této skutečnosti vycházet, ať již při sestavování nabídky služeb nebo např. při stanovení cenové politiky.

Dalo by se říci, že ideální cílová skupina zákazníků pro společnost Get & Invest, s.r.o. v oblasti správy investičních nemovitostí je taková, která má nashromážděné peněžní prostředky, které chce efektivně zhodnotit a hledá vhodnou investici s menším rizikem. Pokud bych měla konkrétněji definovat cílového zákazníka, tak by se jednalo o ekonomicky aktivního člověka ve věkové skupině od 25 – 40 let, s prosperujícím zaměstnáním a stabilním příjmem, jenž nemusí být nadprůměrný. Skupina zákazníků v uvedené věkové skupině, tj. 25 – 40 let, je sice z dlouhodobého hlediska velmi důležitá pro rozvoj realitního trhu a je potřeba se na ně zaměřit co nejvíce, ale stejně tak důležité je zaměřit se i na občany starší 40 let a jejich potřeby a to z důvodu,

že nemovitostní trh je nepředvídatelný a potřeby i požadavky zákazníků se mění podle jejich životní úrovně a konkrétní situace.

2.7.2. Dodavatelé

V této oblasti se zaměřím na analýzu potenciálních dodavatelů, jejichž služby bude společnost zprostředkovávat svým případným investorům v rámci správy nemovitostí.

Výběr dodavatelů vychází z nabídky sestavených služeb. Při sestavování jsem vycházela jak z konkurence, tak i z toho, jakým zákazníkům budou služby poskytovány.

V této souvislosti se zaměřím na dodavatele služeb v těchto oblastech:

- realitní služby,
- právní servis,
- stavební práce,
- servis bytů,
- pojištění,
- financování,
- úklidové práce,
- vedení účetnictví a daňové evidence.

Důležitým faktorem při výběru dodavatele je nejen finanční stránka, ale i flexibilita, spolehlivost, zodpovědnost a v neposlední řadě i dobré reference.

Obrovskou výhodou, tedy i silnou stránkou společnosti je fakt, že z větší části dokáže nabízené služby pokrýt sama vlastními silami. Konkrétně se jedná o realitní činnost, právní servis, stavební práce, pojištění, financování a investice. Zbývající sekce budou doplněny vybranými externími dodavateli.

2.7.3. Konkurence

Pro každou novou společnost, která chce vstoupit na trh či již stávající, je analýza konkurence stěžejním krokem. Je zapotřebí zmapovat situaci na konkurenčním trhu, zjistit jaké jsou silné a slabé stránky konkurence, aj.

Společnosti Get & Invest, s.r.o. se v současné době zaměřuje více na Jihomoravský a Zlínský kraj. Tudíž při analýze konkurence jsem se taktéž zaměřila na tyto dva kraje.

Dalo by se říci, že konkurence v této oblasti není malá. Více konkurenčních firem je v Jihomoravském kraji, ale většina z nich nabízí své služby po celé České republice.

JIHOMORAVSKÝ KRAJ

- **MATRAS & MATRAS** – jde o rodinnou společnost s vlastním kapitálem. Patří mezi partnerské kanceláře AKR ČR. Má dlouhou tradici a velké zkušenosti. Na trhu je již 21 let. Působí zejména v okolí Brna, Hodonína a Moravské Třebové. V oblasti služeb nabízí prodej a pronájem nemovitostí, investice do nemovitostí, právní servis, finanční poradenství, správu nemovitostí a v neposlední řadě také rychlý výkup nemovitosti. (40)
- **Ager, spol. s.r.o.** – tato společnost působí na trhu již od roku 1994. V současné době patří k větším brněnským firmám. Specializuje se na správu bytových prostor, kanceláří, pozemků a hal i jiných nemovitostí. Ve své správě má již přes 12 tisíc bytových jednotek. Nabídka společnosti je velmi pestrá. Zahrnuje správu nemovitostí obecních i družstevních bytů, SVJ, údržbu zeleně, úklid a autodopravu. Správa nemovitostí v Brně a okolí od společnosti Ager, s.r.o. zahrnuje např. úklidové práce, vedení účetnictví a daňové evidence, ekonomické poradenství, pojištění, právní servis, non-stop havarijní servis bez paušálního poplatku, zajištění pravidelného kontaktu mezi nájemci a správcem, zajištění dodávky vody, elektřiny, tepla, plynu atd. Společnost Ager, s.r.o. je také držitelem několika EN- ISO certifikátu bezpečnosti a kvality služeb. (23)
- **Brněnská správa nemovitostí, s.r.o.** – tato společnost byla založena v roce 2000. Společnost má ve své správě okolo 100 nemovitostí. Ve svém portfoliu služeb nabízí správu a údržbu nemovitostí, vedení účetnictví a ekonomický servis. Zaměřuje se nejen na majitele nemovitostí, ale také na případné investory. V tomto případě se také zaměřují na servis

při financování a nákupu nemovitostí. Nabízí také bezkonfliktní převod nájemních vztahů z původního majitele nemovitosti na nového, vč. zajištění nových nájemců. (25)

- **BYT BRNO, spol. s.r.o.** – společnost působí na trhu již od roku 1995 jako realitní kancelář. Po rekvalifikaci v roce 2008 začali uplatňovat také správu nemovitostí. Zaměřují se jak na společenství vlastníků, družstva, tak i na vlastníky bytů a developerské firmy. Nově chystají služby pro majitele nájemních bytů. Pro své současné i potenciální klienty nabízejí administrativní a ekonomické služby, provozní a technické služby, právní servis a realitní činnost. Zde se specializují na prodej, nákup a pronájem především bytů a rodinných domů. (26)
- **BEKANT – správa nemovitostí s.r.o.** – společnost nabízí komplexní správu a údržbu bytových domů, komerčních objektů, nebytových prostor a pozemků. Společnost zajišťuje správu nemovitostí v oblasti technické i ekonomické správy a účetnictví. Dále také nabízí úklidové služby, údržbu zeleně, právní služby a pojištění. (24)

ZLÍNSKÝ KRAJ

- **1. Zlínská správa domů, s.r.o.** – společnost je na trhu již od roku 2000 a hlavní činností společnosti je zajišťování správy nemovitostí ve vlastnictví zejména soukromých osob. Společnost působí v celém zlínském regionu a spravuje přibližně 1000 bytových jednotek. Nabídka služeb společnosti 1. ZSD je pestrá a dá se rozdělit do několika skupin, a to na: (18)
 - o *Oblast provozní* (např. vedení evidence objektů, zajištění dodávek služeb spojených s bydlením, zajišťování odečtu energie, údržba zelených ploch)
 - o *Oblast ekonomická* (vedení účetnictví spojeného se správou budov, vymáhání dlužných plateb, zajišťování úvěrů)

- o *Oblast technická* (zajišťování pravidelných revizí, havarijní služby, provádění technických prohlídek objektů)
 - o *Oblast zadávání veřejných zakázek* (příprava zakázek, zajištění vypracování projektové dokumentace, přijímání nabídek)
 - o *Oblast právní* (poradenská činnost, příprava textu smluv o pronájmu, vyřizování stížností)
- **Hlučík s.r.o. – reality a správa nemovitostí** – společnost poskytuje služby v oblasti správy nemovitostí již 15 let. Správu zajišťuje pro Společenství vlastníků jednotek a bytová družstva. Mezi poskytované služby patří správní a evidenční služby (přehled nájemců, výběr a vyúčtování záloh na služby a příspěvků do fondu oprav, aj.), provozně-technické služby (evidence spravovaného majetku, zajištění nepřetržité havarijní služby, zajištění dodávek vody, veškerých revizí, aj.), vedení účetnictví a právní služby. Kromě výše zmíněných služeb zajišťuje společnost poradenství při revitalizaci bytových domů vč. zajištění potřebné dokumentace. (34)

2.8. Porterův model konkurenčního prostředí

2.8.1. Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů je dána především kapitálovou náročností. Začít podnikat v oblasti realit v ČR není až tak obtížné i z hlediska počátečních nákladů, které jsou relativně nízké. Na druhou stranu se jedná o obor, kde je důležité získat důvěru zákazníků a přilákat je od již zavedené značky, což mnohdy bývá dosti obtížné. Vstup nových konkurentů je také ovlivněn např. diferenciací produktu a distribučními kanály.

2.8.2. Rivalita mezi stávajícími konkurenty na daném trhu

Na trhu s realitami je velmi vysoká konkurence. Rivalita mezi stávajícími konkurenty má různou formu. Jedná se např. o snižování cen, marketingové kampaně, rozšíření nabízených služeb, vysoce kvalifikovanou pracovní sílu aj.

Společnost Get & Investe, s.r.o. není sice velká, ale na druhou stranu má již mnoho spokojených zákazníků, kteří do firmy přivádějí další nové zákazníky. Navíc výhodou firmy je fakt, že nabízí široké spektrum služeb a to vše pod jednou střechou.

2.8.3. Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelem se v tomto případě rozumí kupující zákazník, tedy investor. Dalo by se říci, že vyjednávací síla zákazníka je v tomto odvětví vysoká. Společnost přistupuje ke každému zákazníkovi individuálně a snaží se vyhovět všem jejich požadavkům a přáním. Vzhledem k tomu, že společnost bude nabízet novou službou pro své stávající i budoucí zákazníky, je potřeba dbát na dokonalý servis a dostát svých závazků. V opačném případě by se mohlo stát, že zákazníci, nehledě na cenu, odejdou ke konkurenci.

2.8.4. Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů v této pozici není přílišná silná. Řadu nabízených služeb pokryje společnost Get & Invest, s.r.o. vlastními, již prověřenými a zavedenými pracovníky. Ostatní služby pokryjí externí firmy. V případě, že dojde k opoždění servisu, může vedení společnost dodavatele bez velkých nákladů změnit.

2.8.5. Hrozba substitutu

Na investičním trhu je dost produktů, do kterých mohou zákazníci investovat. Na samém začátku je zákazník ovlivňován několika faktory, a sice zda již má nějaké zkušenosti s investicemi, jaký má vztah k riziku, co od své investice očekává, jak vysoké jsou náklady na investici, aj. Z tohoto hlediska bych mohla říci, že hrozba substitutů na počátku investování je poměrně vysoká. Ale pokud již zákazník své finance investoval do nemovitosti, bude pro něho obtížné přejít k substitučnímu produktu, protože náklady na přechod jsou dost vysoké.

Další hrozbou substitutů je v oblasti správy nemovitostí. Tuto činnost si mohou investoři vykonávat sami nebo pověřit tímto např. jinou firmu, rodinného příslušníka, atd. Aby tomuto firma předešla, musí dbát na kvalitu svých pracovníků, odvést vždy

profesionální výkon bez protahování či reklamací. Zde již náklady na přechod nejsou vysoké.

2.9. PEST analýza

2.9.1. Politicko-legislativní faktory

Každá firma na území ČR je povinná dodržovat zákony České republiky. Právnické a fyzické osoby se musí řídit zejména následujícími zákony:

- Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Pro firmu je také nutné sledovat i ostatní zákony, právní normy a předpisy, které ji ovlivňují. Jedná se zejména o: (51)

- Zákon č. 344/1992 Sb., o katastru nemovitostí České republiky
- Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu
- Zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitosti
- Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitosti
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
- Zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

V České republice chybí zákon regulující činnost realitních kanceláří. Ta je v současnosti volnou živností, tzn. že tuto činnost může vykonávat téměř každý, kdo o ni projeví zájem. Podle posledních zpráv se chystá nový zákon, který má realitní podnikání upravit. Cílem má být snížení možného podvodného jednání. Zástupci čtyř ministerstev – MMR, ministerstvo financí, ministerstvo průmyslu a obchodu a ministerstvo spravedlnosti se shodli na vytvoření speciálního zákona o podnikání

v oblasti realit. K dispozici mají pět návrhů řešení, včetně nulového, tzn. že by situace zůstala stejná, jako je v současné době. Všechny ministerstva spíše preferují druhou variantu návrhu, která by počítala se vznikem registru realitních podnikatelů, s úpravou způsobu nakládání peněz klientů a se zákonným pojištěním profesní odpovědnosti za škodu. Co se nezmění, je to, že z volné činnosti se vázaná nestane.

Co se týká DPH, tak po dlouhých debatách a vzdorování byl nakonec daňový balíček schválen. Od 1.1.2013 nedojde ke sjednocení sazeb DPH, ale ke zvýšení snížené a základní sazby DPH o 1%, tedy na 15% a 21%. Také dojde ke zvýšení sazby daně z převodu nemovitostí. Zatímco v roce 2012 platí prodávající 3% z hodnoty nemovitosti, v roce 2013 to budou 4%. Ministerstvo financí také plánuje změnu na rok 2014, kdy daň z převodu nemovitosti bude platit kupující. S touto změnou plánuje také jednu úlevu, a sice to, že k daňovému přiznání nebude zapotřebí nový odhad ceny nemovitosti.

Dále je také nutné zmínit skutečnost, že již od 1.1.2013 úplně skončí regulované nájemné (viz kapitola 2.6.1.).

2.9.2. Ekonomické faktory

Mezi ekonomickými faktory ovlivňující hospodaření firmy patří např.:

- *Ekonomické ukazatele* – např. HDP, obecná míra nezaměstnanosti, inflace

Tab. č. 9: Vybrané ekonomické ukazatele ČR

Ukazatel	Rok						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
HDP	6,8	7,0	5,7	3,1	-4,5	2,5	1,9
Obecná míra nezaměstnanosti	7,9	7,1	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7
Inflace	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9

(Zdroj: Statistiky: Průřezové statistiky. ČSÚ)

HDP je jedním ze základních ekonomických ukazatelů. HDP charakterizuje vývoj ekonomiky. Jak je z údajů v tabulce vidět, po roce 2008 došlo k razantnímu poklesu důsledkem krize. V roce 2010 hodnota HDP vzrostla a můžeme říci, že se hospodářská politika po finanční krizi mírně stabilizovala.

Obecná míra nezaměstnanosti, která se podle ČSÚ počítá jako „*podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle (v procentech)*“, kde číselník i jmenovatel jsou ukazatele konstruované podle mezinárodních definic a doporučení (Eurostatu a Mezinárodní organizace práce ILO)“, od roku 2008, kdy byla celkem na přijatelné úrovni, postupně roste. V roce 2011 obecná míra nezaměstnanosti klesla o 0,6% oproti roku 2010.

Dalším z ekonomických ukazatelů je inflace, tedy růst cenové hladiny. Průměrná míra inflace vyjadřuje změnu průměrné cenové hladiny v procentech za dvanáct měsíců daného roku oproti průměrné cenové hladině dvanácti měsíců předchozího roku. V roce 2009 míra inflace klesla o 5,3% oproti roku 2008. Od této doby stále roste, což znamená, že dochází k znehodnocení měny, tzn. měna ztrácí svou hodnotu. (46)

➤ *Měnové ukazatele* – např. vývoj koruny

Tab. č. 10: Vývoj koruny

Kurz	Vývoj koruny							
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
CZK/EUR	31,904	29,784	28,343	27,762	24,942	26,445	25,290	24,586
CZK/USD	25,701	23,947	22,609	20,308	17,035	19,057	19,111	17,688

(Zdroj: Statistika: Průřezové statistiky. ČSÚ)

Jak je z údajů v tabulce patrné, tak v posledních letech koruna posiluje s menším výkyvy jak proti euru, tak i dolaru. Pro běžné občany je tento stav přijatelný, protože si pořídíme cizí měnu za podstatně méně korun. Ale posilování koruny má negativní dopad na exportující firmy, kdy při transakcích dochází ke kurzovním ztrátám a tím pádem i k menšímu zisku z obchodu. Opakem je dovoz, který se zlevňuje. Posilování české koruny značí také růst ekonomiky.

➤ Úrokové sazby

Graf č. 4: Úrokové sazby v letech 2009 – 2012



(Zdroj: Fincentrum Hypoindex)

„Fincentrum hypoindex hodnotí vývoj cen hypoték v čase. Je to vážená průměrná úroková sazba, za kterou jsou poskytovány v daném kalendářním měsíci nové hypoteční úvěry pro fyzické osoby. Váhami jsou objemy poskytnutých úvěrů. Vstupní data pro výpočty poskytují tyto banky: Česká spořitelna, ČSOB, GE Money Bank, Hypoteční banka, Komerční banka, Raiffeisenbank, UniCredit Bank, Volksbank CZ a Wüstenrot hypoteční banka.“ (33)

Úrokové sazby od roku 2005 kontinuálně klesají. K razantnímu poklesu došlo v září 2011, kdy úroková sazba poklesla oproti předchozímu měsíci o 20 basických bodů. I nadále se zlevňuje cena hypoték a v současné době je vlastní bydlení či investice do nemovitosti dostupnější.

2.9.3. Sociální a kulturní faktory

Firma Get & Invest, s.r.o. má sídlo v Brně, které je největším městem JIM kraje s počtem obyvatel 378 965 k 1.1.2012. Kanceláře má firma nově na frekventovaném a dobře dostupném místě hned v centru Brna.

Podrobné informace o demografickém složení obyvatel a počtu obyvatel v jednotlivých krajích dle věkové struktury či ekonomické aktivity jsem uvedla v kapitole 2.2.

Mezi sociální faktory patří také míra nezaměstnanost (*viz také ekonomické faktory*). Následující tabulka zobrazuje vývoj průměrné míry nezaměstnanosti za období od roku 2004 – 2011. Hodnoty jsou za celou ČR, pak za JIM a ZLN kraj a také za největší města v uvedených krajích.

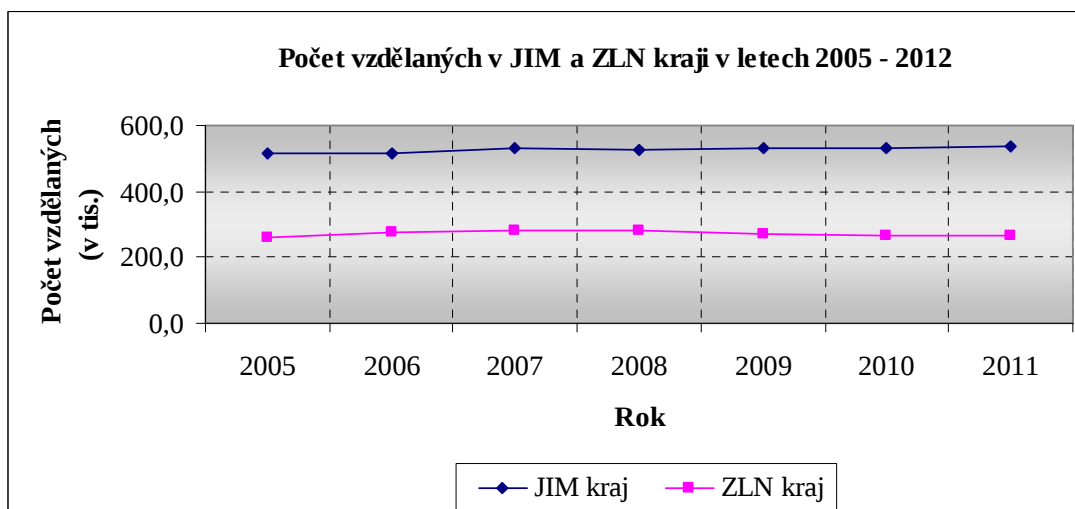
Tab. č. 11: Průměrná míra nezaměstnanosti

Kraj, obec	Průměrná míra nezaměstnanosti							
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Celá ČR	9,2	9,0	8,1	6,6	5,4	8,0	9,0	8,6
JIM	10,3	10,1	9,2	7,6	6,2	8,9	10,2	9,6
Brno	9,8	9,5	8,5	6,9	5,5	7,3	8,5	8,2
ZLN	9,4	9,2	8,4	6,6	5,5	9,1	10,4	9,4
Zlín	8,8	8,1	7,1	5,6	4,6	7,9	9,4	8,1

(Zdroj: MPSV)

Co se vzdělanosti týče, tak celkový počet vzdělaných v ČR víceméně stagnuje. Stejný průběh vzdělanosti je i v JIM a ZLN kraji (*viz graf č. 5*). Zásadní změny se odehrávají v úrovni vzdělání. Zatímco počet obyvatel se základním vzděláním nebo bez vzdělání od roku 1993 postupně klesá, počet obyvatel s vysokoškolským vzděláním kontinuálně roste. A to jak v celé ČR, tak i v jednotlivých krajích.

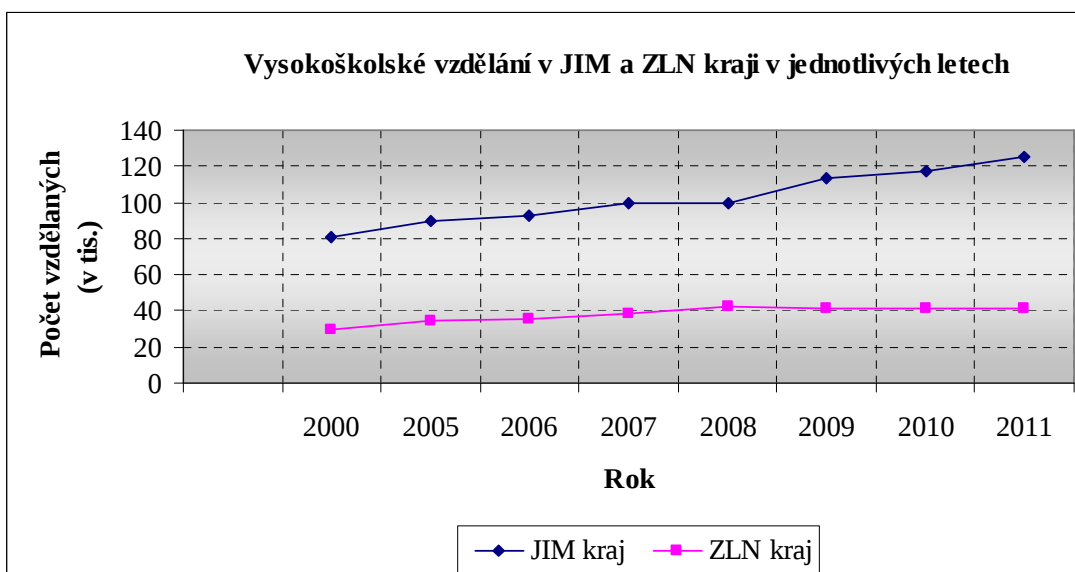
Graf č. 5: Počet vzdělaných v JIM a ZLN kraji v letech 2005 – 2011



(Zdroj: Věk a vzdělání zaměstnaných v NH. ČSÚ.)

Celkový počet vzdělaných v JIM a ZLN kraji je za sledované období, tedy v letech 2005 – 2011, na stejné hladině s tím rozdílem, že dochází k poklesu počtu osob se základním nebo žádným vzděláním a roste počet vysokoškolských absolventů. V roce 2011 se v rámci celé ČR snížil počet osob se základním nebo žádným vzděláním asi o 52 000, zatímco vysokoškolských absolventů přibýlo v roce 2011 přibližně o 270 000.

Graf č. 6: Počet obyvatel s vysokoškolským vzděláním v JIM a ZLN kraji



(Zdroj: Věk a vzdělání zaměstnaných v NH. ČSÚ.)

Počet vysokoškolských absolventů v JIM kraji vzrostl v roce 2011 o téměř 36 000 osob oproti roku 2005, zatímco ve ZLN kraji počet vysokoškolských absolventů vzrostl o 7 000.

Růst počtu obyvatel s vysokoškolským vzdělání v JIM kraji může být způsoben např. tím, že město Brno se v posledních letech neustále rozvíjí. Velké společnosti zde otvíraly a otvírají svá sídla i nové pobočky a tím vznikají nové příležitosti pro vysokoškolské absolventy. Navíc v Brně je několik velmi významných univerzit – Vysoké učení technické, Masarykova univerzita a Mendelova zemědělská a lesnická univerzita.

2.9.4. Technické a technologické faktory

V době internetu, který je v současné moderní a uspěchané době velmi dobrým prostředkem komunikace se žádná firma neobejde bez kvalitních webových stránek. Internet v dnešní době umožňuje pohodlně vyhledávat jakékoliv informace. Řada kupujících se mnohdy řídí i podle toho, jak dobře či špatně působí konkrétní webové stránky firmy. Proto je důležité nebrat tuto otázku na lehkou váhu. Webové stránky firmy jsou většinou to první s čím přijde zákazník do kontaktu a první dojem je podstatný.

Webové stránky realitní kanceláře by měly působit důvěryhodně. Musí obsahovat podstatné informace o firmě, majitelích, poskytovaných službách a nemovitostech. Zákazník by měl mít možnost si prohlédnout nabídku nemovitostí a pak si následně domluvit schůzku s makléřem.

2.10. SWOT analýza

Tab. č. 12: SWOT analýza firmy Get & Invest, s.r.o.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
* mladá dynamická firma * sídlo a kanceláře firmy * dostupnost * časová flexibilita * individuální přístup * komplexnost nabízených služeb * široká škála poskytovaných služeb * většina poskytovaných služeb pokryjí vlastními pracovníky * zkušené pracovníci v jednotlivých odděleních * loajální klienti * "ústní reklama" * logo firmy * využívání sociálních sítí	* ne příliš známé jméno firmy * počet makléřů * webové stránky * současná nabídka realitní kanceláře * propagace * parkovací místa poblíž kanceláře
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
* vybudovat silnou značku a dobré jméno na realitním trhu * členství v asociacích realitních kanceláří * rozšíření nabízených služeb (správa nemovitostí) * získání nových klientů prostřednictvím kvalitní propagace * růst poptávky po bydlení, investování do nemovitostí * pracovní příležitost * vzdělávání a certifikace makléřů * nízké úrokové sazby	* velká konkurence na realitní trhu * vysoké náklady na propagaci * ekonomické faktory (růst inflace, nezaměstnanosti) * nároky klientů na úroveň a komplexnost nabízených služeb

(Zdroj: vlastní zpracování)

Formulováním silných a slabých stránek firmy a určením příležitostí a hrozeb z okolí podniku můžeme přijmout opatření a využít je ve svůj prospěch k získání konkurenční výhody. SWOT analýza, jakožto základ pro nové strategie do budoucna,

nám pomůže využít svých silných stránek a včas přijmout opatření k realizaci příležitostí nebo i díky nim čelit hrozbám zvenčí.

2.10.1. Možné strategie vyplývající ze SWOT analýzy

- **SO** – silnou stránkou společnosti je komplexnost nabízených služeb, na které klienti často slyší. Je zde ale stále možnost služby rozšířit a pokrýt tím větší část poptávaných služeb klientů realitní kanceláře či klientů z oddělení investic. Pomocí této silné stránky se společnost může chopit příležitosti a podtrhnout komplexnost služeb v oblasti investic do nemovitostí tím, že přidá do nabídky služeb také správu investičních nemovitostí.
- **ST** – aby se firma mohla dostat dál do povědomí lidí, je třeba mimo jiné vynaložit nemalé náklady na propagaci značky. Firma může využít i toho, že má již značný počet spokojených a loajálních klientů, kteří se budou o firmě bavit dál např. mezi svými přáteli nebo rodinnými příslušníky, tzn. Dělají tak „ústní reklamu“, která firmu nestojí žádné finanční prostředky a hlavně tato forma reklamy je dost silná.
- **WO** – velmi stěžejní je u činnosti realitní kanceláře množství a škála nabízených nemovitostí. Firma Get & Invest, s.r.o. má v současné době velmi málo nabídek pro potenciální klienty i málo realitních makléřů. Firma by měla využít toho, že ve městě kde sídlí je velká koncentrace studentů i absolventů a nabídnout jim pracovní příležitosti. Rozšířila a posílila by tím svůj tým makléřů a následkem toho rozšířila i nabídku nemovitostí.
- **WT** – aby firma obstála na konkurenčním trhu a posílila své postavení, je potřeba dostat do povědomí lidí jméno firmy např. dobrou propagací, což podporují také moderní a lákavé webové stránky. Dále by firma měla rozšířit svou nabídku nemovitostí a tím uspokojit mnohdy náročné požadavky klientů.

3. VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

3.1. Základní údaje

Rozšíření podnikatelské činnosti společnosti Get & Invest, s.r.o.

„Návrh modelů správy investičních nemovitostí“

<i>Obchodní firma:</i>	Get & Invest, s.r.o.
<i>Datum zápisu:</i>	29. listopadu 2010
<i>Sídlo firmy:</i>	Křižíkova 3041/68k, 612 00, Brno–Královo Pole
<i>Právní forma podnikání:</i>	Společnost s ručením omezeným
<i>Předmět podnikání:</i>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; živnost ohlašovací volná Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence; živnost ohlašovací vázaná
<i>Statutární orgán – jednatel:</i>	Ing. Roman Brauner
<i>Způsob jednání:</i>	Jednatel jedná za společnost v celém rozsahu samostatně
<i>Společníci:</i>	Ing. Roman Brauner Pavel Kellner
<i>Základní kapitál:</i>	200 000,- Kč

3.2. Exekutivní souhrn

Společnost Get & Invest s.r.o. je mladá dynamická společnost se sídlem v největším městě Jihomoravského kraje. Na trhu působí od roku 2010. Svou velice aktivní činností se stále rozvíjí. Zakladatelem společnosti je pan Ing. Roman Brauner. Společnost poskytuje realitní služby spojené především s prodejem či pronájmem nemovitostí. Dále také nabízí a poskytuje veškeré finanční poradenství, pojišťovnictví a investice v oblasti nemovitostí.

Společnost působí zejména v Jihomoravském a Zlínském kraji. Na druhou stranu se nebrání působení v dalších lokacích ČR.

K základním službám společnosti Get & Invest s.r.o. patří:

- prodej a pronájem nemovitostí,
- nákup nemovitostí,
- konzultace spojené s nemovitostí předpokládané ke koupi,
- finanční poradenství – zajištění výhodného financování, pojištění nemovitosti, investice, atd.,
- stavební činnost,
- právní servis.

Nově navrhovaná služba:

- **správa investičních nemovitostí**

Cílová skupina zákazníků:

- věková skupina od 25 – 40 let,
- mladí lidé, kteří se chtějí osamostatnit,
- mladé rodiny,
- lidé s prosperujícím zaměstnáním,
- lidé, kteří hledají výhodnou investici s minimálním rizikem a ti, kteří chtějí ochránit své finance před inflací a vzhledem k jejich postoji k riziku se tato možnost jeví jako nejlepší.

Cílem společnosti je nabízet komplexní služby v oblasti realit s individuálním a profesionálním přístupem.

3.3. Popis společnosti

Účel a cíle společnosti

Hlavní myšlenkou společnosti je poskytování komplexních služeb v oblasti realit a naplnění individuálních potřeb klientů. Společnost má také za cíl ukázat lidem, jak je v dnešní době výhodné skloubit možnosti realit jako výhodné investice.

Společnost se zabývá nákupem, prodejem a pronájmem nemovitostí. Poskytuje bezplatné poradenství v oblasti nemovitostí a financí. Zajišťuje profesionální finanční poradenství, kde si klade za cíl plně uspokojit potřeby a přání klientů. Zajišťuje výhodné financování při koupi nemovitostí, následné pojištění nemovitostí, právní servis a ostatní služby s tímto související.

Sídlo společnosti je v Brně – Královo Pole. Kanceláře jsou nově přemístěny do středu města u Měnínské brány, kde je dobrá dopravní dostupnost jak vlastním automobilem, tak městskou hromadnou dopravou. Naproti tomu je zde problém s nedostatkem parkovacích míst.

Cíle společnosti Get & Invest, s.r.o.

Cílem společnosti, jak jsem již zmínila, je poskytovat komplexní služby klientům – „vše pod jednou střechou“. Mezi cíle společnosti dále patří dostat do povědomí lidí možnost začít investovat do nemovitostí a zajistit se tím např. na stáří nebo z dlouhodobého hlediska chránit hodnotu svých finančních prostředků před inflací.

Společnosti navrhuji zařadit do cílů následující:

- rozšířit tým kvalifikovaných makléřů,
- zvýšit povědomí o společnosti,
- zlepšit webové stránky,
- rozšířit nabídku nemovitostí, zejména těch investičních,
- šířit dobré jméno a vybudovat silnou značku společnosti,
- stát se členem asociace realitních kanceláří.

Popis služeb

Služby, které společnost nabízí, byly, jsou a budou stále žádané. Služeb realitních agentur využívá téměř každý, kdo chce prodat, koupit či pronajmout jakoukoliv nemovitost. Vzhledem k dnešní době, kdy především volný čas je stále cennější, rostou požadavky ze stran zákazníků žádajících individuální přístup a komplexnost služeb. Svým přístupem splňuje společnost tyto potřeby klientů. V dnešní hektické době považují zákazníci takovou formu služeb mnohdy za samozřejmost. Kromě toho, že makléři pomohou klientovi najít např. jeho vysněný dům, tak i profesionální finanční poradce mu v případě zájmu předloží několik návrhů variant výhodného financování a právní služby potřebné např. při převodu nemovitosti. V neposlední řadě klient dostane možnost uzavřít pojištění nemovitosti. Nemusí si již domlouvat schůzku s někým jiným, dojíždět jinam, čekat než na něj přijde řada atd.

V nabídce služeb společnosti najdeme také poradenství v oblasti investic do realit. A aby tato služba byla také kompletní a šetřila čas pro investory, kteří chtějí a mají v úmyslu koupit nemovitost dále pronajímat, navrhuji rozšířit nabídku služeb o další, kterou bude **správa investičních nemovitostí**.

Organizační struktura společnosti

Kromě jednatele působí ve společnosti také řada jiných spolupracovníků, a sice advokát, finanční analytik, investiční poradce, realitní poradce a dva makléři. Společnost má také call centrum s jedním pracovníkem.

Společnost Get & Invest, s.r.o. je právnickou osobou zapsanou v obchodním rejstříku, vedená u Krajského soudu v Brně a vede tedy účetnictví. Z tohoto titulu využívá externích služeb účetních a daňových poradců.

Provozní doba

Pracovní nebo-li provozní doba ve společnosti není striktně dána ani časově omezená. Majitel a pracovníci společnosti jsou velice flexibilní a časově vycházejí vstříc svým klientům.

Prvotní kontakt vždy probíhá přes telefon. Pak následuje osobní schůzka, která podle možností může proběhnout buď v prostorách kanceláře, popřípadě mimo kancelář – např. doma u klienta, v kavárně atd.

3.4. Marketingový mix

3.4.1. Produkt služeb

Účelem společnosti je poskytovat komplexní služby v oblasti realit a investic do realit. To vše v kvalitním podání profesionálních pracovníků. Společnost zprostředkovává prodej, nákup a pronájem nemovitostí a zajišťuje veškeré potřebné náležitosti s tímto spojené – např. dokumentaci, nebo převod nemovitosti. Zprostředkovává také výhodné financování při koupi nemovitosti jak pro vlastní potřeby, tak i s investičním záměrem. Sama společnost vykupuje vytipované nemovitosti a po rekonstrukci je dále nabízí prostřednictvím svých realitních makléřů k prodeji či pronájmu. Jako rozšíření služeb bude nabízet pro investory správu nemovitostí. Všem předchází poradenství a konzultace.

Cílem je nabídnout kvalitní služby všem. Velice důležité je také dobře se starat o stávající klienty, kteří dělají společnosti nejlepší reklamu. Proto je tady pravidelný servis.

Předmětem mé diplomové práce je návrh modelů správy investičních nemovitostí. Ve **správě investičních nemovitostí** budou obsaženy následující služby:

- Poradenství
- Realitní činnost
- Právní servis
 - zajištění smluv,
 - mimosoudní vymáhání dluhů a úhrad za služby,
 - soudní vymáhání dluhů,
 - exekuční vymáhání dluhů.
- Havarijní servis
 - instalatérské práce,
 - elektrikářské práce,
 - topenářské a plynářské práce,
 - a další menší opravy.

- Pojištění
 - pojištění odpovědnosti za škodu,
 - pojištění nemovitosti,
 - komunikace s pojišťovnou,
 - likvidace pojistných událostí.
- Účetnictví a daně
- Financování

3.4.2. Ceny služeb – cenová politika

Nejpružnějším nástrojem marketingového mixu je právě cena, se kterou můžeme podle potřeby manipulovat.

V této části se budu zabývat stanovením ceny pro nově navrhovanou službu, kterou je správa investičních nemovitostí. Ceny za ostatní, již zaběhnuté služby, nejsou předmětem mé diplomové práce.

Rozhodla jsem se, že navrhnu tři modely správy investičních nemovitostí a to z důvodu, aby si klienti mohli vybrat podle svých finančních možností. Samozřejmě zde bude prostor pro možnost operativního jednání ohledně ceny v případě, že společnost bude mít ve správě více nemovitostí od jednoho majitele nebo že se majiteli investiční nemovitosti nebude hodit sestavení daného modelu.

Ceny modelů jsem stanovila na základě řízených hovorů s odborníky v oboru.

Navrhované modely správy investičních nemovitostí:

- **Model BASIC** **zdarma**
 - poradenství,
 - realitní činnost,
 - právní servis – zajištění smluv,
 - financování.
- **Model SILVER** **500,- Kč/měsíc**
 - poradenství,
 - realitní činnost,

- o právní servis – zajištění smluv, mimosoudní vymáhání dluhů a úhrad za služby,
- o havarijní servis v plném rozsahu,
- o pojištění,
- o financování.

➤ **Model GOLD 1 100,- Kč/měsíc**

- o poradenství,
- o realitní činnost,
- o právní servis v plném rozsahu,
- o havarijní servis v plném rozsahu - nonstop,
- o pojištění,
- o financování,
- o účetnictví a daně.

Model BASIC získá klient zdarma za předpokladu, že si zakoupí investiční nemovitost prostřednictvím společnosti Get & Invest, s.r.o.

Modely jsou podrobně popsány v kapitole 3.6. *Modely investičních nemovitostí.*

3.4.3. Distribuce nabízených služeb

Distribuce služeb bude primárně probíhat v nově pronajatých kancelářích u Měnínské brány, kde je dobrá dostupnost městskou hromadnou dopravou a také automobilem. Ovšem pokud klienti dorazí na schůzku vlastním automobilem, může nastat problém s parkováním, které musí hledat v okolních ulicích či odlehlých parkovištích.

V kanceláři většinou probíhají schůzky s finančním analytikem, realitním poradcem nebo právníkem. V případě potřeby se tyto schůzky mohou odehrávat také na jiných místech, které vyhovují oběma stranám.

3.4.4. Marketingová komunikace – komunikační mix

Prostřednictvím komunikačního mixu komunikuje společnost směrem ke svým zákazníkům. Jedná se o propagaci a reklamu, podporu prodeje, public relations, osobní prodej a direct marketing.

Společnost Get & Invest, s.r.o. využívá z prostředků komunikačního mixu propagaci a reklamu a osobní prodej.

Propagace a reklama

Propagaci společnosti a nabízených služeb zajišťují pouze jejich webové stránky, které podle mého názoru nesplňují mnohdy ani základní požadavky klientů. Neobsahují dostatek informací např. o společnosti.

Osobně vidím největší slabinu společnosti právě v nedostatečné propagaci společnosti a poskytovaných služeb. Pokud se chce společnost dostat do podvědomí lidí, získat více klientů a tím také rozšířit jednu z hlavních myšlenek společnosti, je nezbytné investovat určitý kapitál právě do kvalitních, na první pohled důvěryhodných a lákavých webových stránek. Právě prezentace prostřednictvím internetových stránek pomáhá firmám získat nové klienty. Kromě webových stránek je také nutné nezapomenout na kvalitně provedené SEO.

Společnost těží z „ústní reklamy“, tzn. z osobních doporučení od svých spokojených a stálých klientů. Jedná se o nejupřímnější formu reklamy vůbec.

Obr. č. 9: Logo společnosti Get & Invest, s.r.o.



(Zdroj: Get & Invest, s.r.o.)

Podpora prodeje

Pro podporu prodeje svých služeb se společnost může propagovat prostřednictvím veletrhů týkajících se bydlení a realit nebo také účasti na různých charitativních akcích.

Osobní prodej

Účinnost a efektivita osobního prodeje se projevuje okamžitě. Proto se nesmí podcenit osobnost prodejců, jejich vystupování, profesionální přístup a chování vůči klientům. Na rozdíl od ostatních prostředků marketingového mixu, osobní prodej vyžaduje interakci se zákazníkem, což je jedna z největších výhod právě tohoto prostředku. Při osobním prodeji je důležité získat důvěru klienta a vytvořit si s ním dobrý vztah.

K přímému kontaktu se zákazníkem dochází většinou již po první telefonické domluvě. Klient přijde do osobního kontaktu s realitním poradcem, investičním poradcem, ale také s makléřem a právníkem. Proto je nesmírně důležité dbát na vzhled i projev jednotlivých pracovníků, kteří svým vystupováním musí vzbuzovat důvěru. Další průběh a výsledky obchodního jednání se od tohoto výrazně odvíjí.

3.4.5. Lidský faktor

Dobré fungování chodu realitní kanceláře je denně závislé na lidech. Na vystupování poradců, makléřů, právníka, až po chování klientů, tedy prodávajících a kupujících.

Zaměstnanci, spolupracovníci

Podstatnou roli hraje pečlivý výběr zaměstnanců a spolupracovníků a také správné zařazení jednotlivce podle profesionálních předpokladů do správné pozice.

Ve společnosti Get & Invest, s.r.o. je celkem 6 lidí, včetně majitele a jednatele v jedné osobě. Všichni spolupracovníci se navzájem dobře znají. Ví, co od druhého mohou očekávat. Spolu tvoří dobrý tým, což je základem úspěchu.

V případě, že společnost bude chtít rozšířit svůj pracovní tým a nabrat nové pracovníky, určitě bych navrhla, aby vedení mělo propracovaný systém školení. Neustálé vzdělávání makléřů či jiných pracovníků např. v oblasti investic je důležitým

faktorem jak pro vývoj společnosti, tak i pro získání určitého know-how a tím také zásadní konkurenční výhody.

Zákazníci

Klientelu realitní kanceláře tvoří zejména lidé nabízející a poptávající nemovitosti a také lidé, kteří projevují zájem o investice a to především do realit.

Jak jsem se zmínila v kapitole 2.2.1., tak podle společnosti Deloitte jsou pro realitní trh z dlouhodobého hlediska velmi důležití zákazníci ve věkové skupině 25 – 40 let. Tento fakt je samozřejmě nutné brát v úvahu, ale je také nutné myslet na to, že vzhledem k širokému segmentu je těžké přesně specifikovat zákazníka. Je nutné ke každému zákazníkovi přistupovat individuálně. Vtáhnout ho do komunikace, zjišťovat jeho potřeby a cíle a aktivně naslouchat. V případě, že zákazník bude spokojený, nenechá si tuto zkušenost pouze pro sebe a bude ji šířit dál. S tímto má společnost Get & Invest, s.r.o. velmi dobré zkušenosti.

3.4.6. Materiální prostředí

Na to jak se bude zákazník chovat a rozhodovat má vliv řada faktorů. Jedním z nich je i prostředí společnosti, kam zákazník vstupuje. Tím zákazník získává představu o povaze a kvalitě nabízených služeb. Proto je důležité dbát na to, jak prostory společnosti vypadají a jaký dojem zanechávají.

Kanceláře společnosti se nově nacházejí v pronajatých prostorách v budově u Měnínské brány. Od léta do podzimu roku 2012 zde proběhly rozsáhlé rekonstrukce. Byla položena nová kamenná dlažbu odpovídající dobovým záznamům, přibýly lavičky, veřejné osvětlení a zeleň. Jedná se o velmi lukrativní místo s dobrou dostupností.

Kanceláře se nacházejí ve 3. patře budovy. Prostory kanceláří jsou vybaveny tmavým nábytkem s důrazem na pohodlnost, funkčnost a útulnost. Nechybí zde ani příjemná dekorace a pokojové rostliny, které podtrhují přátelskou atmosféru. V kancelářích nechybí ani moderní technické vybavení, které poradci často využívají při schůzkách s klienty. Jedná se notebooky, tiskárny, LCD televizor.

Ze všeho nejdůležitější je ovšem pohodlí klienta. Proto je samozřejmě k dispozici káva, čaj a voda.

3.4.7. Procesy

Každý realizovaný obchod má ve společnosti Get & Invest, s.r.o. svá určitá specifika spojená s konkrétními požadavky klientů, tedy jak prodávajících nemovitost, tak i kupujících. Dále jsou zde klienti požadující i další služby nabízené společností. Tím tedy vzniká prostor pro specifika v oblasti např. financování nemovitosti, investování do nemovitosti, aj. Ve své podstatě má každý proces ustálený sled činností měnících se pouze v detailech na základě požadavků ze strany zákazníka či na konkrétním obchodním případě.

Probíhající procesy ve společnosti

➤ *Hledání a získávání nemovitostí*

Pro získání nových nemovitostí používají makléři své osvědčené způsoby. Je zde spousta alternativních možností, jak nemovitost získat. Záleží pouze na zkušenostech, obratnosti, šikovnosti a profesionalitě konkrétního makléře.

Makléři prohledávají různé internetové portály se soukromými inzeráty, získávají kontakty ze svého okolí, nebo také doporučením od stávajících zákazníků. Nemovitost mohou získat i od svých zákazníků, kteří nabízí svou nemovitost k prodeji či pronájmu.

Nemovitosti vhodné k investici získávají také např. nákupem na dražbách.

Zahrnutí nemovitosti do firemní databáze předchází osobní schůzka s majitelem nemovitosti a makléřem, jejímž cílem je získat potřebné údaje k nabízení nemovitosti. Na schůzce se také domluví na všech ostatních detailech (odhad nemovitosti, fotodokumentace, podpis nachystaných smluv, aj).

➤ *Inzerce nemovitosti*

Jakmile jsou všechny dokumenty řádně vyplněné, smlouvy podepsané a ověřeny všechny potřebné údaje, přichází na řadu další krok

– uveřejnit inzerát. Tento krok je velmi důležitý pro chod obchodu. Inzerát musí obsahovat veškeré potřebné informace o nabízené nemovitosti.

➤ *Prohlídky nemovitosti*

S každým potenciálním zájemcem makléř provádí prohlídky v předem domluvených termínech.

➤ *Prodej či pronájem nemovitosti*

V případě, že se najde zájemce, přistupuje realitní kancelář k podpisům potřebných smluv (smlouva o zprostředkování prodeje, smlouva o smlouvě budoucí, kupní nebo nájemní smlouva, atd.)

➤ *Financování při prodeji nemovitosti, pojištění nemovitosti*

Pokud zájemce kupuje nemovitost, nastává zde otázka, zda má k dispozici hotovost nebo naopak. V druhém případě nastupuje finanční poradce, který klientovi předloží několik variant výhodného financování nemovitosti, která je předmětem jednání. Tomu všemu předchází informativní schůzka, kde finanční poradce získá všechny potřebné a důležité informace.

Je-li s jedním z předložených návrhů klient spokojen a má o financování zájem, finanční poradce začne proces vyřizování hypotéky u vybrané bankovní instituce. Jakmile jsou veškeré předložené podklady zkontrolovány a hypotéka schválena, navštíví klient spolu s finančním poradcem bankovní ústav a podepíše smlouvu.

Finanční poradce může kromě financování nabídnout klientovi i možnosti výhodného pojištění koupené nemovitosti.

➤ *Správa investičních nemovitostí*

Koupí-li klient nemovitost za účelem investice – pronájmu, bude mu nabídnuta služba správa investičních nemovitostí. Klient bude mít na výběr z několika variant a podle svých možností a přání zvolí tu, která

mu nejvíce vyhovuje. V rámci tohoto procesu najde makléř nájemníka, právník připraví potřebnou dokumentaci, aj.

V každém kroku je nutné věnovat pozornost klientovi, pro kterého je důležitý hladký průběh obchodu. Bude-li klient spokojen, nabídne službu dál a bude šířit dobré jméno společnosti. V takovém případě získá společnost výhodu na konkurenčním trhu realit.

Modelový investiční byt

Modelovým typem investičního bytu je takový byt, jehož majitel je zadlužený a do zástavy vložil svoji nemovitost. Tyto nemovitosti, většinou byty, jsou v exekuci, ale nejsou předmětem dražby.

3.5. Modely správy investičních nemovitostí

V rámci této kapitoly jsem navrhla tři modely správy investičních nemovitostí, které se liší jak cenou, tak i rozsahem poskytovaných služeb v rámci sestavených balíčků. Investor si bude moci vybrat podle svého zvážení, který konkrétní model mu bude nejvíce vyhovovat. Avšak v případě, že žádný z uvedených modelů nebude splňovat jeho požadavky, i z finančního hlediska, společnost se bude snažit mu vyhovět a pokusí se pro něj sestavit v rámci nabízených služeb model „na míru“, kde cena bude individuální dle možností investora.

Modely jsem navrhla tak, aby z počátku splňovaly základní požadavky na správu nemovitostí menších investorů. Do budoucna bych společnosti navrhla na základě např. dotazníků, o jaké další služby by investoři v rámci správy nemovitostí stáli.

V případě, že tyto modely budou po aplikaci ve společnosti dobře prosperovat, navrhla bych dále rozřešit tyto služby i na komerční nemovitosti, např. správa kanceláří, menších obchodních domů, aj. V tomto případě by se služby v rámci správy nemovitostí rozšířily např. o úklid, údržbu zeleně, ostrahu, atd.

Přidanou hodnotou správy investičních nemovitostí u všech modelů je skutečnost, že investor získá zakoupenou nemovitost již s nájemníky. Zde tudíž odpadá počáteční starost s tím, jak dlouho bude trvat hledání nájemníků.

Investoři také mohou být bezstarostní jak v rámci veškerých lhůt týkajících se např. pojistných smluv, tak i v případě, že je nemovitost pokryta hypotečním úvěrem, na který se váže fixace. V rámci dodržení komplexnosti služeb nabízí společnost servis všem svým klientům. Hlídá veškeré lhůty, upozorňuje na končící smlouvy, na blížící se konec fixační doby a v případě dostupnosti výhodnějších nabídek vypracuje a předloží možné varianty.

3.5.1. Model BASIC

Model BASIC získá klient **zdarma** za předpokladu, že si zakoupí investiční nemovitost prostřednictvím společnosti Get & Invest, s.r.o.

Tab. č. 13: Model BASIC

MODEL BASIC		
Služba	Popis služby	Cena
Poradenství	poskytnutí potřebných informací týkajících se: - investic do nemovitostí - financování požadované nemovitosti - pojištění nemovitosti, aj.	zdarma
Realitní činnost	garance nákupu investičního bytu i s nájemníky	
Právní servis	zpracování všech potřebných smluv týkajících se koupě a převodu investiční nemovitosti	
Financování	vypracování a návrh několika variant výhodného financování a jeho zprostředkování refinancování úvěrů	

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.5.2. Model SILVER

Model SILVER je rozšířením modelu BASIC. K rozšíření došlo v oblasti realitní činnosti, právního servisu a přibyl havarijní servis a pojištění.

Cena tohoto modelu je 500,- Kč/měsíčně.

Tab. č. 14: Model SILVER

MODEL SILVER		
Služba	Popis služby	Cena
Poradenství	poskytnutí potřebných informací týkajících se: - investic do nemovitostí - financování požadované nemovitosti - pojištění nemovitosti, aj.	500,- Kč/měsíc
Realitní činnost	garance nákupu investičního bytu i s nájemníky, hledání nového nájemníka	
Právní servis	zpracování všech potřebných smluv týkajících se koupě a převodu investiční nemovitosti mimosoudní vymáhání dluhů a úhrad za služby - rozesílání upomínky dlužníkům - osobní projednání s dlužníkem - sepisování splátkového kalendáře	
Havarijní servis	zajištění: - instalatérské práce - elektrikářské práce - topenářské a plynářské práce - menší opravy	
Pojištění	zprostředkování pojištění nemovitosti vč. pojištění odpovědnosti za škodu	
Financování	vypracování a návrh několika variant výhodného financování a jeho zprostředkování refinancování úvěrů	

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.5.3. Model GOLD

Model GOLD vychází z modelu SILVER. Tento model poskytuje právní servis a pojištění v plném rozsahu. V rámci tohoto modelu jsou havarijní služby poskytovány nonstop. Navíc jsem zde zavedla účetnictví a daně.

Cena modelu GOLD je 1 100,- Kč/měsíc.

Tab. č. 15: Model GOLD

MODEL GOLD		
Služba	Popis služby	Cena
Poradenství	poskytnutí potřebných informací týkajících se: - investic do nemovitostí - financování požadované nemovitosti - pojištění nemovitosti, aj.	1 100,- Kč/měsíc
Realitní činnost	garance nákupu investičního bytu i s nájemníky, hledání nového nájemníka	
Právní servis	zpracování všech potřebných smluv týkajících se koupě a převodu investiční nemovitosti mimosoudní vymáhání dluhů a úhrad za služby - rozesílání upomínek dlužníkům - osobní projednání s dlužníkem - sepisování splátkového kalendáře soudní vymáhání dluhu - předžalobní upomínky - zajištění podkladů pro soudní řízení - zastoupení před soudy exekuční vymáhání dluhů	
Havarijní servis (nonstop)	zajištění: - instalatérské práce - elektrikářské práce - topenářské a plynářské práce - menší opravy	
Pojištění	zprostředkování pojištění nemovitost vč. pojištění odpovědnosti za škodu komunikace s pojišťovnou likvidace pojistných událostí	
Účetnictví a daně	vedení daňové evidence, popř. účetnictví zpracování přiznání daně z příjmů FO nebo PO	
Financování	vypracování a návrh několika variant výhodného financování koupě nemovitosti a její zprostředkování refinancování úvěrů	

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.5.4. Ekonomické zhodnocení

Důležitou součástí výše sestavených modelů je jejich zhodnocení z hlediska ekonomiky – zda-li se zavedení modelů společnosti z ekonomického hlediska vyplatí či nikoli.

Jak jsem již zmínila, ceny modelů jsem stanovila na základě řízených hovorů s odborníky v oboru. Model BASIC zdarma je podmíněn zakoupením nemovitosti prostřednictvím společnosti Get & Invest, s.r.o.

I když jsem měla možnost představit několika klientům navržené modely a podařilo se s pár jedinci dohodnout na poskytnutí služby, jedná se prozatím o nezavedenou službu. Tudíž v této fázi nejde zcela jednoduše vyčíslit fixní a variabilní náklady.

Po zavedení služby bude trvat nějakou dobu než se vše rozběhne a dostane se do provozu. Než se tak stane, tak každodenní záležitostí spojené s touto službou, např. vyřizování telefonních hovorů a zodpovídání dotazů, bude vykonávat současná asistentka pana Braunera, tudíž není nutné zaměstnat další osobu v této záležitosti. Pan majitel již má navázanou spolupráci s advokátem, finančním a investičním poradce, realitním poradcem a makléři. V současné chvíli je stěžejní navázat spolupráci také s osobou, která by pokryla havarijní servis. Nejlépe by to měla být osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění a spolupráce by měla být navázána na základě Rámcové smlouvy o spolupráci, protože prozatím by bylo dost drahé mít na tyto služby zaměstnance. Nad tímto se dá uvažovat až v budoucnu na základě počtu nemovitostí ve správě.

Níže uvádím předpokládaný stav počtu klientů v následujících čtyřech letech a požadovaných modelů včetně nákladů a výnosů.

Tab. č. 16: Předpokládaný počet klientů

Rok	Počet klientů	Model		Náklady (měsíc v Kč)	Výnosy (měsíc v Kč)	Zisk (měsíc v Kč)	Zisk (rok v Kč)
		SILVER	GOLD				
2013	10	6	4	5 000	7 400	2 400	28 800
2014	15	8	7	7 250	11 700	4 450	53 400
2015	20	9	11	10 100	16 600	6 500	78 000
2016	30	13	17	14 500	25 200	10 700	128 040

(Zdroj: vlastní zpracování)

Jestliže společnost získá během roku 2013 deset klientů, tak vzhledem k dobře stanovené ceně a poměrně nízkým nákladům dosáhne zisku ve výši 28 800 Kč. Dle mého názoru je tento počet minimální, aby se cela tato služba vyplatila. V opačném případě by pravděpodobně došlo ke zvýšení sazeb např. za právní služby či účetnictví a to by se už společnosti nevyplatilo. Dosáhne-li společnost toho, že bude mít ve své správě více jak dvacet nemovitostí, dojde ke značnému snížení nákladů a tím zvýšení zisku. Půjde-li vše podle předpokladů, mohla by společnost dosáhnout na konci čtvrtého roku zisku ve výši 128 tis. Kč.

Vzhledem k tomu, že se jedná o zisk z dílčí služby poskytované společností Get & Invest, s.r.o., řekla bych že zavedení této služby se zcela jistě vyplatí a to nejen po stránce finanční, ale i z hlediska upevnění konkurenceschopnosti na trhu.

3.6. Praktické příklady

V této kapitole názorně předvedu praktické příklady s cílem ověřit navrhované modely v praxi.

Díky společnosti Get & Invest, s.r.o. jsem měla možnost si vyzkoušet, jak na jednotlivé modely reagují klienti. Společně s pověřenou osobou ze společnosti jsme měli několik schůzek s klienty, kteří v současné době mají zájem o koupi investičního bytu nebo již takový vlastní a nabízejí byt k pronájmu. Na schůzkách byly vysvětleny jednotlivé modely a reakce ze strany klientů byly na tuto novou službu kladné. Z osmi uskutečněných schůzek byly do téměř finální podoby dotaženy tři případy, které uvádím níže.

Každý z níže uvedených klientů měl odlišnou představu o bytu, i jiné finanční možnosti. Ve všech případech se jim individuálně věnovali specialisté ze společnosti a pomohli jim zrealizovat jejich představu.

1) Profil investora do nemovitosti:

- *Pohlaví:* muž
- *Věk:* 33 let
- *Bydliště:* Brno-město
- *Zaměstnání:* marketingový specialista

- *Vzdělání:* vysokoškolské
- *Rodinný stav:* ženatý
- *Příjem:* 26 000 Kč/měsíčně

Investor má k dispozici vlastní finanční prostředky ve výši 600 000 Kč. Chce si pořídit nemovitost se záměrem následného pronájmu. Uvažuje zda si pořídit menší byt v dostupné ceně ve výši vlastního.

Makléři ze společnosti Get & Invest, s.r.o. se podařilo vyhledat a zajistit nákup bytu v Břeclavi o velikosti 2+1 s podlahovou plochou 56m² u exekutora. Kupní cena bytu je 500 000 Kč.

Při představení nové služby správy nemovitostí byla klientova reakce vcelku zajímavá. Službu shledal jako velice přínosnou i z hlediska úspory času a také z hlediska neznalosti dané problematiky. Nejdříve však váhal, ale nakonec zvolil model GOLD a to s přihlédnutím na vzdálenost obou měst a také vzhledem k jeho pracovní vytíženosti.

Podstatné informace o investici jsou zahrnuty v tabulce níže.

Tab. č. 17: Údaje o investici – byt 2+1, Břeclav

Údaje o nemovitosti	
Kupní cena bytu	500 000 Kč
Tržní cena bytu	900 000 Kč
Roční růst ceny (p.a.)	0,0%
Údaje o koupi	
Vlastní prostředky	500 000 Kč
Jednorázové náklady	
Provize RK	35 000 Kč
Příjmy z pronájmu	
Měsíční nájemné ³	4 000 Kč
Růst nájemného p.a.	2,0%
Obsazenost	100,0%

³ Měsíční nájemné nezahrnuje platby za teplo, elektřinu, atd.

Měsíční náklady - neměnné	
Daň z nemovitosti	40 Kč
Pojištění nemovitosti	142 Kč
Správa nemovitosti	1 000 Kč
<i>CELKEM</i>	<i>1 182 Kč</i>
Měsíční náklady měnící se v čase	
Fond oprav ⁴	900 Kč
Diskontní sazba	
Alternativní investice	4,0%

(Zdroj: vypracováno autorem pomoci finanční kalkulačky KFP)

Pro klienta se podařilo sehnat byt podle jeho požadavků a navíc byla dodržena také výše požadovaného rozpočtu. Po zaplacení kupní ceny bytu vč. provize zbyla klientovi rezerva ve výši 65 000 Kč.

Vzhledem k situaci na trhu nepočítám s nárůstem tržní ceny nemovitosti. U měsíčního nájemného, taktéž u fondu oprav, předpokládám roční navýšení ve výši 2% p.a.

Tab. č. 18: Vyhodnocení investice – byt 2+1, Břeclav

Počáteční cash flow (v prvních měsících)	
Příjmy z nájemného	4 000 Kč
Výdaje	2 082 Kč
<i>Cash flow generované investicí</i>	<i>1 918 Kč</i>
Cash flow po 5-ti letech	
Příjmy z nájemného	4 416 Kč
Výdaje	2 176 Kč
<i>Cash flow generované investicí</i>	<i>2 240 Kč</i>
Cash flow po 10-ti letech	
Příjmy z nájemného	4 876 Kč
Výdaje	2 279 Kč
<i>Cash flow generované investicí</i>	<i>2 597 Kč</i>

⁴ U tohoto nákladu počítám s postupným růstem, který je na úrovni růstu nájmu.

Výnosnost investice po 15 letech	
Počáteční investice	535 000 Kč
Cena nemovitosti	900 000 Kč
<i>Suma cash flow</i>	<i>584 778 Kč</i>
"Celková hodnota majetku"	1 484 778 Kč
Efektivní úrok	7,0%

(Zdroj: vypracováno autorem pomoci finanční kalkulačky KFP)

Jak je z výsledků uvedených v tabulce patrné, tak tato investice generuje kladné cash flow již v prvních měsících. Je to způsobeno zejména nízkými výdaji za byt. Tudiž i v ostatních letech je cash flow kladné.

Počáteční investice do nemovitosti byly ve výši 535 000 Kč. Vzhledem k tomu, že jsem nepočítala s nárůstem tržní ceny nemovitosti, zůstává cena nemovitosti stejná. Suma cash flow je po 15-ti letech kladná, tzn. že nájem vydělal na náklady. Po 15-ti letech tato investice vydělala 584 778 Kč.

I když jsem nepočítala s růstem ceny nemovitosti, je celková výnosnost investice 7% p.a. Je to dáno zejména tím, že celkové cash flow je od prvních měsíců kladné. Tento výsledek je celkem zajímavý a optimistický. Výnos stojí na mnoha faktorech, jako např. obsazenost. Kdyby nebyla 100%, ale např. 75%, byl by efektivní úrok ve výši 5,5% p.a. I přesto je tento investiční záměr zajímavý už i z hlediska minimální rizikovosti investice. Takového ročního výnosu by majitel možná dosáhl při investici do vyvážených a dynamických produktů s investičním horizontem nad 5 let (viz. tab. č. 8).

2) Profil investora do nemovitosti:

- *Pohlaví:* muž
- *Věk:* 39 let
- *Bydliště:* Adamov
- *Zaměstnání:* podnikatel – majitel vinárny
- *Vzdělání:* vysokoškolské
- *Rodinný stav:* svobodný
- *Příjem:* 40 000 Kč/měsíčně

Tento klient má k dispozici kapitál ve výši 750 000 Kč. V současné době shání větší byt, nejlépe v Brně, s úmyslem jej dále pronajmout studentům.

Pro tohoto klienta se podařilo sehnat byt o velikosti 4+1 v Brně-Nový Lískovec, o podlahové ploše 80m², za cenu 1 350 000 Kč. Co se lokality týče, tak tento byt je velice vhodný pro studenty Lékařské a přírodovědecké fakulty MU a Fakulty sportovních studií MU. Dispozičně je byt vhodný pro 6 – 8 studentů.

Na nabídku nově zavedené služby klient reagoval velmi příznivě a nabídka ho zaujala natolik, že s návrhem souhlasil. Vzhledem ke své vytíženosti zvolil model GOLD.

Níže uvedená tabulka zahrnuje podstatné informace o investici.

Tab. č. 19: Údaje o investici – byt 4+1, Brno-Nový Lískovec

Údaje o nemovitosti	
Kupní cena bytu	1 350 000 Kč
Tržní cena bytu	2 190 000 Kč
Roční růst ceny (p.a.)	0,0%
Údaje o hypotéce	
Vlastní prostředky	450 000 Kč
Výše hypotéky	900 000 Kč
<i>CELKEM</i>	<i>1 350 000 Kč</i>
Splatnost hypotéky	15 let
Doba fixace	3 roky
Úroková sazba p.a.	3,39%
Měsíční splátka HÚ	6 385 Kč
Jednorázové náklady	
Odhad ceny nemovitosti	2 000 Kč
Provize RK	94 000 Kč
Počáteční investice do bytu	50 000 Kč
Poplatek za vyřízení HÚ	0 Kč
<i>CELKEM</i>	<i>146 000 Kč</i>
Příjmy z pronájmu	
Měsíční nájemné ⁵	15 000 Kč
Růst nájemného p.a.	2,0%
Obsazenost	83,0%
Měsíční náklady - neměnné	
Daň z nemovitosti	56 Kč
Pojištění nemovitosti	133 Kč
Poplatek za vedení HÚ	150 Kč
Správa nemovitosti	1 000 Kč
<i>CELKEM</i>	<i>1 339 Kč</i>
Měsíční náklady měnící se v čase	
Fond oprav ⁶	500 Kč
Diskontní sazba	
Alternativní investice	4,0%

(Zdroj: vypracováno autorem pomoci finanční kalkulačky KFP)

⁵ Měsíční nájemné nezahrnuje platby za teplo, elektřinu, atd.

⁶ U tohoto nákladu počítám s postupným růstem, který je na úrovni růstu nájmu.

Pro získání lepší úrokové sazby jsme požádali banku o hypoteční úvěr do výše 70% z hodnoty nemovitosti. Zbývajících 33%, což je 450 000 Kč, uhradil klient z vlastních prostředků. V současné době je vyřízení hypotečního úvěru u Raiffeisenbank, kde jsme o hypoteční úvěr žádali, zdarma.

Vzhledem k tomu, že nebyly vyčerpány klientovy vlastní prostředky v plné výši, má klient nezbytnou rezervu pro nenadálé události a to ve výši 154 000 Kč.

I v tomto případě nepočítám s nárůstem ceny nemovitosti. U měsíčního nájemného, taktéž u fondu oprav, předpokládám roční navýšení ve výši 2% p.a. Měsíční nájemné ve výši 15 000 Kč je počítáno pro 6 studentů po 2 500 Kč.

Tab. č. 20: Vyhodnocení investice – byt 4+1, Brno-Nový Lískovec

Počáteční cash flow (v prvních měsících)	
Příjmy z nájemného	12 450 Kč
Výdaje	8 224 Kč
<i>Cash flow generované investicí</i>	4 226 Kč
Cash flow po 5-ti letech	
Příjmy z nájemného	13 746 Kč
Výdaje	8 276 Kč
<i>Cash flow generované investicí</i>	5 470 Kč
Cash flow po 10-ti letech	
Příjmy z nájemného	15 176 Kč
Výdaje	8 334 Kč
<i>Cash flow generované investicí</i>	6 842 Kč
Výnosnost investice po 10 letech	
Počáteční investice	596 000 Kč
Cena nemovitosti	2 190 000 Kč
Nesplacená výše úvěru	-351 960 Kč
<i>Suma cash flow</i>	795 858 Kč
"Celková hodnota majetku"	2 633 898 Kč
Efektivní úrok	16,0%
Výnosnost investice po 15 letech	
Počáteční investice	596 000 Kč
Cena nemovitosti	2 190 000 Kč
Nesplacená výše úvěru	0 Kč
<i>Suma cash flow</i>	1 720 259 Kč
"Celková hodnota majetku"	3 910 259 Kč
Efektivní úrok	12,5%

(Zdroj: vypracováno autorem pomocí finanční kalkulačky KFP)

Na základě získaných výsledků obsažených v tabulce vidíme, že tato investice generuje kladné cash flow již v prvních měsících. Důvodem jsou nízké výdaje za byt i přesto, že obsahují splátku hypotečního úvěru. Jestliže se nájem zvýší podle předpokladu a výdaje budou konstantní, popřípadě mírně narostou, bude cash flow aktivní a např. po 10-ti letech bude tato investice přinášet majitelovi téměř 7 000 Kč měsíčně.

Když se podíváme na to, jaká bude celková výnosnost investice po 10-ti letech, zjistíme, že aktuální výše hypotečního úvěru je něco málo přes 350 000 Kč. Celková hodnota majetku po 10-ti letech vzrostla o téměř 800 000 Kč a celková výnosnost investice je 16% p.a.

Stav investice po 15-ti letech, tedy po splácení celého hypotečního úvěru, vypadá tak, že investice vydělala svému majiteli téměř 1,5 mil Kč. Počáteční investice byla ve výši 596 000 Kč a na konci má klient majetek ve výši 3,6 mil Kč. Efektivní úrok po 15-ti letech je 12,9% p.a. Tento výsledek je optimistický. Roční výnos ve výši 12,9% je velice zajímavý a na trhu těžko najdeme jiný investiční produkt s takovým výnosem a přitom s relativně nízkým rizikem.

Je ovšem nutné opět podotknout, že tento výnos stojí na mnoha předpokladech a okolních vlivech. Např. pokud by majitel pronajal byt osmi studentům a ostatní údaje by zůstaly neměnné, tak investice by po 15-ti letech vydělala 2,6 mil. Kč, což je o 1,1 mil. Kč více než při šesti studentech. Nebo může nastat situace, že obsazenost bytu bude 67% (tedy byt bude obsazen šesti studenty pouze osm měsíců). V takovém případě bychom dostali trochu pesimistický výsledek. Investice by v tomto případě vydělala „pouze“ 800 000 Kč a celková výnosnost investovaných prostředků by byla ve výši 11,3% ročně.

Úroková sazba hypotečního úvěru je fixovaná na dobu 3 let. Po této době dojde ke změně výše úrokové sazby a může nastat situace, že úroková sazba bude navýšena např. o 1,5%. I v takovém případě je celková výnosnost investice 12,5% ročně.

Na základě těchto zjištěných výsledků mohu říci, že tato investice je velice zajímavá a jednoznačně ji doporučuji.

3) Profil investora do nemovitosti:

- *Pohlaví:* muž
- *Věk:* 39 let
- *Bydliště:* Uherské Hradiště
- *Zaměstnání:* obchodní zástupce
- *Vzdělání:* středoškolské
- *Rodinný stav:* ženatý
- *Příjem:* 23 000,- Kč/měsíčně

Jedná se o stávajícího klienta společnosti Get & Invest, s.r.o. Zdědil po jednom z prarodičů byt ve Zlíně. A protože již své bydlení má, rozhodl se jej pronajmout a obrátil se na tuto společnost, se kterou má velmi dobré zkušenosti.

Byt, který klient získal, je o velikosti 2+1 a podlahové ploše 55m². Tržní cena bytu je 1 090 000 Kč.

Klient na návrh využití služby správy nemovitostí nejdříve reagoval spíše nedůvěřivě a bez zájmu. Ale po vysvětlení všech úskalí a skutečností se rozhodl využít model SILVER.

Níže uvedená tabulka zahrnuje podstatné informace o investičním záměru.

Tab. č. 21: Údaje o investici – byt 2+1, Zlín

Údaje o nemovitosti	
Kupní cena bytu	0 Kč
Tržní cena bytu	1 090 000 Kč
Roční růst ceny (p.a.)	0,0%
Jednorázové náklady	
Odhad ceny nemovitosti	1 500 Kč
Počáteční investice do bytu	150 000 Kč
<i>CELKEM</i>	<i>151 500 Kč</i>

Příjmy z pronájmu	
Měsíční nájemné ⁷	4 500 Kč
Růst nájemného p.a.	2,0%
Obsazenost	83,0%
Měsíční náklady - neměnné	
Daň z nemovitosti	39 Kč
Pojištění nemovitosti	70 Kč
Správa nemovitosti	500 Kč
<i>CELKEM</i>	<i>609 Kč</i>
Měsíční náklady měnící se v čase	
Fond oprav ⁸	1 000 Kč
Diskontní sazba	
Alternativní investice	4,0%

(Zdroj: vypracováno autorem pomoci finanční kalkulačky KFP)

Tento klient nemovitost zdědil po jednom z prarodičů a protože tento vztah se zařazuje do první příbuzenské skupiny, dědic neplatí daň. Tudiž jeho počáteční náklady spojené s bytem jsou oproti tržní ceně nemovitosti zcela minimální.

Vzhledem k situaci na trhu nepočítám s nárůstem tržní ceny nemovitosti. U měsíčního nájemného, taktéž u fondu oprav, předpokládám roční navýšení ve výši 2% p.a.

⁷ Měsíční nájemné nezahrnuje platby za teplo, elektřinu, atd.

⁸ U tohoto nákladu počítám s postupným růstem, který je na úrovni růstu nájmů.

Tab. č. 22: Vyhodnocení investice – byt 2+1, Zlín

Počáteční cash flow (v prvních měsících)	
Příjmy z nájemného	3 735 Kč
Výdaje	1 609 Kč
<i>Cash flow generované investicí</i>	2 126 Kč
Cash flow po 5-ti letech	
Příjmy z nájemného	4 124 Kč
Výdaje	1 713 Kč
<i>Cash flow generované investicí</i>	2 411 Kč
Cash flow po 10-ti letech	
Příjmy z nájemného	4 553 Kč
Výdaje	1 828 Kč
<i>Cash flow generované investicí</i>	2 725 Kč
Výnosnost investice po 15-ti letech	
Počáteční investice	151 500 Kč
Cena nemovitosti	1 090 000 Kč
<i>Suma cash flow</i>	622 686 Kč
"Celková hodnota majetku"	1 712 686 Kč
Efektivní úrok	17,5%

(Zdroj: vypracováno autorem pomoci finanční kalkulačky KFP)

I v tomto případě tento investiční záměr vykazuje kladné cash flow od prvních měsíců. Je to opět z důvodu nízkých výdajů oproti příjmům z pronájmu bytu.

Počáteční investice do bytu, které tvoří necelých 15% z tržní ceny nemovitosti, uhradil dědic z vlastních ušetřených finančních prostředků. Po 15-ti letech tento investiční byt vydělá svému majiteli 622 686 Kč a celková hodnota majetku vzroste na 1,7 mil Kč. Celková výnosnost investice je ve výši 17,5% p.a. Tento výsledek je opět optimistický.

Pokud ale budeme uvažovat tak, že obsazenost bytu bude např. 67% a vzhledem ke stáří domu by měsíční náklady do fondu oprav vzrostly o 200 Kč, tedy na 1 200 Kč za měsíc, investice by po 15-ti letech vydělala o 260 000 Kč méně, tedy 362 686 Kč a efektivní úrok by byl ve výši 16,3% p.a. I při této pesimistické variantě je roční výnos z investice vskutku pozoruhodný.

3.7. Návrh na zlepšení webové prezentace společnosti Get & Invest, s.r.o.

Vzhledem k navrhovanému rozšíření podnikatelské činnosti a zájmu o šíření jména společnosti do povědomí široké veřejnosti, doporučuji realizovat návrh na zlepšení webové prezentace společnosti, prostřednictvím které budou poskytovány informace jak pro stávající, tak i pro potenciální zákazníky.

Aktuální webovou prezentaci společnosti považuji za její slabou stránku, kterou jsem i mimo jiné uvedla v analýze SWOT. Na první pohled je zřejmé podcenění firemní prezentace a jejího přínosu při oslovení potenciálních klientů a komunikace s nimi.

Uživatelský dojem

Z mého pohledu je design webových stránek společnosti zastaralý a sám o sobě nebudí mnoho důvěry k prohloubení zájmu o nabízené služby a jejich následnému využití. Na první pohled není zcela jasné, kde se návštěvník nachází, tzn. čím se web zabývá a co může očekávat. Chybí zde jakékoliv výraznější prvky vyzývající návštěvníka k akci.

Návrh řešení

Vzhledem k zastaralosti webových stránek je nejlepším řešením, s ohledem na náklady i celkový výsledek, vytvoření nového webu.

Po web podobného rozsahu, funkcí a zaměření se nabízí možnost využití opensource redakčního systému, konkrétně třeba Wordpressu, který nabízí pohodlnou správu veškerého obsahu přímo z administrace. Pro Wordpress existuje také velké množství volně dostupných vzhledů a funkčních rozšíření.

Náklady na novou webovou prezentaci

Redakční systém Wordpress je volně dostupný. Stejně tak jako šablony. Existují ale i prémiové šablony, které jsou placené. Cena prémiových šablon se pohybuje okolo 50\$, což je cca 1 000 Kč. Je to dobrý kompromis mezi šablonou zdarma a šablonou na zakázku, jejíž realizace může vyjít podle náročnosti až na 15 000 Kč.

Náklady za novou webovou prezentaci se nakonec mohou skládat pouze z ročního poplatku za doménu a hosting a implementace Wordpressu, šablony, nastavení aplikace a naplnění webu obsahem. Freelancer, který také služby nabídne, si účtuje zhruba mezi 200 – 400 Kč/hod. Při odhadu cca 15 hodin práce je možné mít za necelých 5 000 Kč moderní webové stránky, které návštěvníky zaujmou. Vlastníkovi bude takový web umožňovat snadnou a rychlou správu obsahu a splní cíle, které se od kvalitní webové prezentace očekávají.

Tab. č. 23: Celkové náklady za novou webovou prezentaci

Položka	Cena
doména/rok	300 Kč
hosting/rok	700 Kč
implementace redakčního systému a šablony, obsahu	4 500 Kč
další drobné úpravy a změnové požadavky	600 Kč
Celkem	6 100 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ceny výše zmíněných položek jsou reálné, ale pouze orientační. Nezohledňují např. rizika nevhodného výběru dodavatele, kdy konečná cena může být až 5 násobná při naprosto stejném výsledku.

Vzhledem k aktuálnímu celkovému stavu webové prezentace bych jednoznačně doporučila nechat si vytvořit nové webové stránky. V souvislosti s vysoce konkurenční oblastí, které se tato problematika týká a nízkými náklady za nový web je to jednoznačná a logická volba.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce pojednává o rozšíření podnikatelské činnosti společnosti Get & Invest, s.r.o., která spočívá v zavedení nové služby pro investory do nemovitostí.

Cílem diplomové práce byl návrh modelů správy investičních nemovitostí. Modely správy jsem popsala v kapitole 3.5. Pro větší variabilitu jsem navrhla tři modely správy s tím, že v případě potřeby může společnost sestavit model dle přání zákazníka, tedy „na míru“ přesně podle jeho požadavků a možností.

Dále bylo stěžejní stanovení ceny jednotlivých modelů správy investičních nemovitostí. Po zvážení jsem se rozhodla stanovit ceny na základě řízených hovorů s odborníky v oboru, kteří s touto problematikou mají již zkušenosti.

Nezbytně nutné bylo vyčíslení nákladů spojených s investicí do nemovitostí a také jejich ekonomické zhodnocení v čase. Vzhledem k tomu, že jsem dostala možnost si navržené modely v praxi vyzkoušet, rozhodla jsem se na základě praktických příkladů z praxe zachytit reálné náklady a výdaje spojené s investicí do nemovitostí a následně jejich ekonomické zhodnocení v čase. Ve všech třech případech byla zahrnuta služba správy nemovitostí a výsledné zhodnocení investice bylo ve všech případech více než příznivé.

Vybranému vzorku klientů firmy byla předložena tato služba. Byli seznámeni s přínosy jednotlivých modelů a také s jeho přidanou hodnotou. Jejich reakce byly pozitivní a vnímali toto komplexní řešení jako přínosné.

Společnosti bych navrhla, aby se po zavedení tohoto modelu správy investičních nemovitostí zaměřila také na správu komerčních nemovitostí.

Dále bych do budoucna doporučila navržené modely správy investičních nemovitostí rozšířit podle potřeb, aktuálních trendů a podle zpětné vazby od klientů. Rozšíření může proběhnout také v oblasti realitní činnosti – „Prodej investičního balíčku“, tzn. že stávající majitel chce z jakéhokoliv důvodu realizovat zisk. Tudíž investiční nemovitost s již nastaveným modelem správy nemovitosti prodáme jinému potenciálnímu investorovi za nižší tržní cenu.

Za zvážení a vyzkoušení by také stálá služba „*Garance placení nájemného*“ nebo „*Garance placení nákladů*“.

Vzhledem ke skutečnosti, že zavedení této nové služby – „Správa investičních nemovitostí“, společnost nic nestojí, navíc s přihlédnutím na kladné ohlasy klientů, jednoznačně navrhuji sestavené modely správy investičních nemovitostí ve společnosti zavést a začít s jejich nabízením.

Jako podporu pro rychlejší zaběhnutí této nové služby, ale i šíření jména společnosti, jsem také navrhla vytvořit zcela novou moderní webovou prezentaci, která je v dnešní době nutností. Do budoucna by mohly být některé prvky jednotlivých modulů aplikovány i do online podoby. Pro příklad třeba sdílení a práce s některými dokumenty, přístup do klientské sekce atd.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

- 1) BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International Prague, 1993, 134 s. ISBN 80-901454-1-8.
- 2) DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- 3) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 4) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- 5) KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 6) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 7) KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 8) PORTER, E. M. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.
- 9) RADOVÁ, Jarmila et al. *Finanční matematika pro každého: příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 227 s. ISBN 978-80-247-2364-8.
- 10) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 11) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- 12) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 353 s. ISBN 80-247-1501-5.
- 13) TARABA, Milan a Lenka VESELÁ. *Rádce nájemníka bytu*. 7., zcela aktualit. Vyd. Praha: Grada, 2012. 256 s. ISBN 978-80-247-4405-6.
- 14) VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 465 s. ISBN 978-80-86929-71-2.

- 15) VEBER, Jaromír et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Internetové zdroje

- 16) 07000-12, Obyvatelstvo podle Sčítání lidu, domů a bytů 2011: Česká republika a kraje - Jihomoravský kraj. ČSÚ. *Český statistický úřad* [online]. 15.11. 2012 [cit. 2012-06-12]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/kapitola/07000-12-n_2012-12
- 17) 07000-12, Obyvatelstvo podle Sčítání lidu, domů a bytů 2011: Česká republika a kraje – Zlínský kraj. ČSÚ. *Český statistický úřad* [online]. 15.11. 2012 [cit. 2012-06-12]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/kapitola/07000-12-n_2012-15
- 18) 1. ZLÍNSKÁ SPRÁVA DOMŮ, s.r.o. 1. *Zlínská správa domů a nemovitostí* [online]. 2011 [cit. 2012-09-25]. Dostupné z: www.zlinskasprava.cz
- 19) 1301-12: Počet obyvatel v obcích, obsah. ČSÚ. *Český statistický úřad* [online]. 31.5. 2012 [cit. 2012-06-12]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/1301-12-r_2012
- 20) 3103-12, Trh práce v ČR - 203R (K) Věk a vzdělání zaměstnaných v NH. ČSÚ. *Český statistický úřad* [online]. 31.7. 2012 [cit. 2012-12-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/kapitola/3103-12-r_2012-20300
- 21) 4020-09, Projekce obyvatelstva České republiky, obsah. ČSÚ. *Český statistický úřad* [online]. 19.5.2009 [cit. 2012-06-08]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/4020-09>
- 22) 7009-11, Ceny sledovaných druhů nemovitostí, obsah. ČSÚ. *Český statistický úřad* [online]. 30.12. 2011 [cit. 2012-11-15]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/7009-11>
- 23) AGER, SPOL. S R.O. *Ager* [online]. [cit. 2012-09-25]. Dostupné z: <http://www.ager.cz/>
- 24) BEKANT - SPRÁVA NEMOVITOSTÍ, s.r.o. *BEKANT - správa nemovitostí - Brno* [online]. [cit. 2012-09-25]. Dostupné z: www.bekant.cz
- 25) BSN, s.r.o. *Brněnská správa nemovitostí, s.r.o.* [online]. 2012 [cit. 2012-09-25]. Dostupné z: www.bsn.cz

- 26) BYT BRNO SPOL S R.O. *Byt Brno* [online]. [cit. 2012-09-25]. Dostupné z: <http://bytbrno-reality.cz/>
- 27) Cenová mapa ARK. *Cenová mapa ARK* [online]. 2010 - 2011 [cit. 2012-12-29]. Dostupné z: <http://cenovamapa.gekonsro.cz/#>
- 28) Co se rozumí pod pojmem "správa nemovitostí"? *Komora* [online]. [cit. 2012-04-28]. Dostupné z: http://www.kosne.cz/?c_id=52
- 29) Časové řady. *MPSV.CZ: Ministerstev práce a sociálních věcí* [online]. 13. 12. 2012 [cit. 2012-12-25]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady
- 30) DELOITTE a HYPOSERVIS. *Finanční krize v rezidenčním developementu* [online]. 2009, 62 s. [cit. 2012-06-08]. Dostupné z: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz%28cs%29_developerska_studie_210409.pdf
- 31) Dopad krize na realitní trh ČR: Russegger real s.r.o. *Realitní kancelář: Nemovitosti Brno, domy, byty, pozemky – Russegger real s.r.o.* [online]. 2010. vyd. [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: <http://www.russegger.cz/tiskove-zpravy/dopad-krize-na-realitni-trh-v-cr>
- 32) GET & INVES, s.r.o. *Get-Invest - Reality, investiční poradenství, prodej či pronájem nemovitostí* [online]. 2011 [cit. 2012-12-29]. Dostupné z: <http://get-invest.cz/>
- 33) Hypoindex vývoj - Hypoindex.cz. *Hypoindex.cz* [online]. 2008 - 2012 [cit. 2012-11-16]. Dostupné z: <http://www.hypoindex.cz/hypoindex-vyvoj/>
- 34) ING. LIBOR HUČÍK. *Hlučík, s.r.o. - reality a správa nemovitostí* [online]. [cit. 2012-09-25]. Dostupné z: www.hucik-reality.cz
- 35) Investice do nemovitostí - zajištění na důchod i ochrana proti inflaci - *Ekonomika - ČT24 - Česká televize*. VEJVODOVÁ, Alžběta. *Česká televize* [online]. 3. 6. 2012 [cit. 2012-11-20]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/179128-investice-do-nemovitosti-zajisteni-na-duckod-i-ochrana-proti-inflaci/>

- 36) Jak začít investovat? Definováním investičních cílů - Jak investovat - Finez.cz. TRAXLER, Jan. *Privátní investiční poradenství: Finez.cz* [online]. 03.05.2008 [cit. 2012-11-20]. Dostupné z: <http://www.finez.cz/odborne-clanky/jak-investovat/jak-zacit-investovat-definovanim-investicnich-cilu>
- 37) Kam investovat volné peníze - Jak investovat - Finez.cz. TRAXLER, Jan. *Privátní investiční poradenství - Finez.cz* [online]. 21.11.2012 [cit. 2012-12-29]. Dostupné z: <http://www.finez.cz/odborne-clanky/jak-investovat/kam-investovat-volne-penize>
- 38) KFP - cesta k finanční nezávislosti: Kalkulačky KFP. *KFP - cesta k finanční nezávislosti* [online]. 2006 - 2013 [cit. 2013-01-04]. Dostupné z: <http://www.kfp.cz/page-kalkulacky/>
- 39) Kvalitní správa nemovitostí: společenství vlastníků. *Správa nemovitostí: katalog správců, rady společenství vlastníků* [online]. [cit. 2012-04-28]. Dostupné z: <http://www.nemovitosti-sprava.cz/vyber-spravce-nemovitosti.htm>
- 40) MATRAS & MATRAS REALITY, s.r.o. *Reality, byty, domy, pozemky - realitní kancelář: Matras & Matras* [online]. 1990 - 2012 [cit. 2012-09-25]. Dostupné z: <http://www.rkmatras.cz/>
- 41) MMR - Mapa nájemného. *MMR* [online]. [cit. 2012-12-17]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Stavebni-rad-a-bytova-politika/Bytova-politika/Prechod-na-smluvni-najemne/Mapa-najemneho>
- 42) MMR - Novela občanského zákoníku. *MMR* [online]. [cit. 2012-12-15]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Stavebni-rad-a-bytova-politika/Bytova-politika/Pravo-Legislativa/Pravni-predpisy/Novela-obcanskeho-zakoniku>
- 43) REDAKCE STAVEBNÍHO FÓRA. Cenový index - průvodce světem rezidenčních nemovitostí. *Stavební fórum: vše o developmentu, investicích, designu a architektuře* [online]. 28.08.2006 [cit. 2012-12-29]. Dostupné z: <http://www.stavebni-forum.cz/cs/article/7771/cenovy-index-pruvodce-svetem-rezidencnich-nemovitosti/>
- 44) RYSKOVÁ, Světlana. Nemovitosti: Jak koupit a nepřeplatit - FinExpert.cz. *FinExpert.cz: osobní finance* [online]. 26. 10. 2011 [cit. 2012-11-20]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/nemovitosti-jak-koupit-a-nepreplatit>

- 45) Služby. ČSÚ. *Český statistický úřad* [online]. 2012, 9.11.2012 [cit. 2012-11-18].
Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/2012-slu>
- 46) Statistiky: Průřezové statistiky. ČSÚ. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2012-11-16]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>
- 47) TRAXLER, Jan. Rentabilita pronájmu - Nemovitosti - Finez.cz. *Privátní investiční poradenství - Finez.cz* [online]. 24.09.2009 [cit. 2012-12-15].
Dostupné z: <http://www.finez.cz/odborne-clanky/nemovitosti/rentabilita-pronajmu>
- 48) TŮMA, Ondřej. Očima expertů: Budou ceny nemovitostí i nadále klesat?. *Peníze.cz - Půjčky, Kurzy měn, Akcie, Hypotíky, Bydlení, Daně* [online]. 02. 03. 2012 [cit. 2012-11-20]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/nemovitosti/231980-ocima-expertu-budou-ceny-nemovitosti-i-nadale-klesat>
- 49) Vnitřní výnosové procento: Podnikové finance - Seminárky.Miras.cz. *Miras.cz osobní stránky: cestování, seminárky, akcie* [online]. 2000 - 2012 [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/podnikove-finance-vnitri-vynosove-procento.php>
- 50) Výsledky hledání - Pronájmy - Byty. *Sreality.cz - reality a nemovitosti z celé ČR* [online]. 1996 - 2012 [cit. 2012-12-20]. Dostupné z: [http://www.sreality.cz/search?category_type_cb=2&category_main_cb=1&price_min=&price_max=®ion=blansko&distance=0&rg\[\]=14&dt\[\]=71&dt\[\]=72&usable_area-min=&usable_area-max=&floor_number-min=&floor_number-max=&age=0&extension=0&sort=0&perPage=10&hideRegions=0&discount=-1](http://www.sreality.cz/search?category_type_cb=2&category_main_cb=1&price_min=&price_max=®ion=blansko&distance=0&rg[]=14&dt[]=71&dt[]=72&usable_area-min=&usable_area-max=&floor_number-min=&floor_number-max=&age=0&extension=0&sort=0&perPage=10&hideRegions=0&discount=-1)
- 51) Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy. *Business.center.cz* [online]. 1998 - 2012 [cit. 2012-09-10]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>
- 52) ZIKMUND, Martin. Hodnocení investic: Čistá současná hodnota (NPV) stručně a jasně. *Inoformace pro vaše podnikání: BusinessVize.cz* [online]. 2010 - 2011 [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/hodnoceni-investic-cista-soucasna-hodnota-npv-strucne-a-jasne>

Legislativní prameny

53) Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

54) Zákon č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku

55) Zákon č. 190/2004 Sb., o dluhopisech

56) Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

aj.	a jiné
ARK	Asociace realitních kanceláří
atd.	a tak dále
BIVŠ	Bankovní institut vysoká škola
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
HDP	hrubý domácí produkt
ILO	International Labour Organization
IRI	Institut regionálních informací
IRR	Internal Rate of Return
ISO	International Organization for Standardization
IT	informační technologie
JIM	Jihomoravský kraj
LCD	Liquid crystal display
MF	Ministerstvo financí
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
např.	například
NH	národní hospodářství
NPV	Net Present Value
popř.	popřípadě
RK	realitní kancelář
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SEO	Search Engine Optimization
SVJ	společenství vlastníků jednotek
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaně
ZLN	Zlínský kraj

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Vnější a vnitřní faktory strategické analýzy	21
Obr. č. 2: Porterův model konkurenčního prostředí.....	27
Obr. č. 3: Cenová mapa ČR – prodej bytů (uvedená cena je za m ²).....	50
Obr. č. 4: Cenová mapa ČR – nájem bytů (uvedená cena je za m ²)	51
Obr. č. 5: Cenová mapa JIM kraje – prodej bytů (uvedená cena je za m ²)	52
Obr. č. 6: Cenová mapa JIM kraje - nájem bytů (uvedená cena je za m ²).....	53
Obr. č. 7: Cenová mapa ZLN kraje – prodej bytů (uvedená cena je za m ²).....	53
Obr. č. 8: Cenová mapa ZLN kraje – nájem bytů (uvedená cena je za m ²)	54
Obr. č. 9: Logo společnosti Get & Invest, s.r.o.	80

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Třídy zákazníků a jejich preference.....	25
Tab. č. 2: SWOT analýza	31
Tab. č. 3: Počet obyvatel v JIM kraji k 1.1.2012	38
Tab. č. 4: Počet obyvatel ve ZLN kraji k 1.1.2012.....	38
Tab. č. 5: Obyvatelstvo podle ekonomické aktivity, pohlaví a věku k 1. čtvrtletí 2011 v JIM kraji	39
Tab. č. 6: Obyvatelstvo podle ekonomické aktivity, pohlaví a věku k 26.11.2011 ve ZLN kraji	40
Tab. č. 7: Tržby v činnostech v oblasti nemovitostí	42
Tab. č. 8: Aktuální doporučené investice podle rizikového portfolia a délky investičního horizontu	45
Tab. č. 9: Vybrané ekonomické ukazatele ČR.....	65
Tab. č. 10: Vývoj koruny.....	66
Tab. č. 11: Průměrná míra nezaměstnanosti	68
Tab. č. 12: SWOT analýza firmy Get & Invest, s.r.o.....	71
Tab. č. 13: Model BASIC.....	86
Tab. č. 14: Model SILVER.....	87
Tab. č. 15: Model GOLD.....	88
Tab. č. 16: Předpokládaný počet klientů	89
Tab. č. 17: Údaje o investici – byt 2+1, Břeclav	91
Tab. č. 18: Vyhodnocení investice – byt 2+1, Břeclav.....	92
Tab. č. 19: Údaje o investici – byt 4+1, Brno-Nový Lískovec	95
Tab. č. 20: Vyhodnocení investice – byt 4+1, Brno-Nový Lískovec.....	96
Tab. č. 21: Údaje o investici – byt 2+1, Zlín	98
Tab. č. 22: Vyhodnocení investice – byt 2+1, Zlín.....	100
Tab. č. 23: Celkové náklady za novou webovou prezentaci.....	102
Tab. č. 24: Prognóza struktury obyvatelstva	115

Tab. č. 25: Mezičtvrtletní změna průměrných cen bytů v letech 2005 – 2011	116
Tab. č. 26: Mezičtvrtletní změna průměrných cen rodinných domů v letech 2005 – 2011	117
Tab. č. 27: Cenová mapa nájemného – Blansko	118
Tab. č. 28: Cenová mapa nájemného – Brno-venkov	118
Tab. č. 29: Cenová mapa nájemného – Břeclav	119
Tab. č. 30: Cenová mapa nájemného – Hodonín	120
Tab. č. 31: Cenová mapa nájemného – Vyškov	120
Tab. č. 32: Cenová mapa nájemného – Znojmo	121
Tab. č. 33: Cenová mapa nájemného – Brno-město	122
Tab. č. 34: Cenová mapa nájemného – Kroměříž	123
Tab. č. 35: Cenová mapa nájemného – Uherské Hradiště	123
Tab. č. 36: Cenová mapa nájemného – Vsetín	124
Tab. č. 37: Cenová mapa nájemného – Zlín	124
Tab. č. 38: Cenová mapa nájemného – Zlín	125

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Věková struktura obyvatelstva v roce 2011 a prognóza pro rok 2050	37
Graf č. 2: Indexy realizovaných cen bytů v letech 2005 - 2011(index 2005 = 100)	47
Graf č. 3: Indexy realizovaných cen rodinných domů v letech 2005 - 2011 (index 2005 = 100)	48
Graf č. 4: Úrokové sazby v letech 2009 – 2012	67
Graf č. 5: Počet vzdělaných v JIM a ZLN kraji v letech 2005 – 2011	69
Graf č. 6: Počet obyvatel s vysokoškolským vzděláním v JIM a ZLN kraji	69

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Věková struktura obyvatelstva

Příloha č. 2: Cenové indexy

Příloha č. 3: Cenová mapa nájemného v jednotlivých obcích JIM kraje

Příloha č. 4: Cenová mapa nájemného v jednotlivých obcích ZLN kraje

Příloha č. 1: Věková struktura obyvatelstva

Tab. č. 24: Prognóza struktury obyvatelstva

Věk	Údaje k 31.12.	Prognóza struktury obyvatelstva (střední varianta)			
	2011	2020	2030	2040	2050
0-4	590 690	539 483	459 930	481 558	504 353
5-9	497 702	574 621	504 616	452 545	510 102
10-14	452 849	568 693	544 615	464 888	486 460
15-19	541 105	477 678	581 935	512 255	460 959
20-24	671 462	479 573	590 493	567 633	490 906
25-29	721 200	652 784	517 960	623 241	557 686
30-34	847 314	736 494	520 625	632 004	612 395
35-39	918 039	786 487	682 311	548 831	655 626
40-44	718 925	944 857	755 173	541 572	653 652
45-49	705 709	854 251	795 448	693 694	563 939
50-54	649 679	698 706	938 453	755 740	548 965
55-59	745 595	660 705	834 097	782 254	687 389
60-64	743 740	656 763	665 806	903 461	734 361
65-69	595 116	683 053	607 774	781 112	740 449
70-74	402 749	610 565	575 450	599 317	827 669
75-79	307 188	415 158	559 758	520 404	688 551
80-84	234 820	238 699	441 313	445 731	488 712
85-89	124 404	148 816	231 352	348 613	354 111
90-94	31 495	58 273	79 257	175 025	197 527
95-99	5 050	11 288	19 783	39 924	68 684
100+	614	537	2 270	3 858	9 824
Celkem	10 505 445	10 797 484	10 908 419	10 873 660	10 842 320

(Zdroj: Projekce obyvatelstva České republiky. ČSÚ)

Příloha č. 2: Cenové indexy

Tab. č. 25: Mezičtvrtletní změna průměrných cen bytů v letech 2005 – 2011

Rok	Čtvrtletí	Mezičtvrtletní změna průměrných cen v % (index 3Q 2005 = 100)		
		ČR celkem	JIM	ZLN
2005	3Q			
	4Q	1,2	2,0	0,4
2006	1Q	2,2	3,1	2,7
	2Q	2,6	3,7	4,9
	3Q	2,2	2,3	5,4
	4Q	7,3	7,6	9,4
2007	1Q	14,1	15,5	16,0
	2Q	11,1	13,0	12,9
	3Q	5,7	6,1	7,5
	4Q	5,3	5,6	6,4
2008	1Q	7,6	6,9	7,6
	2Q	8,8	7,8	9,3
	3Q	2,8	3,5	3,3
	4Q	-3,7	-4,3	-4,2
2009	1Q	-10,0	-10,8	-11,5
	2Q	-12,5	-12,4	-16,8
	3Q	-3,0	-1,0	-7,6
	4Q	-1,7	-0,8	-5,6
2010	1Q	-0,1	1,0	5,3
	2Q	-0,5	1,5	0,8
	3Q	-1,3	0,1	-1,3
	4Q	-1,0	-1,1	-0,5
2011	1Q	-0,1	-0,8	-1,2
	2Q	1,1	2,6	0,3
	3Q	-0,3	0,7	0,4
	4Q	-0,9	-2,1	1,3

(Zdroj: Ceny sledovaných druhů nemovitostí. ČSÚ)

Tab. č. 26: Mezičtvrtletní změna průměrných cen rodinných domů v letech 2005 – 2011

Rok	Čtvrtletí	Mezičtvrtletní změna průměrných cen v % (index 3Q 2005 = 100)		
		ČR celkem	JIM	ZLN
2005	3Q			
	4Q	0,6	0,2	0,7
2006	1Q	1,2	1,3	-1,4
	2Q	1,8	2,0	0,8
	3Q	2,0	1,0	4,5
	4Q	2,1	3,0	3,4
2007	1Q	4,6	6,2	2,4
	2Q	4,7	4,5	2,6
	3Q	2,4	2,8	3,1
	4Q	2,0	2,4	4,4
2008	1Q	3,9	2,0	6,1
	2Q	5,0	3,6	4,4
	3Q	2,6	4,2	4,6
	4Q	0,0	0,4	1,7
2009	1Q	-1,8	-3,6	-6,8
	2Q	-1,7	-2,7	-7,3
	3Q	-1,3	-1,9	-1,7
	4Q	-1,3	-1,7	0,2
2010	1Q	-0,1	2,8	0,8
	2Q	0,5	2,7	1,7
	3Q	-0,1	-0,8	1,7
	4Q	-0,6	-0,6	-0,4
2011	1Q	2,4	-0,1	-1,4
	2Q	1,1	-0,6	1,1
	3Q	-0,5	-0,8	0,4
	4Q	-1,0	-0,9	-1,3

Zdroj: Ceny sledovaných druhů nemovitostí. ČSÚ

Příloha č. 3: Cenová mapa nájemného v jednotlivých obcích JIM kraje

Pozn. č. 1: tabulky v příloze č. 3 a č. 4 obsahují určené obce, pro které byl zveřejněn údaj o nájemném

Pozn. č. 2: vysvětlivky k jednotlivým barvám jsou uvedené na konci přílohy č. 4

Tab. č. 27: Cenová mapa nájemného – Blansko

Obec	Obvyklé nájemné (Kč/m ² /měsíc)	Celkem za standardní byt (Kč/byt/měsíc)	Datum aktualizace
Adamov	90,2 - 110,3	5 863 - 7 169	30.9.2011
Blansko	85,3 - 94,3	5 544 - 6 129	28.2.2011
Boskovice	88,2 - 97,5	5 733 - 6 338	28.2.2011
Jednovnice	84,8 - 103,6	5 512 - 6 734	30.9.2011
Kunštát	73,2 - 89,4	4 758 - 5 811	30.9.2011
Letovice	82,0 - 94,3	5 330 - 6 129	28.2.2011
Rájec - Jestřebí	83,2 - 101,7	5 408 - 6 611	30.9.2011
Velké Opatovice	51,2 - 62,5	3 328 - 4 062	30.9.2011

(Zdroj: Mapa nájemného. MMR.)

Tab. č. 28: Cenová mapa nájemného – Brno-venkov

Obec	Obvyklé nájemné (Kč/m ² /měsíc)	Celkem za standardní byt (Kč/byt/měsíc)	Datum aktualizace
Bílovice nad Svitavou	93,5 - 114,3	6 078 - 7 429	30.9.2011
Blučina	81,2 - 99,3	5 278 - 6 454	30.9.2011
Dolní Kounice	79,0 - 96,6	5 135 - 6 279	30.9.2011
Hrušovany u Brna	81,8 - 100,0	5 317 - 6 500	30.9.2011
Ivančice	80,6 - 92,8	5 239 - 6 032	28.2.2011
Kuřim	102,2 - 113,0	6 643 - 7 345	28.2.2011
Modřice	86,4 - 105,6	5 616 - 6 864	30.9.2011
Mokrý - Horákov	84,8 - 103,6	5 512 - 6 734	30.9.2011
Ořechov	72,9 - 89,1	4 739 - 5 791	30.9.2011
Oslavany	79,4 - 97,1	5 161 - 6 311	30.9.2011
Pohořelice	92,9 - 113,5	6 039 - 7 378	31.5.2011
Pozořice	82,3 - 100,6	5 350 - 6 539	30.9.2011
Rajhrad	84,2 - 102,9	5 473 - 6 688	30.9.2011

Rosice	96,0 - 110,4	6 240 - 7 176	28.2.2011
Sokolnice	75,0 - 91,7	4 875 - 5 961	30.9.2011
Střelice	88,4 - 108,1	5 746 - 7 026	30.9.2011
Šlapanice	99,7 - 114,7	6 481 - 7 456	28.2.2011
Tišnov	89,0 - 102,4	5 785 - 6 656	28.2.2011
Troubsko	88,5 - 108,2	5 752 - 7 033	30.9.2011
Újezd u Brna	82,6 - 100,9	5 369 - 6 559	30.9.2011
Veverská Bítýška	85,2 - 104,1	5 538 - 6 766	30.9.2011
Vranovice	77,7 - 95,0	5 051 - 6 175	30.9.2011
Zastávka	82,9 - 101,3	5 389 - 6 584	30.9.2011
Zbýšov	79,0 - 96,6	5 135 - 6 279	30.9.2011
Židlochovice	86,4 - 105,6	5 616 - 6 864	28.2.2011

(Zdroj: Mapa nájemného. MMR.)

Tab. č. 29: Cenová mapa nájemného – Břeclav

Obec	Obvyklé nájemné (Kč/m2/měsíc)	Celkem za standardní byt (Kč/byt/měsíc)	Datum aktualizace
Břeclav	81,0 - 89,5	5 265 - 5818	31.5.2011
Hustopeče	89,6 - 103,1	5 824 - 6 701	31.5.2011
Klobouky u Brna	58,0 - 70,9	3 770 - 4 609	30.9.2011
Kobylí	57,9 - 70,8	3 763 - 4602	30.9.2011
Lanžhot	75,5 - 92,3	4 908 - 5 999	30.9.2011
Lednice	75,0 - 91,7	4 875 - 5 961	30.9.2011
Mikulov	88,9 - 102,3	5 779 - 6 649	31.5.2011
Moravská Nová Ves	73,8 - 90,2	4 797 - 5 863	30.9.2011
Podivín	73,7 - 90,1	4 791 - 5 856	30.9.2011
Rakvice	69,4 - 84,8	4 511 - 5 512	30.9.2011
Tvrdonice	71,0 - 86,8	4 615 - 5 642	30.9.2011
Valtice	76,8 - 93,9	4 992 - 6 104	30.9.2011
Velké Bílovice	72,4 - 88,4	4 706 - 5 746	30.9.2011
Velké Pavlovice	71,2 - 87,0	4 628 - 5 655	30.9.2011

(Zdroj: Mapa nájemného. MMR.)

Tab. č. 30: Cenová mapa nájemného – Hodonín

Obec	Obvyklé nájemné (Kč/m2/měsíc)	Celkem za standardní byt (Kč/byt/měsíc)	Datum aktualizace
Blatnice pod Svatým Antonínkem	70,3 - 85,9	4 569 - 5 584	30.9.2011
Bzenec	74,1 - 90,6	4 816 - 5 889	30.9.2011
Čejkovice	63,0 - 77,0	4 095 - 5 005	30.9.2011
Dolní Bojanovice	66,6 - 81,4	4 329 - 5 291	30.9.2011
Dubňany	68,4 - 78,7	4 446 - 5 116	31.5.2011
Hodonín	74,2 - 82,0	4 823 - 5 330	31.12.2011
Hovorany	61,4 - 75,1	3 991 - 4 881	30.9.2011
Kyjov	84,3 - 93,1	5 479 - 6051	31.12.2011
Lužice	69,6 - 85,0	4 524 - 5 525	30.9.2011
Mikulčice	67,4 - 82,4	4 381 - 5 356	30.9.2011
Moravský Písek	61,7 - 75,4	4 011 - 4 901	30.9.2011
Mutěnice	66,0 - 80,6	4 290 - 5 239	30.9.2011
Prušánky	63,6 - 77,8	4 134 - 5 057	30.9.2011
Ratíškovice	60,4 - 73,8	3 926 - 4 797	30.9.2011
Rohatec	69,8 - 85,3	4 537 - 5 544	30.9.2011
Strážnice	82,0 - 94,4	5 330 - 6 136	31.5.2011
Svatobořice - Místřín	63,3 - 77,4	4 114 - 5 031	30.9.2011
Šardice	60,8 - 74,3	3 952 - 4 829	30.9.2011
Vacenovice	64,6 - 78,9	4 199 - 5 129	30.9.2011
Velká nad Veličkou	67,7 - 82,7	4 401 - 5 376	31.5.2011
Veselí nad Moravou	80,1 - 88,5	5 206 - 5 752	31.5.2011

(Zdroj: Mapa nájemného. MMR.)

Tab. č. 31: Cenová mapa nájemného – Vyškov

Obec	Obvyklé nájemné (Kč/m2/měsíc)	Celkem za standardní byt (Kč/byt/měsíc)	Datum aktualizace
Bučovice	75,3 - 86,7	4 894 - 5 636	30.9.2011
Drnovice	76,0 - 92,8	4 940 - 6 032	30.9.2011
Ivanovice na Hané	69,4 - 84,8	4 511 - 5 512	31.3.2011
Rousínov	86,4 - 99,4	5 616 - 6 461	28.2.2011
Slavkov u Brna	97,7 - 112,4	6 351 - 7 306	28.2.2011
Vyškov	83,7 - 92,5	5 441 - 6012	28.2.2011

(Zdroj: Mapa nájemného. MMR.)

Tab. č. 32: Cenová mapa nájemného – Znojmo

Obec	Obvyklé nájemné (Kč/m2/měsíc)	Celkem za standardní byt (Kč/byt/měsíc)	Datum aktualizace
Dobšice	59,8 - 73,1	3 887 - 4 751	30.9.2011
Hrušovany nad Jevišovkou	78,9 - 96,4	5 129 - 6 266	31.5.2011
Miroslav	79,0 - 96,6	5 135 - 6 279	31.5.2011
Moravský Krumlov	70,5 - 81,1	4 582 - 5 271	31.5.2011
Znojmo	73,9 - 81,6	4 804 - 5 304	31.5.2011

(Zdroj: Mapa nájemného. MMR.)

Tab. č. 33: Cenová mapa nájemného – Brno-město

Cenová oblast	Katastrální území	Obvyklé nájemné (Kč/m2/měsíc)	Celkem za standardní byt (Kč/byt/měsíc)	Datum aktualizace
Oblast 1	Město Brno	114,9 - 134,0	9 192 - 10 720	30.11.2012
Oblast 2	Staré Brno, Stránice, Veverí	108,8 - 115,7	8 704 - 9 256	30.11.2012
Oblast 3	Černá pole, Královo pole, Pisárky, Žabovřesky	111,9 - 123,7	7 274 - 8 041	30.11.2012
Oblast 4	Bystr, Ivanovice, Jundrov, Kníničky, Kohoutovice, Komín, Lesná, Medlánky, Řečkovice, Sadová, Soběšice	89,6 - 117,1	5 824 - 7 611	30.11.2012
Oblast 5	Ponava, Štýřice, Trnitá, Zábrdovice	96,3 - 122,0	6 259 - 7 930	30.11.2012
Oblast 6	Černovice, Husovice, Komárov, Maloměřice Obřany, Židenice	89,9 - 111,3	5 844 - 7 234	30.11.2012
Oblast 7	Bohunice, Bosonohy, Líšeň, Nový Lískovec, Slatina, Starý Lískovec, Žebětín	91,6 - 105,3	5 954 - 6 844	30.11.2012
Oblast 8	Jehnice, Mokrá Hora, Ořešín, Útěchov u Brna	108,9 - 117,0	7 079 - 7 605	30.11.2012
Oblast 9	Brněnké Ivanovice, Dolní Heršpice, Dvorská, Holásky, Horní Heršpice, Chrlice, Přízřenice, Tuřany	78,9 - 110,5	5 129 - 7 182	30.11.2012

(Zdroj: Mapa nájemného. MMR.)

Příloha č. 4: Cenová mapa nájemného v jednotlivých obcích ZLN kraje

Tab. č. 34: Cenová mapa nájemného – Kroměříž

Obec	Obvyklé nájemné (Kč/m2/měsíc)	Celkem za standardní byt (Kč/byt/měsíc)	Datum aktualizace
Bystřice pod Hostýnem	75,0 - 86,2	4 875 - 5 603	31.5.2011
Holešov	88,4 - 97,6	5 746 - 6 344	31.5.2011
Hulín	71,5 - 82,2	4 648 - 5 343	31.10.2011
Chropyně	75,7 - 87,1	4 921 - 5 661	31.10.2011
Koryčany	63,4 - 77,4	4 121 - 5 031	31.10.2011
Kroměříž	89,6 - 99,0	5 824 - 6 435	31.5.2011
Kvasice	69,9 - 85,0	4 524 - 5 525	31.10.2011
Morkovice - Slížany	55,1 - 67,4	3 582 - 4 381	31.10.2011
Zdounky	67,3 - 82,3	4 374 - 5 349	31.10.2011

(Zdroj: Mapa nájemného. MMR.)

Tab. č. 35: Cenová mapa nájemného - Uherské Hradiště

Obec	Obvyklé nájemné (Kč/m2/měsíc)	Celkem za standardní byt (Kč/byt/měsíc)	Datum aktualizace
Bánov	68,4 - 83,6	4 446 - 5 434	31.10.2011
Bojkovice	70,0 - 85,5	4 550 - 5 558	31.10.2011
Boršice	78,4 - 95,9	5 096 - 6 234	31.10.2011
Buchlovice	80,5 - 98,4	5 232 - 6 396	31.10.2011
Dolní Němčí	64,2 - 78,5	4 173 - 5 102	31.10.2011
Hluk	69,2 - 84,6	4 498 - 5 499	31.10.2011
Kunovice	81,3 - 93,5	5 284 - 6 078	30.4.2011
Nivnice	69,5 - 84,9	4 518 - 5 519	31.10.2011
Ostrožská Nová Ves	79,3 - 97,0	5 154 - 6 305	31.10.2011
Staré Město	93,0 - 107,0	6 045 - 6 955	31.5.2011
Strání	64,2 - 78,5	4 173 - 5 102	31.10.2011
Uherské Hradiště	88,3 - 97,6	5 739 - 6 344	31.5.2011
Uherský Brod	87,7 - 97,0	5 701 - 6 305	31.7.2011
Uherský Ostroh	80,3 - 98,2	5 219 - 6 383	31.10.2011
Vlčnov	74,9 - 91,5	4 869 - 5 948	31.10.2011

(Zdroj: Mapa nájemného. MMR.)

Tab. č. 36: Cenová mapa nájemného – Vsetín

Obec	Obvyklé nájemné (Kč/m2/měsíc)	Celkem za standardní byt (Kč/byt/měsíc)	Datum aktualizace
Halenkov	61,8 - 75,5	4 017 - 4 908	31.10.2011
Horní Bečva	70,3 - 85,9	4 569 - 5 584	31.10.2011
Hošťálková	62,2 - 76,0	4 043 - 4 940	31.10.2011
Hovězí	64,1 - 78,3	4 166 - 5 089	31.10.2011
Hutisko - Solanec	68,3 - 83,5	4 439 - 5 428	31.10.2011
Jablunka	65,1 - 79,6	4 231 - 5 174	31.10.2011
Karolinka	55,3 - 67,6	3 594 - 4 394	31.5.2011
Kleč	62,0 - 75,7	4 030 - 4 921	31.10.2011
Nový Hrozenkov	61,0 - 74,5	3 965 - 4 842	31.10.2011
Rožnov pod Radhoštěm	76,2 - 84,2	4 953 - 5 473	30.4.2011
Valašská Bystřice	61,3 - 74,9	3 984 - 4 869	31.10.2011
Valašské Meziříčí	76,4 - 84,4	4 966 - 5 486	31.7.2011
Velké Karlovice	57,3 - 70,1	3 724 - 4 556	31.10.2011
Vsetín	73,8 - 81,6	4 797 - 5 304	30.4.2011
Zašová	69,4 - 85,7	4 504 - 5 506	31.10.2011
Zubří	67,7 - 77,8	4 401 - 5 057	31.5.2011

(Zdroj: Mapa nájemného. MMR.)

Tab. č. 37: Cenová mapa nájemného – Zlín

Obec	Obvyklé nájemné (Kč/m2/měsíc)	Celkem za standardní byt (Kč/byt/měsíc)	Datum aktualizace
Brumov - Bylnice	63,6 - 73,1	4 134 - 4 751	31.3.2011
Fryšták	79,7 - 97,4	5 181 - 6 331	31.10.2011
Luhačovice	98,9 - 113,8	6 429 - 7 397	31.5.2011
Napajedla	80,0 - 92,0	5 200 - 5 980	31.3.2011
Otrokovice	94,1 - 104,0	6 116 - 6 760	31.3.2011
Slavičín	64,8 - 74,5	4 212 - 4 842	30.4.2011
Slušovice	67,8 - 82,8	4 407 - 5 382	31.10.2011
Štítná nad Vláří - Popov	61,7 - 75,4	4 011 - 4 901	31.10.2011
Tlumačov	77,0 - 94,1	5 005 - 6 116	31.10.2011
Valašské Klobouky	62,1 - 71,4	4 037 - 4 641	30.4.2011
Vizovice	76,0 - 92,8	4 940 - 6 032	30.4.2011
Zlín	(viz následující tab.)		

(Zdroj: Mapa nájemného. MMR.)

Tab. č. 38: Cenová mapa nájemného – Zlín

Cenová oblast	Katastrální území	Obvyklé nájemné (Kč/m ² /měsíc)	Celkem za standardní byt (Kč/byt/měsíc)	Datum aktualizace
Oblast 1	Zlín	89,2 - 96,7	7 136 - 7 736	30.11.2011
Oblast 2	Louky nad Dřevnicí, Malenovice u Zlína, Prštné	88,7 - 96,1	5 766 - 6 246	30.11.2011
Oblast 3	Jaroslavice u Zlína, Klečůvka, Kostelec u Zlína, Kudlov, Lhota u Zlína, Lužkovice, Mladcová, Přiluky u Zlína, Salaš u Zlína, Šípa, Veliková	89,6 - 95,2	5 824 - 6 188	30.11.2011

(Zdroj: Mapa nájemného. MMR.)

Jednotlivé barvy charakterizují typ standardizovaného bytu.

Údaje jsou uvedeny v tomto pořadí:

- Podlahová plocha bytu
- Poloha domu
- Velikostní kategorie
- Technologie výstavby
- Stáří a technický stav domu
- Technické vybavení bytu

* 65 m² * bez rozlišení * středně velké byty (40 až 70 m² včetně) * zděná stavba * stavba ve standardním technickém stavu * byty ve standardním technickém stavu	* 65 m² * bez rozlišení * středně velké byty (40 až 70 m² včetně) * panelová stavba * stavba ve standardním technickém stavu * byty ve standardním technickém stavu
* 65 m² * běžná poloha * středně velké byty (40 až 70 m² včetně) * zděná stavba * stavba ve standardním technickém stavu * byty ve standardním technickém stavu	* 65 m² * běžná poloha * středně velké byty (40 až 70 m² včetně) * panelová stavba * stavba ve standardním technickém stavu * byty ve standardním technickém stavu
* 80 m² * bez rozlišení * velké byty (větší než 70 m²) * zděná stavba * stavba ve standardním technickém stavu * byty ve standardním technickém stavu	* 80 m² * bez rozlišení * velké byty (větší než 70 m²) * panelová stavba * stavba ve standardním technickém stavu * byty ve standardním technickém stavu

(Zdroj: Mapa nájemného. MMR.)