ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví

# DIPLOMOVÁ PRÁCE

2017 Bc. Tomáš Sedláček

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
**Fakulta stavební**
Thákurova 7, 166 29 Praha 6

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Sedláček Jméno: Tomáš Osobní číslo: 380253

Zadávající katedra: Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví

Studijní program: Stavební inženýrství

Studijní obor: Projektový management a inženýring

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce: Finanční analýza a rizika developerského projektu

Název diplomové práce anglicky: Financial analysis and risks of a development project

Pokyny pro vypracování:

Teoretický úvod, představení konkrétního projektu, analýza trhu, finanční analýza konkrétního projektu, analýza rizik, vyhodnocení a závěr.

Seznam doporučené literatury:

Jméno vedoucího diplomové práce: Ing. Martin Časenský, CSc.

Datum zadání diplomové práce: 22.2.2017 Termín odevzdání diplomové práce: 21.5.2017

*Údaj uveďte v souladu s datem v časovém plánu příslušného ak. roku*

Podpis vedoucího práce Podpis vedoucího katedry

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

*Beru na vědomí, že jsem povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je nutné uvést v diplomové práci a při citování postupovat v souladu s metodickou příručkou ČVUT „Jak psát vysokoškolské závěrečné práce" a metodickým pokynem ČVUT „O dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací".*

22. 2. 2017

Datum převzetí zadání Podpis studenta(ky)

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně, pouze za odborného vedení vedoucího diplomové práce *Ing. Martina Čásenského, CSc.*

Dále prohlašuji, že veškeré podklady, ze kterých jsem čerpal, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

*17.5.2017*

*Bc. Tomáš Sedláček*

# Finanční analýza a rizika developerského projektu

Financial analysis and risks of a development project

**Anotace**

Developerská činnost a fáze developerského projektu. Stanovení nákladů a výnosů developerského projektu. Financování developerského projektu. Vlastní a cizí kapitál. Efektivnost investice. Metody vyhodnocení efektivnosti investice. Rizika developerského projektu. Identifikace a kvalifikace nebezpečí. Kvantifikace rizika. Mapa rizika. Řízení rizik: převzetí; ošetření; přenesení; eliminace. Řízení rizik vzhledem k výsledkům finanční analýzy.

**Klíčová slova**

Developerská činnost, developer, fáze projektu, náklady a výnosy projektu, financování projektu, efektivnost investice, rizika developerského projektu, řízení rizik, převzetí rizika, ošetření rizika, přenesení rizika, eliminace rizika

**Annotation**

Development activities and development phases. Determining the cost and returns of a project. Financing a development project. Equity and debt capital. Investment efficiency. Methods of evaluating the effectiveness of an investment. Risks of a development project. Identification and qualification of a hazard. Risk quantification. Risk map. Risk management: acceptance; mitigation; transference, avoidance. Risk management based on financial analysis results.

**Key words**

Development activities, real estate developer, project phases, costs and returns of project, project financing, investment efficiency, risks of development project, risk treatment, risk acceptance, risk mitigation, risk transference, risk avoidance

# Obsah

**1. Cíl diplomové práce** ..... 11

**2. Popis stávajícího stavu a metodika této práce** ..... 12

2.1 Developer a developerská činnost ..... 12

2.1.1 Historie developerské činnosti v ČR ..... 13

2.1.2 Současná situace na českém trhu [2] ..... 14

2.2 Rizika developerského projektu ..... 16

2.2.1 Plánování managementu rizik projektu ..... 16

2.2.2 Identifikace nebezpečí ..... 17

2.2.3 Kvalifikace nebezpečí ..... 17

2.2.4 Kvantifikace rizika ..... 17

2.2.5 Mapa rizik ..... 18

2.2.6 Řízení rizik ..... 19

2.2.7 Sledování rizika ..... 21

2.3 Fáze developerského projektu ..... 22

2.3.1 Předinvestiční fáze ..... 22

2.3.2 Investiční fáze ..... 22

2.3.3 Provozní fáze ..... 23

2.4 SWOT analýza ..... 23

2.5 Náklady a výnosy developerského projektu ..... 24

2.5.1 Náklady ..... 24

2.5.2 Výnosy ..... 26

2.6 Financování developerského projektu ..... 26

2.6.1 Vlastní kapitál ..... 27

2.6.2 Cizí kapitál ..... 27

2.7 Efektivnost investice ..... 28

2.7.1 Statické metody ..... 28

2.7.2 Dynamické metody ..... 29

**3. Rizika projektu „Rezidence Soukenická“, jejich řízení a ekonomické vyhodnocení projektu** ..... 31

3.1 Listina základního vymezení projektu ..... 31

3.2 Architektonické a technické řešení ..... 31

3.3 Dispoziční řešení ..... 35

3.3.1 Dispozice v 1.PP ..... 35

3.3.2 Dispozice v 1.NP ..... 36

3.3.3 Dispozice v 2.NP ..... 37

3.3.4 Dispozice v 3.NP ..... 38

3.3.5 Dispozice v 4.NP ..... 39

3.3.6 Dispozice v 5.NP ..... 40

3.3.7 Dispozice v 6.NP ..... 41

3.3.8 Dispozice v 7.NP ..... 42

3.3.9 Dispozice v 8.NP ..... 43

3.4 Lokalita ..... 43

**4. SWOT analýza lokality** ..... 46

**5. Finanční analýza – náklady** ..... 48

5.1 Hard costs ..... 48

5.1.1 Cena pozemku ..... 48

5.1.2 Základní rozpočtové náklady ..... 49

5.1.3 Náklady na umístění stavby ..... 51

5.1.4 Rezerva ..... 51

5.1.5 Rekapitulace Hard costs ..... 52

5.2 Soft costs ..... 52

5.2.1 Projektové a průzkumné práce ..... 52

5.2.2 Marketing ..... 52

5.2.3 Realitní kancelář ... 52
5.2.4 Projektový manažer ... 52
5.2.5 Development fee ... 52
5.2.6 TDI ... 53
5.2.7 BOZP ... 53
5.2.8 Účetní ... 53
5.2.9 Právní služby ... 53
5.2.10 Geodet ... 53
5.2.11 Režijní náklady ... 54
5.2.12 Rekapitulace Soft costs ... 54
**6. Finanční analýza – výnosy** ... 55
6.1 Výnosy z prodeje bytů ... 55
6.2 Výnos z prodeje restaurace ... 57
6.3 Celkové výnosy ... 59
6.4 Předpoklad prodeje ... 59
6.5 Platební kalendář kupujících ... 59
**7. Finanční analýza – CF** ... 61
**8. Bankovní úvěr** ... 64
8.1 Splátkový kalendář ... 64
**9. Vyhodnocení efektivnost investice** ... 68
9.1 Diskontní sazba ... 68
9.2 Nediskontovaná doba návratnosti ... 69
9.3 Diskontovaná doba návratnosti ... 69
9.4 Čistá současná hodnota ... 70
9.5 Vyhodnocení efektivnosti investice ... 70
**10. Analýza rizik** ... 71
10.1 Identifikace rizik ... 71

10.2 Ohodnocení rizik ... 73
10.3 Strategie pro identifikovaná rizika ... 76
10.3.1 Č.1 – Lokace projektu ... 77
10.3.2 Č.2 – Nabídka a poptávka ... 77
10.3.3 Č.4 – Čas na přípravu projektu ... 77
10.3.4 Č.5 – Nedostatečné informace o projektu ... 78
10.3.5 Č.6 – Problémy s projektovou dokumentací ... 78
10.3.6 Č.7 – Neefektivní řešení projektu ... 78
10.3.7 Č.10 – Jednání s dotčenými orgány ... 78
10.3.8 Č.11 – Jednání s majiteli sousedních nemovitostí ... 78
10.3.9 Č.16 – Odpovědnost za projektovou dokumentaci ... 78
10.3.10 Č.17 – Pozdní požadavky na změny od zúčastněných ... 79
10.3.11 Č.23 – Pokuty ... 79
10.3.12 Č.24 – Financování projektu ... 79
10.3.13 Č.28 – Neočekávané opravy ... 79
10.3.14 Č.29 – Zvýšení cen energií ... 79
10.3.15 Č.30 – Zvýšení potřeby energií ... 79
10.4 Snížení rizika při propojení developera a generálního dodavatele ... 79
10.5 Závěr analýzy rizik ... 80
**11. Návrh řízení vybraných rizik vzhledem k výsledkům finanční analýzy** ... 81
11.1 Lokace projektu ... 81
11.2 Nabídka a poptávka ... 81
11.3 Problémy s projektovou dokumentací ... 82
11.4 Odpovědnost za projektovou dokumentaci ... 82
11.5 Jednání s dotčenými orgány ... 82
11.6 Finanční analýza – CF při použití opatření ... 82
11.7 Splátkový kalendář při použití opatření ... 84

11.8 Vyhodnocení efektivnosti investice při použití opatření ..... 85
11.8.1 Nediskontovaná doba návratnosti ..... 86
11.8.2 Diskontovaná doba návratnosti ..... 87
11.8.3 Čistá současná hodnota ..... 87
11.8.4 Vyhodnocení efektivnosti investice ..... 87
**12. Závěr** ..... 88
SEZNAM LITERATURY ..... 90
SEZNAM OBRÁZKŮ ..... 91
SEZNAM GRAFŮ ..... 91
SEZNAM TABULEK ..... 91
SEZNAM PŘÍLOH ..... 93
PŘÍLOHY ..... 94

# 1. Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je identifikace, vyhodnocení a návrh řízení vybraných rizik projektu „Rezidence Soukenická“ vzhledem k výsledkům finanční analýzy a vyhodnocení efektivnosti.

# 2. Popis stávajícího stavu a metodika této práce

V následujících kapitolách bude popsán stávající stav developerské výstavby, problematiky rizik developerské činnosti a metodika této diplomové práce.

## 2.1 Developer a developerská činnost

Developerem se nazývá fyzická nebo právnická osoba, která se svou vůdčí činností v developerských projektech snaží vytvořit zisk. Přesnou definici developerské činnosti v českých zákonech nelze najít, proto je pro účely této práce použita definice zavedená Českým statistickým úřadem. Tento ústřední orgán státní správy České republiky zavedl Klasifikaci ekonomických činností, známou jako „CZ-NACE“ [1], kde lze pod kódem 41.10 naleznout následující vysvětlení: Developerská činnost zahrnuje realizaci bytových a nebytových stavebních projektů (záměrů), jestliže jsou tyto stavby určeny k pozdějšímu prodeji, a to formou zajištění finančních, technických a hmotných zdrojů. Tato klasifikace dále také obsahuje popis: Developerská činnost nezahrnuje výstavbu budov, činnosti architektonických a inženýrských kanceláří a služby projektového řízení stavebních projektů.

Developera lze tedy chápat jako prostředníka a koordinátora všech oborů, jejichž komplexním spojením vznikne finální produkt. Měl by zajistit všechny potřebné práce, které jsou potřeba k uspokojení konečného investora, kterému produkt prodává nebo pronajímá. Samozřejmě téměř žádný developer není schopný zajistit všechny činnosti projektu vlastními silami, a uzavírá tedy smlouvy se subdodavateli, kteří se na tyto práce specializují. Díky tomuto outsourcingu se zvyšuje efektivita a při správném nastavení se snižují náklady.

Nejdůležitějšími aspekty developerské činnosti, po jejichž zvládnutí lze mluvit o úspěšném developerském projektu, jsou popsány v následující tabulce.

| |
|---|
| Vyhledávání vhodných investičních příležitostí |
| Vypracování investičního záměru vybrané příležitosti |
| Zajištění financování, které je nutné k úspěšnému dokončení developerského projektu |
| Zajištění potřebných povolení, výstavba projektu a kolaudace |
| Prodej nebo pronájem produktu finálnímu investorovi včetně zajištění odbytu |

**Tabulka 1 – Nejdůležitější aspekty developerské činnosti**

*Zdroj: Autor, 10.3.2017.*

Tyto body jsou uspořádány dle logické návaznosti směrem k cíli developerského projektu, avšak jednotlivé položky se mohou v čase prolínat a tento postup neplatí pro každého developera a developerskou činnost.

Velmi častým jevem u developerské činnosti je zakládání speciální dceřiné společnosti pro jeden konkrétní projekt. Důvodem jsou požadavky banky, pro kterou je toto uspořádání výhodné z hlediska přehlednosti účetnictví a kontroly nad projektem, a také menší riziko pro developera, protože při neúspěchu projektu je samotný developer méně ohrožen.

### 2.1.1 Historie developerské činnosti v ČR

S pojmem „Developer“ se na území našeho státu lze setkat až po roce 1989. K obdobné činnosti zde samozřejmě docházelo i před tímto rokem, avšak například v období Rakouska-Uherska nebo první republiky se běžně používal pojem „Stavební podnikatel“. V následujícím vývoji na našem území však došlo k velkému omezování svobodné tvorby cen a následném zrušení tržního hospodářství. Tím došlo k přerušení kontinuity a po zmíněném roce 1989 začala tato mezera na trhu zajímat zahraniční investory. Šlo například o německé nebo francouzské společnosti, které hledaly nové příležitosti na nově otevřených trzích. Zkušené zahraniční společnosti se v těchto počátcích zaměřily především na urbanizované území, na kterém realizovaly například komplexy kancelářských budov a obchodní projekty. Mezi významné developerské projekty uskutečněné v tomto období se řadí například komplex kancelářských budov International Business Center v pražském Karlíně, který byl dokončen v roce 1993.

**Obrázek 1 – Komplex International Business Center**

*Zdroj: http://ibcprague.com/o-budove/detail/predstaveni-budovy_2, 11.3.2017.*

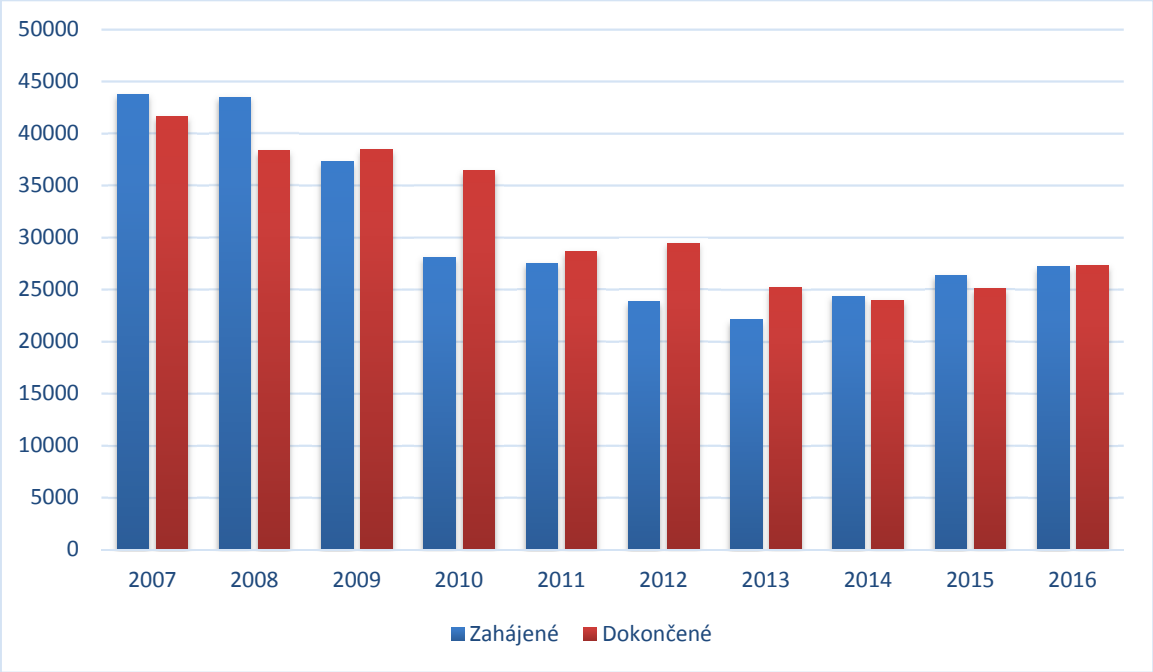
V následném období také docházelo k vytvářeních speciálních developerských divizí velkých stavebních firem, které byly rovněž v rukou zahraničních investorů. Souběžně vznikaly i společnosti zakládané českými investory, které se soustředily především na rezidenční výstavbu a tento trend často přetrvává do dnešní doby.

### 2.1.2 Současná situace na českém trhu [2]

Během posledních deseti let zaznamenal český stavební trh velké změny, přibližně kolem roku 2008 došlo ke globální finanční krizi a Česká republika byla z důvodu provázanosti světových trhů taktéž zasažena. Finanční krize se obecně vyznačují nejen omezováním výroby a následným propouštěním nepotřebných zaměstnanců, ale i omezováním investic. Tímto faktem byl velmi ovlivněn celý český stavební trh i všechny developerské projekty. Do začátku krize prodávali developeři velké množství projektů a neobjevovalo se příliš skutečností, které by nasvědčovaly obratu. Po nástupu krize na všech trzích došlo s přibližně jednoroční prodlevou i na stavební trh, tato prodleva byla způsobena specifiky stavebnictví. Vzhledem k dlouhodobosti projektů nebylo často možné nebo výhodné je přerušit. K zvratu došlo přibližně v roce 2014, kdy po přechozích letech došlo konečně k růstu tržních ukazatelů. Tato práce se bude soustředit na trh pozemního stavitelství, především byty. Vývoj na trhu bytů v posledních 10 letech lze vidět v následujícím grafu, i přes nynější růst je zřejmé, že současná produkce stále nedosahuje čísel před krizí. V počtech uvedených v následujících grafem je započítána nová výstavba a změna dokončených staveb, konkrétně byty v:

- Rodinných domech
- Bytových domech
- Domovech-penzionech nebo domovech pro seniory
- Nebytových budovách
- Stavebně upravených nebytových prostorách

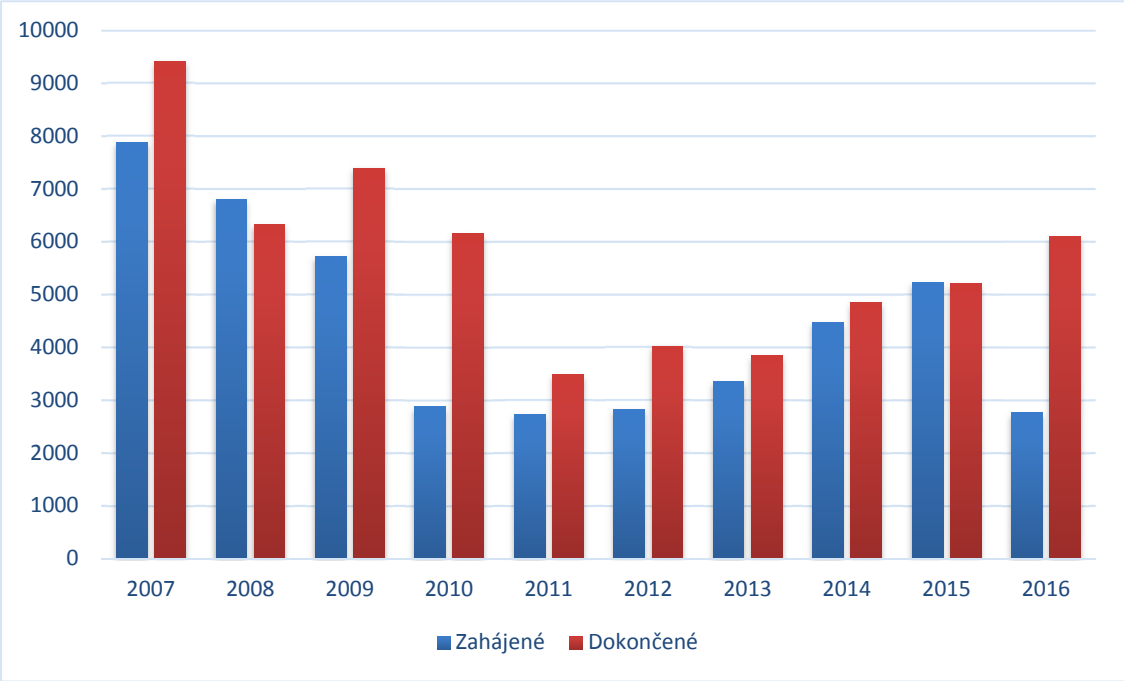
**Graf 1 – Počet zahájených a dokončených bytů v České republice**




*Zdroj: Český statistický úřad.*

Další zkoumanou oblastí je vývoj na území Prahy, kde došlo v roce 2010 k velmi výraznému poklesu. Tento pokles je oproti celorepublikové statistice velmi znatelný, dosahuje téměř přibližně 50 %. Naopak oproti průměru České republiky lze po prvotnímu propadu vidět rychlejší růst produkce. Další velký propad je zaznamenám v roce 2016 u zahájených bytů, kdy došlo oproti roku 2015 k poklesu o více než polovinu. Vzhledem k faktu, že tento propad nastal krátce před zahájením této diplomové práce a nejsou tedy dostupná další data, není možné určit, zda se jedná o trend nebo ojedinělý propad.

**Graf 2 – Počet zahájených a dokončených bytů v Praze**




*Zdroj: Český statistický úřad.*

Situace související s inženýrskými stavbami je složitější, vykazuje velké výkyvy a souvisí s veřejnými financemi. Z tohoto důvodu nejsou tyto stavby součástí analýzy.

## 2.2 Rizika developerského projektu

Developerská činnost je již ze své podstaty spojena s mnoha riziky. Cesta k hotovému produktu má několik dlouhých fázi, během kterých se developer potýká s mnoha faktory, které ovlivňují nebo mohou ovlivňovat jeho činnost. Důležitou částí developerské činnosti by tedy měla být analýza rizik, a také řízení rizik. V rámci developerské činnosti často dochází k podcenění celého managementu rizik, což v případě nepříznivých událostí může mít pro projekt značné důsledky.

### 2.2.1 Plánování managementu rizik projektu

Prvním krokem analýzy rizika projektu je plánování managementu rizik projektu. Je důležité si určit cíl, kterého je potřeba analýzou dosáhnout. Dále se stanoví podrobnost a postupy, které k tomuto cíli povedou. Je také nutné specifikovat, kdo je v analýze rizika subjektem, a co je objektem analýzy.

### 2.2.2 Identifikace nebezpečí

Dalším krokem analýzy rizik je identifikace nebezpečí, tedy reálné hrozby poškození vyšetřovaného objektu nebo procesu [3]. Zde je nutné najít nejen ohrožené části projektu nebo ohrožené činnosti, ale i zdroje tohoto nebezpečí. Tyto zdroje nesmí být kvalitativně stejné a nesmějí být hierarchicky podřízené, neboť může dojít k jejich vzájemnému ovlivnění. Zdrojem nebezpečí může být:

- Člověk – developer, dodavatel, projektant, dozor, státní správa, konkurence, vlastníci nemovitostí, ekologičtí aktivisté a další,
- Příroda – teplota, vítr, déšť, sníh, sesuvy půdy, zemětřesení a další,
- Kombinace „člověk-příroda“ – například porušení přehradní hráze.

Dále je nutné rozlišovat zdroj ovlivnitelný, jehož nebezpečí má rozhodovatel možnost ovlivnit řízením, a neovlivnitelný, jehož nebezpečí nelze z pozice rozhodovatele ovlivnit.

Při identifikaci nebezpečí jsou u analytika nejdůležitějšími vlastnostmi například zkušenosti, věk, znalost postupů nebo znalost situace.

### 2.2.3 Kvalifikace nebezpečí

Dalším krokem analýzy rizik je kvalifikace nebezpečí. Tato kvalifikace je vždy subjektivní, hodnotiteli může být jedna nebo více osob. Nebezpečí také není možné vyjádřit veličinou, avšak pro potřeby porovnání je nutné je numericky popsat. Vyjadřuje se tedy dvouhodnotovou nespojitou veličinou, která nabývá hodnot ANO/NE nebo 1/0. Po přiřazení čísel nebezpečím se seřadí do posloupností a uvnitř těchto posloupností se zvolí jedna nebo více mezí, kam umístit nebezpečí různých úrovní.

### 2.2.4 Kvantifikace rizika

Cílem této kapitoly je odhad četnosti a závažnosti rizik. Při kvantifikaci rizika se vyjadřují možné scénáře nebezpečí, tedy zdroje rizika, pomocí numerického hodnocení a následně se popíše účinek. Numerické hodnocení lze popsat dvěma způsoby. První možností je absolutní hodnocení, kdy se riziko vyčíslí například jako počet dnů, kdy je zastavena stavba. Druhou možností je vyjádření rizika vzhledem ke zvolené základně, kterou může být například smluvní cena zakázky. Nástrojem při kvalifikaci rizika mohou být matematicko-statistické a pravděpodobností analýzy, konkrétně například metoda Monte Carlo. Je potřeba si však uvědomit, že žádná kvalifikace se neobejde bez zkušeností hodnotitele a bez dostatku ucelených informací o zkoumané procesu nebo objektu.

### 2.2.5 Mapa rizik

Pro tuto práci byla zvolena metoda analýzy rizik zvaná *Mapa rizik* (*Matice rizik*). Jedná se o grafické znázornění rizik, sloupce se člení podle pravděpodobnosti výskytu realizace, řádky podle závažnosti následků realizace nebezpečí. Je zde vyznačena intenzita rizika, která je rozdělena na několik pásem.

| Závažnost následků | Popis |
|---|---|
| Zanedbatelná | Nepodstatný dopad |
| Nevýznamná | Malý dopad, bez nutnosti použití rozpočtových rezerv |
| Střední | Podstatný dopad, nutnost použití rozpočtových rezerv projektu |
| Významná | Zásadní dopad, nutnost použití rozpočtových rezerv společnosti |
| Katastrofická | Ohrožení financování projektu, zastavení projektu |

**Tabulka 2 – Závažnost následků realizace nebezpečí**

*Zdroj: Autor, 20.3.2017.*

| Četnost výskytu | Popis |
|---|---|
| Vzácná | Realizaci nelze očekávat |
| Nepravděpodobná | Možnost realizace je velmi malá |
| Možná | Realizaci je obvyklá, lze ji očekávat |
| Pravděpodobná | Možnost realizace je velmi velká |
| Téměř jistá | Realizace se očekává |

**Tabulka 3 – Pravděpodobnost výskytu realizace nebezpečí**

*Zdroj: Autor, 20.3.2017.*

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Závažnost** | 5 | Z | V | VV | VV | VV |
| | 4 | N | Z | V | VV | VV |
| | 3 | N | Z | V | V | VV |
| | 2 | N | N | Z | Z | V |
| | 1 | N | N | N | N | Z |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | **Pravděpodobnost** | | | | | |

**Tabulka 4 – Mapa rizik**

*Zdroj: Autor, 20.3.2017.*

| Zkratka | Hodnocení | Požadovaná pozornost |
|---|---|---|
| N | Nízké riziko | Obvyklé postupy |
| Z | Zvýšené riziko | Vyžaduje pozornost, upřesnění odpovědnosti za riziko |
| V | Vysoké riziko | Vyžaduje zásah do upřesněného termínu |
| VV | Velmi vysoké riziko | Vyžaduje okamžitý zásah |

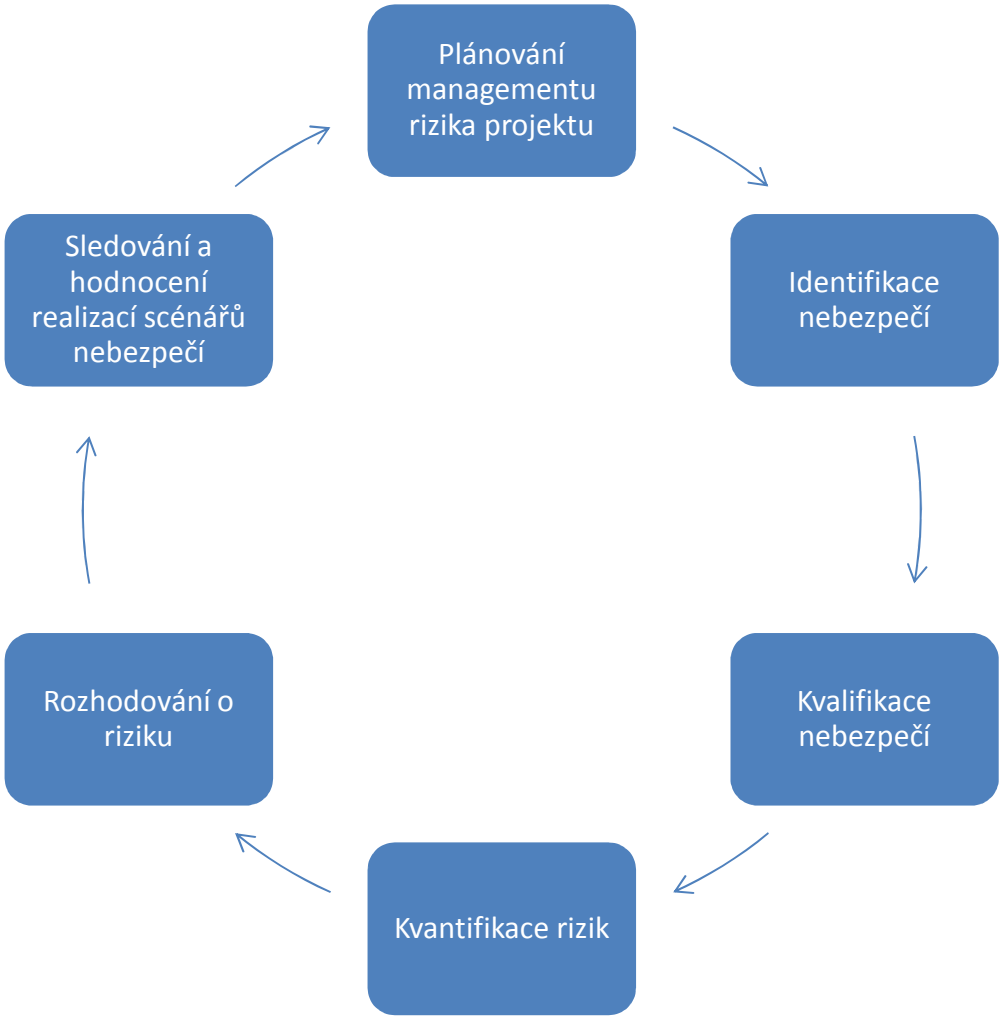
**Tabulka 5 – Vyhodnocení mapy rizik**

*Zdroj: Autor, 20.3.2017.*

### 2.2.6 Řízení rizik

Řízením rizik se míní především jeho ovládání. Jedná se o proces, jehož smyslem je rozhodování o riziku. Cílem řízení rizik je především omezení nákladů, které jsou spojené s realizací nebezpečí, snížení stávajících nákladů nebo zlepšení vyjednávací pozice při zajišťování úvěru. Důležitou součástí řízení rizik je proaktivní přístup neboli přístup na základě prevence, nikoliv pouhé reagování na vzniklé situace. Možnosti těchto opatření se dají zařadit do 4 skupin [3]:

- Převzetí rizika,
- Ošetření rizika,
- Přenesení rizika,
- Eliminace rizika.




**Obrázek 2 – Kroky managementu rizik**

*Zdroj: autor, 20.3.2017.*

#### 2.2.6.1 Převzetí rizika

Tato strategie řízení rizika se vyznačuje vědomým neuskutečňováním jakýchkoliv opatření, která by měla vliv na realizaci nebezpečí. Při tomto rozhodnutí je si developer vědom nákladů, které touto realizací mohou vzniknou, ale rozhodne se toto riziko převzít. Nejčastějším použitím této strategie je situace, kdy jsou náklady na případné opatření větší než náklady vzniklé realizací nebezpečí. Zároveň je nutné si pro případnou realizaci nebezpečí vytvořit dostatečnou finanční rezervu.

#### 2.2.6.2 Ošetření rizika

Rizika lze ošetřovat prevencí, diverzifikací a alokací. Při prevenci je možné předcházet nebezpečí již před jeho vznikem nebo být připraven na jeho uskutečnění. Často se lze mezi

těmito variantami rozhodovat a vybrat méně nákladné řešení. Pro diverzifikaci je typické rozložení portfolia rizik, základnou může být nejen vyvíjená činnost nebo produkt, ale i segment trhu nebo čas. Alokace rizik spočívá v rozdělení rizik účastníkům projektu, používá se centralizace a decentralizace rizik. V případě centralizace jsou rizika přidělena jedné osobě, která zodpovídá za jejich řízení. U decentralizace jsou rizika přidělována účastníkům, u nichž rizika vznikají, a kteří jsou tedy schopni konkrétní rizika nejlépe ovládat.

#### 2.2.6.3 Přenesení rizika

Riziko je možné přenést na jiný subjekt výměnou za nějakou formu úplaty. Tento subjekt, který riziko přebírá, musí o transferu vědět a souhlasit s ním. Nejčastějším řešením je pojištění, pojistitel přebírá riziko s cílem dosažení zisku a jeho výše je stanovena pojistitelem. Dalšími možnostmi přenesení rizika jsou například zástavní právo nebo bankovní záruka. Vlastní kategorií je sdílení rizika, kdy je část rizika přenesena například na obchodní partnery. V tomto případě je nutné smluvně definovat podíl rizika každého účastníka, a také způsob dělení hospodářského výsledku. Nevýhodou sdílení rizika jsou případné neshody jednotlivých partnerů, například odlišným přístupem k řešení konkrétních problémů.

#### 2.2.6.4 Eliminace rizika

Tato strategie by měla být poslední možností, která se realizuje po pečlivém zvážení ostatních variant řízení rizik. Eliminace rizika spočívá v naprostém ukončení projektu a v převzetí všech důsledků, které toto rozhodnutí může přinést. Může se jednat nejen o finanční dopad, ale například i o ztrátu dobré reputace. Důležitým faktorem této strategie je čas, neboť v každé fázi projektu vznikají z tohoto rozhodnutí jiné důsledky. V případě developerské činnosti může být například ukončení projektu ve fázi realizace stavby fatální jak z finančního hlediska, tak i z hlediska pověsti.

### 2.2.7 Sledování rizika

Sledování rizika a vyhodnocování realizovaných rizik je důležitou součástí managementu rizik. Je důležité analyzovat nejen realizace rizik, která byla ošetřena některou strategií řízení rizik, ale i realizace nebezpečí, která nebyla předvídána. Dále je nutné analyzovat dopady, která tato rizika a nebezpečí způsobila. Všechny tyto výsledky sledování rizika by měly vést k doporučení pro další projekty a stát se podkladem pro rozhodování o podobných rizicích v dalších projektech.

## 2.3 Fáze developerského projektu

Developerská činnost je dlouhodobý a komplexní proces. Většina developerských projektů trvá několik let, a proto je pro jejich lepší pochopení nezbytné rozdělení do několika základních fází. Před začátkem navazující fáze je vždy nutné vyhodnocení předchozí fáze a rozhodnutí, zda je dále tento projekt realizovatelný nebo je nutné provést změny, díky kterým bude realizovatelný.

### 2.3.1 Předinvestiční fáze

Jedná se o úvodní fázi developerského projektu. Je velmi důležité ji zpracovat důkladně a sbírat pokud možno všechny relevantní informace o projektu, neboť úspěch nebo neúspěch projektu je závislý na analýzách z předinvestiční fáze. Určuje se zde základní cíl projektu, kterým často bývá výše zisku, ale může se jednat například i o veřejnou prospěšnost nebo vlastní propagaci. Nejčastěji se developer zabývá vytipovaným pozemkem a možnostmi jeho využití nebo hledá vhodný pozemek pro vypracovaný projekt. Developerský projekt začíná první myšlenkou o investici a identifikují se možné varianty investičních příležitostí. Zde vzniká první ucelená analýza jménem *Opportunity Study (studie příležitostí).* Ta obsahuje odhady možných variant, faktory, které mohou tyto varianty ovlivnit, a vyhodnocení příležitostí. Dále je většinou architektem navrženo prvotní zhmotnění investorových představ neboli *Volumetric Study (objemová studie).* Pomocí této studie je již možné vypočítat předpokládané náklady a výnosy developerského projektu, pomocí kterých se v navazující *Prefeasibility Study (Předběžná studie proveditelnosti)* rozhodne, zda bude zpracována detailní *Feasibility Study (Studie proveditelnosti).* Pokud se z jakéhokoliv důvodu rozhodne developer tuto detailní studii nezpracovávat, je projekt zamítnut jako neproveditelný. V případě, že se v této fázi zdá být projekt proveditelný, přistoupí se k důkladné analýze trhu a marketingové analýze, vypracuje finanční plán včetně způsobu financování, připraví studie rizik a zacházení s nimi. Součástí je i detailnější technické řešení a způsob řízení developerského projektu. V této fázi projektu stále není možné přesně určit termíny realizace projektu, a proto je nutné počítat s rizikem vývoje cen, inflace, a také výkyvů poptávky.

### 2.3.2 Investiční fáze

Tato fáze začíná po rozhodnutí o dalším pokračování developerského projektu, které developer učiní na základě Studie proveditelnosti. Je rozdělena na část investiční přípravy a část realizace stavby. Nejdůležitějšími body investiční přípravy jsou zajištění financování projektu, získání práva k pozemku, získání územního rozhodnutí a stavebního povolení,

zajištění průběžného zpracování projektové dokumentace pro územní rozhodnutí, stavební povolení, provádění stavby a realizační dokumentace. Dále je nutný technický audit, který může odhalit například špatné geologické podmínky, přítomnost archeologických nálezů nebo spojitost pozemku či stávající stavby s památkovou péčí.

V případě, že si developer nezajišťuje výstavbu vlastními kapacitami, je nutné zajistit výběr a zasmluvnění dodavatelů. Průběžně během této fáze je nutné se starat o odbyt produktu, který může developer realizovat sám nebo si ho smluvně zajistit u prostředníka. Požadovaný odbyt může být smluvně zakotven v podmínkách financování u bank.

Nejdůležitějším bodem této fáze je vydání stavebního povolení. Po něm může začít samotná realizace stavby. Během realizace je nutný technický dozor, který se stará o kontrolu kvality provádění stavby. Investiční fáze končí podáním oznámení stavebnímu úřadu nebo získáním kolaudačního souhlasu.

### 2.3.3 Provozní fáze

Jedná se o konečnou fázi developerského projektu. Jednotlivé části jsou zapsány do katastru nemovitostí. Developer předává projekt nebo části projektu konečným uživatelům, tedy novým vlastníkům nebo nájemníkům. Důležitou součástí této fáze je provoz a údržba objektu. Správné nastavení těchto činností je důležitým faktorem úspěšnosti developerského projektu, neboť se jedná o poměrně velkou část nákladů. Je na uvážení developera, zda využít externí společnost zajišťující facility management, která se smluvně zavazuje zajistit pro developera všechny tyto činnosti.

## 2.4 SWOT analýza

Základní analýza projektu bude provedena metodou SWOT. Tato zkratka je složená z počátečních písmen slov *Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).* Pro tuto diplomovou práci je cílem najít silné a slabé stránky projektu a příležitosti a hrozby, které mohou u tohoto projektu nastat.

| | Pomocné | Škodlivé |
|---|---|---|
| **Interní** | S<br>Silné stránky (Strengths) | W<br>Slabé stránky (Weaknesses) |
| **Externí** | O<br>Příležitosti (Opportunities) | T<br>Hrozby (Threats) |

**Tabulka 6 – Analýza SWOT**

*Zdroj: Autor, 25.3.2017.*

## 2.5 Náklady a výnosy developerského projektu

### 2.5.1 Náklady

Náklady developerského projektu vznikají ve všech fázích zmíněných v přechozí kapitole. Nesmí se opomenout žádné časové období, a proto se používají celkové náklady životního cyklu projektu. Tyto fáze se rozdělují následovně [4]:

- fáze developmentu (studií proveditelnosti) včetně všech aktivit následně souvisejících s projektovým řešením;
- fáze realizace stavby (konstrukce, výstavba);
- fáze užívání stavby v průběhu její životnosti (provozování stavebního díla);
- fáze dekonstrukce (odstranění stavebního díla).

Při prodeji bytů není nutné počítat s náklady ve fázi dekonstrukce, neboť celé dílo přechází do vlastnictví majitelů bytů. Postupem v těchto fázích dochází k upřesňování původních odhadů a při konkretizaci podkladů a informací se odhad přibližuje k reálným nákladům. Je důležité dodržovat provázanost mezi všemi detaily obsaženými v nejaktuálnější studii developerského projektu, v projektové dokumentaci a odhadem nákladů.

Náklady se rozdělují na tzv. „hard costs“ (tvrdé náklady) a „soft costs“ (měkké náklady) [5].

#### 2.5.1.1 Hard costs

Mezi „hard costs“ se řadí takové náklady, které přímo souvisejí s výstavbou developerského projektu. Jedná se tedy zejména o náklady na materiál, mzdy, stroje a ostatní náklady.

#### 2.5.1.2 Soft costs

„Soft costs“ zahrnují všechny ostatní náklady na realizaci projektu kromě nákladů na pořízení pozemku. Mezi nejdůležitější patří například náklady na projekční práce a služby architekta, náklady na stavební dozor, marketing, zajištění odbytu u realitní společnosti, právní a daňové služby nebo správní poplatky. Náleží sem i důležitý zisk developera.

#### 2.5.1.3 Propočet

Důležitým bodem předinvestiční fáze developerského projektu je zpracování *Volumetric Study (objemové studie).* V návaznosti na předpokládané rozměry projektu je možné předběžně spočítat odhad celkových nákladů, k čemuž slouží propočet. Je možné použít například směrné ceny od společnosti RTS a.s., která zpracovává každý rok průměrné hodnoty na měrné jednotky odpovídající druhu stavby. Cenové ukazatele se třídí dle „Jednotné klasifikace stavebních objektů“ [6] a vyjadřují hodnotu základních rozpočtových nákladů. Pro propočet lze taktéž použít developerem realizované projekty, na jejichž základě lze odvodit směrné ceny pro připravovaný projekt. Předchozí projekty však nesmí být pro naplnění této funkce příliš staré, neboť by tyto ceny již mohly být neaktuální, a také musí vzít developer v úvahu odlišnosti projektů a jejich lokalit. Tento propočet slouží v prvotních fázích developerského projektu a bude následně nahrazen konkrétnějším položkovým rozpočtem.

Pro určení propočtu je možné použít následující členění nákladů [7]:

1. Projektové a průzkumné práce: Veškeré projektové práce, spočítané například dle Výkonového a honorářového řádu nebo podle sazebníku UNIKA.
2. Provozní soubory: Technologická zařízení, která jsou součást projektu. Jedná se například o montážní linku.
3. Stavební objekty: Základní rozpočtové náklady všech stavebních objektů. Jsou spočteny pomocí cenových ukazatelů.
4. Stroje, zařízení a inventář investiční povahy: Samostatné movité věci nad 40 000 Kč. U projektu skladových prostor se může jednat například o vysokozdvižný vůz.
5. Umělecká díla: Sochy, mozaiky a podobně.
6. Náklady spojené s umístěním stavby: Zařízení staveniště, mimostaveništní doprava. V propočtu lze vypočítat pomocí procentuálního odhadu ze základních rozpočtových nákladů.
7. Ostatní neuvedené náklady: Pojištění, poplatky, geodetické práce, daně a další.
8. Rezerva: Slouží k pokrytí neočekávaných výdajů, které mohou nastat. Stanovuje se procentuálně a zvyšuje se vzhledem ke komplikovanosti projektu.

9. Jiné investice: Především pozemky
10. Náklady hrazené z provozních prostředků: Jedná se o vybavení jako nábytek a elektronika, jejichž náklad nepřekročí 40 000 Kč.

### 2.5.2 Výnosy

Nejčastějšími variantami, kterými se v rámci výpočtu výnosů developer zabývá, jsou prodej, pronájem nebo jejich kombinace. Výnosy developerského projektu vznikají většinou po dokončení projektu v provozní fázi, někdy také již v investiční fázi v podobě záloh od budoucích majitelů. Tyto zálohy mohou být podmínkou banky při poskytnutí financování developerského projektu. Rozhodnutí mezi variantami developer provádí jejich porovnáním, a také na základě dat z realitního trhu.

#### 2.5.2.1 Výnosy při prodeji

Jedná se převážně o prodej bytů v rámci rezidenční výstavby, kdy developer nabízí například přes realitní kancelář byty k prodeji budoucím majitelům. Výnosy v tomto případě vznikají v investiční i provozní fázi projektu, kvantitativně je oproti pronájmu výnosů méně, avšak objem jednotlivých výnosů je násobně větší. Velkým rizikem této varianty je skutečnost, že úspěch projektu je vázaný na prodej všech bytů a požadovaný zisk prakticky vzniká až prodejem posledních bytů. Minimalizace tohoto rizika spočívá především v prodeji bytů již během investiční fáze projektu.

#### 2.5.2.2 Výnosy při pronájmu

V tomto případě vznikají výnosy až v provozní fázi developerského projektu po obsazení nemovitosti nájemci. Vzhledem k velkému časovému rozdílu mezi vynaloženými náklady a vzniklými výnosy je nutné počítat se současnou hodnotou cash flow. Výnosy jsou v tomto případě generovány pravidelně, například v měsíčních intervalech. Výnosem může být i případný prodej po skončení období, ve kterém se developer rozhodl nemovitost pronajímat. Rizikem této varianty je ztráta nájemce a výpadek nájemného do doby, než se podaří najít nového nájemce.

## 2.6 Financování developerského projektu

Určení způsobu financování je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu celého developerského projektu. Vzhledem k tomu, že výnosy vznikají až na konci projektu, je nutné zajistit financování nákladů ve všech fázích projektu.

Existují dva druhy zdrojů financování – vlastním a cizím kapitálem. Ideálním modelem je financování počáteční fáze do vydání stavebního povolení vlastním kapitálem a poté postupným uvolňováním cizího kapitálu.

### 2.6.1 Vlastní kapitál

Jedná se především o vklady společníků a zdroje získané při hospodaření společnosti, tedy především zisk po zdanění a úhradě dividend. Nevýhodou vlastního kapitálu jsou jeho vyšší náklady v porovnání s cizím kapitálem, neboť věřitelé jsou při uspokojování nároků upřednostněni před vlastníky. Z tohoto faktu vyplývá menši riziko pro věřitele. Další nevýhodou je fakt, že náklady na vlastní kapitál nejsou daňovým nákladem a nevytváří pro firmu daňový štít. Naopak výhodou vlastního kapitálu je jeho komfort pro vedení společnosti, které nemusí na rozdíl od cizího kapitálu hradit pravidelné povinné platby.

### 2.6.2 Cizí kapitál

V tomto případě se jedná o prostředky poskytnuté od subjektů mimo společnost, jde tedy o závazky jako úvěry a jiné dluhy. Jak již bylo popsáno v předchozí kapitole, výhodou cizího kapitálu jsou jeho menší náklady v porovnání s vlastním kapitálem. Kromě postavení věřitelů v pořadí uspokojování nároků je důležitým důvodem i daňová uznatelnost nákladů na cizí kapitál, který představují především úroky. Tímto pro společnost vzniká výhodný efekt daňového štítu.

Získání cizího kapitálu pro developerský projekt je klíčovým bodem, který není snadné zajistit. Je nutné bankám poskytnout veškeré podklady k projektu a následuje posouzení, zda je banka ochotná toto financování poskytnout, a za jakých podmínek. Bankovní úvěry lze rozdělit dle doby splatnosti následovně:

- Krátkodobý úvěr
- Střednědobý úvěr
- Dlouhodobý úvěr

#### 2.6.2.1 Krátkodobý úvěr

Krátkodobý úvěr má splatnost do 1 roku. Je sjednávám při akutním nedostatku finančních prostředků a při potřebě těchto prostředků před získáním střednědobého nebo dlouhodobého úvěru, z jeho akutnosti vyplývá nutnost uvolnění prostředků v co nejkratším čase. Tato skutečnost znamená pro banku velké riziko, a proto je pro tyto úvěry typický vyšší úrok.

#### 2.6.2.2 Střednědobý úvěr

Střednědobý úvěr má splatnost od 1 roku do 4 let. Obvykle je nutné při sjednávání poskytnutí 20 až 30 % z vlastního kapitálu, oproti krátkodobému úvěru však banky nabízejí menší úroky. Banky snižují své riziko požadavkem na ustanovení zástavního práva k nemovitosti, a také závazkem na dosažení určitého množství prodaných nebo pronajatých částí projektu. Dále dochází k prověření žadatele o úvěr. Posuzuje se nejen společnost založená pro tento konkrétní developerský projekt, ale i developer, který ji vlastní, a jeho minulost. V případě předchozí úspěšnosti vzájemného styku s bankou podstupuje banka menší riziko než u neznámého developera a pravděpodobnost dohody je větší.

#### 2.6.2.3 Dlouhodobý úvěr

Dlouhodobý úvěr má splatnost větší než 4 roky. Jeho místo v developerském projektu je například při refinancování krátkodobého nebo střednědobého úvěru, které je výhodné při neschopnosti včas prodat všechny části projektu. Dále je možné se setkat s hypotečním úvěrem. Tento dlouhodobý úvěr má splatnost až 30 let, banky v tomto případě požadují zástavní právo k nemovitosti.

### 2.7 Efektivnost investice

Vyhodnocení efektivnosti investice je důležitým momentem v průběhu developerského projektu. Developer zjistí, zda je projekt smysluplný, a může posoudit možnost zhodnocení jiným způsobem. Měl by také zohledňovat časovou hodnotu peněz, neboť 1 koruna dnes má jinou hodnotu, než bude mít 1 koruna v budoucnosti. Proto je nutné všechny peněžní prostředky srovnat v jeden okamžik pomocí diskontování. U některých krátkodobých projektů však diskontování není nutné a je možné časovou hodnotu peněz zanedbat. Metody určování efektivnosti investice je možné rozdělit dle zohledňování časové hodnoty peněz na statické a dynamické.

#### 2.7.1 Statické metody

Jedná se o metody, které zanedbávají časovou hodnotu peněz. Jejich použití je tedy pouze u velmi krátkých projektů. Některé zdroje tyto metody nedoporučují používat ani v těchto případech, neboť časovou hodnotu peněz je nutné při finanční analýze respektovat v jakémkoliv časovém intervalu. Problémem je také fakt, že tyto metody neuvažují s cash flow po době návratnosti, a nelze je tedy uvažovat jako měřítko ziskovosti projektu. Příkladem statické metody je nediskontovaná doba návratnosti.

#### 2.7.1.1 Nediskontovaná doba návratnosti (PP – Payback period)

U této metody se zjišťuje časové období nutné k návratu investovaných nákladů. Matematický vztah této metody je následující:

$$0 = -I + \sum_{t=1}^{PP} C_t$$

Kde: I …....výše investovaných prostředků
PP … nediskontovaná doba návratnosti
$C_t$ …. cash flow v čase t

Nejčastěji se využívá vyhodnocení doby návratnosti pomocí kumulovaného cash flow, kdy nediskontovaná doba návratnosti nastává při vyrovnání peněžních toků a dosažení hodnoty kumulovaného cash flow 0.

### 2.7.2 Dynamické metody

Metody, které již časovou hodnotu peněz nezanedbávají, se nazývají dynamické. Jejich použití je ve finanční analýze velice široké a hodnoty by měly být v tomto případě již dostatečně vypovídající. Při použití těchto metod je nutné stanovit diskontní sazbu.

#### 2.7.2.1 Diskontovaná doba návratnosti (DPP – Discounted payback period)

Jedná se o upravenou verzi nediskontované doby návratnosti, která však již respektuje časovou hodnotu peněz. V tomto případě využíváme diskontované cash flow.

$$0 = -I + \sum_{t=1}^{DPP} DC_t$$

Kde: I ……...výše investovaných prostředků
DPP … diskontovaná doba návratnosti
$DC_t$ … diskontované cash flow v čase t

#### 2.7.2.2 Čistá současná hodnota (NPV – Net present value)

Principem této metody je výpočet rozdílu mezi diskontovanými příjmy z investice a výdaji, případně diskontovanými výdaji na tuto činnost. Investice je realizovatelná pouze v případě, že současná hodnota budoucího cash flow je větší než počáteční výdaje.

Používáme zde diskontní míru, která zohledňuje:

- míru inflace – při vyšší inflace se zvýší diskontní míra,
- úrokovou míru – při růstu ceny peněz se zvýší diskontní míra,
- délku projektu – při růstu doby trvání projektu se zvyšuje rizikovost a zvýší se diskontní míra.

Nevýhodou této metody je spoléhání na odhady budoucích hodnot a následný odhad cash flow.

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

Kde: NPV … čistá současná hodnota

I …….. výše investovaných prostředků

$C_t$ ……. diskontované cash flow v čase t

i …….. diskontní míra

t …….. životnost projektu

Výsledky tohoto vztahu se interpretují následovně:

- NPV < 0 – Diskontované příjmy jsou menší než výdaje, projekt je ztrátový a investice se nedoporučuje,
- NPV = 0 – Diskontované příjmy jsou rovny výdajům, projekt proto není ani ziskový ani ztrátový a musí se zvážit i nefinanční přínosy,
- NPV > 0 – Diskontované příjmy jsou větší než výdaje, projekt je ziskový a investice se doporučuje.

# 3. Rizika projektu „Rezidence Soukenická“, jejich řízení a ekonomické vyhodnocení projektu

Teoretické poznatky budou aplikovány na projekt „Rezidence Soukenická“. Jedná se o novou stavbu polyfunkčního domu se zachováním jednopatrového domu ve vnitrobloku. Skládá se ze dvou objektů – dvorního a uličního. Dvorní objekt bude sloužit jako zázemí pro restauraci. Uliční objekt bude mít 8 podlaží, z toho 1 bude využíváno jako samotná restaurace a 7 jich bude sloužit k bydlení. Na místě nového uličního objektu se nyní nachází stará budova, která bude muset být v rámci tohoto projektu zdemolována. V přízemí jsou navržena 2 parkovací stání s vjezdem z ulice Soukenická. Výška budovy je 24,9m a nepřesáhne výšku okolních domů.

## 3.1 Listina základního vymezení projektu

| | |
|---|---|
| **Název projektu**: | Rezidence Soukenická |
| **Adresa projektu**: | Soukenická 16,18, Praha 1 |
| **Typ projektu**: | Polyfunkční dům – restaurace a byty |
| **Pozemky**: | parcelní č. 396, 397/1 a 397/2 |
| **Katastrální území**: | Nové Město [727181] |
| **Investor**: | STRAIGHT LINE s.r.o. |
| **Zastavěná plocha**: | 312,7 $m^2$ |
| **Obestavěný prostor**: | 5 917 $m^3$ (Uliční objekt 5 222 $m^3$, Dvorní objekt 695 $m^3$) |
| **Užitná plocha:** | Vlastní restaurace – 84,4 $m^2$ |
| | Zázemí restaurace – 186,8 $m^2$ |
| | Byty – 933,1 $m^2$ |
| | Zázemí bytů – 323,9 $m^2$ |
| **Plánované termíny projektu**: | Předpokládaný termín zahájení je 1.4.2017 |
| | Předpokládaný termín dokončení je 1.4.2018 |

## 3.2 Architektonické a technické řešení

Rezidence Soukenická je navržena jako osmipodlažní a je rozdělena do tří částí. První část je tvořena historickým domem, ze kterého bude ponechána historická uliční fasáda a od 4.NP bude doplněna o další podlaží. Druhá část je vizuálně odsazena od terénu o jedno podlaží díky použití černé barvy omítky. Třetí částí je samostatný historický dvorní objekt.

**Obrázek 3 – Vizualizace Rezidence Soukenická – Pohled z ulice Soukenická**

*Zdroj: Projektová dokumentace Rezidence Soukenická, DSP, 2017.*

**Obrázek 4 – Vizualizace Rezidence Soukenická – Pohled z ulice Soukenická**

*Zdroj: Projektová dokumentace Rezidence Soukenická, DSP, 2017.*

**Obrázek 5 – Vizualizace Rezidence Soukenická – Pohled z vnitrobloku**

*Zdroj: Projektová dokumentace Rezidence Soukenická, DSP, 2017.*

**Obrázek 6 – Vizualizace Rezidence Soukenická**

*Zdroj: Projektová dokumentace Rezidence Soukenická, DSP, 2017.*

**Obrázek 7 – Vizualizace Rezidence Soukenická**

*Zdroj: Projektová dokumentace Rezidence Soukenická, DSP, 2017.*

Uliční objekt má půdorysná tvar písmene „L“ a jeho součástí je původní gotický sklep. U něj bude provedeno statické zajištění základů. Novodobý sklep bude rekonstruován. Nosnou konstrukci nové stavby tvoří železobetonové stěny a železobetonové stopy. Svislé přemístění osob bude zajišťovat schodiště a výtah ve schodišťové šachtě. Stavba bude v místě obvodových stěn zateplena zateplovacím systémem ETICS z minerální vaty, sokl bude proveden z XPS. Střecha je navržena plochá a izolována bude skládanou kombinovanou hydroizolací z PVC fólie. Příčky budou provedeny z keramických tvárnic zděných na maltu. Podlahy jsou těžké plovoucí s nášlapnou vrstvou z keramické dlažby a vinylu.

U dvorního objektu budou sanovány všechny nosné konstrukce. Základy budou podchyceny pomocí železobetonového základu ve tvaru písmene „L“ s doplněním mikropilot. Klenby stropů budou odlehčeny pomocí betonu a pod podlahou bude provedena železobetonová deska. Stropní konstrukce nad 2.NP bude nahrazena novou dřevěnou konstrukcí. Krov bude taktéž nahrazen. Příčky budou provedeny plnými cihlami a sádrokartonem. Podlahy jsou těžké plovoucí s nášlapnou vrstvou z keramické dlažby a vinylu.

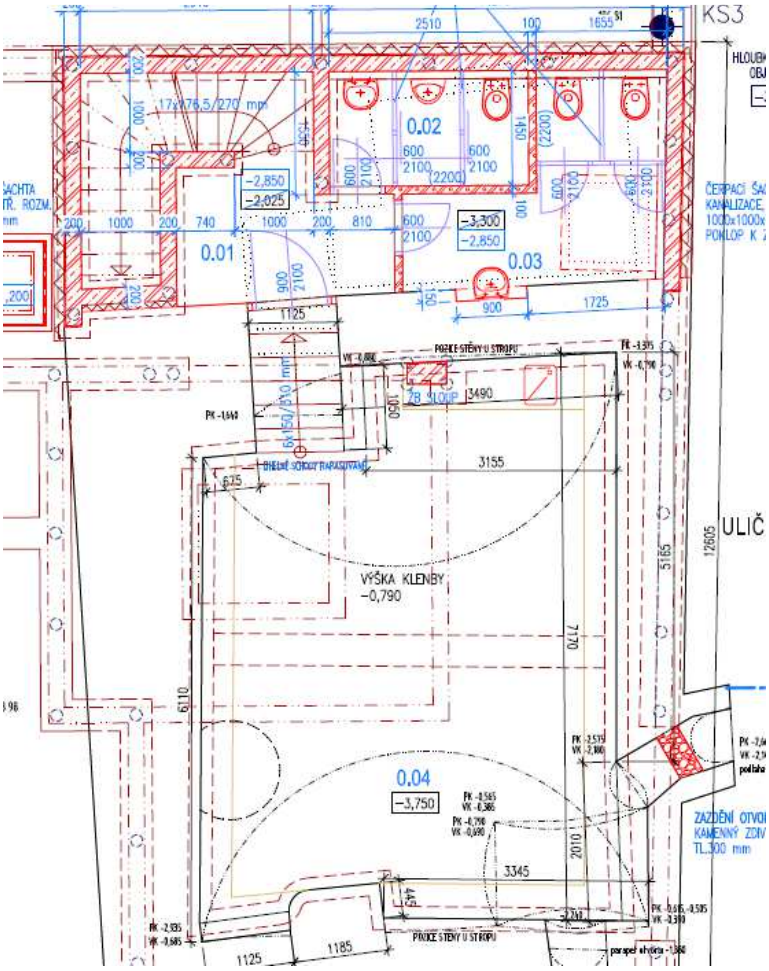
Objekty jsou napojeny na následující inženýrské sítě: přípojka elektro NN, přípojka jednotné kanalizace a přípojka plynu. Nově bude vybudována vodovodní přípojka.

### 3.3 Dispoziční řešení

V objektech se nachází celkem 14 bytů v dispozici 2+kk a 3 byty v dispozici 3+kk. Dále je zde navržena restaurace a zázemí restaurace.

#### 3.3.1 Dispozice v 1.PP

V prvním podzemním podlaží se nachází původní gotický sklep a sociální zařízení pro návštěvníky restaurace.




**Obrázek 8 – Dispozice v 1.PP**

*Zdroj: Projektová dokumentace Rezidence Soukenická, DSP, 2017.*

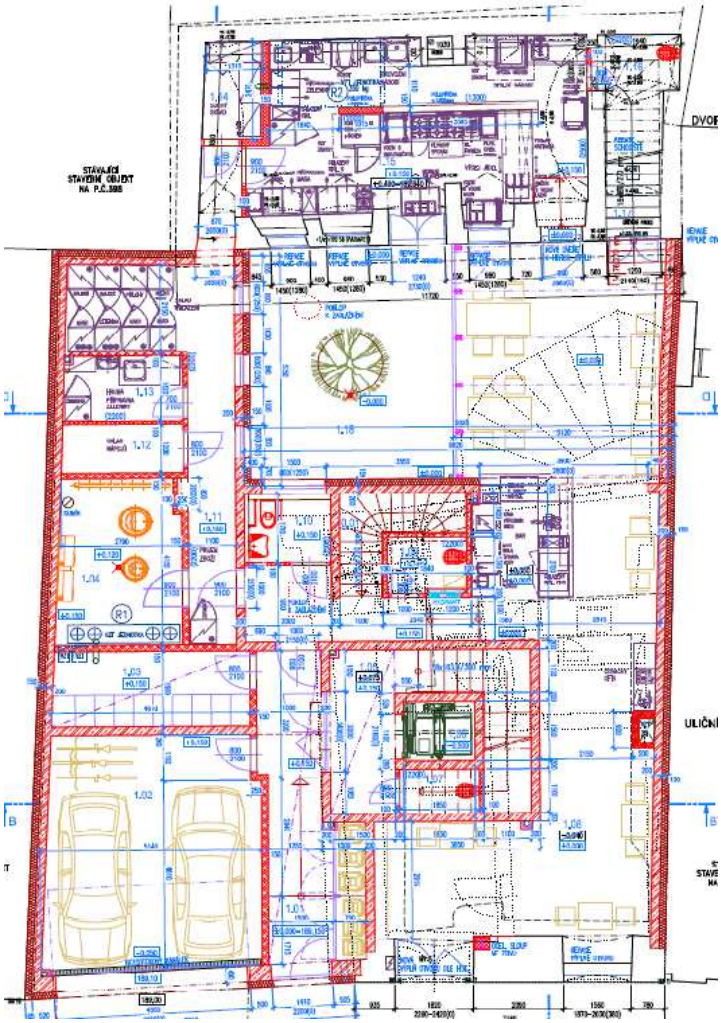
| Účel prostor | Byt | Dispozice | Plocha (m²) | Plocha balkónu (m²) | Plocha terasy (m²) |
|---|---|---|---|---|---|
| Zázemí restaurace | - | - | 55,8 | - | - |

**Tabulka 7 – Dispozice v 1.PP**

*Zdroj: Projektová dokumentace Rezidence Soukenická, DSP, 2017.*

### 3.3.2 Dispozice v 1.NP

V prvním nadzemním podlaží se nachází restaurace a její zázemí, a dále zázemí bytů včetně garáže, kójí, technické místnosti a schodiště s výtahem.



**Obrázek 9 – Dispozice v 1.NP**

*Zdroj: Projektová dokumentace Rezidence Soukenická, DSP, 2017.*

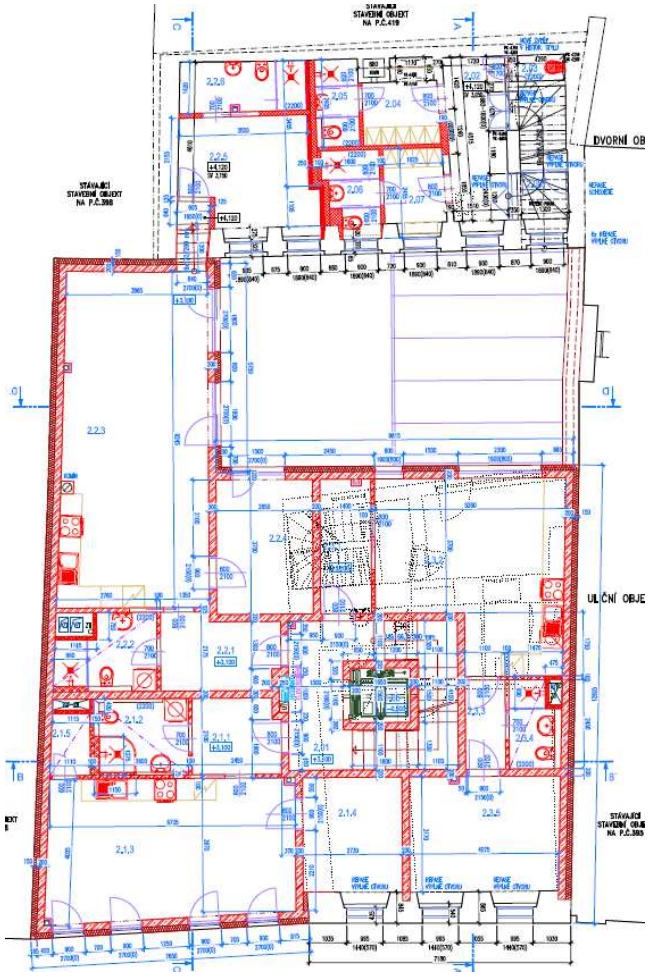
| Účel prostor | Byt | Dispozice | Plocha ($m^2$) | Plocha balkónu ($m^2$) | Plocha terasy ($m^2$) |
|---|---|---|---|---|---|
| Zázemí bytů | - | - | 89,4 | - | - |
| Restaurace | - | - | 84,4 | - | - |
| Zázemí restaurace | - | - | 84,3 | - | - |

**Tabulka 8 – Dispozice v 1.NP**

*Zdroj: Projektová dokumentace Rezidence Soukenická, DSP, 2017.*

### 3.3.3 Dispozice v 2.NP

Ve druhém nadzemním podlaží se nachází 3 byty v dispozici 2+kk a zázemí pro personál restaurace.




**Obrázek 10 – Dispozice v 2.NP**

*Zdroj: Projektová dokumentace Rezidence Soukenická, DSP, 2017.*

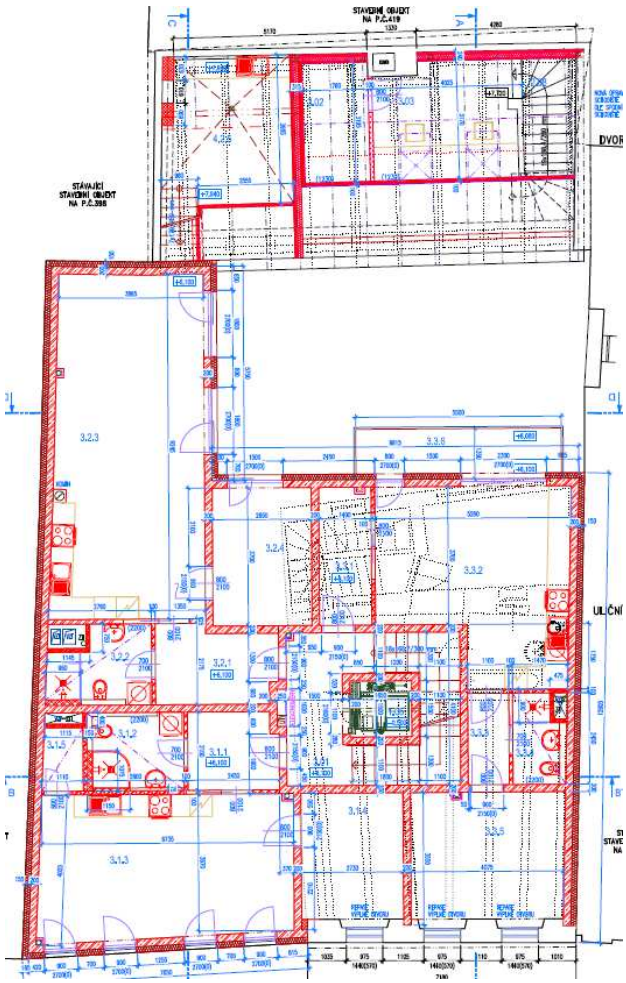
| Účel prostor | Byt | Dispozice | Plocha ($m^2$) | Plocha balkónu ($m^2$) | Plocha terasy ($m^2$) |
|---|---|---|---|---|---|
| Zázemí bytů | - | - | 19,1 | - | - |
| Zázemí restaurace | - | - | 29 | - | - |
| Byt | 2.1 | 2+kk | 47,6 | - | - |
| Byt | 2.2 | 2+kk | 76,7 | - | - |
| Byt | 2.3 | 2+kk | 50,4 | - | - |

**Tabulka 9 – Dispozice v 2.NP**

*Zdroj: Projektová dokumentace Rezidence Soukenická, DSP, 2017.*

### 3.3.4 Dispozice v 3.NP

Ve třetím nadzemní podlaží se nachází 3 byty v dispozici 2+kk a zázemí pro restauraci v podobě skladu a kanceláře.



**Obrázek 11 – Dispozice v 3.NP**

*Zdroj: Projektová dokumentace Rezidence Soukenická, DSP, 2017.*

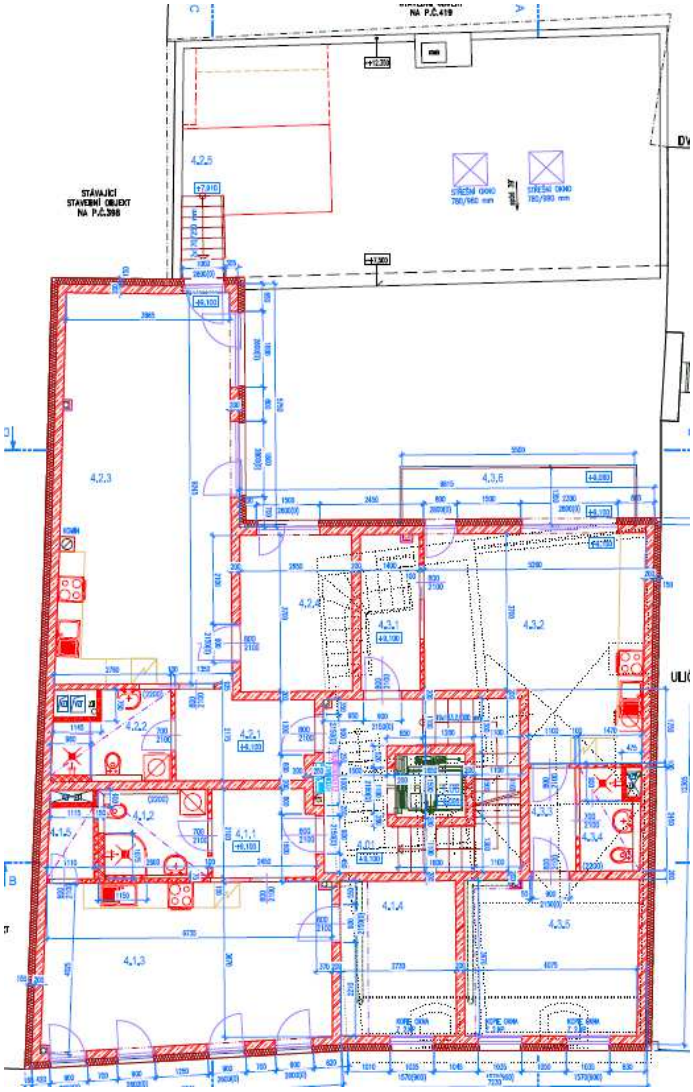
| Účel prostor | Byt | Dispozice | Podlahová plocha (m²) | Plocha balkónu (m²) | Plocha terasy (m²) |
|---|---|---|---|---|---|
| Zázemí bytů | - | - | 19,1 | - | - |
| Zázemí restaurace | - | - | 17,7 | - | - |
| Byt | 3.1 | 2+kk | 48,1 | - | - |
| Byt | 3.2 | 2+kk | 59,1 | - | - |
| Byt | 3.3 | 2+kk | 49,9 | 6 | - |

**Tabulka 10 – Dispozice v 3.NP**

*Zdroj: Projektová dokumentace Rezidence Soukenická, DSP, 2017.*

### 3.3.5 Dispozice v 4.NP

Ve čtvrtém nadzemním podlaží se nachází 3 byty v dispozici 2+kk.



**Obrázek 12 – Dispozice v 4.NP**

*Zdroj: Projektová dokumentace Rezidence Soukenická, DSP, 2017.*

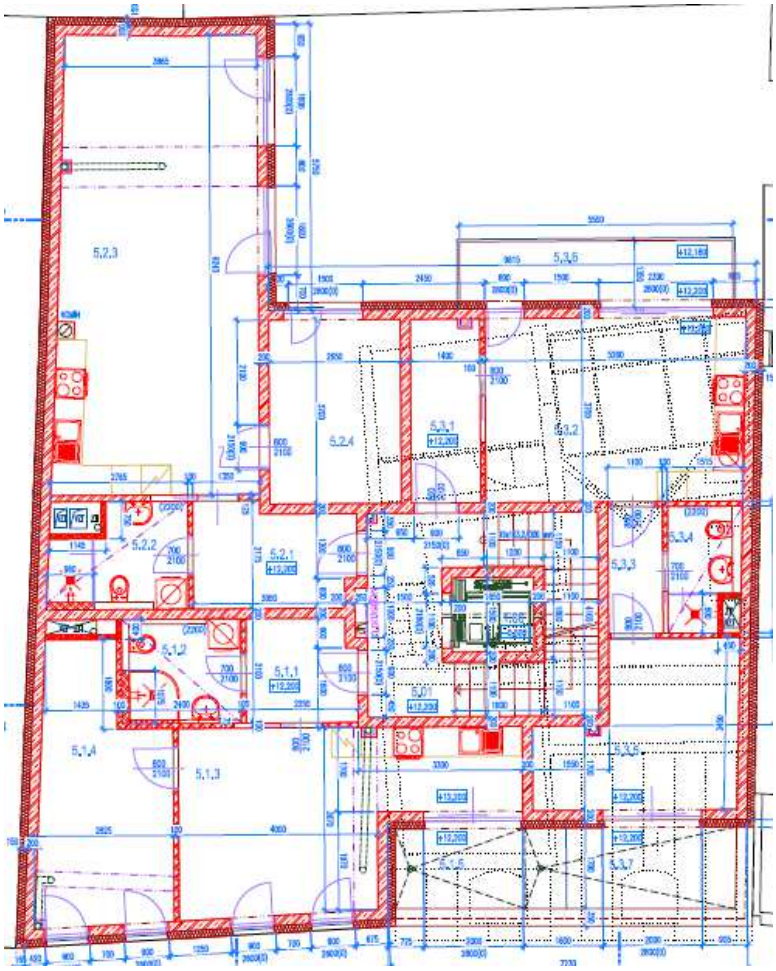
| Účel prostor | Byt | Dispozice | Podlahová plocha ($m^2$) | Plocha balkónu ($m^2$) | Plocha terasy ($m^2$) |
|---|---|---|---|---|---|
| Zázemí bytů | - | - | 19,1 | - | - |
| Byt | 4.1 | 2+kk | 48,1 | - | - |
| Byt | 4.2 | 2+kk | 59,1 | - | 19,3 |
| Byt | 4.3 | 2+kk | 50,5 | 6 | - |

**Tabulka 11 – Dispozice v 4.NP**

*Zdroj: Projektová dokumentace Rezidence Soukenická, DSP, 2017.*

### 3.3.6 Dispozice v 5.NP

V pátém nadzemním podlaží se nachází 3 byty v dispozici 2+kk.



**Obrázek 13 – Dispozice v 5.NP**

*Zdroj: Projektová dokumentace Rezidence Soukenická, DSP, 2017.*

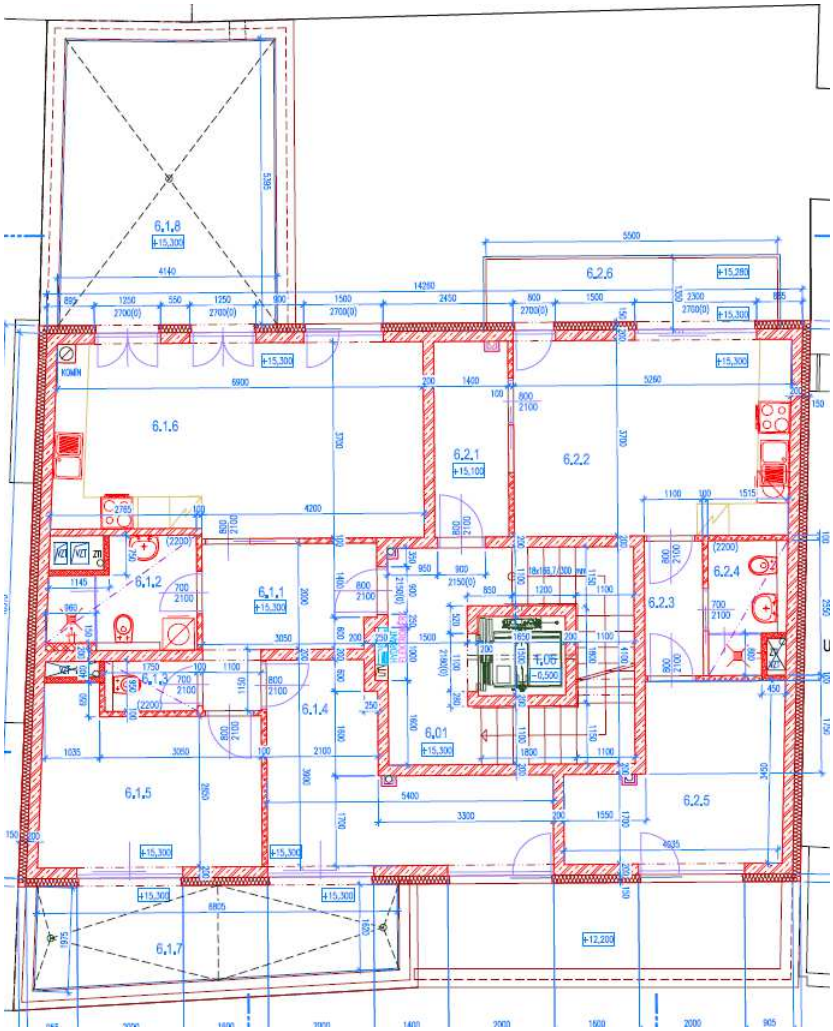
| Účel prostor | Byt | Dispozice | Podlahová plocha m² | Plocha balkónu (m²) | Plocha terasy (m²) |
|---|---|---|---|---|---|
| Zázemí bytů | - | - | 19,1 | - | - |
| Byt | 5.1 | 2+kk | 43,4 | - | 5,8 |
| Byt | 5.2 | 2+kk | 59,1 | - | - |
| Byt | 5.3 | 2+kk | 42,8 | 6 | 5,8 |

**Tabulka 12 – Dispozice v 5.NP**

*Zdroj: Projektová dokumentace Rezidence Soukenická, DSP, 2017.*

### 3.3.7 Dispozice v 6.NP

V šestém nadzemním podlaží se nachází 1 byt v dispozici 2+kk a 1 byt v dispozici 3+kk.




**Obrázek 14 – Dispozice v 6.NP**

*Zdroj: Projektová dokumentace Rezidence Soukenická, DSP, 2017.*

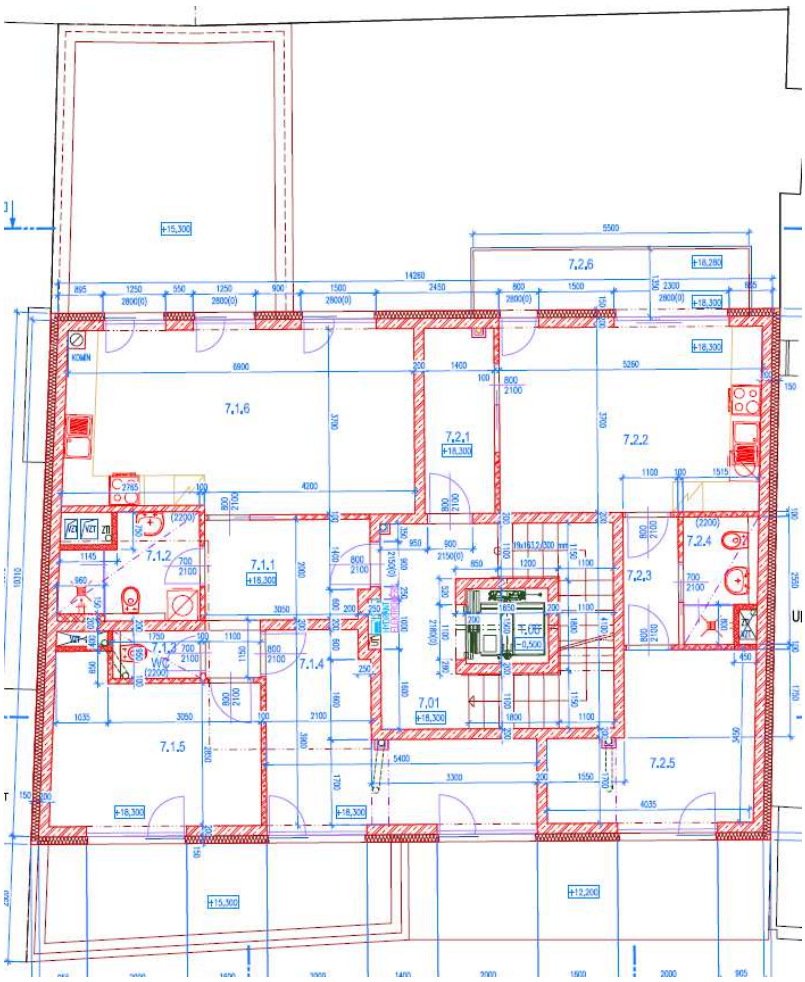
| Účel prostor | Byt | Dispozice | Podlahová plocha ($m^2$) | Plocha balkónu ($m^2$) | Plocha terasy ($m^2$) |
|---|---|---|---|---|---|
| Zázemí bytů | - | - | 19,1 | - | - |
| Byt | 6.1 | 3+kk | 66,8 | - | 34,9 |
| Byt | 6.2 | 2+kk | 42,8 | 6 | - |

**Tabulka 13 – Dispozice v 6.NP**

*Zdroj: Projektová dokumentace Rezidence Soukenická, DSP, 2017.*

### 3.3.8 Dispozice v 7.NP

V sedmém nadzemním podlaží se nachází 1 byt v dispozici 2+kk a 1 byt v dispozici 3+kk.




**Obrázek 15 – Dispozice v 7.NP**

*Zdroj: Projektová dokumentace Rezidence Soukenická, DSP, 2017.*

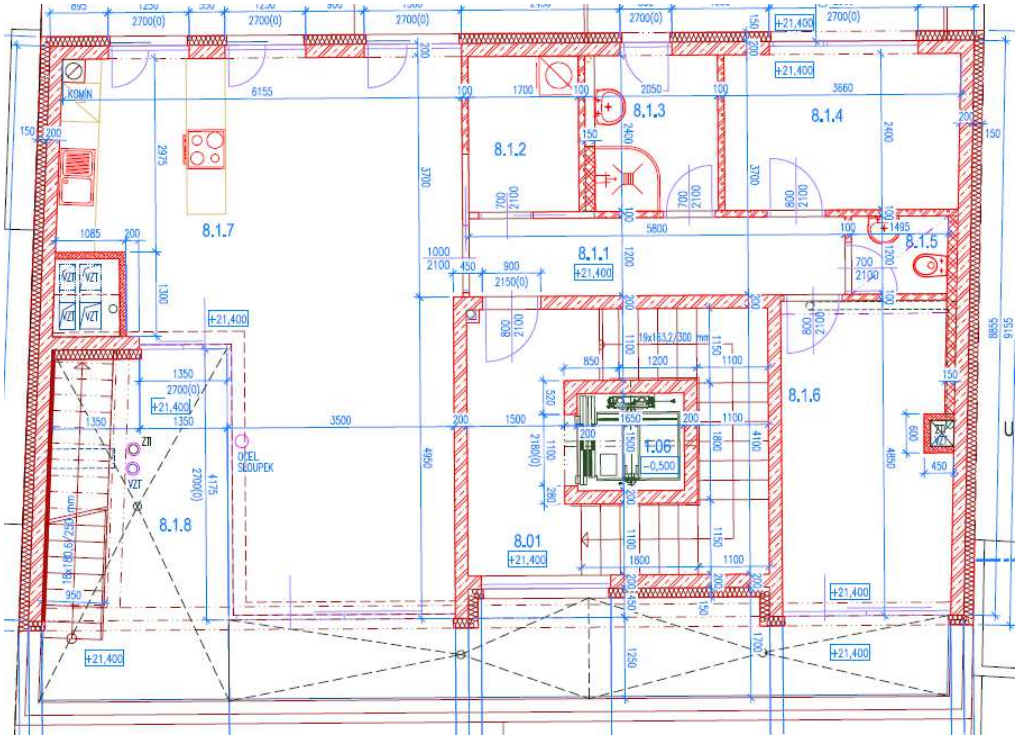
| Účel prostor | Byt | Dispozice | Podlahová plocha ($m^2$) | Plocha balkónu ($m^2$) | Plocha terasy ($m^2$) |
|---|---|---|---|---|---|
| Zázemí bytů | - | - | 19,1 | - | - |
| Byt | 7.1 | 3+kk | 67 | - | - |
| Byt | 7.2 | 2+kk | 42,8 | 6 | - |

**Tabulka 14 – Dispozice v 7.NP**

*Zdroj: Projektová dokumentace Rezidence Soukenická, DSP, 2017.*

### 3.3.9 Dispozice v 8.NP

V osmém nadzemním podlaží se nachází 1 byt v dispozici 3+kk.




**Obrázek 16 – Dispozice v 8.NP**

*Zdroj: Projektová dokumentace Rezidence Soukenická, DSP, 2017.*

| Účel prostor | Byt | Dispozice | Podlahová plocha ($m^2$) | Plocha balkónu ($m^2$) | Plocha terasy ($m^2$) |
|---|---|---|---|---|---|
| Zázemí bytů | - | - | 19,1 | - | - |
| Byt | 8.1 | 3+kk | 78,9 | 6 | 30 |

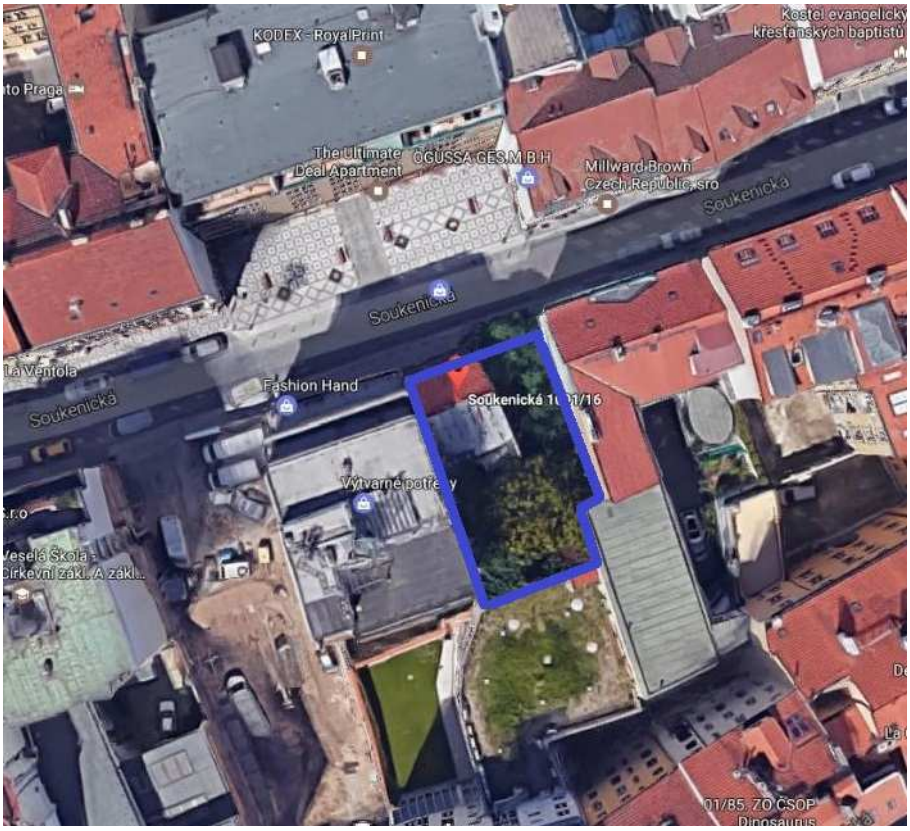
**Tabulka 15 – Dispozice v 8.NP**

*Zdroj: Projektová dokumentace Rezidence Soukenická, DSP, 2017.*

## 3.4 Lokalita

Projekt je umístěn v ulici Soukenická, v Praze na Novém Městě. Část pozemku, na kterém se nachází proluka, je součástí blokové zástavby činžovních domů na západní a východní straně. Orientace projektu je na jih a sever, vstup do objektu je projektován v ulici Soukenická. V lokalitě se nachází stávající současná infrastruktura jako kanalizace, vodovod, plynovod, silnoproud a slaboproud. Pozemek je napojen na vozovku z asfaltového betonu a

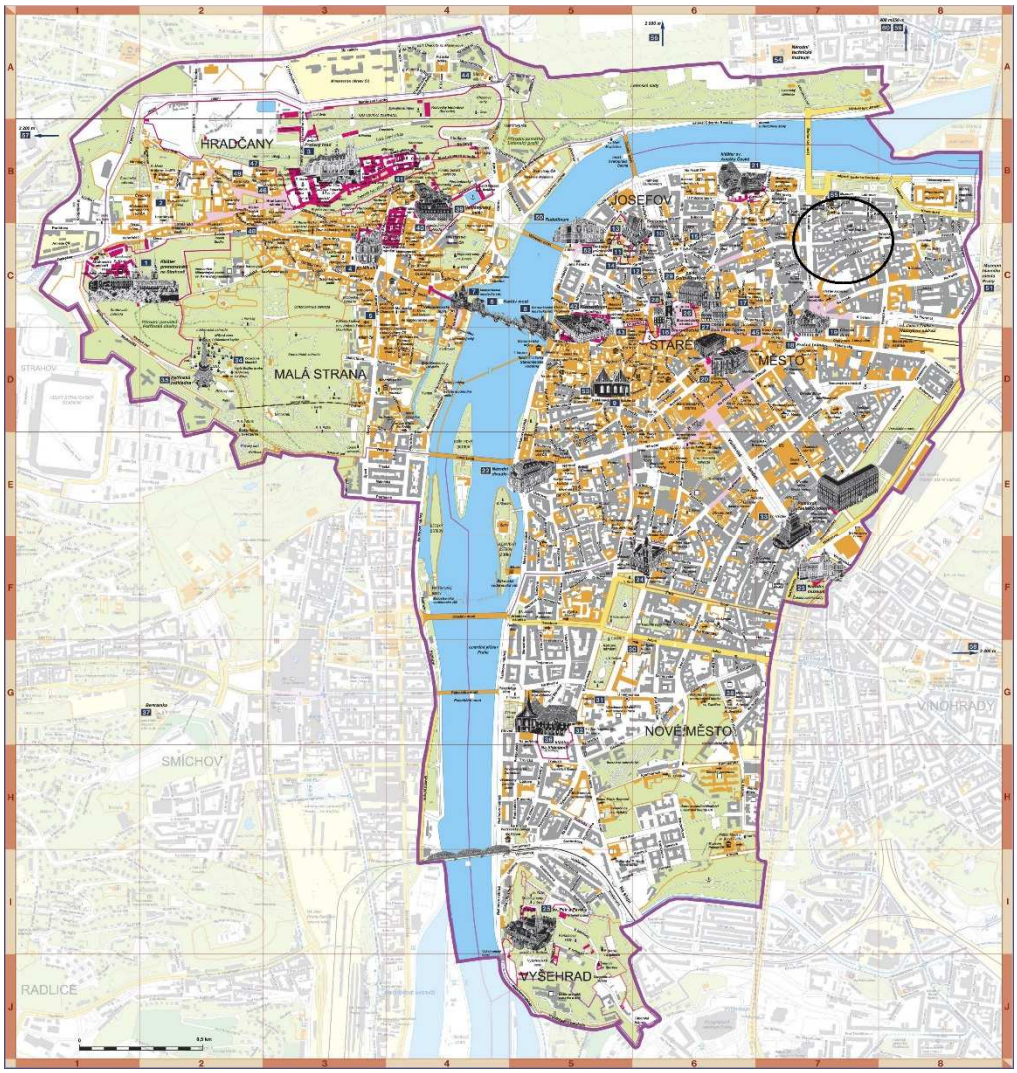
z dlážděného krytu. V bezprostřední blízkosti se nacházejí všechny druhy městského hromadné dopravy: metro, tramvaj i autobus.




**Obrázek 17 – Situace pozemku**

*Zdroj: maps.google.com, 2.4.2017.*

Pozemek se nachází na území Pražské památkové rezervace, která je zapsána na seznamu světového kulturního dědictví UNESCO od roku 1992.




**Obrázek 18 – Pražská památková zóna**

*Zdroj: http://www.praha1.cz/cps/images/ostatni/Pamatkova_rezervace.JPG, 2.4.2017.*

# 4. SWOT analýza lokality

První základní analýzou projektu je metoda SWOT. V následující tabulce jsou vybrané hlavní silné a slabé stránky prostředí projektu a hlavní příležitosti a hrozby pro tento projekt z vnějšího prostředí.

| | Pomocné | Škodlivé |
|---|---|---|
| | Silné stránky | Slabé stránky |
| Interní | Prestižní adresa | Nedostatek parkovacích míst |
| | Přibližně stejná vzdálenost do všech koutů Prahy | Vzdálenost od přírody |
| | Vzdálenost od památek | Rušný noční život v okolí |
| | Blízkost parku Lannova | Vyšší kriminalita |
| | Dostupnost MHD | Horší vzduch |
| | Kulturní vyžití v okolí | Hluk |
| | Dostatek obchodů, restaurací, kaváren | Prašnost |
| | Součástí zóny s časově omezeným zákazem vjezdu nákladních vozidel nad 3,5t | |
| | Příležitosti | Hrozby |
| Externí | Snižující se počet nových projektů v centru Prahy | Chátrání okolních budov |
| | Vzrůstající poptávka po bytech v centru Prahy | Zanedbaná údržba veřejných prostranství |
| | Vzrůstající zájem zahraničních investorů o byty v centru Prahy | Nárůst hluku a znečištění v lokalitě |
| | Zatraktivnění veřejných prostranství | Zvýšení nároků památkářů v oblasti Pražské památkové zóny |
| | Zlepšení kvality ovzduší v závislosti na dalším omezení automobilové dopravy | Nárůst automobilové dopravy a zhoršení dopravní dostupnosti |
| | Zlepšení čistoty Vltavy výstavbou nové centrální čistírny odpadních vod | Zhoršení bezpečnostní situace v lokalitě |

**Tabulka 16 – SWOT analýza**

*Zdroj: Autor, 4.4.2017.*

Z předešlé analýzy lze vyčíst klasický rozdíl mezi prostředím velkého města a méně rušné lokality. Tyto rozdíly jsou umocněny umístěním projektu v naprostém centru Prahy, velice záleží na preferencí potencionálního kupce, který se musí rozhodnou mezi dostupným a rušným centrem, a mezi klidnější a méně občansky vybavenou lokalitou. Z příležitostí je patrný velký potenciál této lokality, která se bude pravděpodobně v rámci Pražské památkové zóny ještě zhodnocovat. Naopak stejné hrozby lze, s výjimkou zvýšení nároků památkářů ve zmíněné zóně, nalézt i na území celé Prahy a v dalších lokalitách.

# 5. Finanční analýza – náklady

Prvním krokem finanční analýzy developerského projektu Rezidence Soukenická je výpočet nákladů. Náklady jsou rozděleny na „hard costs“ a „soft costs“ dle teoretické části této práce.

## 5.1 Hard costs

Struktura „hard costs“ je převzata z kapitoly 2.5.1.3, některé položky jako umělecká díla nebo provozní soubory byly vypuštěny.

### 5.1.1 Cena pozemku

První zpracovanou částí nákladů bude pořízení pozemku. Projekt je navržen na následujících pozemcích v katastrálním území Nové Město, Praha:

| Parcelní číslo | Druh pozemku | Výměra |
|---|---|---|
| 396 | Zastavěná plocha a nádvoří | 220 $m^2$ |
| 397/1 | Ostatní plocha | 88 $m^2$ |
| 397/2 | Zastavěná plocha a nádvoří | 32 $m^2$ |
| **Celkem** | | **340 $m^2$** |

**Tabulka 17 – Pozemky vymezující projekt**

*Zdroj: http://nahlizenidokn.cuzk.cz, 5.4.2017.*

Dle Cenové mapy stavebních pozemků hl. m. Prahy [8] činí cena v této lokalitě 45 120 Kč/$m^2$. Při celkové výměře pozemku 340 $m^2$ by tedy cena měla být 45 120 Kč/$m^2$ * 340 $m^2$ = 15 340 800 Kč. Tato cena však nebude v této práci použita, neboť je stanovena statisticky pro danou oblast a v době zahájení této práce již je známa přesná pořizovací cena pozemku. Kupní cena pozemku byla dohodou s předchozím majitelem stanovena na **40 000 000 Kč**. Tato cena bude použita v následující finanční analýze. Součástí této částky je také převod práv a povinností vyplývající z územního rozhodnutí o umístění stavby Rezidence Soukenická a projektová dokumentace této stavby ve stavu studie.

### 5.1.2 Základní rozpočtové náklady

Pro stanovení Základních rozpočtových nákladů budou použity cenové ukazatele od společnosti RTS a.s., základní zatřídění vychází z Jednotné klasifikace stavebních objektů. Základní rozpočtové náklady budou vypočteny zvlášť pro demolici starého uličního objektu, nový uliční objekt a rekonstrukci dvorního objektu.

Cenový ukazatel pro demolici starého uličního objektu byl po konzultaci s Ing. Ivetou Střelcovou odhadnut na základě obdobné rozpočtované demolice na 2 097 Kč na $m^3$ obestavěného prostoru. Tato cena zahrnuje demolici, drcení stavebního odpadu, dopravu suti a skládkovné.

| Obestavěný prostor ($m^3$) | Cena (Kč/$m^3$) | Základní rozpočtové náklady (Kč) |
|---|---|---|
| 1 213 | 2 097 | 2 543 661 |

**Tabulka 18 – Stanovení základních rozpočtových nákladů SO 01 – Demolice starého uličního objektu**

*Zdroj: Autor, 6.4.2017.*

Uliční objekt byl dle Jednotné klasifikace stavebních objektů zatříděn do Budov pro bydlení, jejichž materiálová charakteristika je svislá nosná konstrukce monolitická betonová plošná. Jedná se o Dům bytový netypový - 803.5. Orientační cena na $m^3$ obestavěného prostoru je 6 365 Kč [6].

| Obestavěný prostor ($m^3$) | Cena (Kč/$m^3$) | Základní rozpočtové náklady (Kč) |
|---|---|---|
| 5 222 | 6 365 | 33 238 030 |

**Tabulka 19 – Stanovení základních rozpočtových nákladů SO 02 – Uliční objekt**

*Zdroj: Autor, 6.4.2017.*

Dvorní objekt byl dle Jednotné klasifikace stavebních objektů zatříděn do Budov občanské výstavby, jejichž materiálová charakteristika je svislá nosná konstrukce monolitická betonová plošná. Jedná se o Budovu pro obchod a společné stravování - 801.8. Orientační cena na $m^3$ obestavěného prostoru je 5 970 Kč [6]. Pro rekonstrukce budov však relevantní cenové ukazatele neexistují, a tak byl po konzultaci s Ing. Ivetou Střelcovou vytvořen nový cenový

ukazatel, který zohledňuje rekonstrukci prostor tohoto objektu. Konečný cenový ukazatel je odhadnut na 85,8 % z ceny novostavby, od cenovému ukazatele od společnosti RTS a.s. jsou odečteny především náklady na zemní práce a zakládání, naopak přičteny jsou větší bourací práce a kuchyně restaurace.

| Obestavěný prostor ($m^3$) | Cena novostavby (Kč/$m^3$) | Cena rekonstrukce (Kč/$m^3$) | Základní rozpočtové náklady (Kč) |
|---|---|---|---|
| 695 | 5 970 | 5 122,26 | 3 559 971 |

**Tabulka 20 – Stanovení základních rozpočtových nákladů SO 03 – Dvorní objekt**

*Zdroj: Autor, 6.4.2017.*

Vodovodní přípojka byla dle Jednotné klasifikace stavebních objektů zatříděna do Vedení trubních dálkových a přípojných, jejichž materiálová charakteristika je z trub z plastických hmot a sklolaminátu. Jedná se o potrubí DN 100 – 827 1. Orientační cena na metr běžný je 2 601 Kč [6]. Tato cena je dle konzultace příliš vysoká a je tedy snížena na 2 100 Kč.

| Délka přípojky (m) | Cena (Kč/m) | Základní rozpočtové náklady (Kč) |
|---|---|---|
| 4 | 2 100 | 8 400 |

**Tabulka 21 – Stanovení základních rozpočtových nákladů SO 04 – Vodovodní přípojka**

*Zdroj: Autor, 6.4.2017.*

Zpevněné plochy byly dle Jednotné klasifikace stavebních objektů zatříděny do Komunikací pozemních, jejichž materiálová charakteristika je kryt dlážděný (bez ohledu na materiál dlážděných prvků) - 822.2. Orientační cena na $m^2$ je 843 Kč [6].

| Plocha (m) | Cena (Kč/m) | Základní rozpočtové náklady (Kč) |
|---|---|---|
| 57,8 | 843 | 48 725 |

**Tabulka 22 – Stanovení základních rozpočtových nákladů SO 05 – Zpevněné plochy**

*Zdroj: Autor, 6.4.2017.*

Sadové úpravy spočívají ve vysazení jednoho listnatého stromu, zvolen byl Svitel latnavý. Cena je 3 990 Kč [9].

| Stavební objekt | Základní rozpočtové náklady (Kč) |
|---|---|
| SO 01 – Demolice starého uličního objektu | 2 543 661 |
| SO 02 – Uliční objekt | 33 238 030 |
| SO 03 – Dvorní objekt | 3 559 971 |
| SO 04 – Vodovodní přípojka | 8 400 |
| SO 05 – Zpevněné plochy | 48 725 |
| SO 06 – Sadové úpravy | 3 990 |
| **Celkem** | **39 402 777** |

**Tabulka 23 – Stanovení celkových základních rozpočtových nákladů**

*Zdroj: Autor, 6.4.2017.*

### 5.1.3 Náklady na umístění stavby

Náklady na umístění stavby se skládají ze zařízení staveniště, energií, výtahu a podobně. Jsou uvažována 4 % ze základních rozpočtových nákladů.

| % ze ZRN | ZRN (Kč) | Náklady na umístění stavby (Kč) |
|---|---|---|
| 4 | 39 402 777 | 1 576 111 |

**Tabulka 24 – Stanovení nákladů na umístění stavby**

*Zdroj: Autor, 6.4.2017.*

### 5.1.4 Rezerva

Vzhledem k možnosti nečekaných výdajů vzniklých z důvodu rekonstrukce Dvorního objektu je uvažováno s 11 % ze základních rozpočtových nákladů.

| % ze ZRN | ZRN (Kč) | Rezerva (Kč) |
|---|---|---|
| 11 | 39 402 777 | 4 334 305 |

**Tabulka 25 – Stanovení rezervy projektu**

*Zdroj: Autor, 6.4.2017.*

### 5.1.5 Rekapitulace Hard costs

| Hard costs | Cena bez DPH (Kč) |
|---|---|
| Pozemek | 40 000 000 |
| Základní rozpočtové náklady | 39 402 777 |
| Náklady na umístění stavby | 1 576 111 |
| Rezerva | 4 334 305 |
| **Celkem** | **85 313 193** |

**Tabulka 26 – Rekapitulace hard costs**

*Zdroj: Autor, 7.4.2017.*

## 5.2 Soft costs

### 5.2.1 Projektové a průzkumné práce

Součástí koupě pozemků byla také projektová dokumentace Rezidence Soukenická. Všechny zbývající činnosti projektanta byly dohodnuty za odměnu ve výši 1 762 404 Kč. V této částce je taktéž odměna za vyřízení stavebního povolení.

### 5.2.2 Marketing

Náklady na marketing byly odhadnuty na 1 000 000 Kč.

### 5.2.3 Realitní kancelář

Mezi developerem a realitní kanceláří byla již domluvena provize ve výši 3 % z prodaných nemovitostí.

### 5.2.4 Projektový manažer

Náklady na projektového manažera jsou odhadnuty na 120 000 Kč za měsíc výstavby a měsíc a půl při odstraňování vad a nedodělků. Celkem je tedy odhad 1 620 000 Kč.

### 5.2.5 Development fee

Odměna za řízení projektu byla stanovena na 5 % ze základních rozpočtových nákladů.

| % ze ZRN | ZRN (Kč) | Development fee (Kč) |
|---|---|---|
| 5 | 39 402 777 | 1 970 139 |

**Tabulka 27 – Stanovení Development fee**

*Zdroj: Autor, 7.4.2017.*

### 5.2.6 TDI

Náklady na technický dozor investora jsou odhadnuty na 70 000 Kč za měsíc výstavby a měsíc a půl při odstraňování vad a nedodělků. Celkem je tedy odhad 960 000 Kč.

### 5.2.7 BOZP

Náklady na pracovníka BOZP jsou odhadnuty na 20 000 Kč za měsíc výstavby a měsíc a půl při odstraňování vad a nedodělků. Celkem je tedy odhad 270 000 Kč.

### 5.2.8 Účetní

Náklady na účetní služby jsou odhadnuty na 20 000 Kč za měsíc, celkem je tedy odhad 580 000 Kč.

### 5.2.9 Právní služby

Náklady na právní služby jsou odhadnuty na 3 % ze základních rozpočtových nákladů.

| % ze ZRN | ZRN (Kč) | Náklady na právní služby (Kč) |
|---|---|---|
| 3 | 39 402 777 | 1 182 083 |

**Tabulka 28 – Stanovení nákladů na právní služby**

*Zdroj: Autor, 7.4.2017.*

### 5.2.10 Geodet

Náklady na geodeta jsou odhadnuty na 2 % ze základních rozpočtových nákladů.

| % ze ZRN | ZRN (Kč) | Náklady na geodeta (Kč) |
|---|---|---|
| 2 | 39 402 777 | 788 056 |

**Tabulka 29 – Stanovení nákladů na geodeta**

*Zdroj: Autor, 7.4.2017.*

### 5.2.11 Režijní náklady

Náklady na režie společnosti jsou odhadnuty na 840 000 Kč.

### 5.2.12 Rekapitulace Soft costs

| Soft costs | Cena bez DPH (Kč) |
|---|---|
| Projektové a průzkumné práce | 1 762 404 |
| Marketing | 1 000 000 |
| Realitní kancelář | 3 % z prodejních cen |
| Projektový manažer | 1 620 000 |
| Development fee | 1 970 139 |
| TDI | 960 000 |
| BOZP | 270 000 |
| Účetní | 580 000 |
| Právní služby | 1 182 083 |
| Geodet | 788 056 |
| Režijní náklady | 840 000 |
| **Celkem** | **10 972 682 + 3 % z prodejních cen** |

**Tabulka 30 – Rekapitulace soft costs**

*Zdroj: Autor, 8.4.2017.*

K nákladům nejsou přičteny úroky z externího financování, které jsou řešeny v kapitole 8. Náklady na realitní kancelář jsou vyjádřeny v procentech z prodejních cen bytových jednotek a restaurace. Tyto náklady jsou řešeny v následující kapitole 7.

# 6. Finanční analýza – výnosy

Výnosy projektu Rezidence Soukenická vzniknou prodejem bytů a restaurace. Tato varianta byla zvolen s přihlédnutím k charakteristikám projektu a ke kapacitám developera.

## 6.1 Výnosy z prodeje bytů

Prodejní ceny bytů jsou určeny pomocí nabídky realitních kanceláří [11] [12] [13]. Vybrány jsou byty ve stejné lokalitě a v osobním vlastnictví. Vzhledem k prodeji bytů v sedmi různých podlažích není v této fázi odhadu výnosů uvažován korekční činitel pro zohlednění vyšší ceny bytů ve vyšších podlažích. Součástí žádného nabízeného bytu není balkón nebo lodžie. Vzhledem k faktu, že nabídka bytů v dispozici 3+kk je velmi malá, je výsledná cena určena jako průměr z nabídek v dispozici 2+kk i 3+kk. Výhoda tohoto postupu je ve vzájemném kompenzaci předpokladů, že byty v dispozici 3+kk mají obecně menší cenu za $m^2$, avšak v tomto projektu se tyto byty nacházejí v nejvyšších podlaží, která jsou považována za nejprestižnější a mají vyšší cenu za $m^2$.

| Byt č. | Dispozice | Užitná plocha ($m^2$) | Cena s provizí realitní kanceláře (Kč) | Cena bez provize realitní kanceláře (Kč) | Cena za $m^2$ bytu (Kč) |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2+kk | 35 | - | 5 999 000 | 171 400 |
| 2 | 2+kk | 53 | 7 200 000 | 6 984 000 | 131 774 |
| 3 | 2+kk | 54 | 8 900 000 | 8 633 000 | 159 870 |
| 4 | 2+kk | 87 | 16 400 000 | 15 908 000 | 182 851 |
| 5 | 2+kk | 64 | 11 200 000 | 10 864 000 | 169 750 |
| 6 | 2+kk | 57 | 6 999 000 | 6 789 030 | 119 106 |
| 7 | 2+kk | 64 | 10 249 995 | 9 942 495 | 155 351 |
| 8 | 2+kk | 80 | 16 800 000 | 16 296 000 | 203 700 |
| 9 | 2+kk | 55 | 7 784 000 | 7 550 480 | 137 281 |
| 10 | 2+kk | 80 | 14 485 000 | 14 050 450 | 175 631 |
| 11 | 2+kk | 55 | 7 990 000 | 7 750 300 | 140 915 |
| 12 | 3+kk | 65 | 11 074 100 | 10 741 877 | 165 260 |
| 13 | 3+kk | 75 | - | 8 151 296 | 108 683 |

**Tabulka 31 – Určení ceny za $m^2$ bytu bez zohlednění stavu bytu**

*Zdroj: Autor, 9.4.2017.*

V tabulce jsou byty vybrané z nabídky realitních kanceláří. Od nabízené ceny je odečtena případná provize realitní kanceláři a je spočítána cena za $m^2$ bytu.

Pro zohlednění stavu bytu a lepší porovnatelnosti je použit korekční činitel, nejlépe, a tedy nejnižším činitelem je hodnocena novostavba, nejhůře a nejvyšším činitelem je hodnocena nemovitost ve špatném stavu.

| **Byt č.** | **Stav bytu** | **Korekční činitel stavu** | **Cena za $m^2$ (Kč)** | **Cena za $m^2$ při zohlednění stavu (Kč)** |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Po rekonstrukci | 1,1 | 171 400 | 188 540 |
| 2 | Po rekonstrukci koupelny a kuchyňského koutu | 1,2 | 131 774 | 158 128 |
| 3 | Dobrý | 1,3 | 159 870 | 207 831 |
| 4 | Po rekonstrukci | 1,1 | 182 851 | 201 136 |
| 5 | Po rekonstrukci | 1,1 | 169 750 | 186 725 |
| 6 | Dobrý | 1,3 | 119 106 | 154 837 |
| 7 | Po rekonstrukci | 1,1 | 155 351 | 170 867 |
| 8 | Po rekonstrukci | 1,1 | 203 700 | 224 070 |
| 9 | Po rekonstrukci | 1,1 | 137 281 | 151 009,6 |
| 10 | Po rekonstrukci | 1,1 | 175 631 | 193 194 |
| 11 | Dobrý | 1,3 | 140 915 | 183,189 |
| 12 | Po rekonstrukci | 1,1 | 165 260 | 181 786 |
| 13 | Po rekonstrukci | 1,1 | 108 683 | 119 552 |
| **Průměr** | | | | **178 530** |

**Tabulka 32 – Určení ceny za $m^2$ bytu se zohledněním stavu bytu**

*Zdroj: Autor, 9.4.2017.*

K jednotlivým cenám bytů je připočtena cena za terasy a balkóny, která byla odhadnuta na jednu třetinu ceny užitné plochy bytu [13]. V následující tabulce je výpočet konečných cen jednotlivých bytů.

| Byt č. | Plocha bytu ($m^2$) | Cena $m^2$ (Kč) | Cena bytu (Kč) | Plocha terasy, balkónu ($m^2$) | Cena $m^2$ terasy, balkónu (Kč) | Cena celkem (Kč) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.1 | 47,6 | 178 530 | 8 498 028 | - | - | 8 498 028 |
| 2.2 | 76,7 | 178 530 | 13 693 251 | - | - | 13 693 251 |
| 2.3 | 50,4 | 178 530 | 8 997 912 | - | - | 8 997 912 |
| 3.1 | 48,1 | 178 530 | 8 587 293 | - | - | 8 587 293 |
| 3.2 | 59,1 | 178 530 | 10 551 123 | - | - | 10 551 123 |
| 3.3 | 49,9 | 178 530 | 8 908 647 | 6 | 59 510 | 9 265 707 |
| 4.1 | 48,1 | 178 530 | 8 587 293 | - | - | 8 587 293 |
| 4.2 | 59,1 | 178 530 | 10 551 123 | 19,3 | 59 510 | 11 699 666 |
| 4.3 | 50,5 | 178 530 | 9 015 765 | 6 | 59 510 | 9 372 825 |
| 5.1 | 43,4 | 178 530 | 7 748 202 | 5,8 | 59 510 | 8 093 360 |
| 5.2 | 59,1 | 178 530 | 10 551 123 | - | - | 10 551 123 |
| 5.3 | 42,8 | 178 530 | 7 641 084 | 11,8 | 59 510 | 8 343 302 |
| 6.1 | 66,8 | 178 530 | 11 925 804 | 34,9 | 59 510 | 14 002 703 |
| 6.2 | 42,8 | 178 530 | 7 641 084 | 6 | 59 510 | 7 998 144 |
| 7.1 | 67 | 178 530 | 11 961 510 | - | - | 11 961 510 |
| 7.2 | 42,8 | 178 530 | 7 641 084 | 6 | 59 510 | 7 998 144 |
| 8.1 | 78,9 | 178 530 | 14 086 017 | 36 | 59 510 | 16 228 377 |
| **Celkem** | | | | | | **174 429 761** |

**Tabulka 33 – Určení konečných cen bytů**

*Zdroj: Autor, 9.4.2017.*

## 6.2 Výnos z prodeje restaurace

Prodejní ceny restaurací jsou určeny pomocí nabídky realitních kanceláří [10] [11] [12] [14] [15]. Vzhledem k nedostatku nabízených restaurací v nejbližším okolí jsou vybrány i restaurace ve lokalitách Vinohrady a Karlín.

V následující tabulce jsou restaurace vybrané z nabídky realitních kanceláří. Od nabízené ceny je odečtena případná provize realitní kanceláři a je spočítána cena za $m^2$ restaurace.

| Restaurace č. | Plocha ($m^2$) | Cena s provizí realitní kanceláře (Kč) | Cena bez provize realitní kanceláře (Kč) | Cena za $m^2$ restaurace (Kč) |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 332 | - | 23 900 000 | 71 988 |
| 2 | 246 | 21 800 000 | 21 146 000 | 85 959 |
| 3 | 198 | 19 120 000 | 18 546 400 | 93 669 |
| 4 | 207 | 15 555 000 | 15 088 350 | 72 891 |
| 5 | 210 | - | 29 000 000 | 138 095 |
| 6 | 182 | - | 19 120 000 | 105 055 |

**Tabulka 34 – Určení ceny za $m^2$ restaurace bez zohlednění stavu restaurace**

*Zdroj: Autor, 10.4.2017.*

Pro zohlednění stavu restaurace a lepší porovnatelnost je použit korekční činitel, nejlépe a tedy nejnižším činitelem je hodnocena novostavba, nejhůře a nejvyšším činitelem je hodnocena nemovitost ve špatném stavu.

| Restaurace č. | Stav restaurace | Korekční činitel stavu | Cena za $m^2$ (Kč) | Cena za $m^2$ při zohlednění stavu (Kč) |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Po rekonstrukci | 1,1 | 71 988 | 79 187 |
| 2 | Dobrý | 1,3 | 85 959 | 111 747 |
| 3 | Po rekonstrukci | 1,1 | 93 669 | 103 036 |
| 4 | Dobrý | 1,3 | 72 891 | 94 758 |
| 5 | Po rekonstrukci | 1,1 | 138 095 | 151 905 |
| 6 | Po rekonstrukci | 1,1 | 105 055 | 115 560 |
| **Průměr** | | | | **109 365** |

**Tabulka 35 – Určení ceny za $m^2$ restaurace se zohledněním stavu restaurace**

*Zdroj: Autor, 10.4.2017.*

V následující tabulce je výpočet konečné ceny restaurace, plocha restaurace se skládá ze samotné restaurace a ze zázemí.

| Plocha restaurace | Cena za $m^2$ | Cena celkem včetně DPH (Kč) |
|---|---|---|
| 271,2 | 109 365 | 29 659 897 |

**Tabulka 36 – Určení konečné ceny restaurace**

*Zdroj: Autor, 10.4.2017.*

## 6.3 Celkové výnosy

Celkový výnos projektu se zjistí sečtením jednotlivých výnosů z prodeje bytů a restaurace. Posledním krokem je odečtení 15 % DPH od nabídkových cen realitních kanceláří, čímž se zjistí konečné výnosy pro developera. Tyto výnosy nebude možné použít na krytí nákladů projektu do dokončení výstavby a budou ukládány na jistotní účet.

| | Cena celkem včetně DPH (Kč) | Cena celkem bez DPH (Kč) |
|---|---|---|
| Byty | 174 429 761 | 151 678 053 |
| Restaurace | 29 659 897 | 25 791 215 |
| **Celkem** | **204 089 658** | **177 469 268** |

**Tabulka 37 – Určení konečných výnosů projektu**

*Zdroj: Autor, 10.4.2017.*

## 6.4 Předpoklad prodeje

Plánovaný prodej vychází z požadavku banky, podle kterého je pro uvolnění financí na výstavbu nutné předložit uzavřené budoucí kupní smlouvy, které se týkají minimálně 50 % bytové plochy projektu.

| Časové vymezení prodeje bytů | Prodané byty (%) |
|---|---|
| Do začátku výstavby | 50 % |
| Do kolaudace | 30 % |
| Do půl roku od kolaudace | 20 % |

**Tabulka 38 – Předpoklad prodeje bytů**

*Zdroj: Autor, 10.4.2017.*

## 6.5 Platební kalendář kupujících

Při koupi bytové jednotky nebo restaurace před dokončením realizace Rezidence Soukenická bude nastaven pro kupující kalendář plateb. Rezervační smlouva se vzhledem k souběhu začátku prodeje a začátku výstavby vypouští a bude nahrazena smlouvou o smlouvě budoucí. Podmínky banky tento postup dovolují. Platební kalendář je následující:

- Smlouva o smlouvě budoucí – platba ve výši 20 % ceny bytu,
- Oznámení o dokončení hrubé stavby – platba ve výši 40 % ceny bytu,
- Předání a podpis kupní smlouvy – doplatek ve výši 40 % ceny bytu.

V období mezi dokončením hrubé stavby a dokončením celé stavby je požadována platba ve výši 60 %, po dokončení realizace je požadována platba ve výši 100 % při podpisu kupní smlouvy. Splatnosti všech požadovaných plateb pro kupující jsou 10 dnů od podpisu příslušné smlouvy nebo od obdržení oznámení o dokončení hrubé stavby.

# 7. Finanční analýza – CF

Před vytvořením samotného cash flow je vytvořen odhad prostavěnosti a uvolňování finančních prostředků generálnímu dodavateli. Provedené práce budou hrazeny měsíčně na základě odsouhlasených soupisů provedených prací. Splatnost faktur je domluvena na 30 dní, pozastávka je 10 %, z toho 5 % bude uvolněno v konečné faktuře a 5 % po odstranění všech vad a nedodělků. Také splatnost všech ostatních faktur je stanovena na 30 dnů.

| **Termín prací** | | **Cena prací (Kč)** | **Pozastávka (Kč)** | **K platbě (Kč)** | **Termín platby za práce** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 017 | duben | 3 776 099 | 377 610 | 3 398 490 | 2017 | květen |
| | květen | 3 776 099 | 377 610 | 3 398 490 | | červen |
| | červen | 3 776 099 | 377 610 | 3 398 490 | | červenec |
| | červenec | 3 776 099 | 377 610 | 3 398 490 | | srpen |
| | srpen | 3 776 099 | 377 610 | 3 398 490 | | září |
| | září | 3 776 099 | 377 610 | 3 398 490 | | říjen |
| | říjen | 3 776 099 | 377 610 | 3 398 490 | | listopad |
| | listopad | 3 776 099 | 377 610 | 3 398 490 | | prosinec |
| | prosinec | 3 776 099 | 377 610 | 3 398 490 | 2018 | leden |
| 2 018 | leden | 3 776 099 | 377 610 | 3 398 490 | | únor |
| | únor | 3 776 099 | 377 610 | 3 398 490 | | březen |
| | březen | 3 776 099 | 377 610 | 3 398 490 | | duben |
| Pozastávka 5 % | | | | 2 265 660 | | duben |
| Pozastávka 5 % | | | | 2 265 660 | | květen |
| **Celkem** | | **45 313 194** | **4 531 319** | **45 313 194** | | |

**Tabulka 39 – Prostavěnost a uvolňování financí generálnímu dodavateli**

*Zdroj: Autor, 15.4.2017.*

Dále je sestaven cash flow celého projektu. Cílem je zjistit, jaké finanční prostředku bude nutné zajistit z externího zdroje. Vloženy jsou všechny příjmy, které jsou složené z prodaných bytů a restaurace dle předpokladu prodeje a uvolnění bankou po skončení výstavby, a z výdajů v podobě hard costs a soft costs.

| Období | | | Příjmy celkem (Kč) | Výdaje celkem (Kč) | CF (Kč) | KCF (Kč) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Investiční fáze | 2016 | květen | 23 250 194 | -40 096 901 | -16 846 708 | -16 846 708 |
| | | červen | 0 | -156 304 | -156 304 | -17 003 012 |
| | | červenec | 0 | -368 278 | -368 278 | -17 371 290 |
| | | srpen | 0 | -368 278 | -368 278 | -17 739 567 |
| | | září | 0 | -368 278 | -368 278 | -18 107 845 |
| | | říjen | 0 | -368 278 | -368 278 | -18 476 123 |
| | | listopad | 0 | -368 278 | -368 278 | -18 844 401 |
| | | prosinec | 0 | -368 278 | -368 278 | -19 212 679 |
| | 2017 | leden | 0 | -368 278 | -368 278 | -19 580 957 |
| | | únor | 0 | -368 278 | -368 278 | -19 949 234 |
| | | březen | 0 | -368 278 | -368 278 | -20 317 512 |
| Realizační fáze | | duben | 0 | -368 278 | -368 278 | -20 685 790 |
| | | květen | 0 | -3 899 073 | -3 899 073 | -24 584 863 |
| | | červen | 0 | -3 861 689 | -3 861 689 | -28 446 552 |
| | | červenec | 0 | -3 861 689 | -3 861 689 | -32 308 240 |
| | | srpen | 0 | -3 861 689 | -3 861 689 | -36 169 929 |
| | | září | 0 | -3 861 689 | -3 861 689 | -40 031 617 |
| | | říjen | 0 | -3 861 689 | -3 861 689 | -43 893 306 |
| | | listopad | 0 | -3 861 689 | -3 861 689 | -47 754 994 |
| | | prosinec | 0 | -3 861 689 | -3 861 689 | -51 616 683 |
| | 2018 | leden | 0 | -3 861 689 | -3 861 689 | -55 478 372 |
| | | únor | 0 | -3 861 689 | -3 861 689 | -59 340 060 |
| | | březen | 0 | -3 861 689 | -3 861 689 | -63 201 749 |
| Provozní fáze | | duben | 120 210 200 | -6 127 348 | 114 082 852 | 50 881 103 |
| | | květen | 10 401 313 | -6 335 165 | 4 066 148 | 54 947 251 |
| | | červen | 25 791 215 | -610 936 | 25 180 279 | 80 127 530 |
| | | červenec | 6 954 908 | -967 078 | 5 987 830 | 86 115 360 |
| | | srpen | 0 | -401 988 | -401 988 | 85 713 372 |
| | | září | 14 111 632 | -193 341 | 13 918 291 | 99 631 663 |
| | | říjen | 0 | -482 752 | -482 752 | 99 148 911 |
| **Celkem** | | | **200 719 462** | **-101 570 551** | **99 148 911** | |

**Tabulka 40 – Cash flow pro finanční rozhodnutí**

*Zdroj: Autor, 15.4.2017.*

Z cash flow je patrné, že při vložení vlastního kapitálu ve výši 23 % z celkových investičních nákladů bude již od začátku projektu potřeba čerpat externí financování. Vzhledem k uvolnění financí z prodaných bytů po skončení výstavby bude splacení úvěru možné od tohoto momentu.

# 8. Bankovní úvěr

K zajištění financování byl zvolen úvěr od společnosti UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. Po představení projektu a předání všech potřebných dokladů byla bankou navrhnuta indikativní nabídka a následně dojednána závazná nabídka. Částka tohoto úvěru bude činit maximálně 77 % celkových investičních nákladů. Je tedy nutné vložit 23 % celkových investičních nákladů z vlastního kapitálu. Období čerpání je v průběhu výstavby až po kolaudaci. Čerpání tohoto úvěru bude prováděno jednou měsíčně. Splatnost úvěru je vypočtena jako období čerpání + 24 měsíců, úvěr bude splácen po uplynutí období čerpání v nepravidelných měsíčních splátkách z výnosů prodeje jednotek; splatný je nejpozději v den konečné splatnosti úvěru. Úroková sazba činí 3,3 % p.a.

Úvěr bude bankou zajištěn především zástavním právem v prvním pořadí k pozemkům, zajišťovacím postoupením pohledávek z uzavřených budoucích kupních a kupních smluv a zástavním právem k 100 % podílu v Dlužníkovi, tedy v developerské společnosti založené pouze za účelem tohoto jednoho projektu.

Důležitou podmínkou financování je také předložení uzavřených smluv o budoucích kupních smlouvách, přičemž uzavřené budoucí kupní smlouvy se musí týkat minimálně 50 % čisté bytové plochy projektu. Tuto podmínku je nutné splnit při dosažení čerpání ve výši 20 000 000 Kč.

Veškeré zálohy na kupní ceny budou ukládány budoucími kupujícími jednotek na jistotní účet a nebude je možné použít na krytí nákladů projektu.

## 8.1 Splátkový kalendář

Dle cash flow pro finanční rozhodnutí je dále sestaven splátkový kalendář, pomocí kterého lze zjistit úroky, které budou muset být zaplaceny bance. Vzhledem k neurčitosti, s jakou bylo v nabídce od banky popsáno splacení úvěru, jsou dále popsány dvě varianty splacení úvěru. V následující tabulce je první možnost, kdy je celý úvěr jednorázově splacen v dubnu 2018, což je první možný termín splacení, který povoluje banka. Vzhledem k závazku, že splátky od kupujících nebudou použity na financování projektu, budou tyto finance průběžně ukládány na jistotní účet. Přijaté finance od kupující na tomto účtu jsou v tomto datu odhadnuty na 120 210 200 Kč. Z tabulky je patrné, že čerpání úvěru začne se začátkem projektu a již nákup pozemku bude částečně financován bankou.

| Období | | Půjčka (Kč) | Splátka (Kč) | Úrok (Kč) | Jistina (Kč) |
|---|---|---|---|---|---|
| 2016 | květen | -16 846 708 | 0 | 0 | -16 846 708 |
| | červen | -156 304 | 0 | -46 328 | -17 049 340 |
| | červenec | -368 278 | 0 | -46 886 | -17 464 504 |
| | srpen | -368 278 | 0 | -48 027 | -17 880 809 |
| | září | -368 278 | 0 | -49 172 | -18 298 259 |
| | říjen | -368 278 | 0 | -50 320 | -18 716 857 |
| | listopad | -368 278 | 0 | -51 471 | -19 136 606 |
| | prosinec | -368 278 | 0 | -52 626 | -19 557 510 |
| 2017 | leden | -368 278 | 0 | -53 783 | -19 979 571 |
| | únor | -368 278 | 0 | -54 944 | -20 402 792 |
| | březen | -368 278 | 0 | -56 108 | -20 827 178 |
| | duben | -368 278 | 0 | -57 275 | -21 252 730 |
| | květen | -3 899 073 | 0 | -58 445 | -25 210 248 |
| | červen | -3 861 689 | 0 | -69 328 | -29 141 265 |
| | červenec | -3 861 689 | 0 | -80 138 | -33 083 092 |
| | srpen | -3 861 689 | 0 | -90 979 | -37 035 759 |
| | září | -3 861 689 | 0 | -101 848 | -40 999 296 |
| | říjen | -3 861 689 | 0 | -112 748 | -44 973 733 |
| | listopad | -3 861 689 | 0 | -123 678 | -48 959 099 |
| | prosinec | -3 861 689 | 0 | -134 638 | -52 955 425 |
| 2018 | leden | -3 861 689 | 0 | -145 627 | -56 962 741 |
| | únor | -3 861 689 | 0 | -156 648 | -60 981 077 |
| | březen | -3 861 689 | 0 | -167 698 | -65 010 464 |
| | duben | 0 | -65 189 243 | -178 779 | 0 |
| **Celkem** | | **-63 201 749** | **-65 189 243** | **-1 987 494** | |

**Tabulka 41 – Splátkový kalendář – splacení v dubnu 2018**

*Zdroj: Autor, 17.4.2017.*

Druhou variantou je splacení celého úvěru v posledním možném termínu, tedy 24 měsíců po kolaudaci. Tato varianta je popsána v následující tabulce.

| Období | | Půjčka (Kč) | Splátka (Kč) | Úrok (Kč) | Jistina (Kč) |
|---|---|---|---|---|---|
| 2016 | květen | -16 846 708 | 0 | 0 | -16 846 708 |
| | červen | -156 304 | 0 | -46 328 | -17 049 340 |
| | červenec | -368 278 | 0 | -46 886 | -17 464 504 |
| | srpen | -368 278 | 0 | -48 027 | -17 880 809 |
| | září | -368 278 | 0 | -49 172 | -18 298 259 |
| | říjen | -368 278 | 0 | -50 320 | -18 716 857 |
| | listopad | -368 278 | 0 | -51 471 | -19 136 606 |
| | prosinec | -368 278 | 0 | -52 626 | -19 557 510 |
| 2017 | leden | -368 278 | 0 | -53 783 | -19 979 571 |
| | únor | -368 278 | 0 | -54 944 | -20 402 792 |
| | březen | -368 278 | 0 | -56 108 | -20 827 178 |
| | duben | -368 278 | 0 | -57 275 | -21 252 730 |
| | květen | -3 899 073 | 0 | -58 445 | -25 210 248 |
| | červen | -3 861 689 | 0 | -69 328 | -29 141 265 |
| | červenec | -3 861 689 | 0 | -80 138 | -33 083 092 |
| | srpen | -3 861 689 | 0 | -90 979 | -37 035 759 |
| | září | -3 861 689 | 0 | -101 848 | -40 999 296 |
| | říjen | -3 861 689 | 0 | -112 748 | -44 973 733 |
| | listopad | -3 861 689 | 0 | -123 678 | -48 959 099 |
| | prosinec | -3 861 689 | 0 | -134 638 | -52 955 425 |
| 2018 | leden | -3 861 689 | 0 | -145 627 | -56 962 741 |
| | únor | -3 861 689 | 0 | -156 648 | -60 981 077 |
| | březen | -3 861 689 | 0 | -167 698 | -65 010 464 |
| | duben | 0 | 0 | -178 779 | -65 189 243 |
| | květen | 0 | 0 | -179 270 | -65 368 513 |
| | červen | 0 | 0 | -179 763 | -65 548 277 |
| | červenec | 0 | 0 | -180 258 | -65 728 534 |
| | srpen | 0 | 0 | -180 753 | -65 909 288 |
| | září | 0 | 0 | -181 251 | -66 090 538 |
| | říjen | 0 | 0 | -181 749 | -66 272 287 |
| | listopad | 0 | 0 | -182 249 | -66 454 536 |
| | prosinec | 0 | 0 | -182 750 | -66 637 286 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **2019** | leden | 0 | 0 | -183 253 | -66 820 539 |
| | únor | 0 | 0 | -183 756 | -67 004 295 |
| | březen | 0 | 0 | -184 262 | -67 188 557 |
| | duben | 0 | 0 | -184 769 | -67 373 325 |
| | květen | 0 | 0 | -185 277 | -67 558 602 |
| | červen | 0 | 0 | -185 786 | -67 744 388 |
| | červenec | 0 | 0 | -186 297 | -67 930 685 |
| | srpen | 0 | 0 | -186 809 | -68 117 495 |
| | září | 0 | 0 | -187 323 | -68 304 818 |
| | říjen | 0 | 0 | -187 838 | -68 492 656 |
| | listopad | 0 | 0 | -188 355 | -68 681 011 |
| | prosinec | 0 | 0 | -188 873 | -68 869 884 |
| **2020** | leden | 0 | 0 | -189 392 | -69 059 276 |
| | únor | 0 | 0 | -189 913 | -69 249 189 |
| | březen | 0 | -69 439 624 | -190 435 | 0 |
| **CELKEM** | | **-63 201 749** | **-69 439 624** | **-6 237 875** | |

**Tabulka 42 – Splátkový kalendář – splacení v březnu 2020**

*Zdroj: Autor, 17.4.2017.*

V následující tabulce jsou porovnány obě varianty splacení. K porovnání celkově splacených částek v různé době je použito diskontování, diskontní míra je vzhledem k velkým výkyvům na trhu bytů a s tím spojeným rizikem odhadnuta na 10 %.

| | **2018** | **2019** | **2020** |
|---|---|---|---|
| Splátka | 65 189 243 | 0 | 69 439 624 |
| Diskontovaná splátka | 65 189 243 | 0 | 57 388 119 |

**Tabulka 43 – Porovnání splátkových kalendářů**

*Zdroj: Autor, 17.4.2017.*

Z tabulky 43 je patrné, že je výhodnější splatit celý úvěr v posledním možném termínu, neboť je hodnota této splátky přepočtená na rok 2018 menší než hodnota splátky v prvním možném termínu. Dále tedy bude uvažováno s variantou splacení v březnu 2020.

# 9. Vyhodnocení efektivnost investice

Celý projekt bude nyní posouzen z hlediska efektivnosti vložené investice. Je zohledněna časová hodnota peněz a financování externím zdrojem. K posouzení jsou použity metody popsané v kapitole 7 – Efektivnost investice.

## 9.1 Diskontní sazba

Vyhodnocení efektivnosti investice bude provedeno pomocí cash flow (CF) ve zjednodušené roční podobě. Dále je spočítáno kumulované cash flow (KCF), diskontované cash flow (DCF) a kumulované diskontované cash flow (KDCF). Pro odhad budoucí hodnoty je použito diskontování, diskontní míra je vzhledem k velkým výkyvům na trhu bytů a s tím spojeným rizikem odhadnuta opět na 10 %.

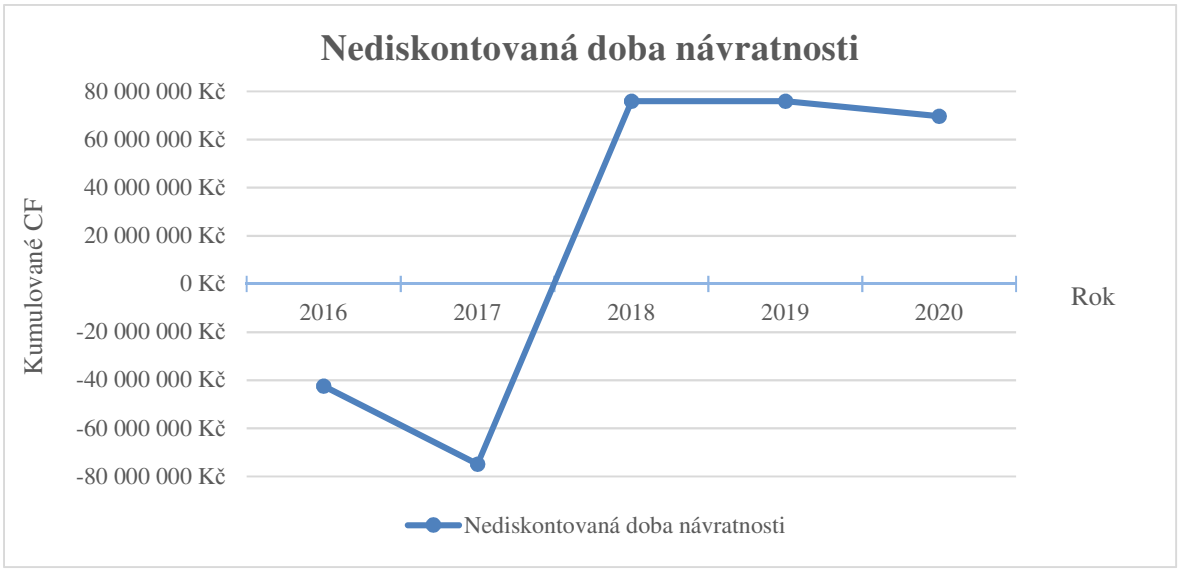
| Rok | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Příjmy (Kč)** | 0 | 0 | 177 469 268 | 0 | 0 |
| **Výdaje (Kč)** | -42 462 872 | -32 404 004 | -26 703 674 | 0 | 0 |
| **Úroky (Kč)** | 0 | 0 | 0 | 0 | -6 237 875 |
| **CF (Kč)** | -42 462 872 | -32 404 004 | 150 765 594 | 0 | -6 237 875 |
| **KCF (Kč)** | -42 462 872 | -74 866 877 | 75 898 718 | 75 898 718 | 69 660 842 |
| **DCF (Kč)** | -42 462 872 | -29 458 186 | 124 599 665 | 0 | -4 260 553 |
| **KDCF (Kč)** | -42 462 872 | -71 921 058 | 52 678 607 | 52 678 607 | 48 418 054 |

**Tabulka 44 – Cash flow – diskontování**

*Zdroj: Autor, 20.4.2017.*

## 9.2 Nediskontovaná doba návratnosti

**Graf 3 – Nediskontovaná doba návratnosti**

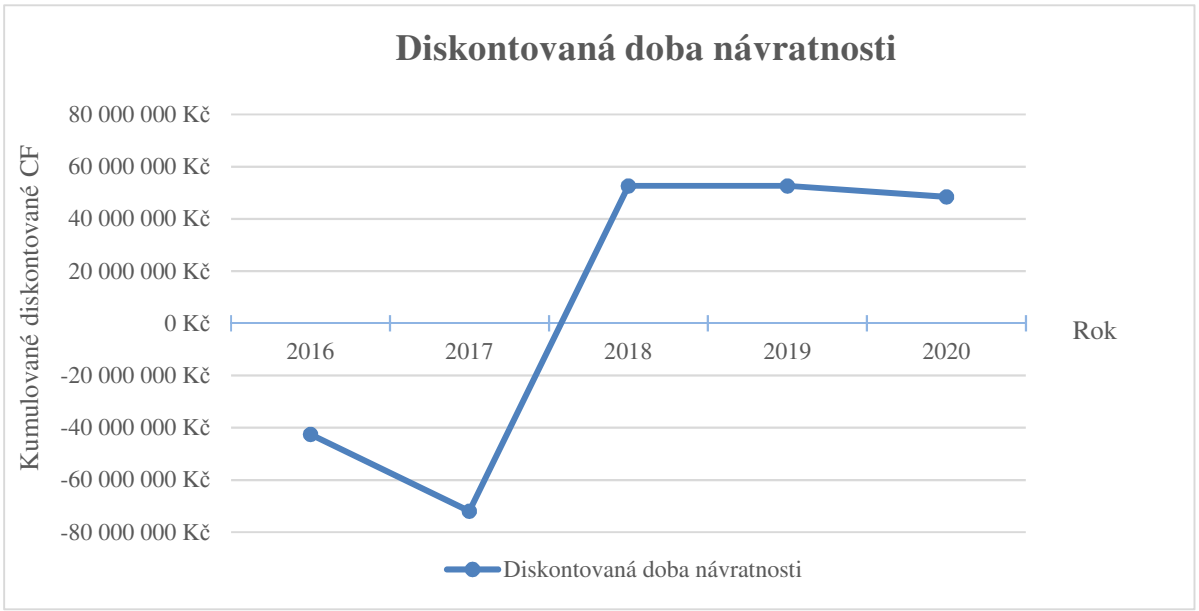



*Zdroj: Autor, 20.4.2017.*

Z grafu je patrné, že při zanedbání časové hodnoty peněz nastane návratnost investice na přelomu let 2017 a 2018. Investici tedy lze doporučit.

## 9.3 Diskontovaná doba návratnosti

**Graf 4 – Diskontovaná doba návratnosti**




*Zdroj: Autor, 20.4.2017.*

Při respektování časové hodnoty peněz a použití diskontní míry 10 % nastane návratnost zhruba o měsíc a půl později než při použití nediskontované doby návratnosti. Investici lze stále doporučit.

### 9.4 Čistá současná hodnota

Z tabulky 44 vyplývá, že čistá současná hodnota investice je 48 418 054 Kč. Investici tedy lze jednoznačně doporučit.

### 9.5 Vyhodnocení efektivnosti investice

Projekt je dle metod vyhodnocení efektivnosti investice jednoznačně shledán ziskovým a může být doporučen k realizaci.

# 10. Analýza rizik

Analýza rizik je velice důležitou součástí všech developerských projektů. Rizika projektu „Rezidence Soukenická“ budou analyzována dle postupu v teoretické část této práce. Byla zvolena rizika typická pro developerský projekt bytového domu v Praze [16]. Všechna rizika, jejich dopad a vyhodnocení jsou brána z pohledu developera. Rizika a jejich analýza byla zkonzultována s Ing. Jelínkem, který se ve společnosti SICOM zabývá developerskou činností.

## 10.1 Identifikace rizik

V následující tabulce č.5 jsou rizika postupně očíslována a jsou seskupena dle jejich charakteristik a dle časové souvislosti jejich vzniku. Určená rizika jsou spojena se všemi fázemi developerského projektu.

| Číslo | Riziko | Charakteristika |
|---|---|---|
| **Rizika produktu** | | |
| 1 | Lokace projektu | Správná lokace pro zvolený typ projektu |
| 2 | Nabídka a poptávka | Poptávka po tomto typu projektu, konkurence |
| 3 | Infrastruktura | Napojení na silnice, veřejnou dopravu |
| **Rizika při přípravě projektu** | | |
| 4 | Čas na přípravu projektu | Špatné plánování může vést k vyšším nákladům v pozdějších fázích |
| 5 | Nedostatečné informace o projektu | Detailní požadavky všem zúčastněným, dodatečné změny v projektu |
| 6 | Problémy s projektovou dokumentací | Nepřesnosti, je nutné přepracovat dokumentaci |
| 7 | Neefektivní řešení projektu | Nutné dodatečné změny |
| 8 | Nekompletní projekt | Chybějí některé části projektu |
| 9 | Nové standardy | Je nutné přepracování projektu, aby vyhovoval |
| 10 | Jednání s dotčenými orgány | Řešení případných zamítavých stanovisek, úpravy projektu o podmínky stanovisek |
| 11 | Jednání s majiteli sousedních nemovitostí | Řešení vztahů s majiteli sousedních nemovitostí |

| | | |
|---|---|---|
| 12 | Získání územního rozhodnutí, stavebního povolení | Zásadní bod celého projektu, neudělení může být fatální |
| **Smluvní rizika** | | |
| 13 | Důvěryhodnost dodavatele | Předchozí zkušenosti, reference, důvěra v dodavatelovu schopnost dodat dílo v požadované kvalitě a čase |
| 14 | Typ dodavatelského systému | Různé odpovědnosti |
| 15 | Změny v kurzech měn | Změna výše nákladů |
| **Realizační rizika** | | |
| 16 | Odpovědnost za projektovou dokumentaci | Nutné vymezení, kdo je zodpovědný za projektovou dokumentaci a její části. |
| 17 | Pozdní požadavky na změny od zúčastněných | Dodatečné požadavky na změny vznikající z důvodu nedostatečné připravenosti zúčastněných |
| 18 | Nedostatek součinnosti | Je nutná součinnost mezi všemi zúčastněnými stranami, jinak dochází k chybám při provádění |
| 19 | Vyšší moc | Přírodní katastrofy (například povodně), stávka, revoluce, válka a podobně |
| 20 | Archeologický průzkum | Neočekávaný objev archeologických vykopávek |
| **Externí rizika** | | |
| 21 | Terorismus | Teroristický útok na projekt nebo v blízkosti projektu |
| **Finanční rizika** | | |
| 22 | Záruka | Ochrana investora po dokončení stavby, zajištění opravy při zjištění záruční vady |
| 23 | Pokuty | Vyjednání dostatečně velkých smluvních pokut v případě porušení některého ujednání s dodavatelem |
| 24 | Financování projektu | Nutnost zajištění dostatečných financí pro všechny fáze projektu |
| 25 | Inflace | Zohlednění makroekonomie – nutný odhad inflace a jejího vývoje |

| | | |
|---|---|---|
| 26 | Finanční situace dodavatele | Případná insolvence dodavatele může způsobit velmi zásadní problémy pro celý projekt |
| **Rizika provozu** | | |
| 27 | Dostatek pracovní síly | Správa projektu vyžaduje pracovní pozice, závislost na zaměstnanosti v určitých segmentech trhu práce |
| 28 | Neočekávané opravy | Nutnost opravy neočekávaných poruch |
| 29 | Zvýšení cen energií | Zvýšení cen od dodavatelů energií |
| 30 | Zvýšení potřeby energií | Neočekávané zvýšení potřeby v rámci projektu |
| 31 | Vandalství | Poškození nebo zničení části projektu, nutné opravy |

**Tabulka 45 – Identifikace rizik**

*Zdroj: Autor, 25.4.2017.*

## 10.2 Ohodnocení rizik

Pro všechny výše popsaná rizika je provedena jejich samotná analýza. Je určena pravděpodobnost vzniku nebezpečí a závažnost následků při realizaci tohoto nebezpečí. Stupnice pravděpodobnosti a závažnosti jsou popsány v teoretické části této práce. Vyhodnocení rizika je provedeno pomocí mapy rizika, kdy je riziko zařazeno do odstupňovaných kategorií.

| Číslo | Riziko | Pravděpodobnost | Závažnost | Vyhodnocení rizika |
|---|---|---|---|---|
| **Rizika produktu** | | | | |
| 1 | Lokace projektu | Pravděpodobné | Katastrofická | Velmi vysoké |
| 2 | Nabídka a poptávka | Pravděpodobné | Katastrofická | Velmi vysoké |
| 3 | Infrastruktura | Nepravděpodobné | Významná | Zvýšené |
| **Rizika při přípravě projektu** | | | | |
| 4 | Čas na přípravu projektu | Možné | Významná | Vysoké |
| 5 | Nedostatečné informace o projektu | Možné | Významná | Vysoké |
| 6 | Problémy s projektovou dokumentací | Pravděpodobné | Významná | Velmi vysoké |
| 7 | Neefektivní řešení projektu | Možné | Střední | Vysoké |
| 8 | Nekompletní projekt | Nepravděpodobné | Střední | Zvýšené |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 9 | Nové standardy | Nepravděpodobné | Nevýznamná | Nízké |
| 10 | Jednání s dotčenými orgány | Možné | Katastrofická | Velmi vysoké |
| 11 | Jednání s majiteli sousedních nemovitostí | Možné | Významná | Vysoké |
| 12 | Získání územní rozhodnutí, stavebního povolení | Nepravděpodobné | Významná | Zvýšené |
| **Smluvní rizika** | | | | |
| 13 | Důvěryhodnost dodavatele | Nepravděpodobné | Střední | Zvýšené |
| 14 | Typ dodavatelského systému | Nepravděpodobné | Střední | Zvýšené |
| 15 | Změny v kurzech měn | Možné | Nevýznamná | Zvýšené |
| **Realizační rizika** | | | | |
| 16 | Odpovědnost za projektovou dokumentaci | Pravděpodobné | Významná | Velmi vysoké |
| 17 | Pozdní požadavky na změny od zúčastněných | Možné | Významná | Vysoké |
| 18 | Nedostatek součinnosti | Nepravděpodobné | Střední | Zvýšené |
| 19 | Vyšší moc | Nepravděpodobné | Významná | Zvýšené |
| 20 | Archeologický průzkum | Nepravděpodobné | Významná | Zvýšené |
| **Externí rizika** | | | | |
| 21 | Terorismus | Vzácné | Významná | Nízké |
| **Finanční rizika** | | | | |
| 22 | Záruka | Nepravděpodobné | Střední | Zvýšené |
| 23 | Pokuty | Možné | Střední | Vysoké |
| 24 | Financování projektu | Možné | Významná | Vysoké |
| 25 | Inflace | Pravděpodobné | Nevýznamná | Zvýšené |
| 26 | Finanční situace dodavatele | Nepravděpodobné | Významná | Zvýšené |
| **Rizika provozu** | | | | |
| 27 | Dostatek pracovní síly | Nepravděpodobné | Střední | Zvýšené |
| 28 | Neočekávané opravy | Možné | Střední | Vysoké |
| 29 | Zvýšení cen energií | Pravděpodobné | Střední | Vysoké |
| 30 | Zvýšení potřeby energií | Možné | Významná | Vysoké |
| 31 | Vandalství | Pravděpodobné | Nevýznamná | Zvýšené |

**Tabulka 46 – Vyhodnocení rizik**

*Zdroj: Autor, 26.4.2017.*

V dalším kroku analýzy rizik jsou vytvořeny kategorie rizik, všechna rizika jsou seřazena podle předchozího vyhodnocení rizik od nízkého po velmi vysoké. Zároveň bude riziku přiřazeno číselné hodnocení pomocí mapy rizik z teoretické části této práce.

| Číslo | Riziko | Pravděpodobnost | Závažnost | Vyhodnocení |
|---|---|---|---|---|
| **Velmi vysoké riziko** | | | | |
| 1 | Lokace projektu | 4 | 5 | 20 |
| 2 | Nabídka a poptávka | 4 | 5 | 20 |
| 6 | Problémy s projektovou dokumentací | 4 | 4 | 16 |
| 16 | Odpovědnost za projektovou dokumentaci | 4 | 4 | 16 |
| 10 | Jednání s dotčenými orgány | 3 | 5 | 15 |
| **Vysoké riziko** | | | | |
| 4 | Čas na přípravu projektu | 3 | 4 | 12 |
| 5 | Nedostatečné informace o projektu | 3 | 4 | 12 |
| 11 | Jednání s majiteli sousedních nemovitostí | 3 | 4 | 12 |
| 17 | Pozdní požadavky na změny od zúčastněných | 3 | 4 | 12 |
| 24 | Financování projektu | 3 | 4 | 12 |
| 29 | Zvýšení cen energií | 4 | 3 | 12 |
| 30 | Zvýšení potřeby energií | 3 | 4 | 12 |
| 7 | Neefektivní řešení projektu | 3 | 3 | 9 |
| 23 | Pokuty | 3 | 3 | 9 |
| 28 | Neočekávané opravy | 3 | 3 | 9 |
| **Zvýšené riziko** | | | | |
| 3 | Infrastruktura | 2 | 4 | 8 |
| 12 | Získání územní rozhodnutí, stavebního povolení | 2 | 4 | 8 |
| 19 | Vyšší moc | 2 | 4 | 8 |
| 20 | Archeologický průzkum | 2 | 4 | 8 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 25 | Inflace | 4 | 2 | 8 |
| 26 | Finanční situace dodavatele | 2 | 4 | 8 |
| 31 | Vandalství | 4 | 2 | 8 |
| 8 | Nekompletní projekt | 2 | 3 | 6 |
| 13 | Důvěryhodnost dodavatele | 2 | 3 | 6 |
| 14 | Typ dodavatelského systému | 2 | 3 | 6 |
| 15 | Změny v kurzech měn | 3 | 2 | 6 |
| 18 | Nedostatek součinnosti | 2 | 3 | 6 |
| 22 | Záruka | 2 | 3 | 6 |
| 27 | Dostatek pracovní síly | 2 | 3 | 6 |
| **Nízké riziko** | | | | |
| 9 | Nové standardy | 2 | 2 | 4 |
| 21 | Terorismus | 1 | 4 | 4 |

**Tabulka 47 – Vyhodnocení kategorií rizik**

*Zdroj: Autor, 27.4.2017.*

### 10.3 Strategie pro identifikovaná rizika

Pro nejdůležitější rizika, která byla vyhodnocena jako vysoká a velmi vysoká, jsou vybrány strategie řízení. Následně jsou všechna tato rizika podrobněji analyzována a je popsán konkrétní způsob jejich řízení.

| Číslo | Riziko | Vyhodnocení rizika | Strategie řízení rizika |
|---|---|---|---|
| **Rizika produktu** | | | |
| 1 | Lokace projektu | Velmi vysoké | Ošetření |
| 2 | Nabídka a poptávka | Velmi vysoké | Ošetření |
| **Rizika při přípravě projektu** | | | |
| 4 | Čas na přípravu projektu | Vysoké | Ošetření |
| 5 | Nedostatečné informace o projektu | Vysoké | Ošetření |
| 6 | Problémy s projektovou dokumentací | Velmi vysoké | Ošetření |
| 7 | Neefektivní řešení projektu | Vysoké | Ošetření |
| 10 | Jednání s dotčenými orgány | Velmi vysoké | Přenesení |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 11 | Jednání s majiteli sousedních nemovitostí | Vysoké | Ošetření |
| **Realizační rizika** | | | |
| 16 | Odpovědnost za projektovou dokumentaci | Velmi vysoké | Přenesení |
| 17 | Pozdní požadavky na změny od zúčastněných | Vysoké | Ošetření |
| **Finanční rizika** | | | |
| 23 | Pokuty | Vysoké | Ošetření |
| 24 | Financování projektu | Vysoké | Ošetření |
| **Rizika provozu** | | | |
| 28 | Neočekávané opravy | Vysoké | Přenesení |
| 29 | Zvýšení cen energií | Vysoké | Převzetí |
| 30 | Zvýšení potřeby energií | Vysoké | Ošetření |

**Tabulka 48 – Určení strategií řízení pro vybraná rizika**

*Zdroj: Autor, 27.4.2017.*

### 10.3.1 Č.1 – Lokace projektu

Toto riziko bude řízeno ošetřením. Je nutné zjistit, zda je tento projekt vhodný pro danou lokalitu, a získat o této lokalitě co nejvíce informací. Dále je nutné posoudit vhodnost zasazení daného projektu z hlediska konstrukčního a orientace.

### 10.3.2 Č.2 – Nabídka a poptávka

Toto riziko bude řízeno ošetřením. Pomocí analýzy trhu je zjištěno, zda je v dané lokalitě poptávka po tomto projektu. Zkoumají se také konkurenční projekty a jejich nabídka v této lokalitě.

### 10.3.3 Č.4 – Čas na přípravu projektu

Toto riziko bude řízeno ošetřením. Je nutné projekt neuspěchat a vyčlenit si dostatečný čas na naplánování všech aspektů projektu. Taktéž zúčastněné subjekty by měly mít adekvátní čas na přípravu.

### 10.3.4 Č.5 – Nedostatečné informace o projektu

Toto riziko bude řízeno ošetřením. Investor poskytne dodavateli všechny potřebné informace o projektu a všechny požadavky. Detailnost těchto informací by měla vést k pochopení projektu dodavatelem.

### 10.3.5 Č.6 – Problémy s projektovou dokumentací

Toto riziko bude řízeno ošetřením. Výběr vhodného projektanta je nejlepší možností, jak dosáhnout požadované kvality. Volí se především osvědčený projektant se zkušenostmi s daným typem projektu. Projektantovi je nutné přesně specifikovat požadované vlastnosti projektu. Dále je nutné zajistit správnou provázanost mezi všemi částmi projektu a zajistit dostatečnou komunikaci mezi jednotlivými tvůrci projektové dokumentace.

### 10.3.6 Č.7 – Neefektivní řešení projektu

Toto riziko bude řízeno ošetřením. Je vhodné zajistit si kontrolu řešení, kdy se preventivně projde celý projekt a nevhodná řešení se lokalizují. Snahou je omezit nutnost pozdních změn v projektové dokumentaci.

### 10.3.7 Č.10 – Jednání s dotčenými orgány

Toto riziko bude řízeno přenesením. Odpovědnost za získání stavebního povolení je přenesena na projekční kancelář, která za úplatu obstará stavební povolení. Při vypracování projektové dokumentace je nutné pracovat se všemi požadovanými normami a v případě problémů komunikovat s příslušnými orgány. Cílem je najít řešení, které bude vyhovovat podmínkám těchto institucí, ale bude také efektivní.

### 10.3.8 Č.11 – Jednání s majiteli sousedních nemovitostí

Toto riziko bude řízeno ošetřením. Možností je preventivně kontaktovat majitele sousedních nemovitostí a zjistit jejích názor na projekt. Případně je možné zapracovat určité menší požadavky těchto subjektů. Je však nutné počítat s neústupností některých zúčastněných.

### 10.3.9 Č.16 – Odpovědnost za projektovou dokumentaci

Toto riziko bude řízeno přenesením. Odpovědnost za kompletní projektovou dokumentaci je smluvně přenesena na projektanta. Je nutné, aby byla tato odpovědnost jednotná i za profesní části projektové dokumentace.

### 10.3.10 Č.17 – Pozdní požadavky na změny od zúčastněných

Toto riziko bude řízeno ošetřením. Je nutné koordinovat společnou snahu všech zúčastněných včetně dodavatele již při tvorbě nabídky a poskytnout všechny potřebné informace a požadavky. Variantou je přenesení některých typů možných změn na dodavatele.

### 10.3.11 Č.23 – Pokuty

Toto riziko bude řízeno ošetřením. Ve smlouvě o dílo musí být nastaveny účinné pokuty, které zajistí dodavatelovu maximální možnou snahu při provádění díla. V případě porušení některého ujednání musí následovat finanční sankce, která by měla dodavatele dostatečně motivovat k napravení závadného stavu.

### 10.3.12 Č.24 – Financování projektu

Toto riziko bude řízeno ošetřením. Finanční analýzou se zjistí všechny náklady a výnosy projektu a také cash flow. Při použití cizího kapitálu je nutné připravit všechny podklady pro úspěšnou dohodu o financování. Důležitá je analýza trhu a zajištění financí z prodeje.

### 10.3.13 Č.28 – Neočekávané opravy

Toto riziko bude řízeno přenesením. Poruchy, které nevzniknou špatným zacházením, lze pojistit u specializovaného institutu. Nevztahuje se na záruční opravy, které jsou součástí smlouvy o dílo.

### 10.3.14 Č.29 – Zvýšení cen energií

Toto riziko bude řízeno převzetím. Je zde možnost fixace cen, ta je však nabízena na kratší dobu. Vzhledem ke kolísání cen v obou směrech investor akceptuje možnost zvýšení.

### 10.3.15 Č.30 – Zvýšení potřeby energií

Toto riziko bude řízeno ošetřením. Jedná se především o prevenci, je nutné správné nastavení potřeby energií.

## 10.4 Snížení rizika při propojení developera a generálního dodavatele

Mnoho rizik developerských projektů je úzce svázáno se vztahem developera s generálním dodavatelem. Velice často je pro developera problémem například finanční situace dodavatele nebo neschopnost přinutit dodavatele předat dílo v dohodnuté kvalitě a čase. U developerského projektu Rezidence Soukenická je však toto riziko zredukováno. Jednatel

developerské společnosti Straight Line s.r.o. (IČO: 04386698 [17]) Ing. Milan Matzenauer je totiž v tomto případě zároveň i jednatelem společnosti EMEXKON s.r.o. (IČO: 05019524 [18]), která bude generálním dodavatelem stavby. Velice pravděpodobně tedy nehrozí možné spory například o finance, které jsou ve stavebnictví běžné. Zároveň je pro developerskou společnost nespornou výhodou přehled o aktuální finanční situaci generálního dodavatele. Tímto spojením dojde ke snížení podnikatelského rizika u developerské společnosti, ale i u generálního dodavatele. Společnosti EMEXKON s.r.o. bude tímto postupem zajištěn obrat a nebude se muset spoléhat na neznámé investory. Další výhodou pro generálního dodavatele je zajištění využití svých zaměstnanců a strojů. Vzhledem ke všem výše popsaným skutečnostem jsou rizika spojená s generálním dodavatelem ohodnocena malou pravděpodobností vzniku nebezpečí.

### 10.5 Závěr analýzy rizik

Bylo vybráno 31 rizik developerského projektu. Z těchto rizik bylo 10 ohodnoceno jako vysoké a 5 jako velmi vysoké. Pro tyto rizika byly podrobněji popsány strategie jejich řízení. Dle analýzy je nejrizikovější částí projektu přípravná fáze, neboť se zde nachází nejvíce rizik, a zároveň jsou tato rizika často vyhodnocena jako vysoká nebo velmi vysoká. Z těchto výsledků vyplývá nutnost velké obezřetnosti v rámci přípravy projektu a proaktivní řešení rizik v této fázi.

# 11. Návrh řízení vybraných rizik vzhledem k výsledkům finanční analýzy

Vzhledem k vyhodnocení efektivnosti investice, kdy byl projekt jednoznačně shledán ziskovým, jsou navržena opatření, která mají za cíl snížit některá rizika projektu. Vybrána jsou rizika z kategorie **Velmi vysoké riziko**. Jedná se celkem o 5 rizik, z nichž jsou 2 rizika řízena přenesením a není tedy nutné navrhovat další opatření. U zbývajícím 3 rizik jsou navržena dodatečná opatření a odhadnuty náklady na tyto opatření. Analýza všech těchto rizik je nutná, neboť případná realizace nebezpečí by mohla vážně ohrozit celý projekt. Případné ukončení projektu by dále mohlo vést k ohrožení celé developerské činnosti investora a mít za následek ukončení podnikání.

## 11.1 Lokace projektu

Konkrétní návrh na řízení tohoto rizika spočívá ve vypracování nadstandardního inženýrsko-geologického průzkumu včetně vrtaných sond, laboratorních zkoušek, zpracování příslušné dokumentace a závěrečné zprávy včetně vyhodnocení. Základní inženýrsko-geologický průzkum byl předán developerovi v rámci koupě pozemku, kdy byla součástí transakce i projektová dokumentace Rezidence Soukenická. Tento průzkum však nemusí být dostatečný nebo aktuální, neboť mohlo dojít k degradaci v prostorech stávajícího historického sklepa. Z tohoto důvodu a vzhledem k ohodnocení tohoto rizika je tedy navržen další průzkum. Dále budou konkrétní podmínky vyhodnoceny s nezávislým konzultantem. Náklady na průzkum a konzultace během dvou měsíců předinvestiční fáze byly odhadnuty na 80 000 Kč.

## 11.2 Nabídka a poptávka

Konkrétní návrh na řízení tohoto rizika spočívá ve snížení prodejní ceny bytů a restaurace o 3 %. Dodatečné snížení prodejních cen by mělo zvýšit poptávku a rychlost prodeje. Zároveň by se mělo snížit riziko neprodání všech bytů a s tím spojené úroky z úvěru.

| | Cena před snížením bez DPH (Kč) | Cena po snížení bez DPH (Kč) |
|---|---|---|
| Byty | 151 678 053 | 147 127 711 |
| Restaurace | 25 791 215 | 25 174 479 |
| **Celkem** | **177 469 268** | **172 145 190** |

**Tabulka 49 – Řízení rizika snížením prodejních cen**

*Zdroj: Autor, 29.4.2017.*

### 11.3 Problémy s projektovou dokumentací

Konkrétní návrh na řízení tohoto rizika spočívá ve včasném zasmluvnění nezávislého odborníka, jehož jediným úkolem bude již od předinvestiční fáze posuzovat požadované vlastnosti projektu, správnost řešení, kompletnost, detailnost a návaznost projektové dokumentace. Případné problémy s projektovou dokumentací by tak měly být včas odhaleny a opraveny, čímž se sníží návazná rizika v dalších fázích projektu. Náklady na tuto činnost jsou odhadnuty na 30 000 Kč za měsíc, za 10 měsíců předinvestiční fáze se tedy jedná o 300 000 Kč.

### 11.4 Odpovědnost za projektovou dokumentaci

Řízení tohoto rizika bude provedeno přenesením. Odpovědnost za kompletní projektovou dokumentaci je smluvně přenesena na projektanta. Není tedy nutné podnikat další dodatečná opatření.

### 11.5 Jednání s dotčenými orgány

Řízení tohoto rizika bude provedeno přenesením. Odpovědnost za jednání s dotčenými orgány je smluvně přenesena na projektanta. Není tedy již nutné podnikat další dodatečná opatření.

### 11.6 Finanční analýza – CF při použití opatření

Opětovně bude sestaven cash flow celého projektu. Původní příjmy z prodeje budou dle vybraných návrhů na řízení rizik a dle navržených opatření sníženy o 3 % a výdaje se zvýší o 380 000 Kč. V závislosti na snížení příjmů z prodeje se sníží provize realitní kanceláře, která si účtuje 3 % z tohoto prodeje. Všechny ostatní příjmy a výdaje v cash flow zůstávají v původní podobě.

| | Období | | Příjmy celkem | Výdaje celkem | CF | KCF |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Investiční fáze | 2016 | květen | 23 250 194 | -40 096 901 | -16 846 708 | -16 846 708 |
| | | červen | 0 | -196 304 | -196 304 | -17 043 012 |
| | | červenec | 0 | -438 278 | -438 278 | -17 481 290 |
| | | srpen | 0 | -398 278 | -398 278 | -17 879 567 |
| | | září | 0 | -398 278 | -398 278 | -18 277 845 |
| | | říjen | 0 | -398 278 | -398 278 | -18 676 123 |
| | | listopad | 0 | -398 278 | -398 278 | -19 074 401 |
| | | prosinec | 0 | -398 278 | -398 278 | -19 472 679 |
| | 2017 | leden | 0 | -398 278 | -398 278 | -19 870 957 |
| | | únor | 0 | -398 278 | -398 278 | -20 269 234 |
| | | březen | 0 | -398 278 | -398 278 | -20 667 512 |
| Realizační fáze | | duben | 0 | -398 278 | -398 278 | -21 065 790 |
| | | květen | 0 | -3 899 073 | -3 899 073 | -24 964 863 |
| | | červen | 0 | -3 861 689 | -3 861 689 | -28 826 552 |
| | | červenec | 0 | -3 861 689 | -3 861 689 | -32 688 240 |
| | | srpen | 0 | -3 861 689 | -3 861 689 | -36 549 929 |
| | | září | 0 | -3 861 689 | -3 861 689 | -40 411 617 |
| | | říjen | 0 | -3 861 689 | -3 861 689 | -44 273 306 |
| | | listopad | 0 | -3 861 689 | -3 861 689 | -48 134 994 |
| | | prosinec | 0 | -3 861 689 | -3 861 689 | -51 996 683 |
| | 2018 | leden | 0 | -3 861 689 | -3 861 689 | -55 858 372 |
| | | únor | 0 | -3 861 689 | -3 861 689 | -59 720 060 |
| | | březen | 0 | -3 861 689 | -3 861 689 | -63 581 749 |
| Provozní fáze | | duben | 116 603 894 | -6 127 348 | 110 476 546 | 46 894 797 |
| | | květen | 10 089 274 | -6 226 976 | 3 862 298 | 50 757 095 |
| | | červen | 25 017 479 | -601 575 | 24 415 904 | 75 172 999 |
| | | červenec | 6 746 261 | -943 866 | 5 802 395 | 80 975 394 |
| | | srpen | 0 | -395 729 | -395 729 | 80 579 665 |
| | | září | 13 688 283 | -193 341 | 13 494 942 | 94 074 607 |
| | | říjen | 0 | -470 051 | -470 051 | 93 604 556 |
| **Celkem** | | | **195 395 384** | **-101 790 828** | **93 604 556** | |

**Tabulka 50 – Cash flow pro finanční rozhodnutí při použití opatření**

*Zdroj: Autor, 29.4.2017.*

## 11.7 Splátkový kalendář při použití opatření

Dále je přepočítán původní splátkový kalendář. Při opravě je zohledněno zvýšení potřeby financí v závislosti na nových opatřeních, a také snížení přijatých financí z prodeje. Výše úroku 3,3 % p.a. se nemění.

| Období | | Půjčka | Splátka | Úrok | Jistina |
|---|---|---|---|---|---|
| 2016 | květen | -16 846 708 | 0 | 0 | -16 846 708 |
| | červen | -196 304 | 0 | -46 328 | -17 089 340 |
| | červenec | -438 278 | 0 | -46 996 | -17 574 614 |
| | srpen | -398 278 | 0 | -48 330 | -18 021 222 |
| | září | -398 278 | 0 | -49 558 | -18 469 058 |
| | říjen | -398 278 | 0 | -50 790 | -18 918 126 |
| | listopad | -398 278 | 0 | -52 025 | -19 368 428 |
| | prosinec | -398 278 | 0 | -53 263 | -19 819 969 |
| 2017 | leden | -398 278 | 0 | -54 505 | -20 272 752 |
| | únor | -398 278 | 0 | -55 750 | -20 726 780 |
| | březen | -398 278 | 0 | -56 999 | -21 182 056 |
| | duben | -398 278 | 0 | -58 251 | -21 638 585 |
| | květen | -3 899 073 | 0 | -59 506 | -25 597 164 |
| | červen | -3 861 689 | 0 | -70 392 | -29 529 245 |
| | červenec | -3 861 689 | 0 | -81 205 | -33 472 139 |
| | srpen | -3 861 689 | 0 | -92 048 | -37 425 876 |
| | září | -3 861 689 | 0 | -102 921 | -41 390 485 |
| | říjen | -3 861 689 | 0 | -113 824 | -45 365 998 |
| | listopad | -3 861 689 | 0 | -124 756 | -49 352 443 |
| | prosinec | -3 861 689 | 0 | -135 719 | -53 349 851 |
| 2018 | leden | -3 861 689 | 0 | -146 712 | -57 358 251 |
| | únor | -3 861 689 | 0 | -157 735 | -61 377 675 |
| | březen | -3 861 689 | 0 | -168 789 | -65 408 152 |
| | duben | 0 | 0 | -179 872 | -65 588 025 |
| | květen | 0 | 0 | -180 367 | -65 768 392 |
| | červen | 0 | 0 | -180 863 | -65 949 255 |
| | červenec | 0 | 0 | -181 360 | -66 130 615 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | srpen | 0 | 0 | -181 859 | -66 312 475 |
| | září | 0 | 0 | -182 359 | -66 494 834 |
| | říjen | 0 | 0 | -182 861 | -66 677 695 |
| | listopad | 0 | 0 | -183 364 | -66 861 058 |
| | prosinec | 0 | 0 | -183 868 | -67 044 926 |
| **2019** | leden | 0 | 0 | -184 374 | -67 229 300 |
| | únor | 0 | 0 | -184 881 | -67 414 180 |
| | březen | 0 | 0 | -185 389 | -67 599 569 |
| | duben | 0 | 0 | -185 899 | -67 785 468 |
| | květen | 0 | 0 | -186 410 | -67 971 878 |
| | červen | 0 | 0 | -186 923 | -68 158 801 |
| | červenec | 0 | 0 | -187 437 | -68 346 238 |
| | srpen | 0 | 0 | -187 952 | -68 534 190 |
| | září | 0 | 0 | -188 469 | -68 722 659 |
| | říjen | 0 | 0 | -188 987 | -68 911 646 |
| | listopad | 0 | 0 | -189 507 | -69 101 153 |
| | prosinec | 0 | 0 | -190 028 | -69 291 181 |
| **2020** | leden | 0 | 0 | -190 551 | -69 481 732 |
| | únor | 0 | 0 | -191 075 | -69 672 807 |
| | březen | 0 | -69 864 407 | -191 600 | 0 |
| **CELKEM** | | **-63 581 749 Kč** | **-69 864 407 Kč** | **-6 282 658 Kč** | |

**Tabulka 51 – Splátkový kalendář při použití opatření**

*Zdroj: Autor, 30.4.2017.*

Oproti původnímu splátkovému kalendáři se úroky zvýšily o 44 783 Kč. Ke splacení celého úvěru dojde stejně jako v původním případě v březnu 2020.

## 11.8 Vyhodnocení efektivnosti investice při použití opatření

Investice bude vyhodnocena stejným způsobem jako v kapitole 15. Diskontní míra zůstává 10 %.

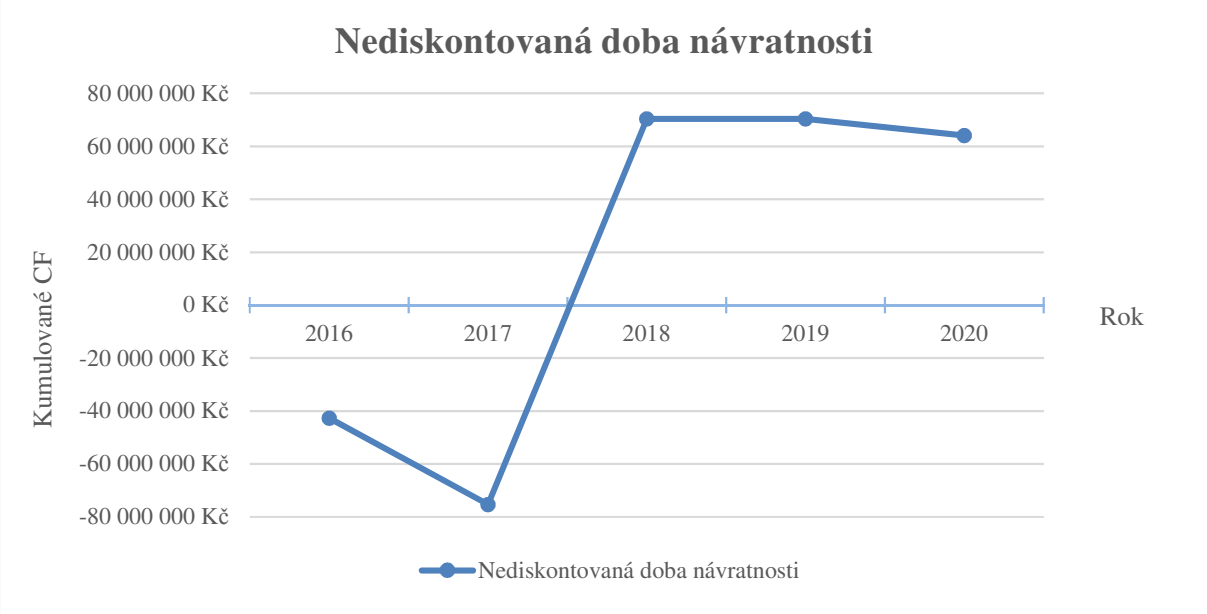
| Rok | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Příjmy (Kč)** | 0 | 0 | 172 145 190 | 0 | 0 |
| **Výdaje (Kč)** | -42 722 872 | -32 524 004 | -26 543 951 | 0 | 0 |
| **Úroky (Kč)** | 0 | 0 | 0 | 0 | -6 282 658 |
| **CF (Kč)** | -42 722 872 | -32 524 004 | 145 601 239 | 0 | -6 282 658 |
| **KCF (Kč)** | -42 722 872 | -75 246 877 | 70 354 362 | 70 354 362 | 64 071 704 |
| **DCF (Kč)** | -42 722 872 | -29 567 277 | 120 331 602 | 0 | -4 291 140 |
| **KDCF (Kč)** | -42 722 872 | -72 290 149 | 48 041 453 | 48 041 453 | 43 750 313 |

**Tabulka 52 – Cash flow – diskontování při použití opatření**

*Zdroj: Autor, 1.5.2017.*

### 11.8.1 Nediskontovaná doba návratnosti

**Graf 5 – Nediskontovaná doba návratnosti při použití opatření**

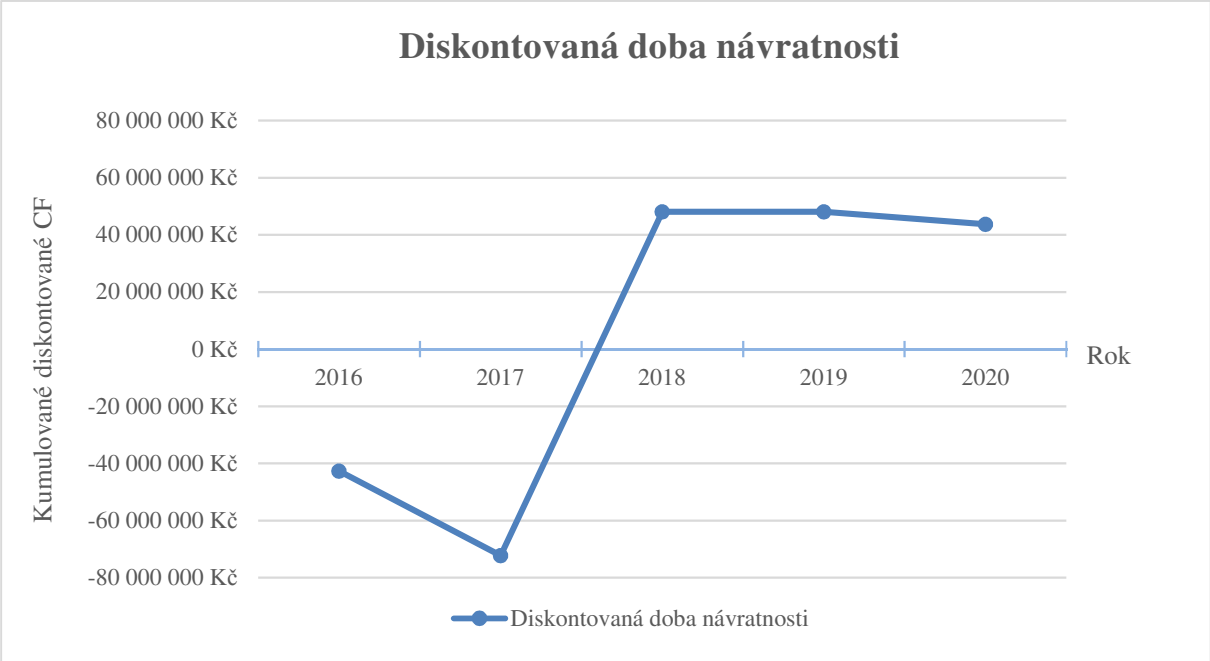



*Zdroj: Autor, 1.5.2017.*

Z grafu je patrné, že při zanedbání časové hodnoty peněz nastane návratnost investice na začátku roku 2018. Investici tedy i při použití opatření lze doporučit.

### 11.8.2 Diskontovaná doba návratnosti

**Graf 6 – Diskontovaná doba návratnosti při použití opatření**




*Zdroj: Autor, 1.5.2017.*

Při respektování časové hodnoty peněz a použití diskontní míry 10 % nastane návratnost zhruba o měsíc a půl později než při použití nediskontované doby návratnosti. Investici při použití opatření lze stále doporučit.

### 11.8.3 Čistá současná hodnota

Z tabulky 52 vyplývá, že čistá současná hodnota investice při použití opatření je 43 750 313 Kč. Investici tedy lze stále jednoznačně doporučit.

### 11.8.4 Vyhodnocení efektivnosti investice

Projekt je dle metod vyhodnocení efektivnosti investice i po navržení opatření, která mají za cíl snížit některá rizika projektu, jednoznačně shledán ziskovým a může být doporučen k realizaci.

# 12. Závěr

Cílem této diplomové práce byla identifikace, vyhodnocení a návrh řízení vybraných rizik projektu „Rezidence Soukenická“ vzhledem k výsledkům finanční analýzy a vyhodnocení efektivnosti.

V teoretické části byla vysvětlena podstata developerské činnosti, fáze developerského projektu a současná situace na českém trhu nemovitostí. Dále byla určena metodika stanovení nákladů a výnosů developerského projektu a následného finančního vyhodnocení včetně možností financování.

Hlavní pozornost v teoretické části byla věnována vysvětlení nebezpečí a rizik, metodice stanovení rizik projektu a možným způsobům řízení rizika.

V další části byly tyto teoretické poznatky aplikovány na konkrétní projekt „Rezidence Soukenická“. Celkové náklady byly určeny na 101 570 551 Kč, z toho 40 000 000 Kč bylo použito na nákup pozemku, součástí této částky byl také převod práv a povinností vyplývající z územního rozhodnutí o umístění stavby „Rezidence Soukenická“ a projektová dokumentace této stavby ve stavu studie. Z této částky je nutné si vypůjčit 63 201 749 Kč od banky. Vzhledem k neurčitosti, s jakou bylo v nabídce od banky popsáno splacení úvěru, byly porovnány dvě varianty splacení úvěru. Bylo zjištěno, že je výhodnější splatit celý úvěr v posledním možném termínu, celkový úrok vyšel na 6 237 875 Kč. Celkové výnosy z prodeje bytů a restaurace jsou odhadnuty na 177 469 268 Kč, největší část této sumy bude při postupném prodeji uvolněna bankou z jistotního účtu po kolaudaci. Na závěr této části diplomové práce byla vyhodnocena efektivnost investice, čistá současná hodnota vyšla 48 418 054 Kč a projekt je tedy ziskový. Projekt lze po tomto vyhodnocení doporučit k realizaci.

V další části byla identifikována rizika, která byla následně detailně popsána. Následně byla tato rizika ohodnocena od nízkého po velmi vysoké riziko a byla seřazena dle kategorií. Dalším krokem bylo určení strategie řízení všech těchto rizik. Řízení rizik *Lokace projektu, Nabídka a poptávka* a *Problémy s projektovou dokumentací* bylo dále navrženo v závislosti na výsledcích finanční analýzy a proběhla úprava vyhodnocení efektivnosti investice dle těchto návrhů. Vzhledem k faktu, že jednatel zúčastněné developerské společnosti je zároveň i jednatelem generálního dodavatele projektu, jsou rizika spojená s generálním dodavatelem ohodnocena malou pravděpodobností vzniku nebezpečí. Tímto spojením dojde ke snížení podnikatelského rizika u developerské společnosti, ale i u generálního dodavatele. Výhodou

tohoto spojení může být například absence sporů o finance nebo přehled o aktuální finanční situaci generálního dodavatele.

Závěrem této práce je konstatování, že čistá současná hodnota investice při použití opatření je 43 750 313 Kč. Investici při použití opatření, která mají za cíl snížit některá rizika projektu, tedy lze stále doporučit. Vzhledem k poměrně velké výnosnosti projektu lze doporučit přijmout tato opatření, která sice sníží zisk projektu o 4 667 741 Kč, avšak případná realizace těchto nebezpečí by mohla vážně ohrozit celý projekt.

# SEZNAM LITERATURY


[1] **Český statistický úřad** [online]. [vid.30.2.2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace

[2] **Český statistický úřad** [online]. [vid.30.2.2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/bvz_cr

[3] **TICHÝ, M**. *Ovládání rizika. Analýza a management*. 1.vydání. Praha: C.H. Beck, 2006

[4] **Časopis stavebnictví** [online]. [vid. 2.3.2017]. Dostupné z: http://www.casopisstavebnictvi.cz/ekonomika-a-posuzovani-nakladu-celeho-zivotniho-cyklu-staveb_N499

[5] **ČÁSENSKÝ, M**. [Přednáška]. *Developerské projekty*. Praha: ČVUT, 2013

[6] **České stavební standardy** [online]. [vid. 2.3.2017]. Dostupné z: http://www.stavebnistandardy.cz/doc/ceny/thu_2017.html

[7] **KALČEV, P**. [Přednáška]. *Ekonomika a management*. Praha: ČVUT, 2017

[8] **Cenová mapa stavebních pozemků hl. m. Prahy** [online]. [vid.15.3.2017]. Dostupné z: http://mpp.praha.eu/app/map/cenova-mapa/

[9] **Zahradnictví Milan Havlis** [online]. [vid.25.3.2017]. Dostupné z: http://www.havlis.cz/karta.php?kytkaid=7

[10] **MAFRA, a.s.** [online]. [vid.5.4.2017]. Dostupné z: http://reality.idnes.cz/

[11] **Seznam.cz, a.s**. [online]. [vid. 5.4.2017]. Dostupné z: https://www.sreality.cz

[12] **Svoboda & Williams s.r.o.** [online]. [vid. 5.4.2017]. Dostupné z: https://www.svoboda-williams.com/

[13] **VEČEŘOVÁ, T.** [Diplomová práce]. *Návrh variant využití nedokončeného bytového domu, analýza a hodnocení ekonomické návratnosti.* Praha: ČVUT, 2015

[14] **MotorHit EU s.r.o** [online]. [vid. 5.4.2017]. Dostupné z: http://www.prodej-restaurace-praha.cz/

[15] **Pricetown, s. r. o.** [online]. [vid. 5.4.2017]. Dostupné z: https://www.bezrealitky.cz/

[16] **DRNEK, O.** [Diplomová práce]. *RISK MANAGEMENT IN A REAL CONSTRUCTION PROJECT*. Praha: ČVUT, 2013

[17] **Veřejný rejstřík a Sbírka listin** [online]. [vid. 25.4.2017]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=908676&typ=PLATNY

[18] **Veřejný rejstřík a Sbírka listin** [online]. [vid. 25.4.2017]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=931734&typ=PLATNY

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Komplex International Business Center ..... 13
Obrázek 2 – Kroky managementu rizik ..... 20
Obrázek 3 – Vizualizace Rezidence Soukenická – Pohled z ulice Soukenická ..... 32
Obrázek 4 – Vizualizace Rezidence Soukenická – Pohled z ulice Soukenická ..... 32
Obrázek 5 – Vizualizace Rezidence Soukenická – Pohled z vnitrobloku ..... 33
Obrázek 6 – Vizualizace Rezidence Soukenická - ..... 33
Obrázek 7 – Vizualizace Rezidence Soukenická - ..... 34
Obrázek 8 – Dispozice v 1.PP ..... 35
Obrázek 9 – Dispozice v 1.NP ..... 36
Obrázek 10 – Dispozice v 2.NP ..... 37
Obrázek 11 – Dispozice v 3.NP ..... 38
Obrázek 12 – Dispozice v 4.NP ..... 39
Obrázek 13 – Dispozice v 5.NP ..... 40
Obrázek 14 – Dispozice v 6.NP ..... 41
Obrázek 15 – Dispozice v 7.NP ..... 42
Obrázek 16 – Dispozice v 8.NP ..... 43
Obrázek 17 – Situace pozemku ..... 44
Obrázek 18 – Pražská památková zóna ..... 45

# SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Počet zahájených a dokončených bytů v České republice ..... 15
Graf 2 – Počet zahájených a dokončených bytů v Praze ..... 16
Graf 3 – Nediskontovaná doba návratnosti ..... 69
Graf 4 – Diskontovaná doba návratnosti ..... 69
Graf 5 – Nediskontovaná doba návratnosti při použití opatření ..... 86
Graf 6 – Diskontovaná doba návratnosti při použití opatření ..... 87

# SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Nejdůležitější aspekty developerské činnosti ..... 12
Tabulka 2 – Závažnost následků realizace nebezpečí ..... 18
Tabulka 3 – Pravděpodobnost výskytu realizace nebezpečí ..... 18
Tabulka 4 – Mapa rizik ..... 19

Tabulka 5 – Vyhodnocení mapy rizik ..... 19
Tabulka 6 – Analýza SWOT ..... 24
Tabulka 7 – Dispozice v 1.PP ..... 35
Tabulka 8 – Dispozice v 1.NP ..... 36
Tabulka 9 – Dispozice v 2.NP ..... 37
Tabulka 10 – Dispozice v 3.NP ..... 38
Tabulka 11 – Dispozice v 4.NP ..... 39
Tabulka 12 – Dispozice v 5.NP ..... 40
Tabulka 13 – Dispozice v 6.NP ..... 41
Tabulka 14 – Dispozice v 7.NP ..... 42
Tabulka 15 – Dispozice v 8.NP ..... 43
Tabulka 16 – SWOT analýza ..... 46
Tabulka 17 – Pozemky vymezující projekt ..... 48
Tabulka 18 – Stanovení základních rozpočtových nákladů SO 01 - Demolice starého uličního objektu ..... 49
Tabulka 19 – Stanovení základních rozpočtových nákladů SO 02 - Uliční objekt ..... 49
Tabulka 20 – Stanovení základních rozpočtových nákladů SO 03 - Dvorní objekt ..... 50
Tabulka 21 – Stanovení základních rozpočtových nákladů SO 04 - Vodovodní přípojka ..... 50
Tabulka 22 – Stanovení základních rozpočtových nákladů SO 05 - Zpevněné plochy ..... 50
Tabulka 23 – Stanovení celkových základních rozpočtových nákladů ..... 51
Tabulka 24 – Stanovení nákladů na umístění stavby ..... 51
Tabulka 25 – Stanovení rezervy projektu ..... 51
Tabulka 26 – Rekapitulace hard costs ..... 52
Tabulka 27 – Stanovení Development fee ..... 53
Tabulka 28 – Stanovení nákladů na právní služby ..... 53
Tabulka 29 – Stanovení nákladů na geodeta ..... 53
Tabulka 30 – Rekapitulace soft costs ..... 54
Tabulka 31 – Určení ceny za $m^2$ bytu bez zohlednění stavu bytu ..... 55
Tabulka 32 – Určení ceny za $m^2$ bytu se zohledněním stavu bytu ..... 56
Tabulka 33 – Určení konečných cen bytů ..... 57
Tabulka 34 – Určení ceny za $m^2$ restaurace bez zohlednění stavu restaurace ..... 58
Tabulka 35 – Určení ceny za $m^2$ restaurace se zohledněním stavu restaurace ..... 58
Tabulka 36 – Určení konečné ceny restaurace ..... 58
Tabulka 37 – Určení konečných výnosů projektu ..... 59

Tabulka 38 – Předpoklad prodeje bytů ..... 59
Tabulka 39 – Prostavěnost a uvolňování financí generálnímu dodavateli ..... 61
Tabulka 40 – Cash flow pro finanční rozhodnutí ..... 62
Tabulka 41 – Splátkový kalendář – splacení v dubnu 2018 ..... 65
Tabulka 42 – Splátkový kalendář – splacení v březnu 2020 ..... 67
Tabulka 43 – Porovnání splátkových kalendářů ..... 67
Tabulka 44 – Cash flow – diskontování ..... 68
Tabulka 45 – Identifikace rizik ..... 73
Tabulka 46 – Vyhodnocení rizik ..... 74
Tabulka 47 – Vyhodnocení kategorií rizik ..... 76
Tabulka 48 – Určení strategií řízení pro vybraná rizika ..... 77
Tabulka 49 – Řízení rizika snížením prodejních cen ..... 81
Tabulka 50 – Cash flow pro finanční rozhodnutí při použití opatření ..... 83
Tabulka 51 – Splátkový kalendář při použití opatření ..... 85
Tabulka 52 – Cash flow – diskontování při použití opatření ..... 86

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Výpis z katastru nemovitostí – parcelní číslo 396 ..... 94
Příloha 2 – Výpis z katastru nemovitostí – parcelní číslo 397/1 ..... 95
Příloha 3 – Výpis z katastru nemovitostí – parcelní číslo 397/2 ..... 96

# PŘÍLOHY

## Příloha 1 – Výpis z katastru nemovitostí – parcelní číslo 396



### Informace o pozemku

| | |
|---|---|
| Parcelní číslo: | 396 |
| Obec: | Praha [554782] |
| Katastrální území: | Nové Město [727181] |
| Číslo LV: | 5631 |
| Výměra [m²]: | 220 |
| Typ parcely: | Parcela katastru nemovitostí |
| Mapový list: | DKM |
| Určení výměry: | Graficky nebo v digitalizované mapě |
| Druh pozemku: | zastavěná plocha a nádvoří |

### Součástí je stavba

| | |
|---|---|
| Budova s číslem popisným: | Nové Město [490148]; č. p. 1091; objekt k bydlení |
| Stavba stojí na pozemku: | p. č. 396 |
| Stavební objekt: | č. p. 1091 |
| Ulice: | Soukenická |
| Adresní místa: | Soukenická 1091/16 |

### Vlastníci, jiná oprávnění

| Vlastnické právo | Podíl |
|---|---|
| Straight line s.r.o., Hroznová 495/6, Malá Strana, 11800 Praha 1 | |

### Způsob ochrany nemovitosti

| Název |
|---|
| památkově chráněné území |
| pam. rezervace - budova, pozemek v památkové rezervaci |

### Seznam BPEJ

Parcela nemá evidované BPEJ.

### Omezení vlastnického práva

Nejsou evidována žádná omezení.

### Jiné zápisy

Nejsou evidovány žádné jiné zápisy.

Řízení, v rámci kterých byl k nemovitosti zapsán cenový údaj

Více informací k cenovým údajům nalezenete v k aplikaci.

Nemovitost je v územním obvodu, kde státní správu katastru nemovitostí ČR vykonává Katastrální úřad pro hlavní město Prahu, Katastrální pracoviště Praha

Zobrazené údaje mají informativní charakter. Platnost k 04.04.2017 13:00:00.

© 2004 - 2017 Český úřad zeměměřický a katastrální, Pod sídlištěm 1800/9, Kobylisy, 18211 Praha 8
Podání určená katastrálním úřadům a pracovištím zasílejte přímo na jejich e-mail adresu.

Verze aplikace: 5.5.0 build 0

## Příloha 2 – Výpis z katastru nemovitostí – parcelní číslo 397/1



### Informace o pozemku

| | |
|---|---|
| Parcelní číslo: | 397/1 |
| Obec: | Praha [554782] |
| Katastrální území: | Nové Město [727181] |
| Číslo LV: | 5631 |
| Výměra [m²]: | 88 |
| Typ parcely: | Parcela katastru nemovitostí |
| Mapový list: | DKM |
| Určení výměry: | Graficky nebo v digitalizované mapě |
| Způsob využití: | jiná plocha |
| Druh pozemku: | ostatní plocha |

### Vlastníci, jiní oprávnění

| Vlastnické právo | Podíl |
|---|---|
| Straight line s.r.o., Hroznová 495/6, Malá Strana, 11800 Praha 1 | |

### Způsob ochrany nemovitosti

| Název |
|---|
| chráněná značka geodetického bodu |
| pam. rezervace - budova, pozemek v památkové rezervaci |

### Seznam BPEJ

Parcela nemá evidované BPEJ.

### Omezení vlastnického práva

Nejsou evidována žádná omezení.

### Jiné zápisy

Nejsou evidovány žádné jiné zápisy.

Řízení, v rámci kterých byl k nemovitosti zapsán cenový údaj

Více informací k cenovým údajům nalezenete v k aplikaci.

Nemovitost je v územním obvodu, kde státní správu katastru nemovitostí ČR vykonává Katastrální úřad pro hlavní město Prahu, Katastrální pracoviště Praha

Zobrazené údaje mají informativní charakter. Platnost k 04.04.2017 11:00:00.

© 2004 - 2017 Český úřad zeměměřický a katastrální, Pod sídlištěm 1800/9, Kobylisy, 18211 Praha 8
Podání určená katastrálním úřadům a pracovištím zasílejte přímo na jejich e-mail adresu.

Verze aplikace: 5.5.0 build 0

## Příloha 3 – Výpis z katastru nemovitostí – parcelní číslo 397/2



### Informace o pozemku

| | |
|---|---|
| Parcelní číslo: | 397/2 |
| Obec: | Praha [554782] |
| Katastrální území: | Nové Město [727181] |
| Číslo LV: | 5631 |
| Výměra [m²]: | 32 |
| Typ parcely: | Parcela katastru nemovitostí |
| Mapový list: | DKM |
| Určení výměry: | Graficky nebo v digitalizované mapě |
| Způsob využití: | společný dvůr |
| Druh pozemku: | zastavěná plocha a nádvoří |

### Vlastníci, jiná oprávnění

| Vlastnické právo | Podíl |
|---|---|
| Straight line s.r.o., Hroznová 495/6, Malá Strana, 11800 Praha 1 | |

### Způsob ochrany nemovitosti

| Název |
|---|
| pam. rezervace - budova, pozemek v památkové rezervaci |

### Seznam BPEJ

Parcela nemá evidované BPEJ.

### Omezení vlastnického práva

Nejsou evidována žádná omezení.

### Jiné zápisy

Nejsou evidovány žádné jiné zápisy.

Řízení, v rámci kterých byl k nemovitosti zapsán cenový údaj

Více informací k cenovým údajům nalezenete v k aplikaci.

Nemovitost je v územním obvodu, kde státní správu katastru nemovitostí ČR vykonává Katastrální úřad pro hlavní město Prahu, Katastrální pracoviště Praha

Zobrazené údaje mají informativní charakter. Platnost k 04.04.2017 13:00:00.

© 2004 - 2017 Český úřad zeměměřický a katastrální, Pod sídlištěm 1800/9, Kobylisy, 18211 Praha 8
Podání určená katastrálním úřadům a pracovištím zasílejte přímo na jejich e-mail adresu.

Verze aplikace: 5.5.0 build 0