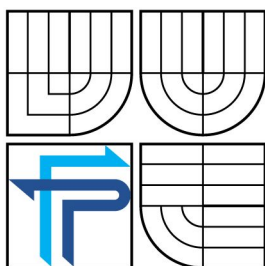


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

ENTREPRENEURIAL PROJECT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

LINDA OTMAROVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

ING. JAROSLAV ROMPOTL

BRNO 2012

Abstrakt

Diplomová práce navrhuje možnost realizace výstavby developerského projektu jako podnikatelského záměru. Developerským projektem se v této práci rozumí administrativní budova.

Je zde zahrnut teoretický popis podnikatelského záměru, jeho struktura a požadavky na něj, dále hodnocení výstavby administrativních budov v ČR, analýza obecného a oborového prostředí, též riziková politika s mapou rizik k dané výstavbě.

V závěru je uveden návrh realizace podnikatelského záměru ve sledované firmě a financování projektu.

Abstract

The diploma thesis introduces the possibility to realize the building of a developer project as entrepreneurial plan. In this thesis the developer project means an administrative building.

It covers a theoretical description of the entrepreneurial plan, its structure and requirements for it, further the evaluation of the building of administrative buildings in CR, the analysis of general and branch backgrounds, also the risk policy with the map of risk for the set development.

At the end there is introduced a project of the realization of the entrepreneurial plan in the monitored enterprise and the financing of the project.

Klíčová slova

Developerský projekt, obecné okolí podniku, oborové okolí podniku, podnikatelský záměr, SWOT analýza, riziková politika

Keywords

Developer's project, general company environment, technical company environment, entrepreneurial project, SWOT analysis, risk policy

Bibliografická citace práce:

OTMAROVÁ, L. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 73 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Ropotl.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, 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 31. května 2012

Linda Otmarová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Jaroslavu Rompotlovi za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	9
1 Vymezení problému a cíle práce.....	10
2 Teoretická východiska práce.....	12
2.1 Podstata a smysl podnikatelského záměru.....	12
2.1.1 Hodnotící kritéria bank.....	12
2.2 Požadavky na podnikatelský záměr.....	13
2.3 Struktura podnikatelského záměru.....	13
2.3.1 Realizační resumé.....	14
2.3.2 Charakteristika firmy.....	14
2.3.3 Organizace řízení a manažerský tým.....	14
2.3.4 Přehled výsledků a závěrů technicko – ekonomické studie projektu.....	15
2.3.5 Shrnutí a závěry.....	16
2.3.6 Přílohy.....	16
2.4 Analýza trhu.....	16
2.4.1 Analýza obecného okolí podniku.....	17
2.4.2 Analýza oborového okolí podniku.....	18
2.5 SWOT analýza.....	20
2.6 Riziková politika.....	21
2.6.1 Analýza rizik.....	21
2.6.2 Klasifikace rizik.....	22
2.6.3 Metody snižování rizika.....	23
2.7 Zdroje financování.....	23
2.7.1 Interní a externí zdroje financování.....	24
2.7.2 Vlastní a cizí zdroje financování.....	25
2.8 Bankovní financování pro nemovitostního podnikatele.....	25
2.9 Finanční plán, ekonomické zhodnocení.....	27
3 Analýza problému a současné situace.....	28
3.1 Charakteristika společnosti.....	28
3.1.1 Organizační struktura společnosti.....	29
3.1.2 Cíl, poslání a vize společnosti.....	30
3.2 Analýza trhu.....	31
3.2.1 Výstavba administrativních budov v ČR.....	31
3.2.2 Analýza obecného okolí – SLEPT analýza.....	32
3.2.3 Analýza oborového okolí – Porterův 5 – faktorový model.....	39
3.3 SWOT analýza.....	44
3.4 Analýza rizik.....	45
4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	49
4.1 Popis realizace developerského projektu.....	49
4.2 Popis a charakteristika administrativní budovy.....	51
4.3 Harmonogram výstavby.....	52
4.4 Finanční plán.....	53
4.4.1 Náklady projektu.....	53
4.4.2 Financování projektu.....	56
4.4.3 Výnosy projektu.....	58
4.4.4 Ekonomické zhodnocení.....	60
Závěr.....	66

Seznam použité literatury	69
Seznam použitých zkratk a symbolů	71
Seznam použitých obrázků	71
Seznam použitých tabulek	72
Seznam použitých grafů	72
Seznam použitých příloh	73

Úvod

Označení developer se v České republice objevilo poměrně nedávno a pro mnoho lidí je tento pojem stále ještě velkou neznámou. Pojem developer je odvozen z anglického slova development, které znamená rozvoj, v tomto konkrétním případě jde o investiční stavební a přípravnou činnost.

Developerské společnosti se zabývají řízením stavebních projektů od začátku až do konce. Mezi nejčastější poskytované služby patří:

- Vyhledání vhodného pozemku
- Zajištění změn v územním plánu
- Zajištění stavebního povolení
- Příprava projektu, vytvoření projektové dokumentace
- Výběr subdodavatelů formou výběrových řízení
- Stavební dozor
- Zajištění ekonomického financování
- Zajištění kolaudace
- Zajištění právních služeb a marketingového průzkumu.

Developerské projekty se dělí na dvě oblasti. První tvoří jednorázové projekty, které představují výstavbu nákupních center, kancelářských budov, bytových domů, aj. Druhou možnost představuje tzv. City development, který v posledních letech získává i v České republice velkou popularitu.

Základní myšlenkou City developmentu je zaměření se na výstavbu celých městských částí, ne pouze jednotlivých objektů. Při plánování výstavby je kladen velký důraz na to, aby budoucí zástavba respektovala charakter krajiny a byly maximálně využity vlastnosti stavebních pozemků. Důležitým faktorem také bývá soulad se stávající zástavbou. Na začátku projektu se zpracovává urbanistická studie, která dbá zejména na životní komfort budoucích obyvatel a občanskou vybavenost nově budovaných čtvrtí. Faktory, které patří mezi nejdůležitější, jsou např. dopravní dostupnost, blízkost kulturních a sportovních zařízení, škol, zdravotnických zařízení, sportovních areálů a samozřejmě obchodů a restaurací.¹

¹ <http://www.developer.i.info>

1 Vymezení problému a cíle práce

Diplomová práce popisuje podnikatelský záměr na výstavbu developerského projektu, kterým se v této práci rozumí administrativní budova.

Nejdůležitější developerské aktivity by se daly rozdělit do tří etap. První etapou je část přípravná, která zahrnuje výběr vhodné lokality pro umístění administrativní budovy, včetně zajištění (odkupu) pozemků odpovídajících výstavbě, architekturu budovy, velikost budovy počítaná na m² pronajímatelné plochy, včetně odpovídajícího počtu parkovacích míst, zvládnutí stavebně povolenacího procesu a v neposlední řadě velmi důležité a podstatné zafinancování projektu. Pro tento developerský projekt jsou s ohledem na jeho velkoplošnost typické i vysoké investiční náklady standardně řešené spojeným ekvitovým (tj. financování vlastními zdroji) a bankovním úvěrovým financováním. Podíl vlastních zdrojů developera a bankovních zdrojů je dán situací trhu, kvalitou projektu doprovázenou procentuálním rozsahem přednasmlouvaných nájmu kancelářských jednotek a dalších prostor budovy, ve vztahu k celkové pronajímatelné ploše. Bere se v úvahu i celková hodnota budovy, zjištěná specializovanými expertními firmami v oboru podle řady hledisek.

Druhá etapa je samotná výstavba administrativní budovy, která je ukončena kolaudačním souhlasem. V průběhu této etapy dochází k výběru nájemců nebytových prostor (kanceláří, obchodních jednotek, kaváren, restaurací apod.) a jejich zakontrahování, včetně zajištění nejlépe plné obsazenosti administrativní budovy.

Poslední třetí etapou je provozování administrativní budovy předpokládající kvalitního zkušeného správce (specializované firmy). Tato etapa vrcholí v určitém okamžiku, s ohledem na stav nabídky a poptávky na trhu, prodejem projektu, dnes zpravidla strategickému investorovi fondového typu.

Zajištění financování developerského projektu je podstatným momentem vývoje projektu, proto je nutné brát významný ohled na kvalitu zpracování podnikatelského záměru, který je jako součást celkové podkladové dokumentace předkládán bance, a který je podstatný pro rozhodování odpovědných osob na straně developera ohledně započetí realizace investice do projektu. Předložit právě takový podnikatelský záměr je náplní této práce.

Cílem diplomové práce je zpracování podnikatelského záměru k realizaci výstavby administrativní budovy.

V teoretické části budou použity převážně analytické metody, zejména při rozboru okolí podniku, a informace z odborné literatury popisující jednotlivé součásti podnikatelského záměru. Pro analýzu obecného okolí společnosti bude použita SLEPT analýza, pro analýzu oborového okolí společnosti Porterův 5-faktorový model. Dále bude provedena analýza současného stavu podnikání v této oblasti developmentu v ČR. Tyto analýzy dávají podklad pro SWOT analýzu, vymezující silné a slabé stránky či hrozby a příležitosti působící na podnikatelský záměr. Další část bude zaměřena na rizikovou politiku, kde budou popsána jednotlivá rizika daného projektu, jejich možná pravděpodobnost výskytu či možný dopad.

Výsledkem syntézy dat a informací je návrh podnikatelského záměru k realizaci výstavby administrativní budovy, včetně podrobného finančního plánu s návrhem financování výstavby zaměřeného na kalkulaci nákladů a výnosů plynoucích z tohoto projektu.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Podstata a smysl podnikatelského záměru

„Podnikatelský plán je dokument, který slouží jak pro majitele firmy, jejich manažery (vedoucí pracovníky), tak i pro externí investory. Napomáhá například při stanovení životaschopnosti podniku, poskytuje majiteli vodítko pro jeho další plánovací činnost, slouží jako důležitý nástroj při získávání finančních zdrojů a ke kontrole podnikatelských aktivit.“²

„Výsledky technicko-ekonomických studií projektů, investiční programy firmy a její finanční plán poskytují základní informační vstupy pro zpracování *podnikatelského záměru* projektu, resp. skupiny projektů, které hodlá firma realizovat. Tento záměr slouží zpravidla dvěma účelům. Jednak je to určitý vnitřní dokument, který slouží jako základ vlastního řízení firmy. Značný význam však má externí uplatnění podnikatelského záměru v případě, že firma hodlá financovat realizaci projektu s využitím cizího kapitálu, případně se uchází o některý druh nenávratné podpory. V tomto případě je totiž potřeba přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování se tento kapitál použije (poskytovatel kapitálu, např. banka, totiž pečlivě zvažuje a hodnotí projekt i firmu z hlediska výnosnosti vložených prostředků, jejich návratnosti i existujícího podnikatelského rizika). Kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr může pak významně podpořit získání potřebného kapitálu.“³

2.1.1 Hodnotící kritéria bank

Při posuzování podnikatelských plánů se všichni poskytovatelé kapitálu chovají prakticky stejně. Hledají informace, které umožní odhad očekávaného úspěchu a s ním spojených rizik. Jestliže vnější vzhled podnikatelského plánu a rychlé přečtení jeho shrnutí vzbudily zájem, udělá si čtenář nejprve úsudek o vedení a trhu. Tyto aspekty mají pro úspěch nebo jinak řečeno pro snížení podnikatelského rizika mimořádný význam. V rámci odhadování očekávaného rizika se úvěrové ústavy zajímají především

² KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. (2007). 13s.

³ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. (2007). 305s.

o budoucí platební schopnost financovaného podniku a existující záruky. Na základě plánů likvidity a propočtů zisků a ztrát uvedených v podnikatelském plánu velice podrobně zkoumají, zda podnik bude schopen hradit úroky a splácet úvěry.⁴

2.2 Požadavky na podnikatelský záměr

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

- být stručný a přehledný
- být jednoduchý a nezacházet do technických a technologických detailů
- demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka
- orientovat se na budoucnost
- být co nejvěrohodnější a realistický
- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu
- nebýt však ani příliš pesimistický
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu
- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné a slabé stránky firmy a kompetenci manažerského týmu
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky
- získat zpět vynaložený kapitál s patřičným zhodnocením
- být zpracován kvalitně i po formální stránce⁵

2.3 Struktura podnikatelského záměru

Mezi základní části podnikatelského záměru patří:

- realizační resumé
- charakteristika firmy a jejích cílů
- organizace řízení a manažerský tým
- přehled základních výsledků a závěrů technicko – ekonomické studie
- shrnutí a závěry
- přílohy

⁴ STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. (1992).

⁵ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. (2007). 309-310s.

2.3.1 Realizační resumé

- název a adresa firmy
- charakteristika produktu, resp. služby, které jsou náplní projektu, jejich specifických vlastností a předností vzhledem ke konkurenci
- popis trhů, na kterých se chce firma uplatnit
- strategické zaměření firmy na období příštích 3 až 5 let
- zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových pracovníků firmy
- finanční aspekty zahrnující odhady zisku v následujících pěti letech, velikost potřebného kapitálu, účel jeho použití a očekávaný roční výnos pro poskytovatele kapitálu

2.3.2 Charakteristika firmy

Tato část podnikatelského záměru by měla postihnout jak minulost firmy, tak i její přítomnost a budoucnost z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií jejich dosažení. Součástí této části podnikatelského záměru by měla být:

- historie firmy
- důležité charakteristiky produktů (služeb)
- sledované cíle

2.3.3 Organizace řízení a manažerský tým

Tato část podnikatelského záměru by měla obsahovat:

- organizační schéma s jasným vymezením pravomoci a odpovědnosti jednotlivých manažerů
- charakteristiku klíčových vedoucích pracovníků z hlediska jejich rolí, věku, zkušeností, dosažených výsledků, současných i budoucích přínosů pro firmu
- politiku odměňování těchto pracovníků včetně uvedení platové úrovně
- vymezení dlouhodobých záměrů a cílů klíčových manažerů včetně jejich vztahu k vlastnictví firmy
- stanovení klíčových pozic
- základní přístup k řízení firmy ⁶

⁶ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*.(2007). 305-307s.

2.3.4 Přehled výsledků a závěrů technicko – ekonomické studie projektu

„V této části podnikatelského záměru jsou shrnuty základní *výsledky a závěry technicko – ekonomické studie*, týkající se:

- výrobního programu, resp. poskytovaných služeb, tvořících náplň projektu,
- analýzy trhu a tržní konkurence,
- marketingové strategie,
- velikosti výrobní jednotky, technologie, výrobního zařízení a základních materiálů,
- umístění výrobní jednotky,
- pracovních sil,
- finančně – ekonomických analýz a finančních záměrů,
- analýza rizika projektu.“⁷

Pokud realizuje projekt již existující firma, je třeba integrovat projekt s ostatními aktivitami firmy a kromě výše uvedených aspektů týkajících se pouze daného projektu bude součástí podnikatelského záměru prezentace výsledků hospodaření firmy jako celku. Půjde zde o přehledné informace týkající se:

- výkonnosti firmy v minulém období i současnosti pomocí soustavy základních poměrových ukazatelů
- základních závěrů plynoucích z výkazu zisků a ztrát, rozvahy a peněžních toků firmy
- specifikace potřebných finančních prostředků, způsobu jejich využití (pořízení dlouhodobého majetku, zvýšením oběžných aktiv, marketing aj.) a způsobu splácení úvěru
- zadlužení firmy rozdělené na krátkodobé a dlouhodobé závazky
- specifikace pohledávek s uvedením podílu pohledávek, které nelze inkasovat a podílu dubiózních pohledávek
- způsobů sledování a kontroly finančních prostředků

Závěrečný oddíl této části podnikatelského záměru, týkající se rizikové stránky projektu, by měl charakterizovat základní výsledky analýzy rizika tohoto projektu.

⁷ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*.(2007). 305-307s.

2.3.5 Shrnutí a závěry

Tato část podnikatelského záměru by měla obsahovat jednak shrnutí základních aspektů, rozvedených v jednotlivých oddílech tohoto záměru, jednak časový plán realizace projektu.

2.3.6 Přílohy

Jako přílohy podnikatelského záměru mohou být např. výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností firmy, geometrické plány, výkresy výrobků, výsledky průzkumů trhu, fotografie a výsledky z propagačních akcí, výkazy zisků a ztrát aj.⁸

2.4 Analýza trhu

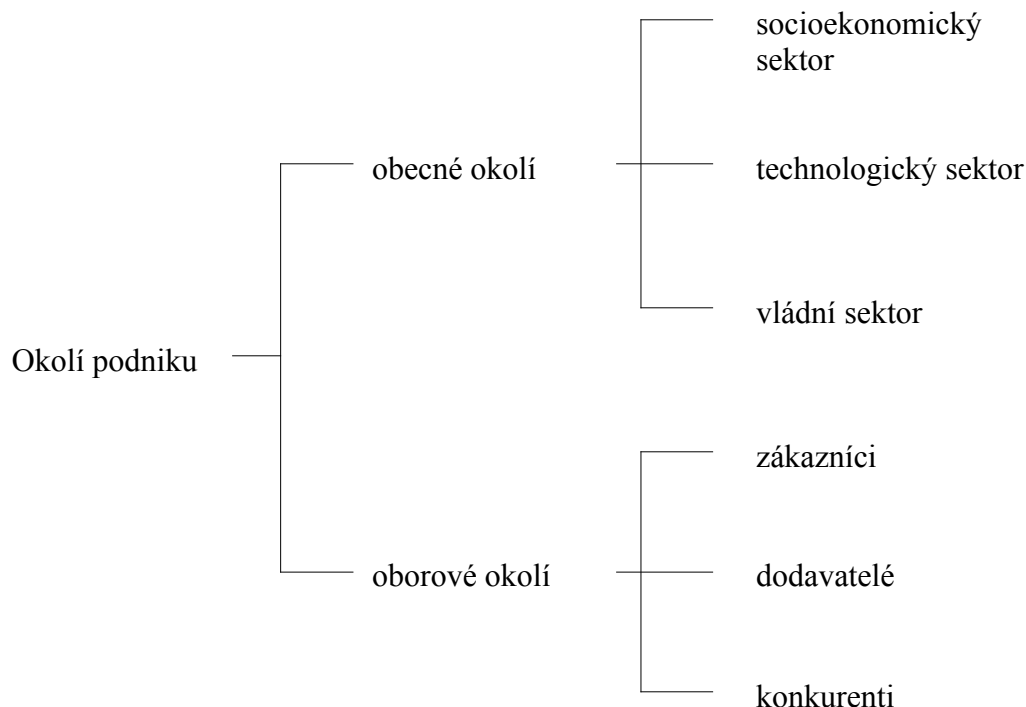
Základním cílem každého projektu je buď využití disponibilních zdrojů nebo uspokojení existující či potencionální poptávky. V obou případech je však pro rozhodování o základních parametrech projektu i pro konečný úspěch tohoto projektu klíčovou aktivitou analýza trhu.⁹

Pro strukturovanější provádění analýzy je účelné a běžné odlišit analýzy vnitřních a vnějších podmínek a využití některých doporučovaných analytických nástrojů (SWOT, SLEPT, Porterův model konkurenčních sil). Pokud jde o vhodnost či použitelnost konkrétních analytických nástrojů, je dobré mít na paměti jejich podpůrný charakter, nemohou nahradit komplexnost lidského uvažování v souvislostech a podnikatelskou kreativitu.¹⁰

⁸ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. (2007). 308-309s.

⁹ Tamtéž, 34s.

¹⁰ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. (2007). 47-48s.



Obrázek 1 - Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka
 Zdroj: KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi.* (2006), str. 43

2.4.1 Analýza obecného okolí podniku

SLEPT analýza

Je nástrojem charakteru postupu či rámce sloužící k identifikaci a zkoumání externích faktorů. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů:

- sociální oblast – trh práce, demografické ukazatele, aj.
- legislativní oblast – zákony a jejich použitelnost, práce soudů, aj.
- ekonomická oblast – makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady, přímé a nepřímé daně, státní podpora, aj.
- politická oblast – stabilita státních a municipálních institucí, politické trendy a postoje k podnikání, aj.

- technologická oblast – technologické trendy – typický vývoj a důsledky vývoje internetu, podpůrné technologie a aplikace, aj.¹¹

2.4.2 Analýza oborového okolí podniku

„Oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie a cíle podniku jsou silně ovlivňovány atraktivností oboru, v němž podnik působí, a jeho strategickou situací jako celku. Z důvodu potřeby strukturovaného přístupu ke strategické analýze oboru jsou rozlišovány tři sektory oborového okolí firmy – zákazníci, dodavatelé a konkurenti.“¹²

Sektor zákazníků

Podnik se především zajímá, kdo jsou jejich zákazníci a jaké potřeby a očekávání jejich zákazníci mají. „Stejně tak ho zajímá, kdo může být jeho potenciální zákazník a jaké jsou základní trendy, které by mohly zákazníky vést ke změnám požadavků a chování. Analýzu sektoru zákazníků je třeba zaměřit na následující aspekty a faktory:

- identifikaci kupujících a rozličných faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat,
- demografické faktory, které vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků,
- geografické faktory a geografické rozmístění trhů.“¹³

Sektor dodavatelů

„V tomto případě jde především o to analyzovat dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě a stabilitu dodávek. Náklady na dostupnost zdrojů jsou především určovány kvalitou vztahů mezi určitým podnikem a jeho dodavateli.“¹⁴

Důležitá je z hlediska vztahu dodavatel – odběratel samozřejmě i pozice odběratele. Síla odběratele je velká, když odběratelský podnik je velký (monopolní) a odběratel představuje významnou část obchodu dodavatele. Naopak síla odběratele je malá, když podniká ve vysoce konkurenčním prostředí, náklady na případnou substituci dodávek od

¹¹ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. (2007). 48-49s.

^{12 13} KERKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. (2006). 48s.

¹⁴ Tamtéž, 50s.

dodavatele jsou velké a prodávaný produkt netvoří významnou část výstupů výrobního procesu dodavatele.

Sektor konkurentů

Otázky na něž by měla být při analýze konkurentů hledána odpověď, by měly být tyto:

- Jaká je současná pozice naší firmy vůči konkurentům?
- Jak se konkurence mění a vyvíjí?
- V jaké fázi životních cyklů se nacházejí rozhodující výrobky našeho odvětví?
- Jaká je rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím?
- Vstupují noví konkurenti do oboru? Opouštějí obor naši staří rivalové?

Velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborové okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.¹⁵

Porterův model konkurenčních sil

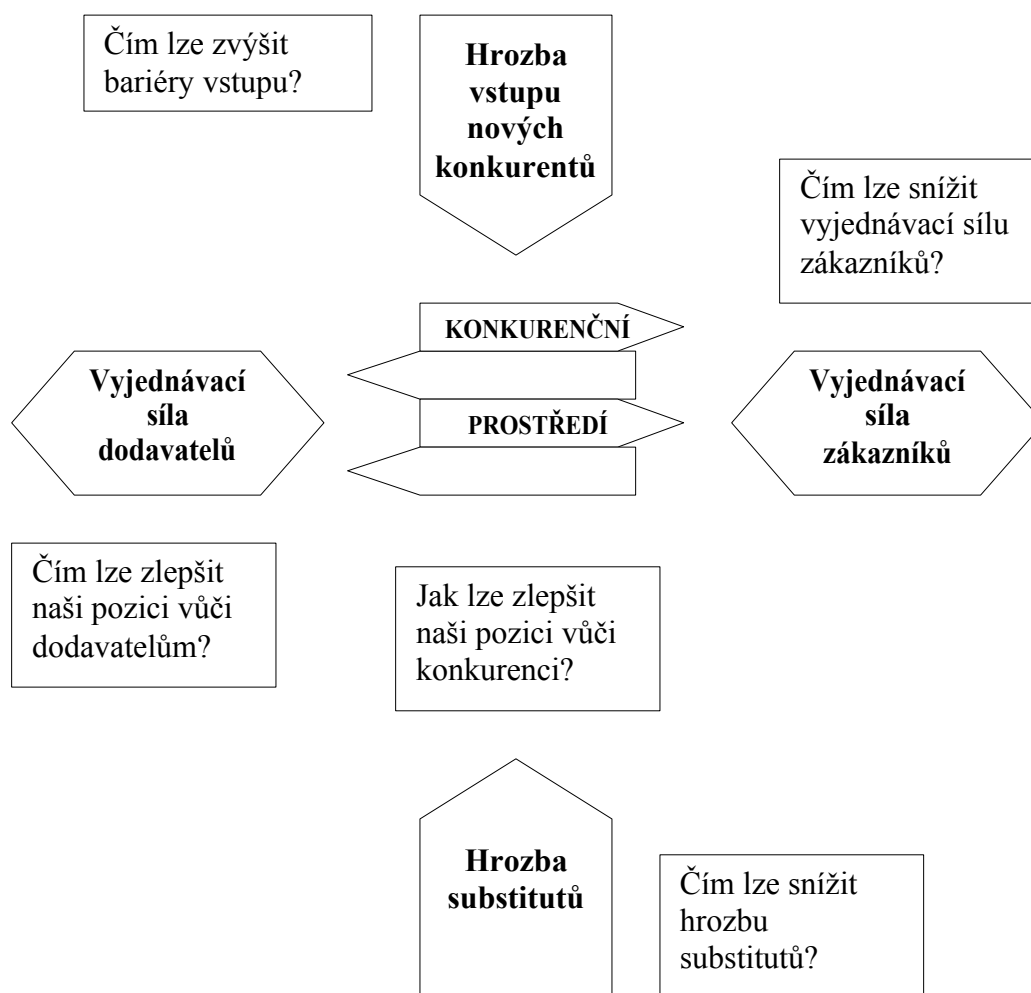
Jde o model pro zkoumání konkurentů, ať již potenciálních nebo reálně existujících. Pro účely tvorby podnikatelského plánu postačí vymezení pěti zobecněných oblastí, v nichž je třeba posuzovat hrozby ze strany existující a možný vznik budoucí konkurence.

Těmi jsou:

- vyjednávací síla zákazníků
- vyjednávací síla dodavatelů
- hrozba vstupu nových konkurentů
- hrozba substitutů
- rivalita firem působících na daném trhu¹⁶

¹⁵ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi.* (2006). 48-53s.

¹⁶ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán.* (2007). 49s.



Obrázek 2 - Porterův model konkurenčního prostředí
 Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi.* (2006). 53s.

2.5 SWOT analýza

„Završením analýzy okolí podniku je diagnóza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Při této diagnóze se nejčastěji používá SWOT analýza.“¹⁷

SWOT analýza je nejčastějším používaným nástrojem analýzy. Jde o obecný analytický rámec a postup, který identifikuje a posuzuje významnost faktorů z pohledu silných

¹⁷ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi.* (2006). 120s.

(Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek zkoumaného objektu, tedy v našem případě samotného podnikatelského záměru, a dále z pohledu příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), kterým je nebo bude náš zkoumaný objekt vystaven. Přitom je třeba si uvědomit, že:

- silné a slabé stránky jsou v podstatě interní faktory, nad kterými máme určitou kontrolu a které samy o sobě můžeme ovlivňovat
- hrozby a příležitosti jsou externími vlivy, které samy o sobě neovlivníme, pouze na ně můžeme v rovině přizpůsobení záměru, tak či onak reagovat.¹⁸

2.6 Riziková politika

„Riziko je situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, v nějž doufáme nebo který očekáváme.“¹⁹

2.6.1 Analýza rizik

„Prvním krokem v procesu snižování rizik je přirozeně jejich analýza. Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti.“²⁰

„Podle potenciálního finančního dopadu ztráty můžeme určit následující členění rizik do jednotlivých skupin, a to na:

- **kritické riziko:** veškerá ohrožení, jehož ztráty jsou takového řádu, že vyústí v bankrot firmy.
- **důležité riziko:** takové ohrožení, jehož potenciální ztráty nevyústí v bankrot, avšak další provoz bude vyžadovat, aby si firma vypůjčila.
- **běžné riziko:** takové ohrožení, jehož potenciální ztráty mohou být pokryty stávajícími aktivy firmy nebo běžným příjmem, aniž by došlo k nepatřičnému finančnímu tlaku.“²¹

Výsledkem analýzy rizik je definování rizikové pozice podniku (tzv. *mapy rizik*), což je grafické znázornění velikosti ztráty a pravděpodobnosti rizika. Úkolem pro vedení

¹⁸ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. (2007). 48s.

¹⁹ RAIS, K., DOSKOČIL, R. *Risk management*. (2007). 49s.

²⁰ Tamtéž, 50s.

²¹ Tamtéž, 77s.

podniku je změnit rizikovou pozici podniku, přičemž daný graf umožňuje soustředit se na vysoce pravděpodobná rizika hrozící vysokou ztrátou, příp. směřující k ohrožení existence podniku.²²

2.6.2 Klasifikace rizik

„Podnikání s sebou obecně nese jistou investici majetku. Podnikatel doufá, že tato investice vynese zisk. Pokud se věci nevyvíjejí podle plánu, investor může utrpět ztrátu; tato možnost ztráty představuje **riziko podnikání**. Podnikání může skončit úpadkem či zaznamenat ztrátu z mnoha různých příčin. Rozdíly mezi těmito příčinami a jejich důsledky tvoří základ pro různou klasifikaci rizik. Zdroje rizika mohou být klasifikovány jako **dynamické či statické, čisté nebo spekulativní a celkové a dílčí**.“²³

Dynamické riziko – má svou příčinu ve změnách v okolí firmy a ve firmě samé. Vzniká z faktorů vnějšího prostředí (např. politika, ekonomika, konkurence, aj.), je hůře předpověditelné.

Statické riziko – ztráta, jejíž příčina je mimo změny v ekonomice, spočívá např. v přírodních nebezpečích nebo v nepoctivosti jednotlivců. Zahrnuje zničení majetku, změnu vlastnictví majetku vzniklou důsledkem selhání lidského faktoru. Je předpověditelné, lze ho pojistit.

Spekulativní riziko – popisuje situaci, kdy existuje možnost ztráty nebo zisku, např. hazardní hra.

Čisté riziko – situace, která znamená pouze možnost ztráty nebo žádné ztráty, např. možnost ztráty vlastnictví majetku.²⁴

²² RAIS, K., DOSKOČIL, R. *Risk management*. (2007). 77-78s.

²³ Tamtéž, 78s.

²⁴ Tamtéž, 79-80s.

2.6.3 Metody snižování rizika

„Je zřejmé, že s existencí rizika musíme počítat, a to jak v podnikání, tak i při řízení jakýchkoliv jiných složitějších subjektů s nedeterministickým nebo nesnadno předpověditelným chováním. Některá rizika však můžeme **přesunout** a některá **zadržet**. V určitých situacích je vhodnější se riziku **vyhnout** nebo toto riziko **redukovat**. Kterou metodu máme použít v konkrétní situaci? V které situaci je vhodnější **transfer (přesun)** či **retenze (zadržení)** rizika, kdy musíme volit **vyhnutí** se rizikům nebo jejich **redukci**? A v kterých situacích je nejvhodnější se proti riziku **pojistit**?

Vhodnost každého z uvedených nástrojů řízení rizik v dané situaci určují charakteristiky rizika samotného. Každý z těchto nástrojů by měl být použit v situaci, kdy je nejvýhodnějším a nejméně nákladným způsobem dosažení cíle v podobě snížení či úplné eliminace rizika.²⁵

Doporučení jakou metodu snižování rizika použít jsou uvedena v následující tabulce, která třídí rizika do čtyř skupin podle pravděpodobnosti a tvrdosti každého rizika (tzn. dopad ztráty v případě výskytu nepříznivé situace).²⁶

	<i>Vysoká pravděpodobnost</i>	<i>Nízká pravděpodobnost</i>
<i>Vysoká tvrdost</i>	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
<i>Nízká tvrdost</i>	Retenze a redukce	Retenze

Tabulka 1 – Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě
Zdroj: RAIS, K., DOSKOČIL, R. *Risk management*. (2007). 86s.

2.7 Zdroje financování

„Zdroje financování (kapitál) projektu lze řídit podle více hledisek, z nichž k nejvýznamnějším patří *místo*, odkud se tyto zdroje získávají, a *vlastnictví* těchto

²⁵ RAIS, K., DOSKOČIL, R. *Risk management*. (2007). 85s.

²⁶ Tamtéž, 85-86s.

zdrojů. Podle místa se rozlišují interní a externí zdroje financování, tj. interní a externí kapitál.“²⁷

2.7.1 Interní a externí zdroje financování

Interní zdroje financování připadají v úvahu tehdy, jestliže projekt realizuje již existující firma. Tyto zdroje představují výsledky vlastní podnikatelské činnosti firmy a tvoří je především:

- zisk po zdanění, který podnik vytvořil v minulosti a nevyplatil jej v podobě dividend a podílů zisku,
- odpisy a přírůstky rezerv, které představují nákladové položky
- odprodej některých složek dlouhodobého majetku, který se málo využívá
- snížení oběžných aktiv, tj. především zásob a pohledávek

Pro realizaci projektů nově vznikajícími firmami lze však použít jen *externí zdroje financování*, tj. externí kapitál. Mezi základní zdroje externího financování projektů patří:

- původní vklady vlastníků a jejich zvyšování
- dlouhodobé bankovní úvěry
- dluhopisy (obligace)
- krátkodobé bankovní úvěry, sloužící k financování části oběžných aktiv projektu
- účasti, které představují vklady další subjektů, jež se budou podílet na financování projektu
- subvence a dary poskytované ze státního rozpočtu, ze specializovaných fondů aj.
- finanční leasing (pronájem určité složky dlouhodobého majetku s jeho následnou koupí)
- rizikový kapitál, představující specifický kombinovaný zdroj financování, a to zpravidla formou navýšení základního kapitálu a dlouhodobého úvěru, vstupující do značně rizikových projektů.²⁸

²⁷ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*.(2007). 101s.

²⁸ Tamtéž, 101-102s.

2.7.2 Vlastní a cizí zdroje financování

Vlastní kapitál tvoří veškeré interní zdroje financování a z externích zdrojů financování především původní vklady vlastníků a jejich zvyšování, dále účasti, subvence a dary a složka rizikového kapitálu spočívající ve vkladu do zvýšení základního kapitálu.

Podstatné přitom je, že vlastní kapitál není třeba splácet a představuje bezpečný zdroj financování investičních projektů.

Odlišné je to u *cizího kapitálu*, u kterého je třeba jednak hradit jeho náklady (např. úroky z bankovních a dodavatelských úvěrů), jednak tento kapitál splatit (např. splátka jistiny bankovních a dodavatelských úvěrů). Vzhledem k této vlastnosti představuje cizí kapitál značně rizikovější způsob financování investičních projektů.²⁹

2.8 Bankovní financování pro nemovitostního podnikatele

Výhody bankovního financování pro nemovitostního podnikatele:

- mateřská společnost eliminuje riziko neúspěchu projektu do výše poskytnutého akcionářského úvěru s příslušenstvím nebo vlastního vkladu
- mateřská společnost se podílí na spolufinancování projektu jen po určitou dobu (doba tzv. stavební části trvající u velkých celků cca 18 až 24 měsíců) a jen do určitého podílu na celkové potřebě kapitálu (významně větší podíl nese banka)
- tento způsob realizace umožňuje mateřské společnosti financovat více aktivit současně a tím i eliminovat riziko úplného neúspěchu, resp. zabezpečit snížení nebo úhradu případné ztráty týkající se některého jiného projektu

Úroková sazba bankovního úvěru

Každá výplata z úvěru na výstavbu se úročí roční úrokovou sazbou, která se obecně rovná součtu příslušné jednoměsíční nebo tříměsíční sazby PRIBOR platné v daném úrokovém období plus marže.

Pravidelný konstantní úmor je vyjádřen jako poměr celkové dlužné částky a doby čerpání úvěru. Pravidelná splátka se rovná součtu úrokové sazby a úmoru. Součástí

²⁹ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. (2007). 102s.

plateb ve prospěch banky bývá kupř. i jednorázový poplatek za zpracování úvěru, provize za připravenost zdrojů, aj.

Základní kritéria posuzování projektu ze strany banky:

- velikost úvěru
- bonita developerské společnosti
- umístění projektu, odborné stanovení spádové oblasti, posouzení konkurence v dané oblasti
- reálnost odkupu odpovídajících pozemků k výstavbě, průkaz příslušných povolení k výstavbě
- architektura budovy
- velikost pronajímatelné plochy v m²
- skladba nájemců (kritérium tzv. stanoveného procenta přednasmlouvaných nájmu a skladby nájemníků)
- průkaz a kontrola proinvestované ekvity
- odborný posudek týkající se stanovení výsledné hodnoty projektu po jeho realizaci vydaný specializovaným subjektem odsouhlaseným bankou
- předpokládané náklady projektu
- předpokládané výnosy projektu

Odkládací podmínky pro čerpání úvěru na výstavbu:

korporační dokumentace:

- kopie zakládacích dokumentů a ověřené kopie aktuálních výpisů z obchodního rejstříku, včetně podpisových vzorů členů statutárních orgánů
- schválení úvěrové smlouvy příslušnými orgány dlužníka a jeho vlastníka

finanční dokumenty:

- řádně podepsaná *Smlouva o úvěrovém rámci nebo úvěru* všemi smluvními stranami
- řádně podepsaná *Žádost o čerpání*
- řádně podepsané *Zajišťovací smlouvy* všemi smluvními stranami

finanční informace:

- aktuální účetní závěrky
- potvrzení finančního úřadu o bezdlužnosti
- auditovsky ověřená účetní závěrka developera a generálního dodavatele stavby (dále v textu je uvedena zkratka GD)

nemovitosti:

- výpis z Katastru nemovitostí dokládající vlastnický titul k pozemkům projektu a podané návrhy na zápis Zástavního práva k pozemkům projektu ve prospěch banky
- kopie uzavřených *Projektových nájemních smluv*

další podmínky:

- kopie všech pojistných smluv, které potvrzují, že pojištění dostatečně kryje hodnotu projektu
- ocenění projektu
- prohlídka areálu projektu / zpráva projektového dozoru o projektu
- úplný soubor plánů výstavby schválený bankou
- definitivní a podrobný rozpočet stavby a harmonogram prací na výstavbě
- kopie stavebního povolení a ostatních licencí potřebných k zahájení výstavby
- kopie smlouvy o dílo s GD a pojistných smluv GD, aj.

2.9 Finanční plán, ekonomické zhodnocení

Při založení nového podniku není k dispozici žádná finanční historie, která by se dala analyzovat. Proto je nutné vystačit si pouze s posouzením finančních zdrojů potřebných pro start podniku, jejich pokrytí dostupnými zdroji a nastínění představy o vývoji finančních toků.

3 Analýza problému a současné situace

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost PSJ INVEST, a.s. je společností zabývající se zejména aktivitami v oblasti developmentu, projektového řízení a v oblasti strategických a finančních akvizic.

Na trhu působí od roku 1995 a vznikla přeměnou obchodní společnosti PSJ INVEST, s.r.o. na základě rozhodnutí valné hromady ze dne 1.11.1999, kdy došlo ke změně její právní formy ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost. PSJ INVEST, a.s. se tak stala univerzálním právním nástupcem firmy PSJ INVEST, s.r.o. Současně na společnost PSJ INVEST, a.s. přešlo v r. 2004 jmění společnosti PSJ finance, s.r.o., a to v důsledku fúze sloučením společnosti PS finance, s.r.o., jako společnosti zanikající, se společností PSJ INVEST, a.s., jako společností nástupnickou.

K 31.12.2011 činil základní kapitál společnosti PSJ INVEST, a.s. zapsaný v obchodním rejstříku 50.500.000,-Kč, který je deklarován 49 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 1.000.000,- Kč, 14 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 100.000,- Kč, 9 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 10.000,- Kč a 2 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 5.000,- Kč. Akcie jsou vedeny v listinné podobě. Základní kapitál společnosti je plně upsaný a splacený.

Jménem společnosti jedná každý člen představenstva samostatně. Podepisování za společnost se děje tak, že k vytištěnému nebo napsanému obchodnímu jménu společnosti připojí svůj podpis předseda představenstva samostatně nebo společně alespoň dva členové představenstva.

K účelu svého podnikání využívá společnost v současnosti pronajaté nebytové prostory v Brně i v Praze a účelově v místech, kde spravuje a řídí projekty.

Od svého vzniku získala řadu zkušeností i s těmi nejnáročnějšími projekty mezi nimi jsou administrativní a komerční centra, průmyslové stavby i rezidenční domy a areály. Je držitelem celé řady prestižních ocenění na poli kancelářských realit a nejnověji i obchodních center.

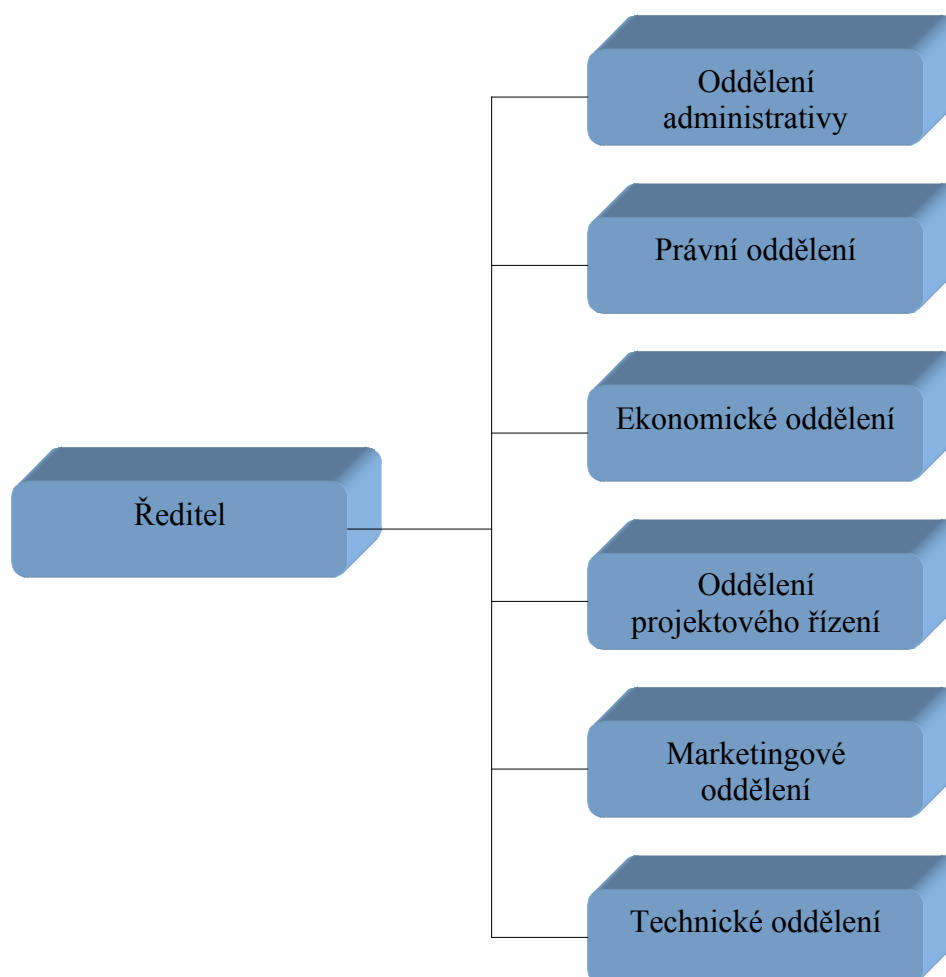
Předmět podnikání

Provádění staveb, jejich změn a odstraňování

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

3.1.1 Organizační struktura společnosti

PSJ INVEST, a.s. je malou manažerskou organizací s počtem 10 zaměstnanců v kmenovém stavu. Vedlejší pracovní poměry jsou řešeny formou uzavřených smluv dle zákoníku práce, práce konané mimo pracovní poměr formou dohod o jejich konání, se specialisty jsou uzavírány obchodní dodavatelské smlouvy.



Obrázek 3 – Organizační struktura společnosti
Zdroj: autor

3.1.2 Cíl, poslání a vize společnosti

Prioritou společnosti PSJ INVEST je fungování a rozšiřování silného, profesionálního teamu spolupracovníků, který bude schopen komplexně zvládnout veškeré potřeby zákazníků v oblasti developmentu a projektového řízení, a to v nejnáročnějších segmentech trhu a zároveň vybudovat silnou pozici v oblasti finančních a strategických akvizic.

Dalším cílem je posilovat její postavení na trhu kancelářských, obchodních a bytových ploch, či získání stále lepší pozice v rozvoji své **Profesionality** a **Serióznosti**, v dodání **Jistoty** klientům vzhledem ke zvládnutí složitých úkolů developmentu, projektového řízení i v dodání staveb.

Poslání společnosti

Základním strategickým záměrem je vytvoření a fungování silného, profesionálního teamu spolupracovníků, který bude zaměřen na podnikání v developmentu a zároveň vybuduje silnou pozici v oblasti akvizičních projektů a jejich kompletní realizace. Základem pro dosažení výše zmíněného je neustálé zvyšování a zdokonalování odborných znalostí a schopností, zejména obchodních.

Vnímáním posunu ve vztazích mezi zákazníkem a dodavatelem se snažit správně pochopit, co zákazník vlastně vyžaduje, co doopravdy potřebuje. Proto je nejdůležitější podmínkou úspěchu skutečně dobrý vzájemný vztah. Své poslání může společnost PSJ INVEST naplnit pouze jako významná a silná společnost, která spoluvytváří podmínky na trhu.

Pokud chce společnost dosáhnout významného postavení jsou dalším důležitým prvkem dobré pracovní vztahy uvnitř společnosti, dále snaha trvale odstraňovat všechny bariéry, které brání komunikaci mezi spolupracovníky navzájem či dorozumění s obchodními partnery a institucemi.

Vize společnosti

PSJ INVEST bude společností, která se uplatní i po vstupu ČR do EU. Její hlavní aktivity budou v oblasti developmentu, projektového řízení a v oblasti strategických a finančních akvizic. V těchto oblastech bude usilovat o postavení mezi nejlepšími a nejsilnějšími společnostmi na trhu České republiky. Této pozice na trhu se bude snažit

dosáhnout především individuálním přístupem k zákazníkům s důrazem na správné vnímání jejich potřeb. V developmentu a projektovém řízení bude posilovat postavení na trhu kancelářských a obchodních prostor a v bytové výstavbě. Bude získávat pozici v rozvoji průmyslových, distribučních a obchodních areálů. Bude zajišťovat dostatečné zdroje pro rozšíření působnosti ve vybraných regionech i v zahraničí. Další rozhodující činností bude oblast strategických a finančních akvizic.

3.2 Analýza trhu

Obsahem této kapitoly podnikatelského záměru bude detailní popis podnikatelského prostředí zaměřené nejprve na aktuální stav trhu výstavby administrativních budov v ČR, poté zhodnocení obecného okolí podniku pomocí SLEPT analýzy, analýza oborového prostředí pomocí Porterova 5 - faktorového modelu, a v neposlední řadě SWOT analýza.

3.2.1 Výstavba administrativních budov v ČR

Český trh administrativních prostor má oproti loňskému roku opět vzrůstající trend. V prvním čtvrtletí 2011 se v Praze pronajalo cca 85 000 m² kanceláří, což je o 77% více než ve stejném období loni. Čistá poptávka bez obnovení stávajících smluv dosáhla 47 500m². Dle informací poradenských společností DTZ a Jones Lang LaSalle vzrostla v meziročním srovnání o dvojnásobek a neobsazenost pomaličku klesá, ze současných 13% má do konce roku klesnout na 12,5 - 12% .

Nabídka pod průměrem

Po loňském útlumu výstavby administrativních budov v Praze bude letos na trh uvedeno cca 105 000 m² nových kanceláří. Jedná se celkem o 12 kancelářských budov, z nichž 7 se staví na spekulativní bázi (tj. bez předem sjednaného nájemce).

Spekulativní výstavba je v západní Evropě běžná především pro hlavní města, která jsou v dané zemi administrativními centry (např. Miláno, Barcelona, Frankfurt nad Mohanem, Mnichov a Hamburk). Pokud v rámci středoevropského regionu srovnáváme

nájemné, kterého dosahují špičkové budovy ve vyhledávaných lokalitách v centru, řadí se Praha na úroveň Vídně. V obou městech totiž měsíční nájemné dosahuje hodnoty cca 21, resp. 22 eur/m²/měsíc.

Ve střední Evropě jsou nejdražší kanceláře ve Varšavě – 26 eur/m²/měsíc, naproti tomu bratislavské a budapešťské moderní administrativní prostory je možné pronajmout za 16,50 eura, resp. 19 eur/m²/měsíc.

Poptávka ožívá

V posledních letech poptávku po moderních kancelářích v Praze tvoří firmy z oblasti farmacie, informačních technologií, finančního sektoru (banky), konzultantské společnost, aj. Velký objem pronájmů tvoří přesuny firem z jedné budovy do druhé.

Mírné oživení zažívá také brněnský trh, který dnes představuje cca 340 000m² kanceláří, přičemž větší množství moderních kanceláří zde bylo postaveno až v roce 2005. Šlo o 9 budov o celkové rozloze cca 40 000m². V současné době se v Brně staví kanceláře o celkové rozloze cca 35 000m². Jde především o rozšíření areálů Spielberk Office Centre (Spielberk Tower), Campus Science Park (budova B), ale i zcela nový projekt AZ Tower. Další desítky tisíc nových kanceláří jsou připraveny k výstavbě a většina z nich čeká na potřebné předpronájmy. Nájemné se pohybuje v rozmezí 10-13 eur/m²/měsíc. Aktuální míra neobsazenosti dosahuje cca 11,2%.³⁰

3.2.2 Analýza obecného okolí – SLEPT analýza

Tato kapitola podnikatelského záměru se zaměřuje na stručný popis a zhodnocení sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické oblasti mající vliv na tento developerský projekt.

Sociální oblast

Tato oblast je zaměřena na počet obyvatel a trh práce, zejména na míru nezaměstnanosti a průměrnou hrubou měsíční mzdu.

³⁰ *Business world magazine*. 4.vyd. June 2011. 10 -12s.

Počet obyvatel

„Praha je hlavní a současně největší město České republiky a 14. největší město Evropské unie. Leží mírně na sever od středu Čech na řece Vltavě, uvnitř Středočeského kraje, jehož je správním centrem, ale jako samostatný kraj není jeho součástí.

Zároveň je Praha také vysoce ekonomicky vyspělým a bohatým regionem s výjimečně vysokou životní úrovní, přičemž tímto vyniká nejen nad české, ale i nad evropské standardy. Podle statistik Eurostatu je šestým nejbohatším regionem v Evropě.“³¹

V Praze, dle údajů Českého statistického úřadu (dále v textu uvedena zkratka ČSÚ), bylo ke dni 12.9.2011 k trvalému pobytu přihlášeno okolo 1.260.500 obyvatel. Což je 12% z celkového počtu obyvatel ČR.

Míra nezaměstnanosti

Jedná se o tzv. *míru registrované nezaměstnanosti*. Zdrojem dat o počtech neumístěných uchazečů o zaměstnání evidovaných na úřadech práce je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (dále v textu je uvedena zkratka MPSV). Míra nezaměstnanosti je počítána jako podíl (v %), kde v čitateli zlomku je počet evidovaných neumístěných uchazečů o zaměstnání a ve jmenovateli celkový počet zaměstnaných z výběrových šetření pracovních sil (klouzavý roční průměr) plus počet evidovaných neumístěných uchazečů o zaměstnání registrovaných na úřadech práce (klouzavý roční průměr). Do počtu zaměstnaných se nezapočítávají ženy na další mateřské dovolené.

Dle ČSÚ míra registrované nezaměstnanosti v ČR dosahuje ke dni 10.10.2011 hodnoty 8%. Z Tabulky 2 je patrná nejnižší míra nezaměstnanosti v Praze, a to 4,01%.

³¹ <http://wikipedia.org>

Kraj	Dosažitelní uchazeči celkem	Pracovní síla celkem	Míra nezaměstnanosti	Volná místa
Hlavní město Praha	31 443	785 047	4,0%	6 874
Jihočeský	21 782	338 272	6,4%	2 355
Jihomoravský	55 955	627 724	8,9%	2 942
Karlovarský	16 517	172 846	9,6%	1 248
Královéhradecký	19 138	287 869	6,6%	2 049
Liberecký	21 947	237 936	9,2%	1 792
Moravskoslezský	67 849	636 406	10,7%	5 215
Olomoucký	32 607	320 859	10,2%	1 446
Pardubický	20 264	272 776	7,4%	3 170
Plzeňský	20 923	323 854	6,5%	2 518
Středočeský	47 360	700 662	6,8%	4 460
Ústecký	53 987	436 108	12,4%	2 567
Vysočina	21 794	267 869	8,1%	1 441
Zlínský	26 593	302 622	8,8%	1 755

Tabulka 2 – Míry registrované nezaměstnanosti v krajích v ČR
Zdroj: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat>

Průměrná hrubá měsíční mzda

Průměrná měsíční nominální mzda jednoho zaměstnance zahrnuje všechny pracovní příjmy (základní mzdy, osobní příplatky a ohodnocení, prémie a odměny, podíly na hospodářských výsledcích a náhrady mzdy), které byly zúčtovány zaměstnancům evidenčního počtu podle příslušných platových a mzdových předpisů. Mzda je počítána za celé národní hospodářství, zahrnuje tedy údaje za všechny zaměstnance. Je uvedena na přepočtené počty zaměstnanců, zohledňuje tak délku pracovních úvazků zaměstnanců.

Dle zveřejněných informací ČSÚ hrubá mzda v Praze ke dni 9.9.2011 činí 30.340,- Kč.

Legislativní oblast

Podnikání v ČR legislativně upravuje zákon č. 513/1991Sb., obchodní zákoník, zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu.

Jelikož se společnost pohybuje na trhu s nemovitostmi a v oblasti stavebnictví, nejvíce ji ovlivňují vyjma uvedených zákonů i zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, zákon č. 116/1990 Sb., o nájmu a podnájmu nebytových prostor, zákon č. 72/1994 Sb., kterým se upravují některé spoluvlastnické vztahy k budovám a některé vlastnické vztahy k bytům a nebytovým prostorům a doplňují některé zákony, zákon č. 265/1992 Sb., o

zápisech vlastnických a jiných věcných práv k nemovitostem, zákon č. 338/1992 Sb. o dani z nemovitostí či zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty.

Od 1.1.2012 došlo k novelizaci zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, kterou se snížená sazba daně z přidané hodnoty zvyšuje z 10% na 14%. Základní sazba daně zůstává ponechána na 20%.

Mezi další zákony a ostatní právní předpisy ovlivňující tento druh podnikání zejména patří:

Zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, darovací a dani z převodu nemovitostí,

Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu,

Vyhláška č. 526/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení stavebního zákona ve věcech stavebního řádu,

Vyhláška č. 501/2006 Sb., o obecných požadavcích na využívání území,

Vyhláška č. 500/2006 Sb., o územně analytických podkladech, územně plánovací dokumentaci a způsobu evidence územně plánovací činnosti,

Vyhláška č. 499/2006 Sb., o dokumentaci staveb.

Ekonomická oblast

„Globální vývoj je stále zatížen mírou nejistoty. Následky finanční a ekonomické krize, která postihla svět v roce 2008, nebyly dosud překonány a stále častěji se ozývají obavy z hrozby druhé recese. Ty pramení z dluhové krize v Evropě a USA a v neposlední řadě i zvolněním růstové dynamiky vyspělých ekonomik.“³²

Mezi hlavní ekonomické faktory odrážející stav ekonomiky celé země patří hrubý domácí produkt, míra inflace a vývoj devizového kurzu (vliv kurzu české koruny vůči zahraničním měnám).

Hrubý domácí produkt (dále v textu je uvedena zkratka HDP)

Je klíčový ukazatel vývoje ekonomiky. Představuje souhrn hodnot přidaných zpracováním ve všech odvětvích, v činnostech považovaných v systému národního účetnictví za produktivní (tj. včetně služeb tržní i netržní povahy). Aby byl vyloučen

³² <http://www.mpo.cz>

vliv změn cen je vyjádřen ve stálých cenách (průměrné ceny roku 2000). *Růst (pokles) HDP* charakterizuje o kolik % reálně stoupl (klesl) hrubý domácí produkt ve sledovaném čtvrtletí roku proti stejnému období roku předchozího, po očištění o sezónní vlivy a nestejný počet pracovních dní.

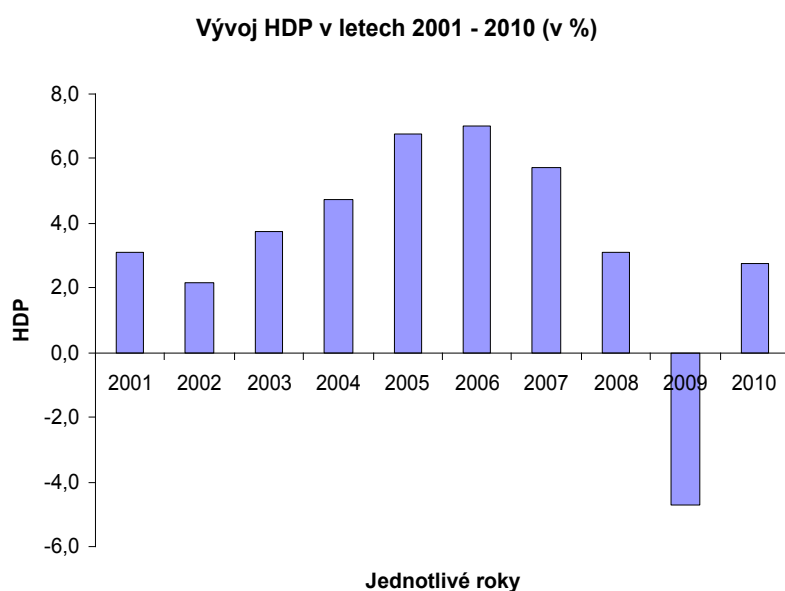
Dle zveřejněných informací ČSÚ ke dni 30.9.2011 dosahuje meziroční růst (pokles) HDP hodnoty 2,2%.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
HDP v %	3,1	2,1	3,8	4,7	6,8	7,0	5,7	3,1	-4,7	2,7
HDP v mld. Kč	2 448,6	2 567,5	2 688,1	2 929,2	3 116,1	3 352,6	3 662,6	3 848,4	3 739,2	3 775,2
HDP v Kč/1os.	239 487	251 700	263 497	286 979	304 478	326 553	354 808	368 986	356 405	358 957

Tabulka 3 – Vývoj HDP v letech 2001 – 2010

Zdroj: <http://www.czso.cz>

Tabulka 3 vyjadřuje vývoj HDP v posledních deseti letech. K největšímu propadu došlo v roce 2009, kdy na trh působila světová hospodářská krize.



Graf 1 – Vývoj HDP v letech 2001 – 2010 (v %)

Zdroj: autor

Inflace

Je obecně definována jako růst cenové hladiny, tj. charakterizuje míru znehodnocování měny v přesně vymezeném časovém období.

Uváděná *míra inflace* (přesněji *průměrná míra inflace*) vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za dvanáct posledních měsíců proti průměrné cenové hladině dvanácti předchozích měsíců. Tyto tzv. klouzavé průměry jsou počítány z bazických indexů spotřebitelských cen s cenovým základem prosinec 2005 = 100. Vyjadřují tendenci vývoje cenové hladiny oproštěnou od sezónních vlivů.

Dle zveřejněných údajů ČSÚ dosahuje ke dni 10.10.2011 míra inflace hodnoty 1,8% .

V Tabulce 4 je patrný vývoj míry inflace v posledních deseti letech.

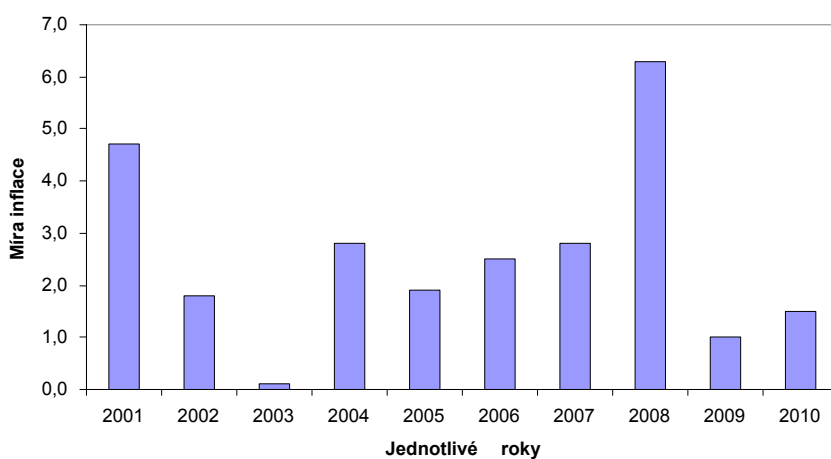
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Míra inflace v %	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5

Tabulka 4 – Vývoj inflace v letech 2001- 2010

Zdroj: <http://www.czso.cz>

Z grafu 2 zachycujícího vývoj inflace v posledních deseti letech je patrná značná kolísavost hodnot. K největší změně došlo mezi lety 2008 a 2009, což bylo způsobeno světovou hospodářskou krizí.

Vývoj inflace v letech 2001 - 2010 (v %)



Graf 2 – Vývoj inflace v letech 2001 – 2010 (v%)

Zdroj: autor

Směnný kurz české koruny vůči zahraničním měnám

Tabulka 5 zachycuje směnný kurz koruny vůči zahraničním měnám (EUR, USD). Jedná se o průměrné hodnoty v jednotlivých letech.

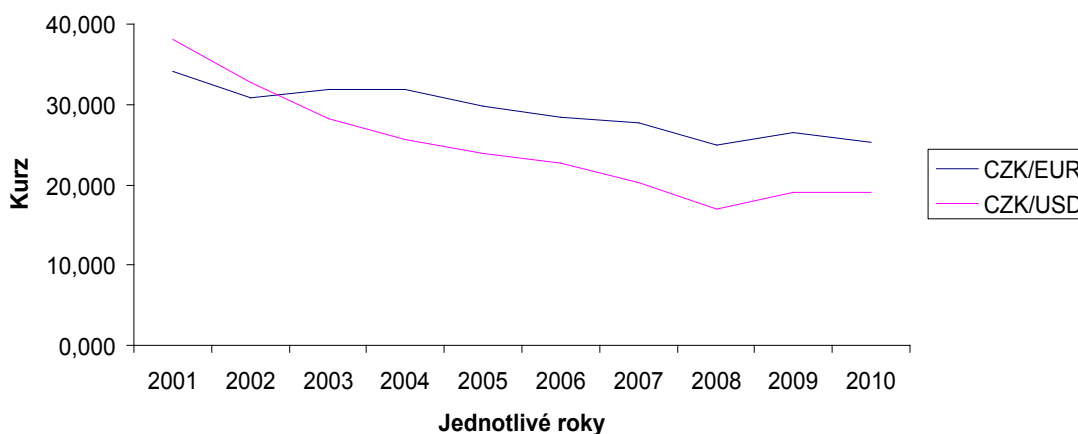
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
CZK/EUR	34,083	30,812	31,844	31,904	29,784	28,343	27,762	24,942	26,445	25,290
CZK/USD	38,038	32,736	28,227	25,701	23,947	22,609	20,308	17,035	19,057	19,111

Tabulka 5 – Vývoj české měny vůči EUR a USD

Zdroj: <http://www.czso.cz>

Graf 3 zachycuje vývoj české měny vůči EUR a USD. Je zde patrný klesající trend, který vyjadřuje posilování české měny. Dlouhodobě posilující korunu podpořily pozitivní zprávy z domácí ekonomiky. Zisky naopak umazávala všeobecně sílící averze investorů k riziku, obavy z dalšího vývoje předluženého Řecka a možné rozšíření paniky na další zranitelné státy eurozóny.

Vývoj české měny vůči EUR a USD



Graf 3 – Vývoj české měny vůči EUR a USD

Zdroj: autor

Politická oblast

V ČR je dlouhodobě nestabilní politická scéna. Prosazování reformů vede k politickým otřesům a vládním krizím, kdy se opozice stále více vymezuje libivějším populistickým přístupem a snaží se o vyvolání hlasování o nedůvěře vládě. Tento stav samozřejmě podnikatelská sféra nikterak nevíta, jelikož ovlivňuje negativně i velikost investic a

příliv zahraničního kapitálu. Ostatně vlastní účinná podpora podnikatelského prostředí je momentálně odvislá od výsledku jednotlivých reforem, kdy prosazení sociálního státu nebo naopak liberálnější ekonomiky s sebou přinese nesporně buď nedostatečnou podporu podnikání nebo naopak.

Technologická oblast

V souvislosti s podnikatelským záměrem si lze pod pojmem technologická oblast vybavit současnou techniku a komunikační prostředky (např. PC, e-mail, fax, scan, mobilní či pevný telefon), která bude při navrhovaném typu podnikání hrát významnou roli, jelikož se jedná o velmi rychlou a levnou formu komunikace mezi developerskou společností, nájemci a dodavateli.

Ve stavebnictví se dále jedná především o nové technologie z hlediska úspory energií či podpory ekologie. Používá se pojem „Zelená budova“, což je prestižní certifikace udržitelných budov kupř. vrcholící udělením celosvětově uznávaného certifikátu v programu LEED U.S. Green Building Council, které nezohledňují pouze úspornost spotřeby energií, ale rovněž produkci CO₂, postupy a materiály využitě při stavbě apod.

3.2.3 Analýza oborového okolí – Porterův 5 – faktorový model

Vyjednávací síla zákazníků (nájemců)

Při uzavření nájemní smlouvy s významnými nájemci se v investici developera projevuje ekonomická podpora nebytového prostoru nad standard, kterou by běžně hradil nájemce.

Momentální tlak na snížení nájmů je odvislý od zvýšeného konkurenčního prostředí, tzn. odvislý od zvýšené nabídky nebytových prostor na trhu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavateli se při tomto druhu podnikání rozumí velké množství subjektů:

- *Původní vlastníci pozemků* – mohou generovat nepřiměřené požadavky na výši odkupní ceny, popř. vytipovanou plochu nechtějí prodat vůbec.

- *Státní instituce a orgány* – byrokratický aparát významně ovlivňuje lhůty realizace projektu, jelikož vydává vyjádření, stanoviska, rozhodnutí a povolení nutná pro vlastní výstavbu a provozování nemovitého majetku. Tento proces je formálně náročný a zdlouhavý.
- *Generální dodavatel stavby* – je zhotovitelem stavby, standardně se vybírá tendrem, musí být kapacitně a kapitálově vybaven k realizaci zakázek obdobného typu, jelikož garantuje výstavbu a poskytuje záruky za provedení stavby ve výši části ceny díla (tzv. performance bond), nese odpovědnost za vady po záruční dobu apod. Z uvedeného plyne, že výběr GD je na trhu omezen, jelikož ne každá stavební firma je schopna zakázku dodat a vůči investorovi zajistit její provedení. Toto omezení konkurence se může negativně projevat v ceně zakázky směrem nahoru.
- *Subdodavatelé* – jsou subdodavateli GD, z jejich cen se skládá konečná cena díla navýšená o hrubý zisk (tzv. koordinační přírážku) GD stavby. Mají tak podstatný vliv na výši ceny díla a mohou ji ovlivňovat směrem nahoru v případech prací, které nejsou na trhu konkurenčně obslouženy.
- *Projektanti, architekti* – kvalita jejich práce je podstatná pro konečné ztvárnění projektu. Kvalitní architekt diktuje cenu, která je odvislá od cen profesantů (např. statik, odborník na životní prostředí – projektování zeleně, biokoridorů apod.), kteří se jako subdodavatelé architekta na projektu rovněž podílí.
- *Bankovní instituce* zajišťující financování developerského projektu – v současné době omezily financování nových nemovitostních aktivit. Financování se zajišťuje velmi obtížně, podstatně zvýšily obchodní marži a tím i úroky z úvěru a ostatní ceny vztahující se k otevření financování. Vyžadují zvýšené procento vlastního kapitálu v projektu (před krizí cca 15%, dnes 30% až 40%) a předpronájem na podstatnou pronajímatelnou plochu projektu.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Úspěch výstavby a provozování administrativní budovy do značné míry závisí v první řadě na umístění budovy, tzn. na výběru vhodné lokality (bere se v úvahu samozřejmě i stávající konkurence). Dále také na nákladovosti projektu a schopnosti pronajmout prostory vhodným nájemcům.

Hrozba substitutů

Veliká kancelářská budova může být obecně substitučně nahrazena pouze řadou menších staveb, které dohromady poskytují stejnou nabídku. Ve svém důsledku vůči jistě nájemní klientele ke skutečnému nahrazení dojít v podstatě nemůže, jelikož velikost strategických nájemců znemožňuje pronájem více budov. Naopak fungují centralizační tendence situovat „skutečné centrum zájmu“ do jediné budovy (z důvodu zlevnění a zefektivnění řídicích procesů). Veliké kancelářské budovy se navíc vymezují i v tom, že obsahují nejen kanceláře, ale i služby nájemníkům či ostatním zákazníkům (např. kavárny, restaurace, poštu, pobočky bank, potraviny aj.) a generují ve svém prostoru stravování prostřednictvím catteringu apod. Současně nemá nájemce či zákazník pravidelně problém k budově dojet vozem a auto zaparkovat, jelikož budovy jsou projektovány včetně požadavků na tuto obslužnost a obsahují nadzemní nebo podzemní parkovací plochy. Z tohoto pohledu a zejména vůči jisté skladbě nájemců je momentálně hrozba substitutů zanedbatelná.

Rivalita firem působících na daném trhu

V Praze 4 – Michli existují tyto podobné projekty:

BB centrum - budova Alpha

- celkem 12 730 m² pronajmutelné plochy, 228 parkovacích míst
- nájemci: Microsoft, D.S. Leasing, CENTIRE, ČEZ, Huawei Technologies
- obchody a služby : obchod se zdravou výživou Maranatha

BB centrum – budova Beta

- celkem 19 000 m² pronajmutelných ploch, 331 parkovacích stání
- nájemci: Good Year Dunlop, SITRONICS, OKIN Group, DNS, Ness, Geosan Development, Mark & Spencer, Skupina ČEZ, Puma
- obchody a služby: freshbar Mangallo, kavárna coffeeheaven, předváděcí centrum Geosan Development

BB centrum – budova Gamma

- přibližně 30 000 m² pronajmutelných ploch, zhruba 500 parkovacích stání
- nájemce: Telefónica O2 Czech Republic
- obchody a služby: kavárna O2 Café, zubní ordinace

BB centrum – budova FILADELFIE

- přibližně 30 000 m² pronajmutelných ploch, téměř 1 000 parkovacích stání
- obchody a služby: albert, dm, express sandwiche, čistírna a prádelna, JK Kudláčková Jewels

BB centrum – budova A

- celkem 21 300 m² pronajmutelných ploch, 416 parkovacích stání
- nájemci: Telefónica O2 Czech Republic
- obchody a služby: Telefónica O2, O2 Café s prodejnou kávy a čaje, prodejna tabáku a dárkových předmětů

BB centrum – budova B

- celkem 16 500 m² pronajmutelných ploch, 280 parkovacích stání
- nájemci: GE Money Bank
- obchody a služby: pobočka GE Money Bank, bankomat

BB centrum – budova C

- celkem 12 780 m² pronajmutelných ploch; 206 parkovacích stání
- nájemci: Hewlett Packard, Binta, Next Soft
- obchody a služby: prodejna tiskovin, tabáku a dárkových předmětů

BB centrum – budova D

- celkem 4 050 m² pronajmutelných ploch, 62 parkovacích stání
- nájemci: Telefónica O2 Czech Republic, Aramark, Tractebel Engineering, a.s.

BB centrum – budova E

- přibližně 14 600 m² pronajmutelných ploch, zhruba 300 parkovacích stání
- nájemce: Skupina ČEZ

BB centrum – Office park

- celkem 7 510 m² pronajmutelných ploch, 242 parkovacích stání
- nájemci: OTIS
- obchody a služby: soukromé zdravotnické středisko Santé

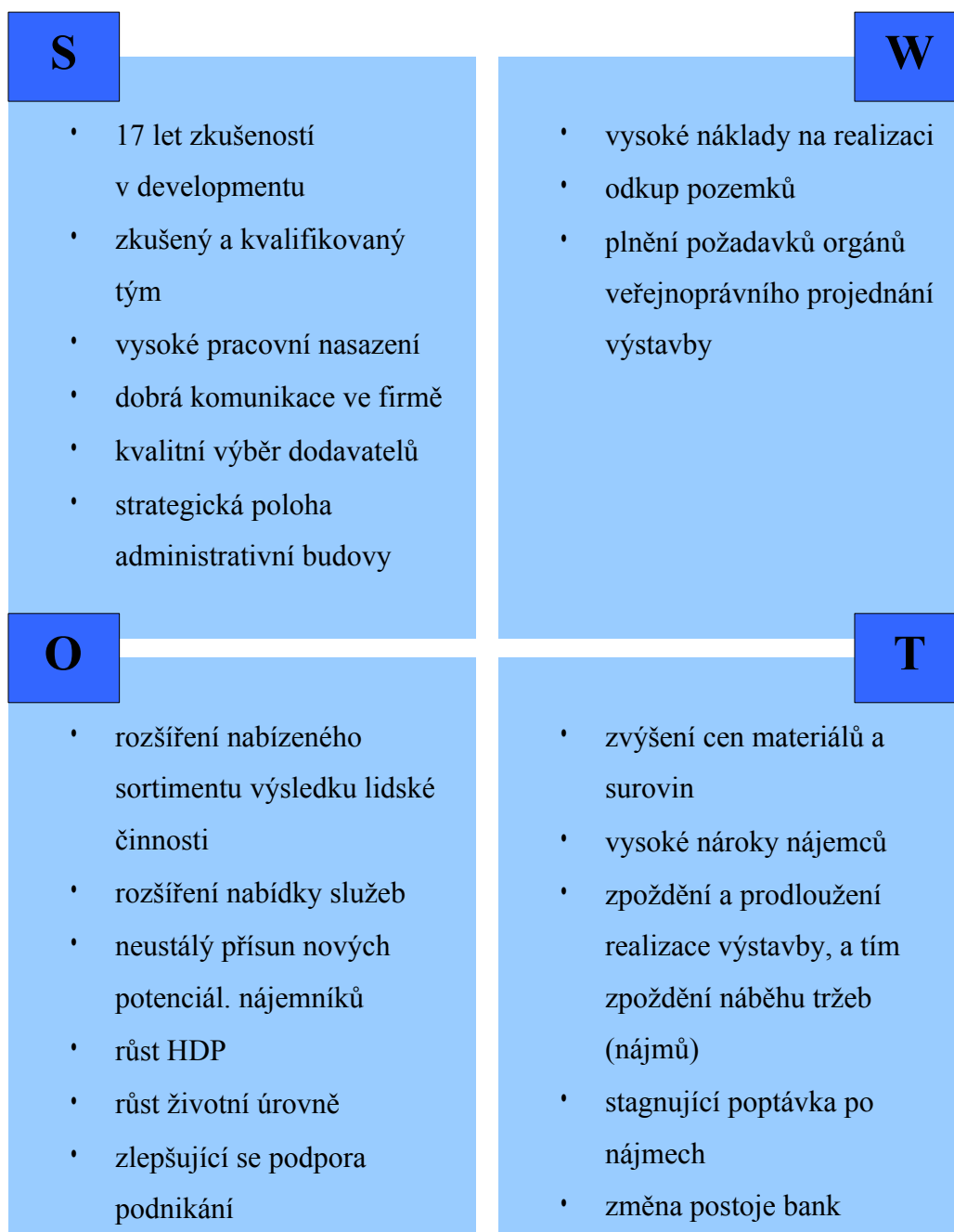
Z daného výčtu konkurenčních administrativních budov je patrné, že je konkurence v tomto druhu podnikání v Praze 4- Michli výrazná. Vezmeme-li ovšem v úvahu, že pro daný druh podnikání je větší množství takovýchto budov v blízkosti spíše přínosem, jelikož většina nájemců (zahraničních či místních) vítá vhodnou skladbu nájemců, větší množství nabízených služeb a správné umístění navrhované administrativní budovy, neměl by být tento developerský projekt ohrožen.

Shrnutí analýzy oborového prostředí a její vliv na daný developerský projekt:

Vyjednávací síla zákazníků (nájemců)	Vysoká
Vyjednávací síla dodavatelů	Střední
Hrozby vstupu nových konkurentů	Střední
Hrozba vstupu nových substitutů	Nízká
Rivalita firem působících na daném trhu	Střední

Tabulka 6 – Shrnutí analýzy oborového prostředí a její vliv na daný projekt
Zdroj: autor

3.3 SWOT analýza



Obrázek 4 – SWOT analýza
Zdroj: autor

3.4 Analýza rizik

Tato část bude zaměřena na analýzu možných rizik daného developerského projektu. Bude provedeno zjištění a popis rizika, jeho možný dopad, závažnost a pravděpodobnost výskytu, či způsob minimalizace rizika. Výsledkem analýzy rizik bude definování rizikové pozice podniku (tzv. mapy rizik), což je grafické znázornění velikosti ztráty a pravděpodobnosti rizika.

Daná rizika byla pro snadnější identifikaci rozdělena podle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu do 5-ti stupňové škály:

<u>Pravděpodobnost výskytu:</u>	<u>Hodnota:</u>	<u>Závažnost rizika:</u>
téměř nemožné	1	zanedbatelné
výjimečně možné	2	vyšší
běžně možné	3	značné
pravděpodobné	4	existenční
hraničí s jistotou	5	totální

A - Rozhodnutí o typu developerského projektu

Typ rizika – Spekulativní

Možný dopad - Nebude na trhu o tento typ stavby zájem

Závažnost rizika – Značná (3)

Pravděpodobnost výskytu – Výjimečně možné (2)

Odpovědná osoba – Vrcholové vedení společnosti

Způsob minimalizace rizika – Prognózování

Získávání potřebných informací

B - Nevhodné umístění stavby

Typ rizika – Spekulativní

Možný dopad - Nemožný odkup všech potřebných pozemků

Nemožnost výstavby dle územního plánu

Neatraktivnost prostředí pro nájemce

Neobsazenost budovy

Závažnost rizika – Značná (3)

Pravděpodobnost výskytu – Výjimečně možné (2)

Odpovědná osoba – Vrcholové vedení společnosti

Způsob minimalizace rizika – Prognózování

Získávání potřebných informací

C - Nesprávné architektonické řešení budovy

Typ rizika – Dílčí

Možný dopad - Nezapadnutí budovy do okolní atmosféry

Max. nevyužití prostoru pronajímatel. ploch

Neatraktivnost pro nájemce (ne“zelená budova“)

Závažnost rizika – Značná (3)

Pravděpodobnost výskytu – Výjimečně možné (2)

Odpovědná osoba – Projektant, Architekt

Způsob minimalizace rizika – Transfer rizika

Smlouva o projektovém řízení

Povinné, smluvní pojištění odpovědnosti za škodu

D - Nesprávné nacenění stavby

Typ rizika – Dílčí

Možný dopad - Špatné zjištění celkových nákladů

Nedostatek financí na dokončení projektu

Závažnost rizika – Vyšší (2)

Pravděpodobnost výskytu – Výjimečně možné (2)

Odpovědná osoba – Finanční analytik

Způsob minimalizace rizika – Transfer rizika

Povinné, smluvní pojištění odpovědnosti za škodu

E – Financování developerského projektu

Typ rizika – Dílčí

Možný dopad - Neuskutečnění developerského projektu

Závažnost rizika – Existenční (4)

Pravděpodobnost výskytu – Běžně možné (3)

Odpovědná osoba – Vybraná banka

Způsob minimalizace rizika – Transfer rizika

Vhodná organizační struktura developmentu

Smlouva o úvěru a úvěrovém rámci

F - Pozdní dokončení výstavby budovy

Typ rizika – Dílčí

Možný dopad - Nedodržení termínu zahájení provozu budovy

Ztráta finančních prostředků ke krytí úvěru (nájemné)

Závažnost rizika – Vyšší (2)

Pravděpodobnost výskytu – Výjimečně možné (2)

Odpovědná osoba – Generální dodavatel stavby

Způsob minimalizace rizika – Transfer rizika

Smlouva o dílo

Povinné, smluvní pojištění odpovědnosti za škodu

(např. na nároky ze Smlouvy o dílo, na dokončení stavby ve výši cca 10% z ceny díla a zádržné 5% z ceny díla na neodstraněné vady po záruční době)

G - Nedostatečný předpronájem a pronájem celkové pronajímatelné plochy budovy

Typ rizika – Dílčí

Možný dopad - Nedostatečný počet nájemníků

Nepokrytí splátek úvěru

Závažnost rizika – Existenční (4)

Pravděpodobnost výskytu – Běžně možné (3)

Odpovědná osoba – Realitní agenti

Právní oddělení

Způsob minimalizace rizika – Transfer rizika

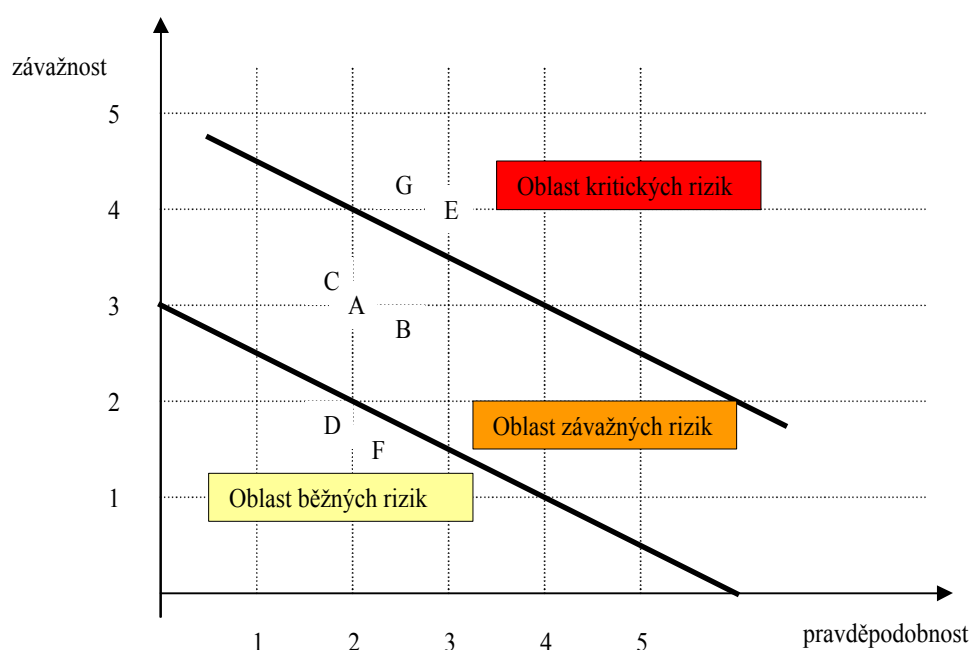
Smlouva o zprostředkování

Smlouvy o smlouvách budoucích o nájmu

Smlouvy o nájmu

Mezi frekventované metody snižující rizika patří pro daný developerský projekt i široká škála pojištění. Jedná se např. o pojištění úvěrových rizik, pojištění škody způsobené výpadkem nájmů zejména z důvodů nemožnosti užívat nebytové prostory v budově, pojištění škody vůči třetím osobám, pojištění škody v provozní činnosti, pojištění škod při výstavbě a způsobených architektem apod.

Mapa rizik



Obrázek 5 – Mapa rizik
Zdroj: autor

4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Obsahem této kapitoly podnikatelského záměru bude popis samotné realizace projektu, dále popis a charakteristika administrativní budovy, a v neposlední řadě detailní popis finančního plánu na daný developerský projekt.

4.1 Popis realizace developerského projektu

- výběr lokality, kontrola možností výstavby dle územního plánu
- kontrola majetkových právních vztahů včetně dokumentace evidované k dané lokalitě na Katastru nemovitostí
- odkup pozemků a zápis nového vlastníka do Katastru nemovitostí
- projektová dokumentace – výběrové řízení na projektanta (*Smlouva o zhotovení projektu stavby*)
- finanční analytik, zjištění nákladů projektu, projekt balance, nacenění stavby
- vlastní financování - ekvita (tj. vlastní vklad ve formě akcionářského úvěru)
- výběr realitního agenta – hledá nájemce na základě projektu v určitém stupni rozpracovanosti
- předběžné jednání s bankami – úvěrové financování
- zajišťování stanovisek od dotčených orgánů státní správy a jiných orgánů a organizací, která jsou přílohou k žádosti o územní rozhodnutí
- u stavebního úřadu podána žádost o vydání územního rozhodnutí o umístění stavby, vč. komunikací a inženýrských sítí (tzn. povolení umístit určitou stavbu na určitém území, vypsány připomínky ke stavbě)
- zajišťování stanovisek od dotčených orgánů státní správy a jiných orgánů a organizací, která jsou přílohou k žádosti o vydání stavebního povolení
- u stavebního úřadu podána žádost o vydání stavebního povolení: na stavbu budovy (vydává obecný stavební úřad – tzv. hlavní stavební povolení), na vedlejší stavby typu komunikace, vodní díla atd. (vydávají speciální stavební úřady jako orgány vykonávající státní správu na uvedených úsecích podle zvláštních právních předpisů)

- bankovní úvěrové financování (*Smlouva o úvěru či úvěrovém rámci*)
- uzavřena *Smlouva o projektovém řízení*
- výběr GD – výběrové řízení (*Smlouva o dílo*)
- zahájení stavby
- uzavírání smluv o smlouvách budoucích o nájmu
- kolaudační souhlas ke stavbě (u velkých celků mu může předcházet zkušební provoz)
- uzavření smluv o nájmu na základě smluv o smlouvách budoucích o nájmu

4.2 Popis a charakteristika administrativní budovy

Výběr vhodné lokality je důležitým okamžikem, který ovlivňuje celý podnikatelský záměr. Zásadní je zejména z hlediska atraktivnosti lokality a dopravní dostupnosti.

Jelikož si společnost PSJ INVEST, a.s., nepřeje uvádět přesné umístění stavby (tj. parcelní čísla, apod.), je zde uveden jen velmi stručný popis této lokality. Jedná se o pozemky v Praze 4 – Michli, přiléhající k dálnici D1.

Dle poslední navržené verze projektové dokumentace bude administrativní objekt desetipodlažní budova s 25 000 m² pronajímatelné plochy. Obsahující centrální recepční služby, nepřetržitou ostrahu a správu budovy, restaurace, kavárny, obchody a další. Dále bude objekt obsahovat kryté parkoviště s 425 místy pro bezpečné parkování, a to ve třech podzemních podlažích.

Půdorysy jednotlivých podzemních a nadzemních podlaží administrativní budovy znázorňují Přílohy 1 – 7.

Architektonické řešení stavby

Stavba je navržena jako objekt propojující charakteristickou atmosféru lokality a dynamiku nové doby. Netradiční oblé tvary budovy umožňují nový přístup k využití prostoru. Plynulá křivka fasády dovoluje umístění plnohodnotných pracovních míst po celém svém obvodu. Fasáda je modulována podle rozvržení pracovních míst. Prostor je možno libovolně rozčlenit dle potřeb nájemce – od jednotlivých až po otevřené kanceláře.

Budova umožňuje jak horizontální, tak i vertikální členění dle jednotlivých komunikačních jader. Pro velké nájemce mohou v budově vznikat velké individuální celky s vlastním komunikačním jádrem, zcela nezávislé na zbytku budovy. Jednotlivá patra lze snadno dělit – až 6 nájemních jednotek na jedno patro s možností vlastního přístupu a zázemí pro každou nájemní jednotku. Pro malé nájemce mohou v budově vznikat plnohodnotné nájemní jednotky již od 350 m².

4.3 Harmonogram výstavby

Předpokládaný počet dnů jednotlivých etap výstavby administrativní budovy je zobrazen v Tabulce 7. První část tabulky nebere v úvahu prolínání jednotlivých etap v čase, proto vyšla výstavba budovy celkem na 1307 dnů. V praxi probíhá výstavba developerských projektů cca 18-24 měsíců, proto je pro názornost v druhé části tabulky uveden i časový průběh jednotlivých činností s předpokládaným začátkem výstavby 1.7.2012.

Fáze	Etapy výstavby	předpoklad. počet dnů	předpoklad. začátek	předpoklad. konec
1. fáze	Dokončení demolice stávajících objektů	27	01.07.12	28.07.12
2. fáze	Zemní práce – výkop stavební jámy	45	11.07.12	25.08.12
3. fáze	Zahájení prací na zajištění stavební jámy	78	25.08.12	11.11.12
4. fáze	Základová deska	47	05.11.12	22.12.12
5. fáze	Dokončení betonáže desky do úrovně -3PP	50	29.11.12	18.01.13
6. fáze	Dokončení betonáže desky do úrovně -2PP	50	19.12.12	07.02.13
7. fáze	Dokončení betonáže desky do úrovně -1PP	50	08.01.13	27.02.13
8. fáze	Dokončení betonáže desky do úrovně -1NP	47	28.01.13	16.03.13
9. fáze	Dokončení betonáže desky do úrovně -2NP	47	15.02.13	03.04.13
10. fáze	Dokončení betonáže desky do úrovně -3NP	44	01.03.13	14.04.13
11. fáze	Dokončení betonáže desky do úrovně -4NP	44	15.03.13	28.04.13
12. fáze	Dokončení betonáže desky do úrovně -5NP	45	29.03.13	13.05.13
13. fáze	Dokončení betonáže desky do úrovně -6NP	44	12.04.13	26.05.13
14. fáze	Dokončení betonáže desky do úrovně -7NP	42	26.04.13	07.06.13
15. fáze	Dokončení betonáže desky do úrovně -8NP	39	10.05.13	18.06.13
16. fáze	Dokončení betonáže desky do úrovně -9NP	37	22.05.13	28.06.13
17. fáze	Dokončení betonáže desky do úrovně -10NP	41	03.06.13	14.07.13
18. fáze	Střecha – zajištění vodotěsnosti	147	18.06.13	12.11.13
19. fáze	Fasáda- uzaření objektu úroveň 3NP-10NP	121	26.05.13	24.09.13
20. fáze	Dokončení strojoven TZB	149	12.05.13	08.10.13
21. fáze	Individuální vyzkoušení strojů a zařízení	30	10.10.13	09.11.13
22. fáze	Odstranění vad a nedodělků	30	23.11.13	23.12.13
23. fáze	Dokončení a předání budovy	53	09.11.13	31.12.13
Celkový počet dnů		1307		

Tabulka 7 – Harmonogram výstavby
Zdroj: autor

Ganttův diagram (Příloha 8) zobrazuje jednotlivé fáze výstavby administrativní budovy v časové posloupnosti. Celý proces trvá 18 měsíců. Nejdelší etapou výstavby je fáze dokončování strojoven a fáze zajištění vodotěsnosti střechy.

4.4 Finanční plán

Jedná se o kapitolu zaměřující se na výčet nákladů a výnosů projektu v investiční a provozní fázi, a jejich vzájemné porovnání. Důležitou součástí je také popis zvoleného financování daného podnikatelského záměru.

4.4.1 Náklady projektu

Investiční fáze – náklady na realizaci stavby

Tato část bude postupně zaměřena na rozčlenění a výčet nákladů spojených s výstavbou administrativní budovy.

Náklady na koupi a přípravu pozemku

Jednotlivé úkony	Z celkových nákladů	Rozpočet (v tis. Kč)
Odkup pozemků	5,41%	72 192
Průzkum podloží	0,03%	453
Geodetické zaměření	0,09%	1 165
Celkem	5,53%	73 810

Tabulka 8 - Náklady na koupi a přípravu pozemku (v tis.Kč)

Zdroj: autor

Náklady na stavební část

Jednotlivé úkony	Z celkových nákladů	Rozpočet (v tis. Kč)
Stavba celkem	71,37%	952 762
Zařízení staveniště-kancelář	0,22%	2 938
Přípojovací poplatky	0,11%	1 507
Vícepráce a rezerva	1,12%	15 000
Celkem	72,83%	972 207

Tabulka 9 - Náklady na stavební část (v tis. Kč)

Zdroj: autor

Náklady na odborné služby

Jednotlivé úkony	Z celkových nákladů	Rozpočet (v tis.Kč)
Architekt	3,63%	48 462
Řízení projektu	3,70%	49 365
Ostatní (např.pojištění,aj.)	1,18%	15 736
Celkem	8,51%	113 563

Tabulka 10 - Náklady na odborné služby (v tis. Kč)

Zdroj: autor

Náklady na ostatní služby

Jednotlivé úkony	Z celkových nákladů	Rozpočet (v tis.Kč)
Právní služby	0,95%	12 659
za uzavření smlouvy	0,17%	2 300
za rezervaci zdrojů	0,16%	2 200
Zprostředkování pronájmu	1,12%	15 000
Marketing	0,32%	4 293
PR náklady na otevření	0,07%	1 000
Ostatní a rezerva projektu	1,29%	17 200
Celkem	4,09%	54 652

Tabulka 11 – Náklady na ostatní služby (v tis. Kč)

Zdroj: autor

Celkové realizační náklady na projekt

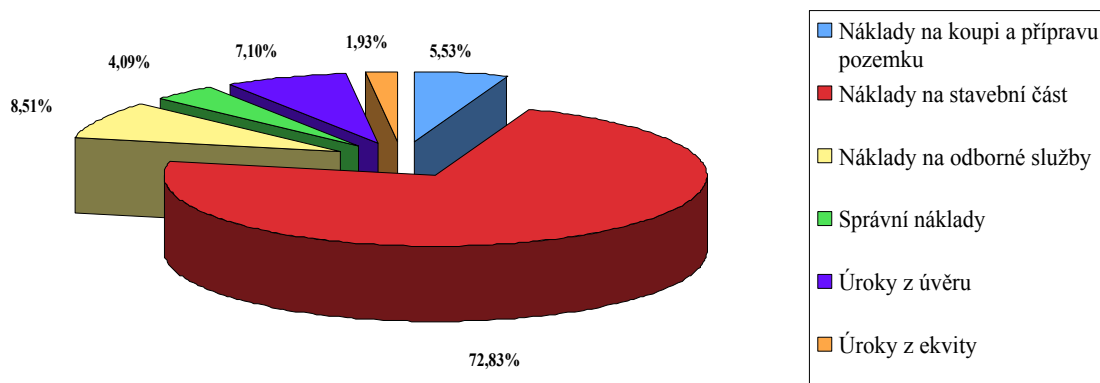
Shrnutí	Z celkových nákladů	Rozpočet (v tis. Kč)
Realizační náklady projektu bez úroků	90,96%	1 214 232
Úroky z úvěru	7,10%	94 840
Úroky z ekvity	1,93%	25 830
Celkové realizační náklady projektu	100,00%	1 334 902

Tabulka 12 – Celkové realizační náklady na projekt (v tis. Kč)

Zdroj: autor

Z Tabulek 8 - 12 jsou patrné jednotlivé položky nákladů a jejich procentuální zastoupení v celkových realizačních (investičních) nákladech, které činí **1 334 902 000,- Kč**. Největší podíl tvoří náklady na stavební část, a to ve výši 72,83%.

Procentuální zastoupení jednotlivých složek realizačních nákladů



Graf 4 – Procentuální zastoupení jednotlivých složek realizačních nákladů
Zdroj: autor

Provozní fáze – náklady na provoz budovy

Provozní fáze nastává po udělení kolaudačního souhlasu a následném zprovoznění administrativní budovy.

Tato fáze zahrnuje tyto náklady:

- ✓ Energie, média (voda, plyn)
- ✓ Ostatní náklady na provoz budovy do níž patří:
 - běžná údržba a správa nemovitosti dle mezinárodních standardů
 - pravidelný úklid
 - zabezpečení budovy 24 hodin denně 7 dní v týdnu
 - topení, chlazení, ventilace a osvětlení společných prostor
 - náklady prací, služeb, předmětů a materiálů nevyhnutelných k provozování nemovitosti na úrovni nejvyšších komerčních budov

Veškeré tyto náklady jsou rozpočítány a hrazeny nájemníky formou měsíčních poplatků za služby a média, vždy na m² pronajaté plochy, resp. v případě dodávek služeb a médií do jednotek dle skutečné spotřeby.

4.4.2 Financování projektu

Vzhledem k vysokým investičním nákladům celého projektu je samozřejmé, že společnost využije bankovní úvěrové financování. Vybrala si spolupráci s UniCredit Bank Czech Republic a.s., se kterou již spolupracovala na jiných projektech.

Vyjednávání financování probíhá standardně několik měsíců. V průběhu těchto jednání se uzavře mezi zúčastněnými stranami *Smlouva o úvěru či úvěrovém rámci* včetně *Smluv o finančním zajištění*, které slouží k eliminaci bankovního rizika. Jedním z požadavků bankovního financování je skutečnost, že firma PSJ INVEST, a.s., jakožto developer, založí podnikatelský subjekt, který je považován za klienta banky. Tento jednoúčelově založený podnikatelský subjekt, nejlépe ve formě akciové společnosti, (dále v textu společnost X) nesmí vykonávat žádnou činnost, která by nesouvisela s daným projektem, nesmí generovat zaměstnanecký kmen a musí dosahovat maximální přehlednosti svých aktivit s tím, že aktiva společnosti X jak obsahová (pozemky, budova, pohledávky na nájemném) tak deklaratorní (akcie deklarující základní jmění společnosti X) jsou zastavována ve prospěch banky. Společnost X realizuje projekt prostřednictvím logistického a výkonného řízení ze strany developera, tzn. ze strany společnosti PSJ INVEST, a.s. na základě *Smlouvy o projektovém řízení*. Na průběh výstavby dohlíží smluvní autorizovaná osoba odsouhlasená bankou (stavební dozor). Před uzavřením *Smlouvy o úvěru* musí společnost X do projektu vložit vlastní prostředky (tzv. ekvitu), získané prostřednictvím čerpání akcionářského úvěru, ze kterého bude financovat většinou prvotní náklady (např. náklady na odkup a přípravu pozemků, náklady na projektovou dokumentaci, náklady na realitního agenta, poplatky aj.). Financování projektu se tedy skládá z vlastního ekvitévního a bankovního financování a lze jej dělit na část stavební a dlouhodobou. V části stavební trvající cca 18 až 24 měsíců se na financování podílí vlastník společnosti X, prostřednictvím poskytnuté ekvity, a banka, v závislosti na jejím vyhodnocení rizika projektu. Po udělení kolaudačního souhlasu a po osazení administrativní budovy nájemníky, začíná projekt generovat výnos. Tím se navazuje na uzavřenou smlouvu o poskytnutí úvěru či úvěrového rámce s bankou na refinancování původního celkového dluhového zatížení projektu úvěrem dlouhodobým, poskytnutým stejnou bankou. Dlouhodobý úvěr je již poskytnut ve výši 100% realizačních (investičních) nákladů projektu a slouží k úhradě

jak úvěru akcionářského (ekvita), tak původního úvěru bankovního, poskytnutého k financování stavební části. Úvěr dlouhodobý je rozpočítán pravidelně na 20 let a poskytnut na prvních pět let po kolaudaci.

Dalším důležitým bodem je zajištění závazků společnosti X vůči bance. Pro tento účel se zřizuje celá řada zástavních a zajišťovacích práv, zejména k pozemkům, rozestavěné stavbě, stavbě kolaudované, k akciím společnosti X, k pohledávkám z nájemného, k pohledávkám z vkladů na běžném účtu. Provádí se vinkulace (tzn. omezení dispozic) pojistného plnění, převádí se platební styk k financující bance, aj.

Návrh průběhu čerpání úvěru – splátkový kalendář

Dle výše uvedeného, celkové realizační náklady na výstavbu administrativní budovy činí 1 334 902 000,- Kč. Úvěrem, který vybraná banka zajišťuje, bude společnost X financovat 70% těchto nákladů, což je 934 431 400,- Kč. Zbylá část nákladů (tj. 400 470 600,- Kč) bude financována vlastními zdroji. Vlastními zdroji se v tomto případě rozumí akcionářský úvěr (ekvita) mateřské společnosti PSJ INVEST, a.s. Tyto zdroje byly do společnosti X půjčeny na dobu dvou let s úrokovou sazbou 5,7% p.a. v rámci přípravy projektu a slouží k prvotnímu financování nákladů projektu. Po kolaudaci objektu bude akcionářský úvěr včetně úroků nebo jejich podstatné části společností X splacen, a to čerpáním dlouhodobého bankovního úvěru.

Úvěr poskytnutý bankou se tak skládá ze dvou částí, a to z developerského úvěru (úvěr na výstavbu) a dlouhodobého investičního úvěru. Developerský bankovní úvěr je jednorázově splatný po dvou letech a úroky jsou bance hrazeny přímo čerpáním z tohoto úvěru, tj. finální splacení jistiny úvěru se navyšuje o úroky. Dlouhodobý investiční úvěr refinancující jak akcionářský úvěr tak původní developerský úvěr, je rozpočítán splátkovým kalendářem na 20 let. Po pěti letech splácení je vedeno další jednání s bankou ohledně pokračování ve financování, zafixování aktuální úrokové sazby, případně je úvěr řešen refinancováním jinou bankou nebo i prodejem celého projektu. Předčasné splacení dlužné částky je tedy možné, a to včetně poplatku za předčasné splacení úvěru stanoveného povětšinou na 3,5% z hodnoty předčasně splacené částky a nákladů předčasného splacení.

Úroková sazba dlouhodobého bankovního úvěru je stanovena na 5,7% p.a. z dlužné částky, pravidelný měsíční konstantní úmor je stanoven na 5 562 092,-Kč.

Splátkový kalendář (Příloha 9) obsahuje jednotlivé měsíční splátky, které jsou považovány (v daňově uznatelné výši dle zákona) za měsíční investiční náklady spojené s výstavbou projektu. Tyto měsíční splátky s postupem čerpání úvěru klesají, např. pro první měsíc čerpání jsou ve výši 11 902 877,- Kč, pro dvacátý měsíc 11 400 898,- Kč a pro šedesátý měsíc 10 344 100,- Kč.

4.4.3 Výnosy projektu

Investiční fáze

S ohledem na charakter projektu nebudou v této fázi realizovány žádné výnosy. Hospodářský výsledek je proto v investiční fázi roven výši nákladů (tj. úroku z úvěru).

Provozní fáze

V této fázi existují tyto druhy výnosů:

- ✓ Výnosy z nájemného z pronajatých administrativních prostor
- ✓ Výnosy z nájemného z pronajatých parkovacích stání
- ✓ Výnosy z nájemného za užívání společných prostor
- ✓ Poplatek za média (elektrická energie, voda, plyn)
- ✓ Poplatky získané na úhradu nákladů provozu budovy (běžná údržba, úklid, zabezpečení budovy, aj.)

Hlavní výnosy tohoto projektu tvoří nájemné získané z pronájmu administrativních prostor a parkovacích stání, včetně nájemného za podíl na společných prostorech.

Konkrétní cena za m² administrativní plochy se odvíjí od velikosti pronajímané plochy nebo jejího umístění v budově (např. jde o zohlednění prestižnosti prostor podle jednotlivých pater budovy), z tohoto důvodu mají jisté vymezené bloky jednotek cenu za m² rozdílnou.

Nyní se v České republice cena za m² administrativní plochy v obdobné lokalitě jako je lokalita vybraná pro tento projekt pohybuje v rozmezí 16,50 až 23 EUR/ 1m² za měsíc.

V projektu byly majiteli firmy stanoveny tyto výše nájemného:

- z pronajatých administrativních prostor – průměrně 17,5 EUR/1m² za měsíc
- z pronajatých parkovacích stání – 145 EUR/parkovací stání za měsíc
- za podíl na společných prostorech – 11,50 EUR/1m² za měsíc
- poplatky za provoz a správu budovy – 83,84 Kč/1m² za měsíc
- prvotní poplatek (záloha) za elektrickou energii - 24,23 Kč/1m² za měsíc
- prvotní poplatek (záloha) za vodné stočné – 9,57 Kč/1m² za měsíc
- prvotní poplatek (záloha) za plyn – 22,53 Kč/1m² za měsíc

Pro přepočet cizí měny na Kč bude v této práci použit pro zjednodušení jednotný kurz stanovený podle § 38 odst. 1 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění (24,60 Kč/EUR). V praxi bývá pro účetní hledisko použit aktuální denní devizový kurz vyhlášený ČNB.

Zálohy za měřitelné poplatky (el.energie, voda, plyn) jsou splatné ve stejných termínech jako nájemné, k vyrovnání jejich přeplatků a nedoplatků dochází vždy jednou ročně podle příslušného vyúčtování.

Pronájem nabízených administrativních prostor a parkovacích stání bude zahájen ihned na začátku výstavby. S nájemníky bude uzavírána *Smlouva o smlouvě budoucí o nájmu* s výší dohodnutého nájemného na 1 m² a měsíc, či výší nájemného za parkovací stání za měsíc, včetně stanovení prvotních záloh na poplatek za média a služby na m² a měsíc.

Doba nájmu je stanovena obvykle na 5 let s možností prodloužení smlouvy na dalších 5 let, pokud ji pronajímatel připustí. V některých případech je doba nájmu stanovena již přímo na 10 let. Banka si v této souvislosti může vymínit prověřování znění nájemních smluv např. nad 200 m² pronajímané plochy, které bez jejího souhlasu s finálním vyjednaným textem nelze uzavřít. Bez ohledu na uvedené před zahájením pronájmu banka pravidelně schvaluje podstatné znění předkládaných nájemních smluv.

Při plné obsazenosti administrativní budovy včetně 425 parkovacích míst budou činit výnosy z pronájmu administrativních prostor 9 686 250,- Kč/měsíc, výnosy z pronájmů parkovacích stání 1 515 975,- Kč/měsíc a výnosy z užívání společných prostor 707 250,- Kč/měsíc.

4.4.4 Ekonomické zhodnocení

Tato část podnikatelského záměru porovnává náklady a výnosy projektu a hodnotí jeho efektivnost a realizovatelnost.

Přehled celkových nákladů projektu v prvních pěti letech

Tabulka 13 znázorňuje přehled nákladů prvních pěti let. Po tuto dobu je dle Smlouvy o úvěru či úvěrovém rámci fixována vybranou bankou úroková sazba úvěru. Celkové roční náklady jsou pak tvořeny náklady na dluhovou službu (roční splátky jistiny úvěru a úroků) a provozními náklady (el.energie, voda, plyn, náklady na správu a provoz budovy). Vždy se předpokládá 100% obsazenost administrativní budovy.

Rok	Náklady		
	investiční	provozní (média, správa budovy)	Celkem
1	141 090 802	42 051 000	183 141 802
2	137 286 331	42 051 000	179 337 331
3	133 481 860	42 051 000	175 532 860
4	129 677 389	42 051 000	171 728 389
5	125 872 918	42 051 000	167 923 918

Tabulka 13 – Přehled nákladů prvních pěti let
Zdroj: autor

Přehled celkových výnosů v prvních pěti letech

Tabulka 14 znázorňuje přehled výnosů prvních pěti let. Po tuto dobu je dle Smluv o nájmu zajištěna výše výnosů. Celkové roční výnosy tvoří výnosy z nájmu administrativních prostor, výnosy z nájmu parkovacích stání, z užívání společných prostor a výnosy z poskytovaných služeb. Vždy se předpokládá 100% obsazenost administrativní budovy. Podrobnější měsíční členění nákladů a výnosů je zobrazeno v Příloze 10.

Rok	Výnosy				
	z nájmu společných prostor	z nájmu administrat. prostor	z nájmu parkovacích stání	za služby (médiu, správa budovy)	Celkem
1	8 487 000	116 235 000	18 191 700	42 051 000	184 964 700
2	8 487 000	116 235 000	18 191 700	42 051 000	184 964 700
3	8 487 000	116 235 000	18 191 700	42 051 000	184 964 700
4	8 487 000	116 235 000	18 191 700	42 051 000	184 964 700
5	8 487 000	116 235 000	18 191 700	42 051 000	184 964 700

Tabulka 14 – Přehled výnosů prvních pěti let
Zdroj: autor

Finanční toky nákladů a výnosů projektu

Prvních pět let po kolaudaci

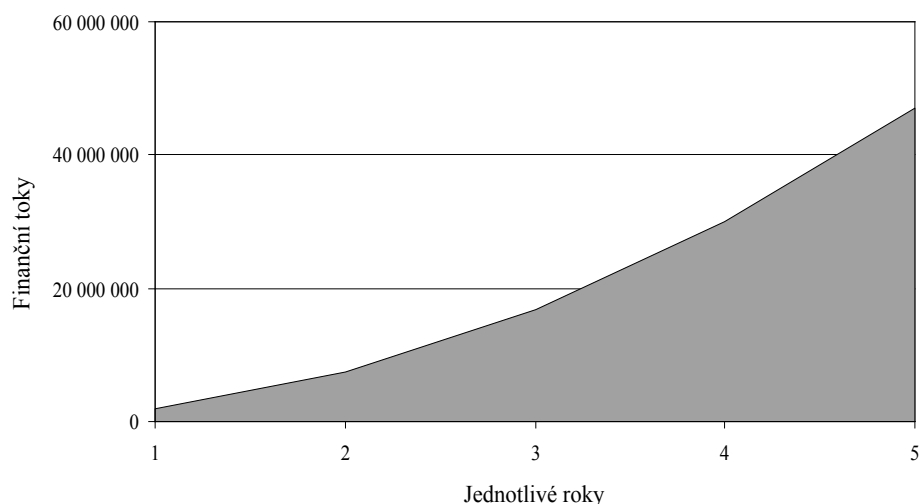
Finanční toky uvedené v Tabulce 15 mají ověřit proveditelnost projektu, vyrovnanou bilanci a postupnou návratnost investic.

Rok	Náklady	Výnosy	Finanční toky	Kumulované finanční toky
1	183 141 802	184 964 700	1 822 898	1 822 898
2	179 337 331	184 964 700	5 627 369	7 450 267
3	175 532 860	184 964 700	9 431 840	16 882 106
4	171 728 389	184 964 700	13 236 311	30 118 417
5	167 923 918	184 964 700	17 040 782	47 159 198

Tabulka 15 – Kumulované finanční toky nákladů a výnosů prvních pěti let
Zdroj: autor

Z Tabulky 15 je tedy patrné, že za stanovených cen je projekt z pohledu průběhu finančních toků aktivní a proveditelný. Již v prvním roce provozu administrativní budovy převyšují předpokládané výnosy předpokládané náklady. Společnost X tak dosahuje kladného hospodářského výsledku, tzn. hrubého zisku. Kumulovaný součet finančních toků v závěru tabulky vykazuje v pátém roce hrubý zisk ve výši 47 159 198,- Kč.

Kumulované finanční toky nákladů a výnosů za prvních pět let



Graf 5 – Kumulované finanční toky nákladů a výnosů za prvních pět let
Zdroj: autor

Následujících patnáct let

Pro jasnější porovnání bude toto hodnocení rozděleno na dvě části. Hlavním kritériem bude výše úrokové sazby bankovního financování po zbylých 15 let splácení. Toto hledisko patří mezi nejdůležitější a také nejrizikovější část podnikatelského záměru, jelikož má vliv na výši investičních nákladů.

Pro přehlednější znázornění nejsou tentokrát do výpočtů zahrnuty výnosy ze služeb či náklady na provoz a správu budovy, jelikož jsou vždy přeúčtovány a hrazeny nájemníky. Vliv na konkrétní vztah mezi výnosy a náklady projektu má v případě výnosů z nájemného i vývoj kurzu EURa, kdy při oslabování národní měny (oproti kurzu EUR/Kč, který předpokládá tato práce jako výchozí), dojde k navýšení výnosů promítnutých v Kč. Naopak další zpevnování národní měny nelze zřejmě výrazně očekávat, tudíž kurzové riziko je spíše zanedbatelné. Toto riziko je dále eliminováno v časové ose projektu i perspektivním přechodem národní měny na EURO.

Stejná úroková sazba - Za předpokladu, že by finanční toky i po zbylou dobu splácení dlouhodobého investičního úvěru probíhaly ve stále stejných podmínkách, tzn. fixní úroková sazba bankovního úvěru (5,7% p.a.) či stejná výše jednotlivých nájmů, je v Tabulce 16 zobrazen další vývoj kumulovaných finančních toků projektu. V posledním dvacátém roce by tak projekt skončil s kumulovaným hrubým ziskem 759 307 512,- Kč.

Rok	Výnosy			Náklady	Finanční toky	Kumulované finanční toky
	z nájmů společných prostor	z nájmů administrat. prostor	z nájmů parkovacích stání			
1	8 487 000	116 235 000	18 191 700	141 090 802	1 822 898	1 822 898
2	8 487 000	116 235 000	18 191 700	137 286 331	5 627 369	7 450 267
3	8 487 000	116 235 000	18 191 700	133 481 860	9 431 840	16 882 106
4	8 487 000	116 235 000	18 191 700	129 677 389	13 236 311	30 118 417
5	8 487 000	116 235 000	18 191 700	125 872 918	17 040 782	47 159 198
6	8 487 000	116 235 000	18 191 700	122 068 448	20 845 252	68 004 450
7	8 487 000	116 235 000	18 191 700	118 263 977	24 649 723	92 654 173
8	8 487 000	116 235 000	18 191 700	114 459 506	28 454 194	121 108 367
9	8 487 000	116 235 000	18 191 700	110 655 035	32 258 665	153 367 032
10	8 487 000	116 235 000	18 191 700	106 850 564	36 063 136	189 430 168
11	8 487 000	116 235 000	18 191 700	103 046 093	39 867 607	229 297 775
12	8 487 000	116 235 000	18 191 700	99 241 622	43 672 078	272 969 853
13	8 487 000	116 235 000	18 191 700	95 437 151	47 476 549	320 446 402
14	8 487 000	116 235 000	18 191 700	91 632 680	51 281 020	371 727 422
15	8 487 000	116 235 000	18 191 700	87 828 209	55 085 491	426 812 913
16	8 487 000	116 235 000	18 191 700	84 023 738	58 889 962	485 702 875
17	8 487 000	116 235 000	18 191 700	80 219 267	62 694 433	548 397 308
18	8 487 000	116 235 000	18 191 700	76 414 796	66 498 904	614 896 212
19	8 487 000	116 235 000	18 191 700	72 610 325	70 303 375	685 199 587
20	8 487 000	116 235 000	18 191 700	68 805 775	74 107 925	759 307 512

Tabulka 16 – Kumulované finanční toky v dalších letech při stejné úrokové sazbě
Zdroj: autor

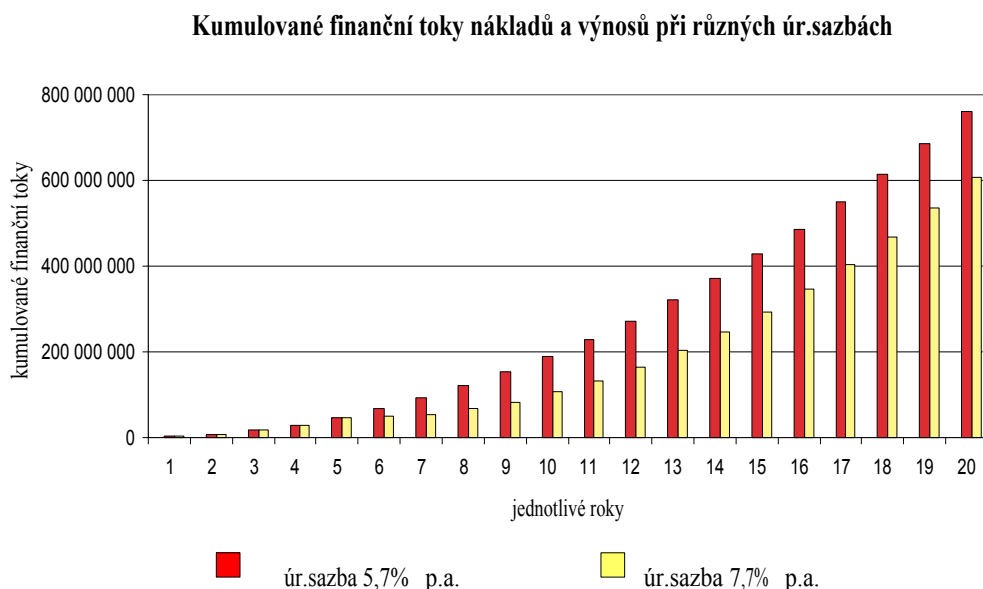
Zvýšení úrokové sazby - Za předpokladu, že by vybraná banka po prvních pěti letech přehodnotila svá rizika, může dojít po zbylou dobu splácení dlouhodobého investičního úvěru k zatížení nesplacené jistiny úvěru vyšší úrokovou sazbou. Pro názornost je zvoleno navýšení úrokové sazby na 7,7 % p.a. Tímto navýšením dochází ke změně propozic nákladů na dluhovou službu. Splátkový kalendář se zvýšenou úrokovou sazbou zobrazuje Příloha 11.

Tabulka 17 znázorňuje kumulované finanční toky po této změně a projekt tak v posledním dvacátém roce vykazuje hrubý zisk ve výši 608 296 738,- Kč.

Rok	Výnosy			Náklady	Finanční toky	Kumulované finanční toky
	z nájmu společných prostor	z nájmu administrat. prostor	z nájmu parkovacích stání			
1	8 487 000	116 235 000	18 191 700	141 090 802	1 822 898	1 822 898
2	8 487 000	116 235 000	18 191 700	137 286 331	5 627 369	7 450 267
3	8 487 000	116 235 000	18 191 700	133 481 860	9 431 840	16 882 106
4	8 487 000	116 235 000	18 191 700	129 677 389	13 236 311	30 118 417
5	8 487 000	116 235 000	18 191 700	125 872 918	17 040 782	47 159 198
6	8 487 000	116 235 000	18 191 700	141 480 147	1 433 553	48 592 751
7	8 487 000	116 235 000	18 191 700	136 340 774	6 572 926	55 165 677
8	8 487 000	116 235 000	18 191 700	131 201 401	11 712 299	66 877 976
9	8 487 000	116 235 000	18 191 700	126 062 028	16 851 672	83 729 648
10	8 487 000	116 235 000	18 191 700	120 922 655	21 991 045	105 720 693
11	8 487 000	116 235 000	18 191 700	115 783 282	27 130 418	132 851 111
12	8 487 000	116 235 000	18 191 700	110 643 909	32 269 791	165 120 902
13	8 487 000	116 235 000	18 191 700	105 504 536	37 409 164	202 530 066
14	8 487 000	116 235 000	18 191 700	100 365 163	42 548 537	245 078 603
15	8 487 000	116 235 000	18 191 700	95 225 790	47 687 910	292 766 513
16	8 487 000	116 235 000	18 191 700	90 086 417	52 827 283	345 593 796
17	8 487 000	116 235 000	18 191 700	84 947 044	57 966 656	403 560 452
18	8 487 000	116 235 000	18 191 700	79 807 671	63 106 029	466 666 481
19	8 487 000	116 235 000	18 191 700	74 668 298	68 245 402	534 911 883
20	8 487 000	116 235 000	18 191 700	69 528 845	73 384 855	608 296 738

Tabulka 17 – Kumulované finanční toky v dalších letech při zvýšení úrokové sazby

Zdroj: autor



Graf 6 – Kumulované finanční toky nákladů a výnosů při různých úr.sazbách
Zdroj: autor

Porovnáním výše uvedeného lze považovat podnikatelský záměr výstavby administrativní budovy za realizovatelný a vykazující aktivní bilanci. Předpokládaný hospodářský výsledek projektu je po celou dobu splácení dlouhodobého úvěru kladný, a to i v případě, kdy by vybraná banka navýšila úrokovou sazbu dlouhodobého úvěru z 5,7% p.a. na 7,7% p.a.

Tento závěr vychází samozřejmě z předpokladu, že nedojde k podstatnému negativnímu vlivu na položky výnosů a nákladů.

Výnosy souvisí zejména se zachováním plné obsazenosti budovy, zachováním původních výší jednotlivého nájemného, či nedojde k výrazné změně měnového kurzu EURa ve smyslu posílení národní měny.

Náklady mohou být zvyšovány případně náklady na neobsazené administrativní prostory, náklady na zkvalitnění služeb pro nájemce či správu majetku a náklady na revitalizaci konstrukcí a podstatných prvků budovy, které zejména po odpadnutí záruky za dílo ze strany generálního dodavatele poskytované v průměru na 5 let (samozřejmě s výjimkami za jisté konstrukční položky nebo střechu budovy, kde bývá garance zvýšena i na 10 let) od předání zatěžují v následujících obdobích vlastníka.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zpracování podnikatelského záměru k realizaci developerského projektu, kterým byla výstavba administrativní budovy.

V úvodu byly uvedeny důležité teoretické a praktické poznatky z problematiky pro zpracování kvalitního podnikatelského záměru. Realizace developerského projektu je velice náročný proces, jehož kvalitní příprava je základním předpokladem pro dosažení podnikatelského úspěchu.

Při zpracování byla nejprve zhodnocena současná analýza výstavby administrativních budov v České republice. V posledních letech poptávku po moderních kancelářích v Praze tvoří firmy z oblasti farmacie, informačních technologií, finančního sektoru, konzultantské společnosti aj. Mírné oživení zažívá také brněnský trh, přičemž větší množství moderních kanceláří zde bylo postaveno až od roku 2005.

Dále byla pozornost věnována analýzám obecného a oborového okolí, jenž měly hlavní vliv na rozhodování o umístění administrativní budovy. Developerská společnost si pro výstavbu této budovy vybrala pozemky v Praze 4 - Michli, přiléhající k výjezdu na dálnici D1.

Další část diplomové práce byla zaměřena na rizikovou politiku, kde byla popsána jednotlivá rizika daného projektu, jejich možná pravděpodobnost výskytu či možný dopad. Mezi rizika, která by mohla ohrozit daný podnikatelský záměr patří především: rozhodnutí o typu developerského projektu, nevhodné umístění stavby, nesprávné architektonické řešení budovy, nesprávné nacenění stavby, nezajištění financování developerského projektu, pozdní dokončení výstavby budovy a nedostatečný předpronájem a pronájem celkové pronajímatelné plochy budovy. Jelikož se jedná o podstatná rizika s flagrantním dopadem na vynaložené ekvivoté investiční náklady, společnost PSJ INVEST a.s. využívá služeb specializovaných profesantů (transfer rizik), kteří se podílí na eliminaci těchto rizik. Mezi další frekventované metody snižující tato rizika patří i široká škála pojištění. Jedná se např. o pojištění úvěrových rizik, pojištění škody (na výnosech z nájmu) způsobené výpadkem úhrad nájmu zejména z důvodů nemožnosti užívat nebytové prostory v budově (havárie, požár apod.), pojištění škody vůči třetím osobám, pojištění škody v provozní činnosti, pojištění škod při výstavbě apod.

Projekt byl rozčleněn do dvou fází. V první investiční fázi s dobou trvání 18 měsíců dochází k samotné realizaci výstavby administrativní budovy. Po udělení kolaudačního souhlasu a následném zprovoznění této budovy nastává fáze druhá, provozní.

K výstavbě developerských projektů jsou zapotřebí nemalé finanční zdroje, je proto samozřejmé, že bylo využito bankovního úvěrového financování. Celkové realizační náklady na projekt byly děleny do čtyř částí, a to na náklady na koupi a přípravu pozemků, náklady na stavební část, náklady na odborné služby (např. služby architekta atd.) a náklady na ostatní služby (např. právní služby aj.). Úvěrem, který zajišťuje vybraná banka (UniCredit Bank Czech Republic a.s.) bylo financováno 70% celkových realizačních nákladů. Zbylá část nákladů (tj. 400 470 600 Kč) byla financována vlastními zdroji.

Náklady vzniklé v provozní fázi (provozní náklady) jsou rozpočítány a hrazeny nájemníky formou měsíčních poplatků, a to vždy na m² pronajaté plochy, v případě dodávek služeb a médií do jednotek dle skutečné spotřeby. Jedná se o tyto náklady: energie, média (voda, plyn) a ostatní náklady na provoz budovy např. běžná údržba a správa nemovitosti dle mezinárodních standardů, pravidelný úklid, zabezpečení budovy 24 hodin denně 7 dní v týdnu, topení, chlazení, ventilace a osvětlení společných prostor, náklady prací, služeb, předmětů a materiálů nevyhnutelných k provozování nemovitosti na úrovni nejkvalitnějších komerčních budov.

Hlavní výnosy tohoto projektu tvoří nájemné získané z pronájmu administrativních prostor a parkovacích stání, včetně nájemného za podíl na společných prostorech.

Konkrétní cena za m² administrativní plochy se odvíjí od velikosti pronajímané plochy nebo jejího umístění v budově.

Jelikož se nyní v České republice cena za m² administrativní plochy udává v EUR/ 1m² za měsíc, byl pro přepočítání cizí měny na Kč v této práci použit pro zjednodušení jednotný kurz stanovený podle § 38 odst. 1 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění (24,60 Kč/EUR). V praxi pro účetní hledisko bývá použit aktuální denní devizový kurz vyhlášený ČNB.

Ekonomické hodnocení proběhlo na základě porovnání finančních toků nákladů a výnosů. Předpokládaný hospodářský výsledek projektu je již od prvního roku zprovoznění administrativní budovy kladný, a to i v případě, že by vybraná banka navýšila po prvních pěti letech od kolaudace úrokovou sazbu dlouhodobého úvěru

z 5,7% p.a. na 7,7% p.a. Tento závěr vychází samozřejmě z předpokladu, že nedojde k podstatnému negativnímu vlivu na položky výnosů a nákladů. Výnosy souvisí zejména se zachováním plné obsazenosti budovy, zachováním původních výší jednotlivého nájemného, či nedojde k výrazné změně kurzu EURa (ve smyslu posílení národní měny znamenající nominální snížení výnosů z nájemného). Na druhé straně toto riziko je eliminováno v časové ose projektu perspektivním přechodem národní měny na EURO. Náklady mohou být zvyšovány případně náklady na neobsazené administrativní prostory, náklady na zkvalitnění služeb pro nájemce či správu majetku a náklady na revitalizaci konstrukcí a podstatných prvků budovy, které zejména po odpadnutí záruky za dílo ze strany generálního dodavatele poskytované v průměru na 5 let od předání zatěžují v následujících obdobích vlastníka.

V závěru je nutné říci, že developerský projekt výstavby administrativní budovy je pro společnost PSJ INVEST a.s. zajímavou podnikatelskou příležitostí, která je považována za perspektivní z pohledu podnikatelské volby. Na základě stanovených výsledků lze realizaci tohoto projektu společnosti doporučit.

Seznam použité literatury

- [1] *Čtvrtletní analýza vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO za 2.čtvrtletí 2011. Ministerstvo průmyslu a obchodu.*[online]. Září 2011. Dostupné z: <http://www.mpo.cz>.
- [2] *Development.* [online]. Dostupné z: <http://www.developer.info>.
- [3] DIVIŠ, F. *Česko zaznamenalo rekordní nárůst nákupních center.* [online]. 2009 [cit.2009-02-03]. Dostupné z : <http://www.strategie.cz:80/scripts/detail.php?id=408853>
- [4] FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* 1.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 356s. ISBN 80-247-0939-2.
- [5] *Hrubý domácí produkt, míra inflace. Český statistický úřad.* [online]. 2010. Dostupné z: <http://www.czso.cz>.
- [6] *Kancelářský trh ČR se dostává do tempa. Business world magazine.* 4.vydání. June 2011.
- [7] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi.* 2.vydání. Praha: C.H.BECK. 2006. 206s. ISBN 80-7179-453-8.
- [8] KORÁB, V., PETERKA, J.,REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán.* Brno: Computer Press a.s. 2007. 216s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [9] *Míra nezaměstnanosti. Ministerstvo práce a sociálních věcí.* [online]. 2010. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat>.
- [10] OLERÍNY,M. *Řízení stavebních projektů. Ceny a smlouvy v zahraniční praxi.* 1.vydání. Praha: C.H.BECK. 2002. 190s. ISBN 80-7179-665-4.
- [11] OLERÍNY,M. *Řízení stavebních projektů. Claimový management.* 1.vydání. Praha: C.H.BECK. 2005. 204s. ISBN 80-7179-888-6.
- [12] *Počet obyvatel. Český statistický úřad.* [online]. 2010. Dostupné z: <http://www.czso.cz>.
- [13] *Praha. Wikipedia.* [online]. 2012. Dostupné z: <http://wikipedia.org>
- [14] *Průměrná hrubá měsíční mzda. Český statistický úřad.* [online]. 2010. Dostupné z: <http://www.czso.cz>.
- [15] RAIS, K., DOSKOČIL,R. *Risk management.* 1.vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. 2007. 152s. ISBN 978-80-214-3510-0.

- [16] STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. 1. vydání. Praha: Management Press. 1992. 120s. ISBN 80-85603-12-8.
- [17] SYNEK, M., a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 452s. ISBN 978-80-247-1992-4.

Seznam použitých zkratek a symbolů

ČSÚ	Český statistický úřad
GD	Generální dodavatel stavby
HDP	Hrubý domácí produkt
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu

Seznam použitých obrázků

Obrázek 1 - Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka.....	17
Obrázek 2 - Porterův model konkurenčního prostředí	20
Obrázek 3 – Organizační struktura společnosti	29
Obrázek 4 – SWOT analýza	44
Obrázek 5 – Mapa rizik	48

Seznam použitých tabulek

Tabulka 1 – Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě.....	23
Tabulka 2 – Míry registrované nezaměstnanosti v krajích v ČR.....	34
Tabulka 3 – Vývoj HDP v letech 2001 – 2010.....	36
Tabulka 4 – Vývoj inflace v letech 2001- 2010.....	37
Tabulka 5 – Vývoj české měny vůči EUR a USD	38
Tabulka 6 – Shrnutí analýzy oborového prostředí a její vliv na daný projekt.....	43
Tabulka 7 – Harmonogram výstavby	52
Tabulka 8 - Náklady na koupi a přípravu pozemku (v tis.Kč)	53
Tabulka 9 - Náklady na stavební část (v tis. Kč)	53
Tabulka 10 - Náklady na odborné služby (v tis. Kč)	54
Tabulka 11 – Náklady na ostatní služby (v tis. Kč).....	54
Tabulka 12 – Celkové realizační náklady na projekt (v tis. Kč).....	54
Tabulka 13 – Přehled nákladů prvních pěti let	60
Tabulka 14 – Přehled výnosů prvních pěti let	61
Tabulka 15 – Kumulované finanční toky nákladů a výnosů prvních pěti let	61
Tabulka 16 – Kumulované finanční toky v dalších letech při stejné úrokové sazbě	63
Tabulka 17 – Kumulované finanční toky v dalších letech při zvýšení úrokové sazby ...	64

Seznam použitých grafů

Graf 1 – Vývoj HDP v letech 2001 – 2010 (v%).....	36
Graf 2 – Vývoj inflace v letech 2001 – 2010 (v %)	37
Graf 3 – Vývoj české měny vůči EUR a USD.....	38
Graf 4 - Procentuální zastoupení jednotlivých složek realizačních nákladů.....	55
Graf 5 – Kumulované finanční toky nákladů a výnosů za prvních pět let	62
Graf 6 – Kumulované finanční toky nákladů a výnosů při různých úr.sazbách.....	65

Seznam použitých příloh

Příloha 1 – Půdorys 1.– 3. podzemního podlaží

Příloha 2 – Půdorys 1. nadzemního podlaží

Příloha 3 – Půdorys 2. nadzemního podlaží

Příloha 4 – Půdorys 3. nadzemního podlaží

Příloha 5 – Půdorys 4. nadzemního podlaží

Příloha 6 – Půdorys 5.– 8. nadzemního podlaží

Příloha 7 – Půdorys 9.- 10. nadzemního podlaží

Příloha 8 – Ganttův diagram

Příloha 9 – Splátkový kalendář

Příloha 10 – Podrobnější měsíční členění nákladů a výnosů

Příloha 11 – Splátkový kalendář při zvýšené úrokové sazbě