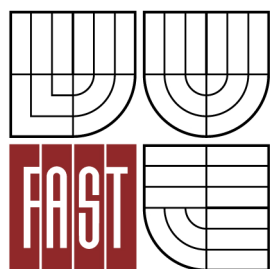




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ  
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING  
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

# FINANČNÍ PLÁN A EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ INVESTICE REALIZOVANÉ SOUKROMÝM INVESTOREM

FINANCIAL PLAN AND ECONOMIC EVALUATION OF INVESTMENT REALIZED BY PRIVATE  
INVESTOR

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE  
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

LUKÁŠ MALÝ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

doc. Ing. VÍT HROMÁDKA, Ph.D.

BRNO 2013



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

**Studijní program** B3607 Stavební inženýrství  
**Typ studijního programu** Bakalářský studijní program s prezenční formou studia  
**Studijní obor** 3607R038 Management stavebnictví  
**Pracoviště** Ústav stavební ekonomiky a řízení

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Student** Lukáš Malý


**Název** Finanční plán a ekonomické zhodnocení investice realizované soukromým investorem

**Vedoucí bakalářské práce** doc. Ing. Vít Hromádka, Ph.D.

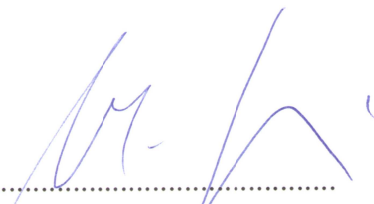
**Datum zadání bakalářské práce** 30. 11. 2012

**Datum odevzdání bakalářské práce** 24. 5. 2013

V Brně dne 30. 11. 2012

  
.....  
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.  
Vedoucí ústavu



  
.....  
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc.  
Děkan Fakulty stavební VUT

## **Podklady a literatura**

MÁČE, M. Finanční analýza investičních projektů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006

FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005

KORYTÁROVÁ, J., FRIDRICH, J., PUCHÝŘ B. Ekonomika investic. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2001

## **Zásady pro vypracování (zadání, cíle práce, požadované výstupy)**

Cílem práce je sestavení finančního plánu a ekonomické posouzení investičního projektu realizovaného soukromým investorem a promítnutí dopadů plánovaného projektu do jeho finanční situace.

1. Finanční plánování investičních projektů
2. Ekonomické hodnocení investičních projektů
3. Návrh finančního plánu a ekonomické zhodnocení projektu realizovaného soukromým investorem

## **Struktura bakalářské/diplomové práce**

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).



.....

doc. Ing. Vít Hromádka, Ph.D.  
Vedoucí bakalářské práce

## **ABSTRACT**

V teoretické části se zaměřuji na vystižené podstaty klíčových částí podnikatelského plánu, zejména pak na finanční plán a zhodnocení efektivnosti investic.

V praktické části jsem vypracoval podnikatelský plán na projekt AZ Tower v Brně. Zaměřil jsem se zejména na vypracování finančního plánu, s tím spojenou ekonomickou analýzu a na závěr jsem se věnoval zhodnocení investovaného kapitálu.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský záměr - plán, finanční plán, ekonomická analýza, efektivnost investic, citlivostní analýza.

## **ABSTRACT**

The theoretical part of the thesis is focused on key parts of the business plan, especially the financial plan and evaluation of effectiveness of investments. In the practical part, I developed a business plan for the project AZ Tower in Brno. I focused mainly on the development of the financial plan with the associated economic analysis and in the end I focused on appreciation of capital invested.

## **KEYWORDS**

Business plan, financial plan, economic analysis, efficiency investment, sensitivity analysis.

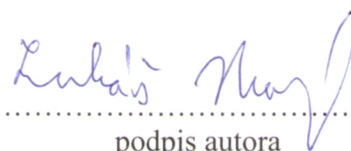
### **Bibliografická citace VŠKP**

MALÝ, Lukáš. *Finanční plán a ekonomické zhodnocení investice realizované soukromým investorem*. Brno, 2013. 50 s., 4 s. příl. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce doc. Ing. Vít Hromádka, Ph.D.

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 12.6.2013

A handwritten signature in blue ink, reading "Lukáš Malý", written over a horizontal dotted line.

podpis autora  
Lukáš Malý

**Poděkování:**

Děkuji tímto doc. Ing. Vítu Hromádkovi, Ph.D. za vedení při zpracování bakalářské práce, pomoc při řešení problémů a cenné rady. Dále bych rád poděkoval panu ing. Petru Teplému z firmy Prosperity, spol. s r.o., za poskytnutí podkladů.

# OBSAH

1	ÚVOD .....	9
2	PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR .....	10
2.1	Kdo potřebuje podnikatelský záměr - plán.....	10
3	ZÁKLADNÍ ČÁSTI PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU .....	11
3.1	Identifikační údaje o tvůrci projektu a referenční stavby .....	11
3.2	Výchozí stav projektu.....	11
3.3	Cíle a záměry projektu .....	11
3.4	Potenciální trhy.....	11
3.5	Analýza konkurence .....	13
3.6	Management .....	14
3.7	Finanční plán a analýza projektu.....	14
3.7.1	Finanční plán .....	14
3.7.2	Finanční plán pro konkrétní projekt.....	15
3.7.3	Druhy finančních výkazů .....	17
3.7.4	Ekonomická analýza .....	18
3.8	Shrnutí a závěry .....	19
3.9	Přílohy .....	19
4	EFEKTIVNOST A ZHODNOCENÍ PROJEKTU .....	20
4.1	Čistá současná hodnota .....	20
4.2	Vnitřní výnosové procento .....	21
4.3	Doba návratnosti.....	22
4.3.1	Prostá doba návratnosti .....	22
4.3.2	Diskontovaná doba návratnosti.....	22
5	PODNIKATELSKÝ PLÁN PROJEKTU AZ TOWER V BRNĚ.....	23
5.1	Představení společnosti .....	23
5.1.1	Realizované developerské projekty.....	24
5.2	Výchozí stav před realizací projektu, důvod realizace projektu.....	24
5.2.1	Výchozí resumé.....	24
5.2.2	Odůvodnění stavby .....	25
5.3	Nový investiční projekt a jeho cíle.....	25
5.3.1	Investor.....	25
5.3.2	Záměr projektu a jeho cíle.....	25
5.4	Analýza trhu, SWOT analýza, marketingový mix .....	27
5.4.1	Analýza trhu .....	27
5.4.2	Přehled prodejních ploch.....	29
5.4.3	SWOT analýza .....	29
5.4.4	Marketingový mix.....	30
5.5	Potenciální trhy.....	32
5.6	Management projektu.....	32
5.6.1	Organizační struktura .....	32
5.6.2	Realizační tým projektu .....	33
5.7	Finanční plán a analýza projektu.....	34
5.7.1	Sumarizace .....	34
5.7.2	Výnosy projektu .....	34
5.7.3	Náklady projektu.....	38
5.7.4	Rekapitulace plánovaných výsledků.....	41

5.7.5	Shrnutí.....	43
5.8	Posouzení finanční proveditelnosti.....	44
6	HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI .....	44
6.1	Čistá současná hodnota .....	44
6.2	Vnitřní výnosové procento .....	45
6.3	Diskontovaná doba návratnosti .....	45
7	ZÁVĚR .....	46
8	POUŽITÁ LITERATURA.....	48
9	SEZNAM TABULEK.....	49
10	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	49
11	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....	49
12	SEZNAM PŘÍLOH.....	50

# 1 ÚVOD

Podnikání považuji za jednu z nejdůležitějších činností našeho světa. Úspěšné podnikání nepřináší pozitiva jen majiteli, hraje klíčovou úlohu v zajišťování zaměstnanosti občanů a celkové prosperity společnosti. Je to právě vždy několik schopných jedinců - podnikatelů, kteří táhnou zemi vpřed.

Z dlouholetých zkušeností mnoha podnikatelských subjektů je obecně známo, že problematika přípravy podnikatelských aktivit je pro úspěšný projekt jednou z nejdůležitějších částí. Pro tyto účely je proto nutné vytvořit podnikatelský plán, který nám koncepčně odpoví na otázku, zda realizovat daný projekt.

Podnikatelské plány napomáhají managementu společnosti nejen při plánování budoucího podnikání, ale jsou taktéž velmi důležitým nástrojem pro určování strategie podniku, neboť dobře vypracovaný podnikatelský plán bude sloužit jako významný podkladový materiál pro rozvoj společnosti ve vztahu k zajištění finančních prostředků nebo přesvědčení partnerů o výhodnosti spolupráce na plánovaném projektu.

Tato bakalářská práce se zaměřuje zejména na klíčovou část podnikatelského plánu – finanční plán a efektivnosti investic. Investice byly zhodnoceny podle vybraných ekonomických ukazatelů – čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a diskontovaná doba návratnosti.

V praktické části práce je posouzena efektivnost investic nedávno vybudovaného objektu AZ Tower v Brně. Spoluinvestor, společnost Properity, spol. s r.o., uvažuje ve své Studii proveditelnosti pouze přímý prodej veškerých ploch. Tato práce se zabývá i možnostmi pronájmu těchto ploch.

Cílem této práce je vytvořit finanční plán pro možnost prodeje i pronájmu ploch, vzít v úvahu všechny rizika a příležitosti, podrobit známá i nově vypočítaná data ekonomické analýze a rozhodnout, která z nabízených variant bude pro investora nejvýhodnější.

Tato práce je do jisté míry idealizovaná, zejména nebere v úvahu negativistická upozornění realitních agentur ohledně situace s pronajímáním administrativních ploch v Brně. AZ Tower je nicméně marketingově zajímavou budovou, protože je v současnosti nejvyšší budovou v České republice. Je proto těžké odhadnout, kolik firem by mělo zájem o sídlo v této budově právě z tohoto důvodu.

## 2 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Každé podnikání by mělo začít sestavením jeho plánu – podnikatelského záměru (PZ). PZ je obrazem dlouhodobé strategie podnikání, která jednoduše a přehledně zobrazuje záměry podnikání. Tento plán přesně zobrazuje, v jaké fázi se projekt či podnikatelská myšlenka nachází, a kolik kapitálu a úsilí bude pro realizaci projektu či jeho rozvoje potřeba. [6]

Podoba PZ závisí na druhu podnikání. Rozdíl je zejména v délce, struktuře a v detailech obsahu a důrazu na rozdílné aspekty podnikání. PZ tak může nabývat rozdílné podoby.

Délka PZ je závislá na adresátovi, pro kterého jej tvoříme. PZ může mít různou délku, od několikařádkového vyjádření po detailní popis podnikání s délkou několika desítek stran, nejčastěji se však délka pohybuje do dvaceti stránek. Nejvíce závisí na povaze podnikání. Pokud je koncept jednoduchý, je možné ho vysvětlit několika slovy. Na druhou stranu, pokud se jedná o nový druh podnikání či inovativní technologii, bude to vyžadovat rozsáhlé objasnění zamýšlené činnosti.

Délku podnikatelského plánu určuje také jeho účel. Pokud bude podnikatelský záměr použit pro získání finančních zdrojů pro nastartování riskantního podnikatelského projektu, musí být podrobný a přesvědčivý pro možného budoucího investora. Pokud je podnikatelský plán určen pouze pro interní účely pro zajištění úspěšného pokračování podnikání, bude stačit mnohem kratší verze.

Je zapotřebí poznamenat, že PZ není jen teoretická idea, ale kompletní a propracovaný plán na její úspěšnou realizaci. Proto by se měl dobře zpracovaný PZ objevovat na začátku všech důležitých činností. Často se o úspěchu projektu rozhoduje právě na začátku na základě kvality PZ.

### 2.1 Kdo potřebuje podnikatelský záměr - plán

Podnikatelský plán potřebují začínající i zkušení podnikatelé, kteří hledají cestu a způsob, jak dosáhnout rozvoje svého podnikání, jak implementovat své myšlenky a záměry do reálné tržní ekonomiky a uspět. Podnikatelé píší PZ primárně sami pro sebe, aby si ujasnili, zda je jejich podnikatelský nápad reálný a uskutečnitelný. Také aby si názorně definovali všechny fáze, které předchází zahájení jejich podnikatelské činnosti. Podnikatel musí brát na zřetel výchozí fakta při sestavování PZ, situaci na trhu, konkurenci a finanční možnosti jeho podnikání. [6]

PZ může být cílený také pro případného investora projektu. Předkládá se bance či jiné fyzické osobě v případě poptávky financí na zahájení projektu. Tyto instance bude nejvíce zajímat historie daného podnikatele/podniku, vstupní kapitál a již uzavřené kontrakty vztahující se k připravovanému projektu.

Sestavovat PZ mohou dále firmy, jež žádají o dotace na rozvoj svého podnikání. Agenda pro získání státních dotací je velmi byrokratická. Proto pro úspěšné získání je nutné charakter PZ upravit dle požadavků a očekávání poskytovatele dotací. Ten bude

v první řadě klást důraz na části související s celkovým cílem a pozitivním přínosem projektu do směřované oblasti, případně udržitelnost projektu.

### **3 ZÁKLADNÍ ČÁSTI PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU**

Obsah podnikatelského plánu - záměru není nijak závazně stanoven. Každý investor či banka mají jiné požadavky na jeho strukturu a rozsah. Mnozí investoři dnes z důvodu nedostatku času požadují, aby byl podnikatelský plán zpracován pouze ve formě prezentace. Naopak u banky se můžeme setkat s tím, že bude vyžadovat řadu dalších dokumentů, informací a posudků. Dále uvedená struktura podnikatelského plánu je jednou z mnoha možností, která byla zvolena pro tuto práci. Postupně budou objasněny základní body podnikatelského plánu - záměru.

#### **3.1 Identifikační údaje o tvůrci projektu a referenční stavby**

V první části uvedeme obchodní název firmy, název podnikatelského plánu, jména klíčových osob, zakladatelů apod. Je vhodné představit historii, případně reference na společnost, která zpracovává nový projekt.

#### **3.2 Výchozí stav projektu**

Zde je zvykem shrnout všechny dostupné informace, z kterých se bude v dalším plánování vycházet. Uvede se současný stav příprav projektu.

#### **3.3 Cíle a záměry projektu**

V této části je vysvětlena základní myšlenka daného projektu, je představen směr podnikání a vize projektu. Od těch se odvíjí cíle projektu, které musí být „SMART“ - Specifické, Měřitelné, Akceptovatelné, Reálné a Terminované. V této části projektu je také vysvětleno, proč právě daná firma je schopna realizovat předložený PZ. [1]

Tato část podnikatelského plánu je důležitá zejména pro investory, protože absence jasně definovaných cílů může vést k neúspěchu celého projektu.

#### **3.4 Potenciální trhy**

Při realizaci podnikatelského plánu můžeme uspět pouze tehdy, pokud bude existovat trh mající zájem o naše produkty. Úspěšný prodej produktů dokonce často předpokládá trh s velkým růstovým potenciálem a odpovídající velikostí.

Investory, banky či společníky proto velmi zajímají fakta o potenciálních trzích a možnostech úspěchu. Na základě analýzy trhu musíme prokázat existenci těchto potenciálních trhů. Slouží k tomu údaje o velikosti trhu - možných kupujících, o obvyklé oborové výnosnosti, o překážkách vstupu na trh a o zákaznících.

V podnikatelském plánu je nutné se zaměřit zaprvé na celkový trh a poté na náš cílový trh. Musíme do jisté míry přesně určit, co je celkový trh a na který cílový trh v rámci celkového trhu se chceme zaměřit.

S produktem můžeme uspět jen tehdy, pokud dokážeme uspokojit konkrétní potřeby zákazníků. Nevyplácí se však přizpůsobovat výrobek nebo reklamu každému jednotlivému zákazníkovi. Proto je nutné potenciální zákazníky rozdělit podle zvolených kritérií do skupin, tj. segmentovat. Trh lze segmentovat například dle oblastí použití, požadavků zákazníků na cenu a jakost, oborů, regionů, nákupních motivů atd.

Tato kritéria je dobré aplikovat v tom případě, jestliže nám pomohou určit segmenty zákazníků s podobnými potřebami a s podobným nákupním chováním. Na druhou stranu by ale měla velikost cílového trhu umožňovat ziskové podnikání. Dále vezmeme v úvahu kritéria typu a modifikace produktu, tvorby ceny, zaměření reklamy, způsobů prodeje aj.

Z takto nalezených a vymezených tržních segmentů se vybere jeden nebo více, které jsou pro nás nejzajímavější. Tyto segmenty tvoří hledaný cílový trh. Firma nebude usilovat o všechny segmenty, nýbrž jen o ty, které v budoucnu slibují největší zisk. Jako měřitelné ověření, zda byl segment správně vybrán, slouží tato kritéria:

- velikost segmentu
- růst segmentu
- možnost vymezení se vůči konkurenčním produktům
- dosažitelnost zákazníků
- shoda produktu a potřeby zákazníků
- síla konkurence

Při volbě cílových skupin se musí přihlížet k faktu, zda daná vybraná cílová skupina bude schopna za produkt zaplatit. Je zbytečné plánovat, že firma bude mít ty nejlepší zakázky, pokud nejsou předpoklady, že dodané produkty budou uhrazeny. Je nutné se zajímat o bonitu potenciálních zákazníků. Souhrnně vždy platí, že segmentace trhu pomáhá vypracovat marketingovou strategii podle vybraného cílového trhu, popřípadě podle vybraných cílových trhů, a tím zvýšit její účinnost.

Po vymezení trhu je snaha o tomto trhu získat příslušné informace. Investoři, banky či společníci očekávají konkrétní čísla a informace o objemu nebo růstu trhu, jakož i o požadavcích a chování zákazníků. Musíme tedy provést průzkum trhu, který je v mnoha případech nákladný a také velice obtížný.

Mezi vhodné informační zdroje řadíme internet, informační materiály statistického úřadu, ročenky, měsíční a čtvrtletní zprávy poskytující informace o jednotlivých regionech, informační materiály ministerstev a ostatních vládních institucí, informační materiály oborových svazů a sdružení, informace Hospodářské komory ČR, odborné publikace, časopisy, noviny, firemní zprávy, obchodní věstníky, seznamy vystavovatelů na veletrzích, informace mezinárodních organizací aj.

Může se stát, že podnikatel dospěje do fáze, kdy nebudou k dispozici žádná spolehlivá data. To se stává především u otázek týkajících se velikosti celkového trhu a cílového trhu. V takovém případě přicházejí na řadu odhady. Na odhadování není nic špatného, je to důležitá součást plánovacích a rozhodovacích procesů. Při odhadování je ale třeba respektovat tyto zásady:

- Odhad je stanoven na bezpečném základě, opřen o prokázaná čísla
- Odhad je logický a pochopitelný, nesmí tedy obsahovat žádné myšlenkové skoky a nesmí rovněž stavět na nekonkrétních domněnkách
- Informace je nutné pečlivě ověřit, pokud možno z několika různých zdrojů
- Když například nejsou k dispozici údaje o jedné veličině, hledáme náhradní veličiny, jež s ní mají spojitost.

### **3.5 Analýza konkurence**

V prvním kroku se určí firmy, které představují konkurenci. Patří k nim ty firmy, které působí na stejných cílových trzích a prodávají ty samé nebo podobné produkty. Vedle těchto firem mohou existovat i další, které nepředstavují konkurenci dnes, ale mohou jí být v budoucnosti.

Pokud na trhu působí velké množství konkurentů, je většinou časově i finančně velice náročné je všechny prozkoumat. Za určitých okolností ani nemá velký smysl podrobně studovat každého sebemenšího konkurenta. Proto se konkurence rozdělí na hlavní a vedlejší. Hlavními konkurenty jsou firmy, které hrají na daném trhu velmi významnou roli a budou ji hrát i nadále. Patří k nim však také ty firmy, které se velmi podobají naší firmě.

Jestliže jsou definováni konkurenti, přistoupí se v dalším kroku k prozkoumání jejich předností a nedostatků. Je třeba vyhodnotit všechny hlavní konkurenty, například dle kritérií jako obrat, růst, podíl na trhu, výrobky, služby zákazníkům, zákazníci, ceny, prodejní cesty.

Na základě provedeného srovnání konkurenčních firem, podle těchto kritérií, je určena konkurenční výhoda jednotlivých firem. Z důvodu přehlednosti není třeba zabíhat do zbytečných detailů, až bude tato analýza začleňována do podnikatelského plánu. Nesmí se přitom zapomenout, že při posuzování předností a nedostatků konkurenčních firem nezáleží na podnikatelově subjektivním hodnocení, ale na tom, co si myslí zákazníci. Není na škodu se vžít do situace zákazníků nebo se jich přímo zeptat v rámci vlastního průzkumu trhu.

V rámci projektu výstavby budovy AZ Tower bylo u dvou pravděpodobně největších realitních agentur na jižní Moravě zjišťováno, jaká je v Brně poptávka po koupi a po pronájmu administrativních, obchodních a bytových ploch. Výsledky takového průzkumu jsou pro další vývoj podnikatelského plánu velmi důležité.

## 3.6 Management

V PZ je nutné se zmínit o organizační struktuře projektu. Uvede se počet zaměstnanců, kteří budou na projektu pracovat, a jejich kvalifikace. Hlavním bodem je vymezení popisu náplně práce, pravomocí a kompetencí na projektu a tím pádem i odpovědnost. Jsou vyžadovány odborné požadavky na příslušné zaměstnance a organizační začlenění pracovního místa, a s tím spojené vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

## 3.7 Finanční plán a analýza projektu

### 3.7.1 Finanční plán

Jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského záměru je finanční plán podnikání či projektu. Absence této části je velkou slabinou celého projektu. Samostatnou kapitolou přípravy podnikatelského plánu je podnikatelská rozvaha, respektive finanční plán, který jasně udává potřebu financí na zahájení připravované podnikatelské akce a zároveň dává odpověď na hlavní otázku podnikání, a to je schopnost pokrýt náklady a generovat zisk.

Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby. Prokazuje se reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Výstup finančního plánu je tvořen zejména z plánu nákladů, plánu výnosů, plánu peněžních toků, plánovaného výkazu zisku a ztrát, plánované rozvahy, finanční analýzy, výpočtu bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic a plánu financování.

Je třeba si uvědomit, že v případě začínající firmy jsou potřeba prostředky na založení firmy, prostředky na pořízení dlouhodobého majetku, prostředky na pořízení oběžného majetku a prostředky na zahájení podnikatelské činnosti, tj. na financování provozních nákladů do doby, než jsou obdrženy první výnosy. Je nutné například uhradit nájem, mzdy pracovníků, elektřinu, plyn, teplo či nakoupené zboží.

Častou chybou u začínajících podnikatelů je nerozlišování kategorie zisk a peněžní tok, výnosů a příjmů, nákladů a výdajů.

První propočty představují většinou manažerský přístup bez zohledňování zásad finančního účetnictví.

Důležitým pravidlem sestavování finančního plánu v podnikání je soulad se všemi ostatními částmi podnikatelského plánu - záměru. Pokud je například v marketingové části uveden plán ovládnutí určitého procenta trhu do jednoho roku, musí být ekonomická analýza založená na oněch předpokládaných výnosech.

Finanční plán je vytvořen pro simulaci celého zamýšleného období podnikání, ve kterém se plánuje využívat cizí zdroje financování - to v případě, že je podnikatelský plán využit jako podklad pro jednání s bankou nebo jiným investorem. Finanční plán

má prezentovat životaschopnost podnikání. Je vhodné se ujistit, jakým způsobem jsou zajištěny peníze pro start i pro samotný provoz. Je také dobré naplánovat možné financování pro případ krizové situace projektu.

Vypracování finančního plánu podnikání není jednorázovou záležitostí – první pokus o finanční plán často poukáže na slabá místa celého podnikatelského záměru a změní podnikatelovy původní předpoklady. Pak je nutné výsledný plán přepracovat a původní předpoklady dát do reálnější podoby s drivem na trh. Není neobvyklé vypracování několika alternativních finančních plánů a následně použití té varianty, která se jeví nejvíce reálná.

Pokud se chce podnikatel vyhnout vypracovávání několika alternativních finančních plánů, doporučuje se jít při sestavování finančního plánu tzv. pesimistickou variantou, která představuje kalkulaci spíše vyšších výdajů a nižších příjmů než je reálně očekáváno. Jen tak je možné ubránit se možnému zklamání.

Pro finanční plán je důležité, aby se stal klíčovým vodítkem při dosahování stanovených cílů v různých stádiích projektu. Jeho realističnost je zásadní.

### **3.7.2 Finanční plán pro konkrétní projekt**

Finanční plán je klíčovým předpokladem pro koordinované a systematické finanční řízení projektu.

Finanční plán vychází z celkové zvolené strategie, kterou se projekt ubíhá - jen ji vhodným způsobem konkretizuje na zvolenou dobu. Z tohoto pohledu vyplývá možnost vytvářet finanční plán na více let dopředu, který ale nebude pravděpodobně tak přesný jako, když je vypracován finanční plán na několik málo měsíců dopředu. Rozdělují se tedy finanční plány dlouhodobé a krátkodobé.

Dlouhodobý finanční plán se zhotovuje nejčastěji pro potřebu získání cizích finančních zdrojů, pro tyto účely je nutné mít plán na celou dobu splácení úvěru či půjčky.

Cíl finančního plánu je ve zpracování nejčastěji tří finančních výkazů - plánu bilance aktiv a pasiv - rozvaha, plánu zisků a ztrát a plánu hotovostních toků.

Při finančním plánování musí být všechna rozhodování ve věci financí v podniku podloženy ekonomickou analýzou. Proto je důležité, aby to byl první krok, jde totiž o jediný způsob, jak zaručit, že jsou výchozí předpoklady správné.

Při sestavování finančního plánu je vhodné počítat s konzervativnější a realističtější variantou. Příliš optimistické varianty pouze ubírají důvěryhodnost plánu. Plány musí být vzájemně konzistentní a plynule a logicky navazovat na minulé období.

Dalším krokem je definování finančních cílů. Finanční cíle vycházejí z výsledků ekonomické analýzy a musí být s nimi konzistentní. Stanovení finančních cílů následuje po části finančního plánování, kde prostřednictvím ekonomické analýzy

dochází ke zhodnocení výchozích předpokladů, na jejichž pilířích je možné postavit erudovaný finanční plán.

Při definování finančních cílů pro následující období je třeba uvažovat s faktory typu - stávající pozice na trhu či vývoj poptávky a tržních cen produktů. Finanční cíle jsou brány jako předpoklady pro vypracování dílčích plánů, ze kterých vzniká komplexní finanční plán.

Finanční cíle mohou obsahovat tyto oblasti - investice, výnosy, náklady a zisk aj.

Investice - investiční cíle vychází z investičního a odpisového plánu a plánu financování investičních potřeb. Investiční cíle jsou předmětem investičního a odpisového plánu, který se musí vypracovat jako první ze všech výkazů, jelikož velikost investice ovlivňuje a určuje výši očekávaných výnosů. Odpisový plán také poskytuje vstupní informace pro některé další výkazy, například do nákladové položky prostřednictvím ročních odpisů či do plánu hotovostního toku prostřednictvím ročních odpisů a investic. Plán financování investičních potřeb slouží jako návrh způsobu financování investic projektu, který se předkládá bance či investorovi. Tento plán poskytuje údaje pro ostatní výkazy, například do nákladové položky se dostane v podobě úroků za zapůjčené finanční zdroje.

Výnosy - správný a reálný odhad výši výnosů je pro finanční plán klíčové. Tržby se odhadují na základě tržeb z předchozích období nebo z předpokladu poptávky po daném produktu.

Náklady - celkové náklady lze vyčíslit jako součet dílčích nákladů, které jsou definovány v plánu potřeb mzdových nákladů, nákladů na marketing, provozních nákladů - variabilních a fixních, plánu financování investičních potřeb, odpisového a investičního plánu aj. Pro každý obor podnikání jsou stanoveny jiné nákladové potřeby, vždy je třeba brát zřetel na konkrétní situaci.

Spojením plánu tržeb a plánu nákladů se získá podoba plánovaného výkazu zisků a ztrát.

Zisk - je výsledkem všech dílčích plánů. Zisk je hlavním finančním cílem podnikání. Často se kvůli dosažení požadovaného zisku mění dílčí plány.

Řízení provozního kapitálu - tento cíl má význam pro řízení toku hotovosti a při sestavování plánovací bilance.

Pokud se stanovují finanční cíle pro delší časové období, je nutné brát v úvahu i makroekonomické předpoklady, například inflaci.

Žádný podnikatelský plán není dokonalý a přináší mnoho rizik v podnikání mohou nastat neočekávané okolnosti, které budou muset být řešeny. Při sestavování plánu je potřeba pojmenovat hlavní rizika a připravit se na ně a také se zamyslet nad tím, jak budou řešeny, a připravit krizové řešení. Pokud se však situace vyvíjí pozitivně a firmě se bude dařit, pak je třeba mít naopak i výhledový plán rozvoje.

### 3.7.3 Druhy finančních výkazů

Základem finančního plánu jsou tři druhy výkazů. Všechny tři účtované výkazy spolu souvisí a jsou provázené, číselná změna v jakémkoli z nich ovlivní konkrétní údaje v ostatních dvou výkazech.

Investoři a zejména bankéři očekávají a berou za samozřejmost, že v rámci finančního plánu budou sestaveny predikované finanční výkazy. Jedná se o plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisků a ztrát a zpravidla i plánovanou rozvahu. V těchto výkazech se velmi dobře orientují a oceňují jejich zpracování.

Plán peněžních toků - cash flow - specifikuje předpokládané příjmy a výdaje související s podnikatelskou činností, přičemž počáteční fáze podnikání bude v závislosti na kapitálové náročnosti podnikání zpracována podrobněji. V dalším období jsou postačující plánované roční údaje. Management tak ví, zda v jednotlivých obdobích bude mít dostatek finančních prostředků na realizaci záměrů.

Výkaz zisku a ztrát, také nazývaný výsledovka, sleduje výnosy, náklady a hospodářský výsledek v jednotlivých letech. Výkaz se zhotovuje za pomoci dílčích plánů, a to investičního a odpisového plánu, plánu financování investičních potřeb, plánu výnosů a plánu nákladů. I v tomto případě je výhodné rozpracovat první rok podnikání podrobně alespoň v prvních šesti měsících. V dalších letech postačí roční údaje. Výkaz poskytuje informace o tom, jaký bude hospodářský výsledek v jednotlivých letech, zda bude firma schopna platit úroky a zda vytvořená výše zisku umožní hradit plánované splátky úvěru.

Plánovaná rozvaha zobrazuje očekávaný vývoj majetku firmy a zdrojů jeho financování. Doporučuje se sestavit počáteční rozvahu, rozvahu za první pololetí podnikatelské činnosti a v dalších obdobích vždy k 31. 12. příslušného roku. Rozvaha dává informace o struktuře majetku a plánování jeho obnovy. Stejně tak informuje o zdrojích financování při zahájení podnikatelské činnosti, o předpokládaném průběhu splácení cizích zdrojů a plánovaném systému akumulace zdrojů prostřednictvím nerozděleného zisku.

Přehled peněžních toků a výkaz zisků a ztrát se dá přirovnat k filmu, zaznamenávajícímu finanční aktivity v určeném časovém období. Zato rozvaha se více podobá fotografii, zaznamená přesnou pozici a stav podniku v určitém časovém bodě, například na konci hospodářského období. [2]

Tyto výkazy jsou zpracované nejen pro manažery a vlastníky, ale jsou určeny i pro věřitele a investory. Všechny tyto výkazy mají být součástí podnikatelského plánu a měli by obsahovat jak účtované výkazy historické, alespoň dva roky zpět, tak naopak plánované finanční výkazy, které budou postaveny na ročních prognózách a očekávaných finančních transakcích. "Jako přílohy k finančnímu plánu mohou být přikládány výpisy z hospodářské činnosti, údaje o členech správních orgánů ve společnosti, zaměstnanců, použité účtovací zásady a metody, podrobné vysvětlení všech údajů ve finančních výkazech, protože nemůžeme očekávat, že potenciální investor bude vědět, jak jsme došli ke konkrétnímu číslu." [2, s. 29]

Plánované finanční výkazy je vhodné doplnit stručným komentářem. Výstupy finančního plánu musí mít reálný základ a musí být zpracovány na základě dílčích plánů prodeje, a tedy výnosů, které musí být navzájem provázány.

Minimální plánovací období je do doby vykázání zisku, splacení úvěru nebo životnosti investice.

### **3.7.4 Ekonomická analýza**

Smyslem investičního rozhodování je souhrnně analyzovat všechny ekonomické efekty, které by konkrétní investice svojí realizací vyvolala, a posoudit jejich celkový přínos pro podnik. Teprve na základě těchto informací lze odpovědně rozhodnout o přijetí či nepřijetí investice.

Ekonomická analýza je chápána jako rozbor finanční situace projektu, podniku. K tomuto rozboru jsou využívány účetní informace buď předpokládané, nebo převzaté z minulých období. Ekonomická analýza pracuje se současnými a někdy i předpokládanými prognózami, čímž je možno simulovat budoucí peněžní toky a celkové hospodaření firmy.

Ekonomická analýza patří mezi další hlavní části podnikatelského plánu, protože výsledek těchto analýz nám odpovídá na otázku, zda je podnikatelský záměr realistický, životaschopný nebo je předem určený k zániku. Na základě těchto analýz se stanovují různé varianty, kterými lze podnikatelský záměr realizovat. Například v praktické části této práce je posuzováno, zda projekt realizovat prodejem nebo pronájem nemovitosti.

Jako součást ekonomické analýzy pro predikci vývoje podnikání je vhodné vypracovat citlivostní analýzu, ze které bude vidno různé možné vývoje, na základě čehož je možné odstranit či vhodnými nástroji předejít případným budoucím problémům.

Analýza citlivosti zjišťuje citlivost hospodářského výsledku, nebo jiných údajů, na faktory, jež jej ovlivňují - zejména na faktory vyhodnocené odhadem. Příkladem faktoru je odhad poptávky a s tím spojená tržní cena produktů s ohledem na konkurenci. Výsledky analýzy jsou ryze individuální a s přihlédnutím na subjektivitu zpracovatele mohou nabývat různých hodnot.

" Analýza citlivosti se provádí modelováním optimistických a pesimistických scénářů možného vývoje zkoumaného projektu. Tento rozbor může mít charakter buď jednoparametrové analýzy, kdy se zkoumá dopad změny jedné námi stanovené kritické proměnné nebo bude mít charakter vícekritériální analýzy, kdy se zkoumá vývoj projektu v závislosti na více vzájemně se ovlivňujících proměnných." [3, s. 64,65]

Věřitelé se při hodnocení podnikatelského plánu zaměřují zejména na schopnost firmy splácet úvěry. Investoři sledují jako podstatnou veličinu hodnotu firmy, například pomocí diskontovaného peněžního toku, volného peněžního toku pro akcionáře a věřitele, čisté současné hodnoty aj. Podnikatelský plán by měl investora přesvědčit, že hodnota firmy bude udržitelně růst v horizontu minimálně pěti let.

Velmi důležité je přesvědčit investora o správnosti podnikatelského plánu. Příznivý vývoj finanční situace firmy je prokazován pomocí poměrových ukazatelů ekonomické analýzy. Patří mezi ně zejména ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Ukazatele rentability informují věřitele a investory o schopnosti firmy tvořit zisk a zhodnocovat vložený kapitál. Ukazatele likvidity informují o schopnosti splácet včas a bez problémů krátkodobé závazky, tedy o krátkodobé stabilitě firmy. Ukazatele aktivity ukazují intenzitu využití jednotlivých složek majetku. Ukazatele zadluženosti poskytují informace o dlouhodobé stabilitě firmy.

Dále se doporučuje provést výpočet bodu zvratu, tj. zjistit množství produkce, které nám zajistí, že se firma neocitne ve ztrátě. Je to takové množství produkce, při kterém se budou náklady a výnosy rovnat.

### **3.8 Shrnutí a závěry**

Tato část slouží k vyvození závěru a následně předchází investičnímu a finančnímu rozhodnutí. Všechny tyto rozhodnutí vychází z dat vytvořených v předchozích částech podnikatelského plánu. Je dobré vyjmenovat hlavní rizika projektu a případně způsoby jejich odstranění.

### **3.9 Přílohy**

Rozsah příloh závisí na konkrétním případě. Aby se omezil počet stran ve zpracovávaném dokumentu, mohou se některé podklady uvést v seznamu a tento seznam lze připojit k příloze s poznámkou, že uvedené podklady jsou k dispozici. Do přílohy bychom měli zařadit:

- životopisy klíčových osob
- výpis z obchodního rejstříku
- analýzu trhu
- zprávy, články a pojednání z novin a časopisů o trhu a produktu
- podklady z finanční oblasti – rozvahy a výkazy zisků a ztrát za posledních tři až pět let, pokud má firma historii
- obrázky výrobků a prospekty
- technické výkresy
- důležité smlouvy, například odbytové smlouvy

Ne vždy jsou potřebné všechny vyjmenované dokumenty, někdy je naopak nutné zařadit ještě další.

## 4 EFEKTIVNOST A ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Ke zhodnocení finanční bonity projektu a srovnání investičních projektů mezi sebou se využívají hodnotící kritéria, která jsou popsána dále v této kapitole. Tato kritéria jsou vypočítána na základě údajů z finančního plánu. Jejich konstrukce je orientována na zobrazení rentability projektu. Navíc je dobré provést klasickou ekonomickou analýzu plánovaných výkazů. Smyslem těchto kritérií je podat vypovídající hodnoty pro management, který na jejich základech bude stavět rozhodnutí a určovat, zda se daný projekt bude nebo nebude realizovat.

U investičních projektů se provede hodnocení efektivnosti investic pomocí diskontované doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.

### 4.1 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota je ekonomický ukazatel založený na znalosti časové hodnoty peněz. Čistá současná hodnota vychází ze základního předpokladu, že finanční prostředky jsou investovány efektivně jen případě, kdy suma výnosů z investice je rovna nebo vyšší počátečním investičním nákladům. Ukazatel hodnotí ekonomickou efektivnost v delším časovém období. " Investiční příležitosti týkající se zejména pořízení investičního majetku mají dlouhodobý charakter, proto je nutné stanovit takový mechanismus, který dokáže budoucí výnosy, u nichž předpokládáme, že nastanou v následujících letech, přepočíst na jejich současnou hodnotu." [3, s.43]

Čistá současná hodnota nebo také net present value - (NPV) je součet současné hodnoty budoucích hotovostních toků plynoucích z investice mínus hotovostního toku v nultém roce - investičních výdajů.

$$NPV = \sum_{n=1}^N \frac{P_n}{(1+i)^n} - \sum_{n=0}^N \frac{I_n}{(1+i)^n} \Rightarrow NPV = \sum_{n=1}^N \frac{P_n}{(1+i)^n} - I_0 \quad (4.1)$$

kde  $P_n$  jsou hotovostní toky plynoucí z projektu od období 1 do  $n$ ,  $i$  je diskontní sazba,  $n$  je období od 0 do  $n$ ,  $I$  představuje investiční výdaje [4]

Pro projekt je důležité, aby investice vykazovala kladnou nebo nulovou čistou současnou hodnotu, tedy, že produkované výnosy jsou větší nebo shodné s náklady do projektu vložených.

Interpretace možných výsledků čisté současné hodnoty je následující:

- jestliže je  $NPV > 0$  (diskontované peněžní příjmy převyšují kapitálové výdaje), pak je investiční projekt pro podnik přijatelný a zvyšuje tržní hodnotu firmy,
- jestliže je  $NPV < 0$  (diskontované peněžní příjmy jsou menší než kapitálové výdaje), pak je investiční projekt pro podnik nepřijatelný, protože jeho realizací by se snižovala tržní hodnota firmy,

- jestliže je  $NPV = 0$ , pak je investiční projekt z hlediska podniku indiferentní (diskontované peněžní příjmy se rovnají kapitálovým výdajům a projekt nezvyšuje ani nesnižuje tržní hodnotu firmy).

" Čistá současná hodnota představuje přírůstek zdrojů podniku, plynoucí z investice do reálných aktiv." [3, s. 43]

Mezi slabiny čisté současné hodnoty patří její vysoká citlivost na diskontní sazbu - požadovanou výnosnost, kde s rostoucí diskontní sazbou klesá absolutní hodnota, kterou investice přináší. V dnešních ekonomických podmínkách s turbulentním prostředím se diskontní sazba může během jednotlivých let výrazně lišit, a proto je velmi obtížné ji jakkoli predikovat.

## 4.2 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento je dynamická metoda hodnocení efektivnosti investičních projektů. Zatímco u NPV jsme počítali s předem vybranou úrokovou mírou jako minimálně požadované zhodnocení, u IRR úrokovou míru naopak hledáme.

Vnitřní výnosové procento, z anglických slov internal rate on return - (IRR), je taková výše diskontní sazby, při níž bude čistá současná hodnota hotovostních toků plynoucích z investice rovna nule.

$$\sum_{n=1}^N \frac{P_n}{(1 + IRR)^n} = 0 \quad (4.2)$$

kde  $IRR$  je vnitřní výnosové procento,  $P_n$  je hotovostní tok plynoucí z investice v období  $n$ ,  $n$  je období (rok) od 0 do  $n$  [4]

Vnitřní výnosové procento vyjadřuje procentuální výnosnost projektu za celé hodnocené období.

Prvním krokem při procesu výpočtu vnitřního výnosového procenta je zvolení libovolné úrokové míry, se kterou jsou diskontovány očekávané peněžní výnosy. Součet diskontovaných výnosů se porovná s kapitálovým nákladem, a pokud je vyšší, zvolí se vyšší úroková míra a celý výpočet se opakuje při nové úrokové míře. Jestliže ale jsou diskontované příjmy menší než kapitálové náklady, opakuje se výpočet se zvolenou nižší úrokovou mírou. Hledá se jedno kladné NPV a druhé záporné NPV. Hledané IRR se vypočítá pomocí lineární interpolace a to dosažením do vzorce

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_+}{/NPV_- / + / NPV_+ /} * (r_2 + r_1) \quad (4.3)$$

kde  $r_1$  je odhadované IRR pro kladnou NPV

$r_2$  je odhadované IRR pro zápornou NPV.

## 4.3 Doba návratnosti

Dobou návratnosti se rozumí doba, za kterou dojde k vrácení vloženého kapitálu prostřednictvím peněžních výnosů, vzniklých z realizace projektu.

Doba návratnosti se stanoví z předpokládaných peněžních toků a z nákladů vložených formou investice k realizaci projektu.

Smysl a hlavní výhodou tohoto ukazatele je jednoduchost a srozumitelnost. Ukazatel ignoruje budoucí výnosy po době návratnosti. Mezi hlavní pozitiva ukazatele doby návratnosti se zdůrazňuje rychlá ekonomická návratnost projektů a odmítají se projekty dlouhodobého charakteru. Bývá problém v momentě, kdy management firmy uplatňuje jedinou žádoucí hodnotu, a to dobu návratnosti bez ohledu na dlouhodobou životaschopnost projektů.

Rozlišují se dvě formy doby návratnosti - prostá a diskontovaná.

### 4.3.1 Prostá doba návratnosti

Prostá doba návratnosti se stanoví kumulativním načítáním peněžních toků ve formě výnosů až do výše investičních nákladů.

Pravidlem kritéria je, že čím je doba návratnosti kratší, tím je projekt lepší. Protože však doba návratnosti vyjadřuje pouze dobu, která je nutná k pokrytí kapitálových nákladů peněžními výnosy z investice, nelze přímo mluvit o hodnocení ekonomické efektivity projektu, ale spíše o hodnocení očekávané likvidity projektu. Z toho vyplývá, že pokud se vybere z několika variant projektů, které mají různé doby životnosti a různý průběh peněžních výnosů, pak ta investice, která vykazuje kratší dobu životnosti, je považována za likvidnější. Nemusí to však znamenat, že je i zároveň nejefektivnější, neboť po splacení kapitálových nákladů již není počítáno s peněžními toky po době návratnosti až do konce ekonomické životnosti projektu. Z pohledu hodnocení ekonomické efektivity jde o závažný nedostatek metody, a je proto za něj často kritizována.

Další nevýhodou metody je nerespektování faktoru času. Z výpočetního hlediska však není těžké provést diskontaci peněžních výnosů v jednotlivých letech a upravit základní vzorec. Ze statické metody se tak stane metoda dynamická, která se často označuje jako diskontovaná doba návratnosti.

### 4.3.2 Diskontovaná doba návratnosti

Z pohledu časové hodnoty peněz se jednotlivé peněžní toky diskontují a porovnají se sumy diskontovaných peněžních výnosů s počátečními investičními náklady.

Postup výpočtu je shodný s prostou dobou návratnosti. Jde o kumulativní sečtení diskontovaných peněžních výnosů až do chvíle, kdy se budou rovnat celkovým investičním nákladům. A platí též pravidlo, čím je doba kratší, tím je investice příznivější.

## 5 PODNIKATELSKÝ PLÁN PROJEKTU AZ TOWER V BRNĚ

Cíl mé praktické části bude vytvořit podnikatelský plán a pomocí ekonomických ukazatelů zhodnotit efektivnost investice pro dvě možné varianty nakládání s nově postavenou budovou AZ Toweru a to buď přímí prodej prostor, nebo zvolit variantu pronájmů.



Obrázek č.1 Pohledy na AZ Tower

### 5.1 Představení společnosti

Tvůrce myšlenky podnikatelského záměru je firma AZ Prosperity, spol. s r.o. zastoupená panem ing. Jiřím Maršálkem, jednatelem společnosti, se sídlem Purkyňova 35e, 612 00 Brno.

AZ Prosperity, spol. s r.o. je dceřinou firmou mateřské společnosti Prosperity, spol. s r.o., která během svého 11 letého působení na tuzemském trhu zrealizovala 16 developerských projektů, převážně zaměřené na bydlení, komerční a obchodní prostory a také na administrativu. Během tohoto dlouholetého působení na trhu, kdy činnosti

právnícké osoby předcházela činnost fyzické osoby, si vybuďovala nemalou základnu spokojený klientů, soukromých osob a také mnoho společností. Firma Prosperity, spol. s r.o. je ekonomicky silnou, perspektivní, univerzální developerskou společností, jejíž největší odměnou je spokojenost klientů z jejich nového bydlení a prostor pro rozvoj podnikání, vytvářeného podle jejich individuálních přání a požadavků. Firma se díky spoluprací s renovovanými architektonickými ateliéry snaží vyčnívat nad svojí konkurencí a společně tak vytvářet nadčasové a exklusivní projekty s moderní architekturou a designem. Projekt AZ Tower je naplnění vize společnosti o dosažení vrcholu developerských snah na území České republiky. Inovativní a progresivní metody a organizace práce, stavební technologie, nové materiály a trvalá ohleduplnost k životnímu prostředí, jsou samozřejmými předpoklady profesionality stavebních a investičních firem, se kterými Prosperity s.r.o. spolupracuje. Hlavním cílem společnosti Prosperity je, aby i nadále fungovala a prosperovala minimálně tak, jako do této doby a aby vždy dokázala uspokojit potřeby a nároky svých klientů. [5]

### **5.1.1 Realizované developerské projekty**

Z přehledu realizovaných staveb vidíme zaměření investic do atraktivních lokalit v Brně a přílehlém okolí a na projekty v hodnotách desítek až stovek miliónů korun.

Tato strategie, investování do luxusních a atraktivních příležitostí je momentálně na trhu s realitami jedním ze sektorů, který neustále roste a jeho poptávka převyšuje nabídku. Tento stav potvrzují i renomované realitní agentury.

## **5.2 Výchozí stav před realizací projektu, důvod realizace projektu**

### **5.2.1 Výchozí resumé**

Pozemky, na kterých se stavba toho času plánovala, byli majetkem firmy AZ-Servis a.s., se sídlem Kulkova 946/30, Brno Maloměřice 61400. Tato firma se stala toho času minoritním společníkem právnícké osoby AZ-Prosperity, spol. s r.o., se sídlem Purkyňova 35e, Brno 60200, která je stavebníkem. AZ-Prosperity, spol. s r.o. je dceřinou společností Prosperity, spol. s r.o. a je jimi vlastněna z osmdesáti procent. Dle výpisu z obchodního rejstříku, však došlo v červnu roku 2011 k převedení zbývajícího podílu dvacetí procent, kterou vlastnila firma AZ-Servis, na jednatele společnosti AZ-Prosperity, spol. s r.o. Jiřího Maršálka jako fyzickou osobu.

Součástí pozemku byla i stavba rozestavěného skeletu, dvanáct let starého objektu, který je určen k demolici. Na pozemku je také tzv. hala Eurokoberců, na kterých se stavba AZ Tower přímo realizovat nebude, avšak v průběhu výstavby budou sloužit k provozování zařízení staveniště. Po dokončení stavby AZ-Tower je na těchto pozemcích plánovaná stavba budovy AZ-Pie, která by případně mohla být propojena s budovou AZ Tower.

Výstavba AZ Toweru se realizuje na komerčně velmi atraktivním a dynamicky se rozvíjejícím území. Této lokalitě dalo město Brno název jižní vstupní brána města s tím, že by se zde měly nacházet moderní výškové budovy. Lokalita se nachází v blízkosti plánovaného nového nádraží tzv. Jižního centra, nově vybudovaného Justičního paláce Městského soudu Brno apod. Místo má velmi dobrou dopravní

dostupnost. Necelé dva kilometry od místa výstavby se nachází EXIT 194 dálnice D1 v přímém směru na Prahu, Ostravu, Bratislavu a Vídeň.

### **5.2.2 Odůvodnění stavby**

Stavba je z hlediska územního plánu v souladu s předpokládaným rozvojem území, tedy komplex je navržen na místě určené k výstavbě staveb se smíšenou funkcí.

Z funkčního a urbanistického hlediska se tedy jedná o snahu dotvoření dosud nekonsolidované části města v souladu s předpoklady schváleného územního plánu města Brna. Cílem je vytvořit kvalitní fungující stavbu, která přispěje svým architektonickým řešením i bohatou nabídkou kancelářských prostor, služeb, obchodů, bydlení a pracovních příležitostí ke zkvalitnění, zatraktivnění této části města. V lokalitě v současné době probíhá výstavba a příprava dalších staveb nabízejících kancelářské a obchodní plochy. Lokalita je dostupná městskou hromadnou dopravou, ale je zejména dobře přístupná z městské komunikační sítě. Atraktivní je blízkost stávajícího, ale i nově koncipovaného jižního městského centra v návaznosti na přestavbu železničního uzlu. Jak bylo v průběhu dosavadní projektové přípravy zjištěno, jsou v lokalitě dostupné dostatečně kapacitní inženýrské sítě pro napojení navrhovaného objektu.

## **5.3 Nový investiční projekt a jeho cíle**

### **5.3.1 Investor**

Za celým projektem stojí investorská společnost AZ Tower, a.s. Hlavním organizátorem a iniciátorem myšlenky stavby AZ Toweru je brněnský developer AZ Prosperity, s.r.o., který celou výstavbu připravil a vymyslel. Dále provádí inženýrskou činnost a technický dozor. Je též spolumajitelem AZ Tower, a.s. spolu s AZ servis, a.s. a známou stavební společností PSJ, a.s., která je současně generálním dodavatelem. Přesné podíly jednotlivých firem není možné zjistit, jelikož jsou kusé a nelze je zjistit ani výpisem z obchodního rejstříku, protože firma má anonymní akci na majitele. Podle nepotvrzených zpráv je podíl PSJ, a.s. 35 procent.

### **5.3.2 Záměr projektu a jeho cíle**

Název projektu je nazván AZ Tower, výstavba nejvyšší budovy v české republice. Začátek realizace proběhnul na podzim roku 2010. Výšková budova byla postavena do konce roku 2012, poté zde probíhaly dokončovací práce. Kolaudace proběhla na jaře letošního roku 2013.

Záměrem investora je vybudovat komplex budov, které budou nabízet kancelářské prostory se zázemím - zasedacími místnostmi, jednacími sály, archívem, restauracemi, kavárnami, obchody a společným atriem. Do atria jsou směřovány menší prodejní

plochy. V nejvyšších podlažích jsou navrženy apartmány s výhledem na dominanty Brna - hrad Špilberk a kostel sv. Petra a Pavla.

Druhá část komplexu obsahuje čtyři prodejny - autosalon Škoda, VW, Audi a Seat se společným servisem, tyto prostory již mají konečného uživatele a jsou mu plánovány na míru a dle jeho požadavku. Nad servisem jsou navrženy velkoprostorové kanceláře. Součástí řešení je zajistit potřebnou kapacitu parkovacích míst a to jak v podzemních garážích, tak i na venkovních parkovacích místech. Jedná se tedy o polyfunkční stavbu s nabídkou kanceláří, apartmánů a prodejních prostor, které jsou určeny buď k pronájmu, nebo prodeji do osobního vlastnictví. Bude záležet na druhu poptávek po těchto prostorech.

AZ Tower představuje nejvyšší dům v Česku s třiceti podlažími a výškou 111 metrů. Architektonicky výrazná budova vyrostle mezi ulicemi Pražákova a Heršpická poblíž M-Paláce. Nová brněnská dominanta bude složená ze dvou bloků, mezi které bude vložen tubus s komunikačním jádrem – schodištěm a výtahovými šachtami. Ve dvou podzemních patrech zaparkuje 265 aut. V přízemí budovy se bude nacházet autosalon, atrium s recepcí, obchody, kavárna, zasedací sály a archiv. V třetím patře vznikne restaurace. V posledních šesti patrech je plánováno dvanáct exklusivních bytových jednotek. Díky této koncepci se všechny byty zařadí na dlouhou dobu mezi nejprestižnější a nejvýše umístěné bydlení v České republice. Ostatní patra budovy jsou určeny pro administrativní a komerční prostory. [5]

Výjimečnost a originalitu AZ Toweru zajistí nejen jeho výška a úžasné rozhledy na Brno a Pálavu. Na první pohled zaujme především netradiční zalomení a deformace jednoho z bloků fasády. Ta je tvořena velkými lesklými glazovanými obklady dvou odstínů. Terakotová barva odrážející sluneční paprsky bude postupně přecházet v bílou splývající s oblaky.

Samostatnou kapitolou je energetická úspornost mrakodrapu, který je od prvních architektonických studií řešený jako nízkoenergetická budova. Třicetimetřové hlubkové energetické piloty, které budou v Česku zcela jedinečné, budou díky tepelným čerpadlům v zimě ohřívat a v létě ochlazovat spodní tři patra. Unikátní je také systém centrálního větrání, kdy mezi vnitřním oknem a vnější keramickou fasádou bude cirkulovat vzduch a vyrovnávat teplotní rozdíly mezi severní a jižní fasádou pomocí několika servomotorů umístěných na každém patře. Je také plánováno, že celou jižní fasádu výtahové šachty, která má celkovou plochu sedm set metrů čtverečních, pokryjí fotovoltaické panely, které by mohly sloužit jako zdroj elektrické energie a dodávat ji do společných prostor budovy. Dále se uvažuje, že na střeše přibudou větrné elektrárny, které připomínají šroubovici DNA. Budova bude také zachytávat dešťovou vodu, která poslouží jako užitková, prioritně pro společné prostory. [5]

## 5.4 Analýza trhu, SWOT analýza, marketingový mix

### 5.4.1 Analýza trhu

Komplex AZ Tower bude nabízet všechny složky občanského vyžití, jako jsou obchodní prostory, kancelářské prostory, apartmány nebo byty, autosalón s autoservisem, myčka aut, kongresový sál, restaurace atd. AZ Tower je projektován tak, aby klient uspokojil všechny své potřeby. Vizí projektu bylo vybudovat moderní objekt, kde by si ať už právnické či fyzické osoby zakoupily kancelářské prostory a přestěhovaly se tak z pronajatých prostor do vlastních prostor, které by jim umožnily snížit náklady na dlouhodobý provoz kanceláří a současně jim nabídly další služby, které nejsou obvyklé ve stavbách tohoto druhu v Brně. Je zde nabídka využití velkoprostorových sálů pro pořádání konferencí, schůzí či školení. Je možné využívat služeb archivu přímo v budově nebo nabídnout reprezentativní jednotky pro důležité obchodní schůzky. Nabídnout bydlení pro pracovníky a majitele kanceláří a to jak trvale, tak i pro krátkodobé či občasné bydlení. Dále zde bude využito obchodních prostor, kavárny, restaurace, zdravotního zařízení apod. a to vše pod jednou střechou.

Tabulka č.1 - Přehled nájmu v přímém okolí AZ Toweru

<b>Kancelářské prostory</b>	<b>cena nájmu v Kč/m<sup>2</sup> za rok</b>
Kampus - Bohunice	2950
Office Park - Londýnské nám.	3300
Spielberg Office center - Holandská ul.	3300
M Palác 11.podlaží - Heršpická ul.	5500
Mediahall, Pražákova ul.	3300
<u>AZ Tower</u>	<u>4000</u>
<b>Obchodní prostory</b>	
Kampus - Bohunice	4450
Vídeňská ul.	3200
<u>AZ Tower</u>	<u>4500</u>
<b>Bytové jednotky</b>	
Brno Štýřice	2600
Brno Štýřice	3500
<u>AZ Tower</u>	<u>5500</u>
<b>Restaurace</b>	2500
<b>Parkovací stání</b>	35000 Kč/ks za rok

Tabulka byla vytvořena na základě údajů z webových stránek realitních agentur Gaute [7] a Real Spectrum. [8]

Nejen v oblasti jižního centra, ale i v ostatních městských částech Brna je spousta administrativních budov, které jsou plně prázdných kancelářských prostor k pronájmu. Naproti tomu management AZ-Prosperity, spol. s r.o. se rozhodl nově vzniklé nejen kancelářské prostory přímo prodávat. Společnost se však možnosti dlouhodobému pronájmu prostor, v případě zájmu, nebude bránit.

K takovému rozhodnutí došlo vedení společnosti na základě vyjádření několika renomovaných realitních kanceláří a to:

### **1) Vyjádření Gaute, a.s. realitní společnost**

Tržní situaci administrativních ploch v Brně pro rok 2010, kde je v současné době pozorován velmi významný převis nabídky nad poptávkou po pronájmu prakticky všech typů administrativních ploch v Brně. Nejpatrnější je rozdíl u velkoprostorových a-class kanceláří, což je dle vyjádření dáno zejména tím, že bylo v Brně realizováno v poměrně krátké době několik významných administrativních projektů, které vyčerpaly poptávku; většina z nich má stále velké volné kapacity. Stav je do jisté míry spoluutvářena globální finanční situací.

Naprostě opačný trend je pozorován v rámci prodeje administrativních ploch. Přestože je dlouhodobě evidováno několik, a to i významných poptávek po koupi kancelářských ploch, nabídka je de facto nulová. Občas se na trhu objeví menší množství a-class i b-class kanceláří, nabídka je však rychle vykoupena. Situace je tedy taková, že v Brně se momentálně nenacházejí a-class projekty k prodeji. *zdroj příloha č.4*

### **2) Vyjádření Real spektrum, a.s.**

Nabídka kancelářských ploch ke koupi ve standartu A v nově budovaných kancelářských centrech je v dnešní době minimální. Drtivá většina zmiňovaných ploch se nabízí pouze k pronájmu. Nabídky ke koupi jsou spíše ojedinělé a jsou nabízeny většinou v polyfunkčních objektech, kde větší část objektu je určena pro bydlení. *zdroj příloha č.4*

Obě realitních společnosti, které patří k největším na jižní Moravě, se shodly, že na trhu není skoro žádná nabídka administrativních ploch k prodeji, ale pouze k pronájmu. Naopak poptávka po koupi kancelářských prostor je opravdu velká a to tak, že projekt AZ Tower má potenciál být zcela vykoupen.

Spousta společností by momentálně preferovala placení splátek úvěru pro pořízení vlastního majetku, před placením nájmu. Je třeba upozornit, že zde hovoříme o nejvyšší budově v České republice. Tento aspekt je pro mnoho společností - potenciálních klientů o koupi/pronájmu jakýchkoli prostor, za přispění atraktivního designu budovy, velice silným lákadlem.

Správnost investičního záměru nám dokazuje i vysoký podíl rezervačních smluv. Již v roce 2010, tedy téměř tři roky před možným nastěhováním do nově zakoupených prostor v AZ Toweru byly uzavřeny rezervační smlouvy přes čtyřicet procent obsazenosti celé budovy. [5]

Firma se nebude bránit nově realizované prostory pronajmout, avšak dle vyjádření realitních společností je tato možnost málo pravděpodobná.

#### 5.4.2 Přehled prodejních ploch

17 231 m<sup>2</sup> je celkový součet všech nově zbudovaných ploch a to v následujícím složení:

- 3 467 m<sup>2</sup> je autosalón a autoservis
- 9 697 m<sup>2</sup> kancelářské prostory
- 715 m<sup>2</sup> kanceláře typu open space
- 419 m<sup>2</sup> zasedací sály
- 1 397 m<sup>2</sup> byty
- 938 m<sup>2</sup> obchody
- 598 m<sup>2</sup> kavárna + restaurace

#### 5.4.3 SWOT analýza

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb projektu je uvedena v tabulce č.2. Ze silných stránek projektu, fakt, že jde o nejvyšší budovu v ČR je z marketingového hlediska velmi klíčová. Hlavní příležitosti jsou ve využívání nových technologií a tím pádem menších budoucích provozních nákladech. Za hlavní hrozbu projektu je vnímána výsledná kvalita stavebních prací, u nichž jakékoli reklamace mohou negativně působit na potenciální zákazníky. Toto riziko se zmenšilo, zapojením zhotovitele stavby, firmy PSJ, a.s., do projektu jako spoluinvestora i spolumajitele. Zhotovitel má tedy maximální zájem na dobře odvedené práci.

Tabulka č.2 - SWOT analýza projektu AZ Tower

##### Silné stránky

- Nejvyšší budova svého druhu v ČR
- Spolupráce s renomovanými ateliéry Burian a Křivinka, Atelier 2002
- 18. plánovaný projekt investora s dlouholetou tradicí
- Důraz na moderní technologie a materiály
- Zajištění komplexních potřeb budoucím uživatelům
- Atraktivní design
- Nižší provozní náklady na provoz
- Podpora vedení města Brna
- Příhodná doba na zahájení stavby z hlediska nižších dodavatelských cen

##### Slabé stránky

- Závislost na dodavatelích stavebních materiálů a prací a jejich cenách
- Obtížnost zajištění financování na výstavbu

### Příležitosti

-Využití nových a moderních technologií

Fotovoltaika, Solární panely, Tepelná Čerpadla, Větrná turbína, Jímání dešťové

Vody

-Minimální zatížení životního prostředí

Minimální emise

-Neexistující konkurence na realitním trhu

Ve městě Brně a okolí

-Snaha převzetí zkušeností a nových Technologií od zahraničních firem

-Lukrativní investiční příležitost pro potencionální investory

-Snaha obchodních partnerů zúčastnit se Výstavby za účelem vlastní reklamy a referenci

*tabulka č.2 je převzata z [5]*

### Hrozby

-Nezajištění dostatečného objemu finančních

prostředků

-Nespolehlivost dodavatelů a kvalita

provedených prací

-Vývoj ekonomické situace – zvýšení inflace

a devalvace měny

-Změna politiky konkurence a snížení cen

pronájmů a zahájení prodeje

#### **5.4.4 Marketingový mix**

Je soubor marketingových nástrojů produkt, cena, propagace, místo, aby se dosáhlo marketingových cílů na našem trhu.

- Produkt stavby AZ Toweru bude
  - a) 10 412 m2 Kancelářských prostor
  - b) 938 m2 Obchodních ploch
  - c) 598 m2 Restaurace a Café
  - d) 3467 m2 Autosalóny a autoservis
  - e) 419 m2 Zasedacích sálů
  - f) 12 ks Apartmánů o velikosti od 57 do 326 m2
  - g) 265 ks podzemních garážových stání

- Základní ceny stanovené za dané produkty stavby (bez DPH)

Tabulka č.3 - Stanovení cen za produkty

	<b>Prodej [Kč/m<sup>2</sup>]</b>	<b>Pronájem [Kč/m<sup>2</sup> za rok]</b>
Kancelářské prostory	45000	4000
Obchodní plochy	55000	4500
Restaurace a Café	40000	2500
Zasedací sály	38000	1500
Byty, Apartmány	63000	5500
	[Kč/ks]	[Kč/ks za rok]
Parkovací stání	350000	35000
	Prodej	
Autosalóny a autoservis	80 000 000 Kč	

*zdroj cen pro prodej[5], ceny pro pronájem jsou určeny na základě [tabulky č.1]*

Standardní platební podmínky probíhají v těchto fázích:

- rezervace jednotky: 150.000,- Kč
- záloha na koupi jednotky v průběhu výstavby 30% kupní ceny
- doplatek před předáním a podpisem kupní smlouvy

- Propagace projektu

K propagaci projektu se budou využívat všechny dostupné cesty:

- tisk
- rozhlas
- televize
- reklama na billboardech
- oslovení potencionálních klientů formou osobních schůzek
- oslovení adresným a neadresným mailingem

- Místo

Veškeré služby spojené s prodejem všech produktů AZ Tower se budou konat v kancelářích domovské firmy Prosperity, spol. s r.o. na adrese Purkyňova 35e, 612 00 Brno - Královo Pole, kde je i sídlo dceřinné společnosti AZ Prosperity, spol. s r.o.

Po uzavření rezervační smlouvy na konkrétní typ produktu, mohou klienti uplatňovat požadavky na klientské změny, které budou diskutovány v místě sídla společnosti. V místě také sídlí advokát, který bude mít dohled nad veškerými smlouvami a obchodními podmínkami.

- Shrnutí marketingového mixu

Složení jednotlivých segmentů produktů stavby je velmi vyvážené, projektované na míru městu Brnu. Ceny jednotlivých segmentů byly stanoveny z průzkumu trhu, ze zkušeností investora a také z vyjádření a konzultací s realitními skupinami působícími na Jižní Moravě. Investor bude obstarávat veškeré podklady a návrhy pro reklamu. Pouze při televizní a rozhlasové reklamě zadá požadavek odborné firmě, se kterou však bude průběžně korigovat vývoj spotu. Různé klientské listy, stejně jako reklamní letáčky a karty, bude zpracovávat investorův personál, pouze na tisk těchto prospektů osloví tiskařskou agenturu. Co se týká adresného a neadresného mailingu a osobních schůzek – ty budou provádět manažeři AZ Prosperity, spol. s r.o. osobně. [5]

## 5.5 Potenciální trhy

Při volbě cílových skupin se zejména bere v úvahu bonitnost potenciálních zákazníků. Jde o jednu z nejatraktivnějších budov v České republice, proto jsou považovány bohaté firmy a fyzické osoby za klíčový segment pro produkty AZ Toweru.

Potenciální trhy pro podnikatelský záměr jsou právnické a fyzické osoby, které v současnosti platí nájem za administrativní plochy v luxusnějších budovách typu Spielberk Office park, M Palác a jiné. Pro každou firmu bude velmi reprezentativní mít sídlo na adrese umístění AZ Toweru.

Zájemců o prémiové byty v horní části AZ Toweru bude bezpochyby mnoho. Budou to bohatí občané, pro které to bude rovněž otázkou prestiže. Další vlna kupujících se předpokládá ze strany investorů, kteří zde zakoupí byt za účelem jeho následného pronájmu.

## 5.6 Management projektu

Manažeři projektu AZ Tower budou lidé ze společnosti AZ Prosperity, spol. s r.o., kteří budou řídit a koordinovat celý průběh výstavby.

### 5.6.1 Organizační struktura

- **Technický úsek:**

Technický senior manažer, který bude mít dohled nad technickým řešením HSV stavby; technický manažer, který bude dohlížet nad technickým řešením PSV stavby

- **Ekonomický úsek:**

Ekonomický manažer, který bude dbát nad ekonomikou stavby, propagací, klientské centrum; finanční úsek, dohled nad fakturací stavby; účetní, účetnictví stavby.

- **Marketingový a klientský úsek:**

Marketingové oddělení se zaměří na reklamu a propagaci produktu, jednání s klienty a bude řešit klientské změny.

- **Právní úsek:**

Právní oddělení, zajistí veškerý právní servis společnosti.

### 5.6.2 Realizační tým projektu

Projekt je tvořen a realizován pěti osobami, kteří v případě potřeby jsou připraveni spolupracovat s dalšími odborníky. Úlohy jednotlivých osob jsou shrnuty v tabulce č.4.

#### Realizační tým:

1. Vedoucí týmu – 1 osoba
2. Technický pracovník – 2 osoby
3. Ekonom – 1 osoba
4. Marketingový pracovník – 1 osoba

Tabulka č.4 - Realizační tým a úloha v projektu

Pozice v týmu	Úloha v projektu	Jméno	Profese
<b>Vedoucí týmu</b>	- formálního dohled nad realizací všech etap projektu  - dohled nad kvalitou a časovým harmonogramem prací provedených v rámci realizace	Ing. Jiří Maršálek	Jednatel společnosti  AZ PROPERITY, s.r.o.
<b>Technický pracovník</b>	- odborný technický dohled nad HSV částí projektu.,  - odborný technický dohled nad PSV částí projektu.	Ing. Jan Skoupý  AZ PROPERITY, s.r.o.	Projekt manager Senior  Projekt manager
<b>Ekonomický pracovník</b>	- dohled na finanční stránku projektu, čerpání finančních prostředků s ohledem na časový rozvrhu projektu apod.	AZ PROPERITY, s.r.o.	Ekonomický manažer
<b>Marketingový pracovník</b>	- dohled nad propagací, a reklamou projektu, zajištění klientského servisu	AZ PROPERITY, s.r.o.	Marketingový manažer

tabulka č.4 převzata z [5]

## **5.7 Finanční plán a analýza projektu**

### **5.7.1 Sumarizace**

Pro vypracování finančního plánu projektu, pro jeho zpracování a vyhodnocení a také pro ekonomickou analýzu je nutné zrekapitulovat veškeré podklady, které jsou součástí projektu.

Investor má v úmyslu postavit na volném pozemku investiční celek, který bude sloužit jako víceúčelová administrativní a bytová budova – AZ Tower. Jeho rozhodnutí o realizaci podnikatelského záměru bylo závislé především na průzkumu realitního trhu, který v současné době postrádá podobné plochy, které nabídne budova AZ Toweru.

Projekt bude částečně financován z vlastních zdrojů a částečně úvěrem. Před zahájením čerpání úvěru vloží investor vlastní finance, a to 311,5 milionu Kč. Ostatní potřebné investice budou do projektu vloženy prostřednictvím developerského úvěru ve výši 350 milionu Kč se splatností 24 měsíců pro případ přímého prodeje. Pro variantu dlouhodobých pronájmů bude doba splácení úvěru několikanásobně delší. Úvěr banka poskytne po proinvestování vlastních 150 milionů Kč. V případě inkasování kupních cen od klientů, budou tyto finance sloužit v první řadě na úhradu dlužné částky za úvěr, následně pak dodavatelům a teprve naposled dojde k úhradě poskytnutých půjček společníkům.

Generálním dodavatelem a zároveň také spoluinvestorem stavby se stala společnost PSJ, a.s., se sídlem Jiráskova 3960/32, 58604 Jihlava. Společnost je údajně 35 procentním spoluinvestorem a také spolumajitelem firmy AZ Tower, a.s. K jejímu rozhodnutí o vstupu do projektu vedl jednak fakt, že by jako čistý zhotovitel, musel zaplatit pozastávku minimálně ve výši 10 procent hodnoty stavebního díla, a také obrovská marketingová příležitost prezentovat se jako spoluinvestor stavby nejvyšší budovy v České republice.

Výpočet jednotlivých ukazatelů ekonomické efektivity se u možnosti přímého prodeje neprovádí, a to především z důvodu, že celková doba realizace je kratší než 3 roky. Za klíčový ukazatel se bude brát čistý zisk. Avšak v druhé vypracované variantě projektu na pronájem ploch, již budou jednotlivé ekonomické ukazatele efektivity vypracovány.

### **5.7.2 Výnosy projektu**

Výnosy budou rozděleny do dvou základních kategorií a to výnosy z prodeje a z pronájmu. Obě varianty budou dále implementovány do finančních výkazů, z kterých se vyvodí závěry.

## 1) Výnosy z prodeje ploch

Výnosy developerského projektu jsou přímo úměrné aktuálních tržním cenám na realitních trhu. Tím je uzpůsobena struktura výnosů a hodnocení celého projektu.

S přihlédnutím na velikost projektu, užitnou hodnotu, komplexnost celého projektu a zejména velkou poptávkou po tomto typu komerčních, administrativních a bytových prostor byli jednotlivé výnosy stanoveny:

### Základní ceny stanované za dané prostory stavby (bez DPH):

- Kancelářské prostory 45.000,-Kč/m<sup>2</sup>
- Obchodní plochy 55.000,-Kč/m<sup>2</sup>
- Restaurace a Café 40.000,-Kč/m<sup>2</sup>
- Autosalóny a autoservis 80 000 000 Kč
- Zasedací sály 38.000,-Kč/m<sup>2</sup>
- Apartmány 63.000,-Kč/m<sup>2</sup>
- Parkovací stání cena za 350.000,-Kč/ks

Tabulka č.5 – Přehled prodejních cen administrativních, komerční a ostatních prostor

Kanceláře, administrativa, obchody, parkování			Kč/m <sup>2</sup>	Kč celkem
Autosalon + Autoservis	3467	m <sup>2</sup>		<b>80 000 000</b>
Obchod č.1a - celkem (1.NP)	79	m <sup>2</sup>	55 000	<b>4 345 000</b>
Obchod č.1b - celkem (1.NP)	89	m <sup>2</sup>	55 000	<b>4 895 000</b>
Obchod č.1c - celkem (2.NP)	100	m <sup>2</sup>	52 500	<b>5 250 000</b>
Obchod č.1d - celkem (2.NP)	86	m <sup>2</sup>	52 500	<b>4 515 000</b>
Obchod č.3a - celkem (1.NP)	70	m <sup>2</sup>	55 000	<b>3 850 000</b>
Obchod č.3b - celkem (1.NP)	56	m <sup>2</sup>	55 000	<b>3 080 000</b>
Obchod č.4a - celkem (1.NP)	86	m <sup>2</sup>	50 000	<b>4 300 000</b>
Obchod č.4b - celkem (1.NP)	92	m <sup>2</sup>	50 000	<b>4 600 000</b>
Obchod č.5 - celkem (1.NP)	46,5	m <sup>2</sup>	58 000	<b>2 697 000</b>
Obchod č.6a - celkem (2.NP)	59	m <sup>2</sup>	52 500	<b>3 097 500</b>
Obchod č.6b - celkem (2.NP)	44	m <sup>2</sup>	52 500	<b>2 310 000</b>
Obchod č.7 - celkem (2.NP)	32	m <sup>2</sup>	55 000	<b>1 760 000</b>
Obchod č.10a - celkem (3.NP)	46	m <sup>2</sup>	50 000	<b>2 300 000</b>
Obchod č.10b - celkem (3.NP)	53	m <sup>2</sup>	50 000	<b>2 650 000</b>
Restaurace č. 2 - celkem (3.NP)	452	m <sup>2</sup>	40 000	<b>18 080 000</b>
Kanceláře 03.11 (Open Space - 3.NP)	715	m <sup>2</sup>	40 000	<b>28 600 000</b>
Zasedací sály a Hala (3.NP)	419	m <sup>2</sup>	38 000	<b>15 922 000</b>
Kancelář 03.09 (3.NP)	222	m <sup>2</sup>	42 000	<b>9 324 000</b>
Café č. 8 - celkem (2.NP)	146	m <sup>2</sup>	44 000	<b>6 424 000</b>

Kancelář 02.12 (2.NP)	235	$m^2$	45 000	<b>10 575 000</b>
Átrium - celkem	597,7	$m^2$		
Recepce	34,07	$m^2$		
Parkovací stání	265	<i>ks</i>	350 000	<b>92 750 000</b>

tabulka č.5 převzata z [5]

Tabulka č. 6 – Přehled prodejních cen kancelářských a bytových prostor

4.NP - Strojovny a Technické zázemí	643	$m^2$	<i>Kč/m<sup>2</sup></i>	<i>Kč celkem</i>
Archiv	87	$m^2$	40 000	<b>3 450 000</b>
5.NP - Kancelář, 5.01	273	$m^2$	45 000	<b>12 285 000</b>
Kancelář, 5.02	248	$m^2$	45 000	<b>11 160 000</b>
6.NP - Kancelář, 6.01	273	$m^2$	45 000	<b>12 285 000</b>
Kancelář, 6.02	240	$m^2$	45 000	<b>10 800 000</b>
7.NP - Kancelář, 7.01	273	$m^2$	45 500	<b>12 421 500</b>
Kancelář, 7.02	232	$m^2$	45 500	<b>10 556 000</b>
8.NP - Kancelář, 8.01	498	$m^2$	45 000	<b>22 410 000</b>
9.NP - Kancelář, 9.01	490	$m^2$	45 000	<b>22 050 000</b>
10.NP - Kancelář, 10.01	494	$m^2$	45 000	<b>22 230 000</b>
11.NP - Kancelář, 11.01	475	$m^2$	45 000	<b>21 375 000</b>
12.NP - Kancelář, 12.01	467	$m^2$	45 000	<b>21 015 000</b>
13.NP - Kancelář, 13.01	458	$m^2$	45 500	<b>20 839 000</b>
14.NP - Kancelář, 14.01	451	$m^2$	45 500	<b>20 520 500</b>
15.NP - Kancelář, 15.01	456	$m^2$	45 500	<b>20 748 000</b>
16.NP - Kancelář, 16.01	472	$m^2$	46 000	<b>21 712 000</b>
17.NP - Kancelář, 17.01	273	$m^2$	46 000	<b>12 558 000</b>
Kancelář, 17.02	214	$m^2$	46 000	<b>9 844 000</b>
18.NP - Kancelář, 18.01	273	$m^2$	46 500	<b>12 694 500</b>
Kancelář, 18.02	229	$m^2$	46 500	<b>10 648 500</b>
19.NP - Kancelář, 19.01	273	$m^2$	47 000	<b>12 831 000</b>
Kancelář, 19.02	230	$m^2$	47 000	<b>10 810 000</b>
20.NP - Kancelář, 20.01	499	$m^2$	47 000	<b>23 453 000</b>
21.NP - Kancelář, 21.01	500	$m^2$	48 000	<b>24 000 000</b>
22.NP - Kancelář, 22.01	477	$m^2$	48 500	<b>23 134 500</b>
23.NP - Kancelář, 23.01	472	$m^2$	49 000	<b>23 128 000</b>
24.NP - Kancelář, nebo bydlení, 24.01	57	$m^2$	63 000	<b>3 591 000</b>
Kancelář, nebo bydlení, 24.02	104	$m^2$	62 000	<b>6 448 000</b>
Kancelář, nebo bydlení, 24.03	103	$m^2$	63 000	<b>6 489 000</b>
Kancelář, nebo bydlení, 24.04	76	$m^2$	63 000	<b>4 788 000</b>
25.NP - Kancelář, nebo bydlení, 25.01	57	$m^2$	65 000	<b>3 705 000</b>
Kancelář, nebo bydlení, 25.02	93	$m^2$	63 000	<b>5 859 000</b>

Kancelář, nebo bydlení, 25.03	95	$m^2$	65 000	<b>6 175 000</b>
Kancelář, nebo bydlení, 25.04	73	$m^2$	65 000	<b>4 745 000</b>
26.NP - Kancelář, nebo bydlení, 26.01	57	$m^2$	70 000	<b>3 990 000</b>
Kancelář, nebo bydlení, 26.02	136	$m^2$	63 000	<b>8 568 000</b>
27.NP - Kancelář, nebo bydlení, 27.01	220	$m^2$	64 000	<b>14 080 000</b>
28.NP - Bydlení, kancelář, 28.01 (326 m2 terasa a bazén)				<b>16 000 000</b>

*tabulka č.6 převzata z [5]*

Plánovaná výše prodejních cen:	<b>824.721.000 Kč bez DPH</b>
z toho Jednotky:	647.000.000 Kč bez DPH
z toho Parkování:	92.750.000 Kč bez DPH
z toho Autosalon:	80.000.000 Kč bez DPH

## 2) Výnosy z pronájmu ploch

Dle vyjádření realitních agentur je možnost pronajímat v současnosti tolik ploch administrativních velice nepravděpodobné, avšak pro účely mé bakalářské práce se budu zabírat i touto variantou. Pronájem autosalonu nebude uvažován, protože se budoval a byl prodán přímo na míru.

Na základě nabídek realitních agentur byly zjištěny přibližné ceny nájmu za kancelářské prostory v A-class třídě okolo 3500 Kč/m<sup>2</sup> za rok. Za A-class třídu považuji nedaleké administrativní plochy na ulici Holandská, Londýnské náměstí či prostory v M-paláci, který sousedí s AZ Towerem. Proto se stanovuje reálný nájem administrativních ploch vzhledem k prestiži AZ Toweru na 4000 Kč/m<sup>2</sup>.

Obchodní prostory budou pronajímány za částku 4500 Kč/m<sup>2</sup> za rok. Průzkum byl proveden na základě cen pronájmů v brněnském Kampusu v Bohunicích a na nedaleké Vídeňské ulici. Za pronájem restaurace a kavárny se očekává částka 2500 Kč/m<sup>2</sup> za rok. Výnosy ze zasedacích sálů jsou velice nestabilní a investor očekává roční příjem za pronájem těchto prostor okolo 1500Kč/m<sup>2</sup> za rok. Celkové roční výnosy se budou pohybovat okolo 628 500 Kč/rok.

Celkové výnosy projektu za jeden rok jsou vyčísleny, dle výše uvedených propočtů, za předpokladu stoprocentní naplněnosti nově vybudovaných ploch, na 64 951 000 Kč za rok. [tabulka č.7] Stoprocentní naplněnost budovy je vysoce nepravděpodobná, proto v dalších výpočtech bude počítáno s variantou 90 procent naplněnosti, tedy s výnosy 58 455 900 Kč. [tabulka č.8]

Tabulka č.7 - Předpokládané výnosy z pronájmu prostor za období jednoho roku v případě stoprocentní naplněnosti

	<b>Tržní ceny za m<sup>2</sup></b>	<b>Plochy [m<sup>2</sup>]</b>	<b>Celkem</b>
Kanceláře	4 000 Kč	10412	41 648 000 Kč
Obchodní	4 500 Kč	938	4 221 000 Kč
Restaurace, kavárna	2 500 Kč	598	1 495 000 Kč
Byty, apartmány	5 500 Kč	1397	7 683 500 Kč
Parkovací místa	35 000 Kč	265	9 275 000 Kč
Zasedací sály	1 500 Kč	419	628 500 Kč
<b>Celkem</b>			<b>64 951 000 Kč</b>

Tabulka č.8 - Očekávané výnosy z pronájmu v závislosti na naplněnosti

<b>Naplněnost</b>	100%	<b>90%</b>	80%	70%
<b>Celkem</b>	64 951 000 Kč	<b>58 455 900 Kč</b>	51 960 800 Kč	45 465 700 Kč

### 5.7.3 Náklady projektu

Pro snadnější orientaci a přehlednost jsou provozní náklady rozděleny na:

- **Provozní výdaje**

Jsou vyčísleny jako náklady na provoz kanceláří, dopravní prostředky, marketing a ostatní náklady.

Provozní výdaje sledují výdaje v průběhu realizace projektu plánované na 25 měsíců a činí 3 466 900 Kč. Jednotlivé provozní náklady jsou přímo úměrné časové délce výstavby, tzn. v případě nedodržení plánovaného harmonogramu a prodloužení realizace stavby budou provozní výdaje stoupat. [5]

- **Mzdové náklady**

Společnost AZ Prosperity, spol. s r.o. bude zaměstnávat celkem 4 pracovníky. Dle organizační struktury se bude jednat o 3 technické pracovníky, kteří budou zabezpečovat ekonomické řízení projektu, technický dozor investora, klientské změny a další nutné oblasti potřebné k úspěšnému dokončení.

Firma zaměstná jednu sekretářku na administrativní úkony. Budou se využívat externích právních služeb při zajišťování smluvních dohod s dodavateli i klienty. Poslední subjekt ve společnosti bude externí účetní.

Plánované mzdové náklady se pohybují okolo 6 517 800 Kč za celé období projektu. Tato veličina je opět přímo úměrná průběhu výstavby, termínu dokončení a množství klientských víceprací. Nyní se uvažuje o délce pracovních poměrů výše uvedených na 25. měsíců od zahájení stavby. [5]

- **Náklady na cizí kapitál**

Náklady na cizí kapitál tvoří splátky úvěru a úroky z úvěru.

Na základě rozhodnutí investora, které je samozřejmě dáno především výší vlastních prostředků, bude financování projektu AZ Tower probíhat v kombinaci vlastních zdrojů jako půjčka od společníků, a bankovního úvěru. Finance z poskytnutého úvěru budou do projektu bankou vloženy ve chvíli, kdy investor vynaloží na výstavbu minimálně 150 milionu Kč a na přípravu projektu částku 86 mil. Kč, což podle předběžně sestaveného výkazu Cash-Flow bude během prvních 6 měsíců od zahájení výstavby. [5]

Průměrné úvěrové zatížení bankovních úvěrů se v současnosti pohybuje v rozmezí od 4,0 do 4,5 %, a proto se kalkuluje s horší variantou 4,5%.

### **I. Náklady na cizí kapitál pro případ přímého prodeje**

V případě směřování projektu na přímý prodej ploch byly náklady na developerský úvěr ve výši 350 milionu korun s 4,5 procentním úrokem vyčísleny bankou na 11,5 milionu korun. Je nutné připomenout, že čerpaný úvěr je poskytnut jen na relativně krátkou dobu, proto v porovnání s mnohaletým úvěrem jsou náklady minimální.

### **II. Náklady na cizí kapitál pro případ pronájmů**

V případě pronájmů, a tedy postupného inkasování výnosů se pochopitelně zvedají náklady na cizí kapitál z důvodu dlouhodobého splácení úvěru. Celkové náklady na cizí kapitál v případě devítiletého splácení činní přes 83 milionu Kč. *tabulka č.9*

Tabulka č.9 - Náklady cizího kapitálu

rok	úmor	úrok	splátka	dluh
2014	32 401 064,50	15 750 000,00	48 151 064,50	317 598 935,50
2015	33 859 112,40	14 291 952,10	48 151 064,50	283 739 823,10
2016	35 382 772,46	12 768 292,04	48 151 064,50	248 357 050,64
2017	36 974 997,22	11 176 067,28	48 151 064,50	211 382 053,42
2018	38 638 872,10	9 512 192,40	48 151 064,50	172 743 181,32
2019	40 377 621,34	7 773 443,16	48 151 064,50	132 365 559,98
2020	42 194 614,30	5 956 450,20	48 151 064,50	90 170 945,68
2021	44 093 371,94	4 057 692,56	48 151 064,50	46 077 573,73
2022	46 077 573,73	2 073 490,82	48 151 064,50	0

- **Investiční náklady**

Investiční náklady je opět nutné rozdělit do několika skupin - náklady na přípravu, nákup pozemků, projektovou dokumentaci a stavební náklady.

### **I. Náklady na přípravu projektu**

Náklady reflektují činnost inženýrské organizace při zajištění nákupu pozemků, zajištění potřebných dokladů od vlastníků pozemků a správců inženýrských sítí.

Velký podíl na těchto nákladech mají také náklady spojené s výběrovými řízeními na dodavatele stavebních prací.

Celková výše přímých nákladů vynaložených na přípravu projektu činila 510 000 Kč bez DPH. V této částce nejsou zahrnuty režijní náklady.

### **II. Nákup pozemků**

Náklady na pořízení stavebních pozemků, kde se bude plánovaná výstavba nacházet.

Všechny stavební pozemky byly pořízeny za 45 712 000 Kč bez DPH. Tato cena zahrnuje i ocelovou montovanou konstrukci a monolitický sklet, které se nachází na těchto pozemcích. Součástí pozemků jsou i okolní pozemky, které budou sloužit pro zařízení staveniště a následně pro vybudování nového objektu tzn. AZ-PIE, který může být propojen funkčně či účelově se stavbou AZ Tower. Cena pozemků je podložena znalecm určeným příslušným soudem.

### **III. Projektová dokumentace**

Největší položkou jsou náklady na tvorbu projektové dokumentace, její definování, opravy a postupné aktualizování do fáze studie a dále až po samotný projekt pro územní rozhodnutí, stavební povolení a prováděcí projekt, včetně statické části.

Celková cena projektové dokumentace je 40 000 000 Kč bez DPH a je stanovena jak na základě konkurenčních nabídek dodavatelů projektových dokumentací, tak i na základě příslušného znaleckého posudku, zpracovaného znalecm jmenovaným příslušným soudem. Je třeba podotknout, že zpracovatelem této dokumentace je sama firma Prosperity, spol. s r.o.

### **IV. Stavební náklady**

Souhrnné stavební náklady byly stanoveny na základě kalkulace projektanta a zkontrolovány investorem. Jejich výše je plánována na 661 miliónů Kč.

#### 5.7.4 Rekapitulace plánovaných výsledků

Pro případ přímého prodeje je finanční plán zobrazen v tabulce č. 10.

Tabulka č.10 - Finanční plán pro variantu přímý prodej

Provozní výdaje	3 466 900 Kč
Mzdové výdaje	6 517 800 Kč
Zůstatková cena dlouhodobého majetku <sup>1</sup>	661 479 920 Kč
Příjmy z prodeje	824 721 000 Kč
Náklady cizího kapitálu	11 500 000 Kč
Předpokládaná daň z příjmu P.O.	26 933 712 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>682 964 620 Kč</b>
<b>Celkové výnosy</b>	<b>824 721 000 Kč</b>
<b>Předpokládaný čistý zisk</b>	<b>114 822 668 Kč</b>

<sup>1</sup>investiční výdaje = zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku

Další tabulky č. 11 a č.12 se věnují již jen druhé variantě a to pronájmu ploch.

V tabulce č.11 - Výkaz zisků a ztrát je započítán předpokládaný výnos 58 455 900 Kč, což odpovídá devadesáti procentní naplněnosti prostor. Z tabulky výkazu zisků a ztrát je očekáváno dosažení kladného provozního čistého zisku po zdanění v každém roce. V roce 2014 je v položce výnosy započítán prodej autosalonu v hodnotě 80 miliónu Kč. Ve všech ostatních letech souhlasí částka s předpokládanými výnosy za pronájem jednotlivých ploch za období jednoho roku.

Tabulka č.11 - Výkaz zisků a ztrát pro predikované období 20 let

<b>Výkaz zisků a ztrát</b>					
		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2023</b>	<b>2033</b>
<b>Výnosy</b>		138 455 900	58 455 900	58 455 900	58 455 900
<b>Náklady</b>	provozní	1 449 600	1 449 600	1 449 600	1 449 600
	odpisy	6 324 527	12 525 044	12 525 044	12 525 044
	mzdy	2 530 800	2 530 800	2 530 800	2 530 800
	úrok	15 750 000	14 208 750	-	-
zůstat. cena prodaného dl. majetku		41 428 226			
<b>Provozní výsledek</b>		70 972 747	27 741 706	41 950 456	41 950 456
Daň z příjmu P.O.		13 484 822	5 270 924	7 970 587	7 970 587
<b>Hospodářský výsledek</b>		57 487 925	22 470 782	33 979 869	33 979 869

viz příloha č.1

Tabulka č.12 - výkaz cash flow zobrazuje kladný kumulovaný diskontovaný peněžní tok v 20. roce jen za předpokladu připočítání zůstatkové účetní hodnoty budovy po dvaceti letech. Výnosy jsou na úrovni devadesáti procentní naplněnosti jako ve výkazu zisků a ztrát. Požadovaný diskontní faktor, tj. zhodnocení investovaného vlastního kapitálu je pět procent. Vzhledem k investici do nemovitosti, která je brána jako relativně konzervativní investice, je vyhodnocena tato příležitost za přijatelnou.

Tabulka č.12 - Výkaz Cash Flow pro predikované období 20 let

<b>Výkaz CF</b>					
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2023</b>	<b>2033</b>
<b>IN (-)</b>	661479920				
<b>Úvěr (+)</b>	350000000				
<b>HV (+,-)</b>		57 487 925	22 470 782	33 979 869	33 979 869
<b>Odpisy (+)</b>		6 324 527	12 525 044	12 525 044	12 525 044
<b>Splátky (-)</b>		32 401 065	33 859 112	0	0
<b>Zůstatková účetní h. (+)</b>					375 751 327
<b>NCF</b>	-311479920	31 411 388	1 136 713	46 504 913	422 256 241
dis. fak. 5%	1,000000	0,952400	0,907000	0,613900	0,376900
<b>DNCF</b>	-311479920	29 916 206	1 030 999	28 549 366	159 148 377
<b>KUM NCF</b>	-311479920	-281 563 714	-280 532 715	-248 014 710	114 057 858

viz příloha č.2

- **Analýza citlivosti výnosů z nájmu**

Dlouhodobé pronájmy ploch přinášejí vzhledem k současné situaci na brněnském realitním trhu nemalá rizika, proto je nutné provést analýzu citlivosti. Ta je provedena na základě změn jedné proměnné. Tato proměnná představuje očekávaný výnos

z pronájmu v závislosti na naplněnosti budovy. Pro analýzu použijeme předpoklad naplněnosti ze sedmdesáti, osmdesáti, devadesáti a sta procent. Očekávané výnosy z pronájmu v závislosti na naplněnosti shrnuty v tabulce č. 13.

Tabulka č.13 - Očekávané tržby z pronájmu v závislosti na naplněnosti

Naplněnost	100%	90%	80%	70%
<b>Celkem</b>	64 951 000 Kč	58 455 900 Kč	51 960 800 Kč	45 465 700 Kč

Při pohledu na tabulku č.14 je sledována kladná čistá současná hodnota ještě na úrovni osmdesáti procent naplněnosti. Pro případy okolo sedmdesáti procentní a nižší naplněnosti vychází čistá současná hodnota již záporná, pro firmu tak nevýhodná. Vždy pro dvacátý rok tj. rok 2033 je do kumulativního čistého peněžního toku připočítaná i účetní zůstatková hodnota odepisované budovy AZ Tower, promítne se tak částečně hodnota majetku do tohoto ukazatele.

Tabulka č.14 - NPV po době dvaceti let pro citlivostní analýzu

	<b>Pro rok 2033</b>			
Naplněnost	100%	90%	80%	70%
<b>NPV</b>	179 198 189	114 057 858	48 917 526	-16 222 806

### 5.7.5 Shrnutí

Na základě kalkulace byl stanoven předběžný plán nákladů, který se bude postupně upravovat a doplňovat konkrétními dodavatelskými cenami. Náklady se budou snažit snižovat v celém průběhu výstavby developerského projektu.

U výnosů z prodeje je zapotřebí dodržovat stanovené ceny. Snižování prozatím nepřipadá v úvahu. U výnosů z pronájmu je nutné dodržovat minimální naplněnost okolo osmdesáti procent kapacity.

Je také zapotřebí minimalizovat možný výskyt jakéhokoliv druhu rizika, které by mohlo navýšit cenu projektu nebo prodloužit termín dokončení projektu.

Výše zisku investora nelze s přesností určit, lze ho prozatím jen odhadovat. Dle předloženého finančního plánu je struktura nákladů a výnosů reálná, proto rozdílem uvedených položek obdržíme velmi reálný předpoklad zisku před zdaněním.

V případě přímého prodeje okolo 114 milionu Kč.

V případě pronájmu je pro nás klíčový ukazatel Cash Flow viz výše, kde sledujeme diskontované peněžní toky v jednotlivých letech. Jak jde sledovat v analýze citlivosti, dosažení kladné čisté současné hodnoty bude jen za předpokladu minimální naplněnosti ploch okolo 80 procent.

Na základě znalostí celé problematiky a odhadu ČNB, který předpovídá mírný růst ekonomiky si dovolueme tvrdit, že zisky by mohli být vyšší s ohledem na předpoklad, že cena dodávky bude nižší, než je kalkulováno a zvýší se příjem z prodávajících či pronajímaných ploch.

## 5.8 Posouzení finanční proveditelnosti

Cílem posouzení finanční proveditelnosti je dosáhnout kladného finančního toku v každém roce. Je to důkaz, že projekt nebude potřebovat v průběhu provozu žádné dodatečné finanční injekce.

Tabulka č.15 dokazuje kladný finanční tok téměř v celém dvacetiletém sledovaném období, kromě devátého roku (2022). Tento krátkodobí záporný finanční tok bude bez problému pokryt z dosavadních nakumulovaných zisků.

Tabulka č.15 - Posouzení finanční proveditelnosti

	2013	2014	2015	2022	2033
IN (-)	661 479 920				
Úvěr (+)	350 000 000				
Vlastní zdroje (+)	311 479 920				
HV (+,-)		57 487 925	22 403 388	32 300 342	33 979 869
Odpisy (+)		6 324 527	12 525 044	12 525 044	12 525 044
Splátky (-)		32 401 065	33 859 112	46 077 574	
NCF	0	31 411 387	1 069 320	- 1 252 188	46 504 913
KUM NCF	0	31 411 387	32 480 707	31 228 519	549 198 487

viz. příloha č.3

## 6 HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI

Ke zhodnocení efektivnosti první varianty projektu, tj. přímého prodeje, slouží jako hlavní ukazatel rozdíl mezi očekávanými výnosy a náklady dle finančního plánu, tedy pravděpodobný zisk. Další hodnocení provedené v této kapitole se tedy týká druhé varianty projektu, tj. dlouhodobého pronájmu ploch.

### 6.1 Čistá současná hodnota

Po dosazení do vzorce 4.1 byla vypočtena následující čistá současná hodnota.

$$NPV = 114\,057\,858 \text{ Kč}$$

Čistá současná hodnota vloženého kapitálu vyšla po dvaceti letech při devadesáti procentní naplněnosti budovy přes 114 milionů Kč. Důležité je, že vyšla kladná hodnota. Investice má předpoklad za dodržení podmínek naplněnosti být efektivní.

## 6.2 Vnitřní výnosové procento

Po dosazení do vzorce 4.3 bylo vypočítáno vnitřní výnosové procento na konci sledovaného období.

$$IRR = 0,05 + \frac{114057858}{/31311711/+ /114057858/} * (0,08 - 0,05)$$

$$IRR = 7,35\%$$

Vnitřní výnosové procento vyšlo při započítání výše zůstatkové účetní hodnoty po dvaceti letech 7,35 procent.

## 6.3 Diskontovaná doba návratnosti

Dalším ukazatelem efektivnosti vloženého kapitálu je doba návratnosti. Budu počítat s diskontovaným faktorem pět procent. Diskontovaný faktor je zvolen. Vypočtené kumulované diskontované peněžní toky jsou v tabulce č.16. Z ní vyplývá, že návratnost vloženého kapitálu 311 479 920 Kč je 21 roků a 8 měsíců. Lze tedy očekávat vrácení kapitálu do 22 let.

Tabulka č.16 - Diskontovaná doba návratnosti

rok		NCF	disk. sazba	DNCF	KUM NCF
1.	<b>2014</b>	31 411 388	0,9524	29 916 206	29 916 206
2.	<b>2015</b>	1 069 320	0,9070	969 873	30 886 079
3.	<b>2016</b>	1 069 320	0,8638	923 678	31 809 757
4.	<b>2017</b>	1 069 320	0,8227	879 729	32 689 486
5.	<b>2018</b>	1 069 320	0,7835	837 812	33 527 299
6.	<b>2019</b>	1 069 320	0,7462	797 926	34 325 225
7.	<b>2020</b>	1 069 320	0,7107	759 966	35 085 191
8.	<b>2021</b>	1 069 320	0,6768	723 716	35 808 906
9.	<b>2022</b>	- 1 252 188	0,6446	- 807 160	35 001 746
10.	<b>2023</b>	46 504 913	0,6139	28 549 366	63 551 112
11.	<b>2024</b>	46 504 914	0,5847	27 191 423	90 742 535
12.	<b>2025</b>	46 504 914	0,5568	25 893 936	116 636 471
13.	<b>2026</b>	46 504 914	0,5303	24 661 556	141 298 027
14.	<b>2027</b>	46 504 914	0,5051	23 489 632	164 787 659
15.	<b>2028</b>	46 504 914	0,4810	22 368 863	187 156 522
16.	<b>2029</b>	46 504 914	0,4581	21 303 901	208 460 423
17.	<b>2030</b>	46 504 914	0,4363	20 290 094	228 750 517
18.	<b>2031</b>	46 504 914	0,4155	19 322 792	248 073 308
19.	<b>2032</b>	46 504 914	0,3957	18 401 994	266 475 303
20.	<b>2033</b>	46 504 914	0,3769	17 527 702	284 003 005
21.	<b>2034</b>	46 504 914	0,3589	16 690 614	300 693 618
22.	<b>2035</b>	46 504 914	0,3418	15 895 380	316 588 998

## 7 ZÁVĚR

Rozhodování o investičních projektech patří k nejtěžším a nejzodpovědnějším úkolům, které management a majitelé podniku mají. Pouze správná investiční rozhodnutí totiž podniku zajistí splnění cílů a úspěšnost projektu. Správné vyhodnocení všech relevantních dat z finančního plánu je tak zásadním předpokladem.

Cílem mé bakalářské práce bylo sestavení návrhu finančního plánu a ekonomické hodnocení investice realizované soukromým investorem. Finanční plán a zhodnocení jsem prováděl pro investiční akci stavby AZ Toweru. Dalším cílem bylo zjistit, zda vůbec realizovat tento záměr, nastavit ceny produktů na prodej nebo pronájem, porovnat je s cenami tržními, zhodnotit možnosti financování a celkově zajistit dobrou finanční kondici - likviditu po celou dobu nakládání s investicí.

V průběhu práce jsem nejprve zasadil finanční plán na správné místo v celém podnikatelském plánu. Popsal jsem všechny důležité články tohoto plánu jak v oblasti teorie, tak poté na příkladu realizace AZ Toweru. Finančnímu plánu jsem ale věnoval nejvíce prostoru i času. Nejdůležitější bylo stanovit na základě analýzy trhu ceny produktů. Bylo nutné, aby jednak zajistily dostatečný finanční tok, ale na druhou stranu byly tržně konkurenceschopné.

Vytvořil jsem finanční výkazy jak pro variantu prodeje, tak variantu pronájmu. Pro případ prodeje celé budovy byly výpočty relativně jednoduché. Čistý zisk z této investice by se pohyboval okolo 114 miliónu Kč. Tento zisk, беру jako jediný ukazatel ekonomické efektivity.

Plánovat finanční výkazy pro případ pronájmu už bylo dosti zajímavější a také náročnější. V případě konstrukce výkazu peněžních toků bych upozornil na nutnost sestavovat vždy predikce v několika variantách, nezahrnovat do provozních nákladů úrokové náklady a snažit se zohlednit peněžně všechny nepřímé důsledky investice. Na investici jsem si kladl roční výnosnost pět procent.

Provedl jsem citlivostní analýzu, která vycházela přijatelně pouze v případě naplnění budovy okolo osmdesáti procent. Tuto relativně vysokou hodnotu ale nevidím jako nereálnou i s vědomím současné situace na trhu. Jde přece o nejvyšší budovu v České republice. Navíc i v případě nižší obsazenosti, a tím pádem vytvoření pravděpodobně záporné hodnoty ukazatele čisté současné hodnoty, není investice nezajímavá s ohledem na fakt, že po dvaceti letech bude firma vlastníkem budovy s hodnotou několika set miliónů korun.

U jednotlivých metod hodnocení efektivity jsem kladl důraz na detailní výklad jejich ekonomické podstaty a na popis výhod a nedostatků. Na základě těchto informací jsem následně provedl výpočet pro praktickou část mé bakalářské práce, pro případ pronájmu, přičemž mi jako nejvhodnější připadala metoda čisté současné hodnoty, neboť respektuje časovou hodnotu peněz. Čistá současná hodnota vloženého kapitálu

vyšla po dvaceti letech při předpokladu devadesáti procentní naplněnosti budovy AZ Toweru přes 114 milionu Kč. Dále jsem spočítal diskontovanou dobu návratnosti, s výsledkem návratnosti vloženého kapitálu 311 479 920 Kč za téměř 21 roků a 8 měsíců, očekává se tedy vrácení kapitálu do 22 let.

Nakonec jsem vypočítal přesnou hodnotu vnitřního výnosového procenta pro predikované období dvaceti let se započtením účetní zůstatkové hodnoty budovy na 7,35 procent.

Své investiční doporučení jsem navrhl následovně. I přes velké riziko projektu, tedy možné nedostatečné poptávky, bych zvolil variantu pronájmů. Vidím to jako strategičtější rozhodnutí s velkým potenciálem do budoucnosti. V dnešní nejisté době navíc vidím jako smysluplnější mít majetek ve formě nemovitosti, než ve finanční hotovosti, která by mě vznikla prodejem budovy.

## 8 POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Webové stránky businessinfo.cz, dostupné na [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz), čerpáno 30. 4. 2013
- [2] SLOVAK AMERICAN ENTERPRISE FUND, *Příručka podnikatelského plánování*, dostupné na [www.ipodnikatel.cz/images/stories/prirucka\\_podnikatelskeho\\_planovani.pdf](http://www.ipodnikatel.cz/images/stories/prirucka_podnikatelskeho_planovani.pdf), čerpáno 5. 5. 2013
- [3] KORYTÁROVÁ J., FRIDRICH J., PUCHÝŘ B. *Ekonomika investic*, Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2001
- [4] MÁČE, M. *Finanční analýza investičních projektů*, Grada Publishing, a.s., 2006
- [5] TEPLÝ P., DROZD T. *Studie proveditelnosti*, Interní dokumenty AZ Prosperity, spol. s r.o.
- [6] Webové stránky [ipodnikatel.cz](http://ipodnikatel.cz), dostupné na [www.ipodnikatel.cz](http://www.ipodnikatel.cz), čerpáno 1. 5. 2013
- [7] Webové stránky společnosti Gaute, a.s., dostupné na [www.gaute.cz](http://www.gaute.cz), čerpáno 12. 4. 2013
- [8] webové stránky společnosti Real spectrum, a.s., dostupné na [www.realspektrum.cz](http://www.realspektrum.cz), čerpáno 1. 5. 2013

## 9 SEZNAM TABULEK

- Tabulka č. 1 - Přehled nájmu v přímém okolí AZ Toweru
- Tabulka č. 2 - SWOT analýza projektu AZ Tower
- Tabulka č. 3 - Stanovení cen za produkty
- Tabulka č. 4 - Realizační tým a úloha v projektu
- Tabulka č. 5 - Přehled prodejních cen administrativních, komerčních a ostatních prostor
- Tabulka č. 6 - Přehled prodejních cen kancelářských a bytových prostor
- Tabulka č. 7 - Předpokládané výnosy z pronájmu prostor za období jednoho roku v případě stoprocentí naplněnosti
- Tabulka č. 8 - Očekávané výnosy z pronájmu v závislosti na naplněnosti
- Tabulka č. 9 - Náklady cizího kapitálu
- Tabulka č.10- Finanční plán pro variantu přímý prodej
- Tabulka č.11- Výkaz zisků a ztrát pro predikované období 20 let
- Tabulka č.12- Výkaz Cash Flow pro predikované období 20 let
- Tabulka č.13- Očekávané tržby z pronájmu v závislosti na naplněnosti
- Tabulka č.14- NPV po době dvaceti let pro citlivostní analýzu
- Tabulka č.15- Posouzení finanční proveditelnosti
- Tabulka č.16- Diskontovaná doba návratnosti

## 10 SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obrázek č.1 - Pohledy na AZ Tower

## 11 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

PZ	Podnikatelský záměr
NPV	Čistá současná hodnota
IRR	Vnitřní výnosové procento
SMART	Specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a terminované
SWOT	Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
HSV	Hlavní stavební výroba
PSV	Přidružená stavební výroba
NCF	Čistý peněžní tok
KUM NCF	Kumulovaný čistý peněžní tok
IN	Investice
HV	Hospodářský výsledek

## **12 SEZNAM PŘÍLOH**

- Příloha č.1 - Výkaz zisků a ztrát
- Příloha č.2 - Výkaz peněžních toků
- Příloha č.3 - Posouzení finanční proveditelnosti
- Příloha č.4 - Vyjádření realitních skupin