

STŘEDOŠKOLSKÁ ODBORNÁ ČINNOST

DOPADY REALITNÍ KRIZE NA SPOLEČNOST EKOSPOL A OBJASNĚNÍ ÚSPĚCHU JEJÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE

Evžen Korec

Praha 2012

STŘEDOŠKOLSKÁ ODBORNÁ ČINNOST

Obor SOČ: 13 – ekonomika a řízení

*Dopady realitní krize na společnost EKOSPOL
a objasnění úspěchu její podnikatelské strategie*

Autor: Evžen Korec

Škola: Soukromé gymnázium Altis s.r.o., Dopplerova
351, Praha 10 - Petrovice 110 00

Konzultanti: Bc. Kateřina Nováková

Praha 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou práci vypracoval samostatně, použil jsem pouze podklady (literaturu, SW atd.) uvedené v příloženém seznamu a postup při zpracování a dalším nakládání s prací je v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V dne podpis:

Poděkování.

Děkuji Bc. Kateřině Novákové za obětavou pomoc, trpělivost, materiály a cenné připomínky, které mi během práce poskytovala.

Anotace

Práce objasňuje, jak se společnosti EKOSPOL dařilo a stále daří čelit současné krizi a recesi. Za tímto účelem byla v práci definována ekonomická krize v Čechách. Dále práce popisuje realitní krizi na pražském trhu, zejména její důsledky a snaží nastínit možné příčiny české realitní krize. Další částí práce je popis českého realitního trhu, se zaměřením na pražský developerský trh s byty. V práci je zároveň rozpracována analýza společnosti EKOSPOL, analýza její podnikatelské strategie a analýza dopadů realitní krize na EKOSPOL. V závěru jsou shrnuty faktory, které vedly k tomu, že společnost EKOSPOL a.s. mohla tak dobře odolávat účinkům krize. **Zjištění této práce mohou být užitečná pro ostatní společnosti působící na developerském trhu v Praze nebo pro ty, které na tomto trhu začínají podnikat.**

Klíčová slova:

ekonomie, developerský trh s byty, cena bytů, realitní krize, ekonomická krize, Ekospol a.s.

Annotation:

The work explains how the company EKOSPOL managed and still manages to face the current crisis and recession. The work would like to define the economic crisis in the country. The thesis then describes the real estate crisis on Prague market, in particular its implications. The paper tries to outline the possible causes of Czech real estate crisis. Another part deals with a description of the Czech real estate market, again with a focus on Prague market for new build properties. The paper also analysed the EKOSPOL society, its business strategy and the impact of the real estate crisis on EKOSPOL. The conclusion summarizes the factors which led to the effect that EKOSPOL could come through and even benefit from the crisis. **The findings of this work may be useful for other companies operating in the development market in Prague or for newly set up companies.**

Key words:

economics, development market, cost of housing, real estate crisis, economic crisis, Ekospol a.s.

Obsah

0 ÚVOD	1
1 ČESKÁ REPUBLIKA V EKONOMICKÉ KRIZI	4
2 REZIDENČNÍ DEVELOPMENT V KRIZI	6
2.1 VLIV EKONOMICKÉ KRIZE NA REZIDENČNÍ DEVELOPMENT	6
2.2 OSTATNÍ FAKTORY PŮSOBÍCÍ NA POKLES POPTÁVKY PO REZIDENČNÍCH NEMOVITOSTECH	8
3 DEVELOPERSKÝ TRH S BYTY	10
3.1 BYTOVÝ FOND V ČR.....	10
3.2 VLASTNICKÁ STRUKTURA BYTŮ	11
3.3 TYP BYDLENÍ.....	12
3.4 VÝVOJ CEN REZIDENČNÍCH NEMOVITOSTÍ V ČR	12
3.5 PRŮMĚRNÁ CENA BYTŮ A CENOVÁ DOSTUPNOST BYTŮ V ČR	14
3.6 SPOTŘEBITELSKÉ VÝDAJE NA BYDLENÍ	17
3.7 VÝVOJ BYTOVÉ VÝSTAVBY A INTENZITA BYTOVÉ VÝSTAVBY	18
3.8 VÝVOJ HYPOTEČNÍHO TRHU	20
3.9 KONKURENCE NA DEVELOPERSKÉM TRHU	22
3.10 ANALÝZA MNOŽSTVÍ A STAVU BYTŮ DLE REGIONŮ	23
3.11 PRAŽSKÝ DEVELOPERSKÝ TRH	24
4 INTERNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI EKOSPOL	29
5 PODNIKATELSKÁ STRATEGIE SPOLEČNOSTI EKOSPOL	37
6 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI EKOSPOL A DOPORUČENÍ PRO OSTATNÍ SPOLEČNOSTI	42
7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	45
8 SEZNAM OBRÁZKŮ	48
9 SEZNAM TABULEK	49
10 SEZNAM PŘÍLOH	49
PŘÍLOHA	50

0 Úvod

Současnou finanční krizi odstartovaly problémy na americkém trhu nemovitostí v roce 2007. Do velkých potíží byl finanční systém uveden pády investičních bank a pojišťoven jako např. AIG. Úpadek proslulé banky Lehman Brothers vedl k fatálnímu růstu nedůvěry a ohrožení mnoha institucí. Během několika týdnů se krize přelila přes Atlantik a destabilizovala evropský bankovní sektor. Vlády členských zemí EU i USA začaly klopotně přijímat opatření proti důsledkům krize. V současnosti se vlády všech zemí snaží tlumit účinky světové recese, přičemž přijímají nákladné stabilizační balíčky. Společně s příchodem hospodářských problémů se začaly odhalovat i nedostatky v domácích ekonomikách mnoha zemí. Důsledky obrovských státních dluhů, předimenzovaných sociálních systémů a nefunkční ekonomika se začaly plně projevovat. Země jako Řecko, Itálie, Španělsko nebo Portugalsko tak čelí reálné hrozbě státního bankrotu. Řecká ekonomika byla prostřednictvím mnoha záchranných balíčků, finančních injekcí a odpisů dluhů dočasně zachráněna. Osud ekonomik Řecka, podobně jako Španělska a Portugalska, je stále nejistý, stejně jako budoucí setrvání těchto států v EU.

Současná krize na světových trzích bývá označována jako nejhorší od 30. let. 20. století. Pro českou společnost je krize ještě významnější v tom, že se jedná o vůbec první krizi v dějinách samostatné ČR. V ČR sice již v letech 1997 a 1998 proběhlo krátké období recese, které ovšem mělo na českou společnost jen minimální vliv, především díky nízkému průměrnému zadlužení domácností. Současná krize a recese má však naopak na většinu obyvatel i hospodářských odvětví velký vliv. Jedním z trhů, které jsou ovlivněny nejvíce, je trh nemovitostí.

Většina hospodářských krizí, které ve 20. století proběhly, mají celou řadu společných rysů. Jsou často předcházeny až iracionální důvěrou ve stálý ekonomický růst, pro což se vždy hledá nějaké odůvodnění. Tak tomu bylo například v případě ekonomické bubliny, kdy se věřilo v takřka neomezený potenciál technologií. Japonský realitní boom v 80. letech byl zase obhajován nedostatkem pozemků a pozoruhodnou silou ekonomiky. Konjunktura bývá posilována nízkými úroky a finančními inovacemi, které významně znásobují návratnost investic. To byl i příklad Velké Británie

a Spojených států. Banky začaly během konjunktury masivně využívat institutu sekuritizace, který umožnil bankám se v podstatě osvobodit od vkladatelů a dlouhodobě se levně refinancovat na mezibankovním trhu. Banky začaly přenášet riziko dále na trh díky využívání komplexních bankovních derivátů, založených mj. na hypotékách. Tím došlo ke snížení vnímání rizika u řady finančních institucí. Všechny tyto faktory ve svém důsledku vedly k prudkému nárůstu dostupnosti hypoték – avšak za cenu výrazného uvolnění úvěrových pravidel.

Konjunktura nemovitostního trhu vede k podceňování rizik a k lineárnímu modelu myšlení, kdy jsou očekávány stálé a trvalé růsty cen nebo např. tržeb.

Při snížení poptávky doprovázejícím krizi zažívají držitelé předražených nemovitostí (zákazníci, developéři nebo financující instituce) rozvrat svých financí. Vzniká tlak na pokles cen. To vede ke snížení hodnoty aktiv, což snižuje schopnost soukromého sektoru dostát svým závazkům. Klesá důvěra v nemovitostní trh i celou ekonomiku, což také vede k poklesu cen aktiv – např. nemovitostí. Zákazníci i společnosti jsou nuceny ve zhoršené situaci se „odúvěrovat“, čehož se snaží docílit rozprodáním svých aktiv. To ještě více zvyšuje tlak na pokles aktiv, zejména nemovitostí.[1]

Jak již bylo zmíněno, trh s nemovitostmi se v ČR stal jedním ze sektorů, které krize postihla již ve svém počátku a které zasáhla nejvíce. Zejména na pražský trh s byty měla krize devastační účinek. Poptávka se u mnohých developerských projektů propadla o desítky procent, stovky bytů zůstaly prázdné, vznikly desítky částečně rozestavěných projektů, jejichž investoři neměli prostředky na další dostavbu. Desítky menších firem museli svoji činnost ukončit a mnohé další ještě v budoucnu zbankrotují. *Tento osud čeká mimo jiné i společnost Residence nábřeží, která je majoritně vlastněna exministrem financí Ivanem Pilipem.[2]*

Ačkoliv se většina developerských firem zmítá ve finančních potížích, jedna z velkých developerských společností EKOSPOL a.s. se zdála, jako by krizí nebyla vůbec zasažena. Její klíčové ekonomické ukazatele sice vykazovaly přítomnost krize, ale jinak EKOSPOL nevykazoval v podstatě žádné známky větších potíží.

Jako cíl mé práce jsem si vytknul objasnit, jak se společnosti EKOSPOL dařilo a stále daří čelit současné krizi a recesi. Za tímto účelem hodlám prozkoumat několik oblastí.

Mým prvním cílem tak je definovat ekonomickou krizi v Čechách, jako takovou. Mým druhým cílem je pak popsání realitní krize zejména na pražském trhu. Zároveň se

zaměřím na objasnění dopadů současné krize na realitní trh. Dále se hodlám zaměřit na průzkum příčin české realitní krize. Zajímá mě, zda je způsobena pouze důsledky finanční krize, nebo jestli zde hrají roli i jiné faktory.

K pochopení úspěchu společnosti EKOSPOL také potřebuji pochopit makroekonomické prostředí společnosti EKOSPOL. Na základě svých předchozích prací hodlám pro tyto účely vytvořit podrobnější popis českého realitního trhu, s výrazným zaměřením na pražský developerský trh s byty, kterému hodlám věnovat samostatnou kapitolu.

Dále je mým záměrem přistoupit ke zkoumání samotné společnosti EKOSPOL. Chci vytvořit její analýzu, podle které bych jednoduše identifikoval silné a slabé stránky společnosti. Velký prostor také hodlám věnovat podnikatelské strategii firmy, dopadu realitní krize na EKOSPOL a především reakci společnosti na krizi. Mým cílem je identifikovat faktory, které společnosti umožnily její neobvyklý úspěch.

V závěru je mým cílem shrnout případnou odlišnost reálné podnikatelské strategie firmy se strategií teoreticky navrženou a také faktory, které vedly k tomu, proč společnost EKOSPOL a.s. mohla tak dobře odolávat účinkům krize.

Pokud se mi podaří odhalit, proč EKOSPOL tak dobře krizi odolal, mohla by má zjištění být velmi užitečná pro volbu podnikatelské strategie ostatních společností působících na pražském developerském trhu, nebo na něm nově začínající společnosti.

1 Česká republika v ekonomické krizi

Česká ekonomice se před nástupem finančních a ekonomických problémů v září 2008 dařilo velmi dobře. *Ekonomický růst sice přirozeně zpomaloval vlivem ekonomického cyklu, ale byl tažen příspěvkem zahraničního obchodu.* [1] Před dopadem „finanční“ krize měla česká ekonomika řadu specifíků. Jak je řečeno v developerské studii společnosti Deloitte a Hyposervis: *„Od roku 2000 ekonomika stále zrychlovala tempo svého růstu, ačkoliv podmínky nebyly zdaleka vždy příznivé. Růst české ekonomiky byl výrazně posílen vlnou přímých zahraničních investic, které výrazně přispěly ke zlepšení exportní výkonnosti. Jejich objem se ještě zvětšil se vstupem ČR do EU v roce 2004. Ekonomice také značně prospěla restrukturalizace českého bankovního sektoru, která následovala po období privatizace. Ačkoliv ekonomický růst dosahoval v letech 2006 a 2007 více než 6 %, byl tento růst vybalancovaný a udržitelný. I přes celkový růst ekonomiky se spotřeba a zadlužení domácností nedostaly do neudržitelné roviny. I schodek běžného účtu ČR dosahoval v mezinárodním porovnání udržitelných hodnot. Velkým nedostatkem české ekonomiky byla příliš velká specialit vývozu na některé typy strojírenských produktů, zejména pak automobily a jejich příslušenství.*

K částečnému oslabení české ekonomiky došlo mezi lety 2007 a 2008. Apreciace koruny vůči euru dosahovala téměř 20%. Docházelo také k poměrně rychlému růstu mezd, což souviselo nejen s daňovými změnami, ale také s přehřátím pracovního trhu. Tyto skutečnosti byly známkami velkého zpomalení růstu ekonomiky v roce 2008.“¹

Ekonomická krize, která se postupně změnila v globální recesi, významně zasáhla český zpracovatelský průmysl. Objednávky poklesly o desítky procent a pouze v automobilovém průmyslu došlo díky státním subvencím (např. tzv. šrotovnému) k jistému zlepšení. Dalším citlivým sektorem, který rychle zareagoval na pokles poptávky, byl sektor nemovitostí. Na jiná odvětví byl dopad pomalejší a více diferencovaný. Do ČR zároveň přestaly proudit zahraniční investice. České republice pomáhá stabilita jejího finančního systému. České banky utrpěly pouze malé ztráty z investic do toxických aktiv. Banky disponují také velkým objemem vkladů místních

¹ Finanční krize v rezidenčním developmentu [1]

klientů, v drtivé většině navíc v domácí měně.[1] „Nízký poměr úvěrů k primárním zdrojům, činí bankovní sektor nejen poměrně odolným vůči krizi, ale také schopným úvěrovat klienty, což je v krizovém období, kdy stále roste potřeba provozního kapitálu u většiny firem, velmi důležité.

V roce 2008 se růst spotřeby domácností značně zpomalil. Na přelomu let 2007 a 2008 došlo v důsledku sousledného působení několika faktorů (růst světových cen ropy i dalších surovin, zvýšení nepřímých daní) k jednorázovému zvýšení cenové hladiny, a tím i ke zpomalení růstu reálných příjmů domácností.“²

² Finanční krize v rezidenčním developementu [1]

2 Rezidenční development v krizi

2.1 Vliv ekonomické krize na rezidenční development

V posledním čtvrtletí roku 2008 dochází na českém trhu s rezidenčními nemovitostmi k výraznému poklesu stavební výstavby a také ke snížení průměrných cen nemovitostí. Tento trend byl přičítán vlivům celosvětové finanční krize, avšak poslední studie ukazují, že finanční krize hraje v současných problémech developerského trhu jen druhotnou roli.

Přesto je však vliv finanční krize nesporně velký. Jedním z jejích hlavních důsledků je vliv na dostupnost hypoték a jiných úvěrů umožňujících financování bydlení, a to nejen pro klienty developerských firem, ale i pro developery samotné. *Banky totiž velmi zpřísnily podmínky poskytování úvěrů a došlo i ke zvýšení rizikových přírůžek úvěrů.*[3]

Strategie většiny firem působících v rezidenčním developmentu byla postavena na rozsáhlém úvěrování vlastních projektů. Mnohé společnosti naprosto nepočítaly s možností, že by se prodej nemovitostí v jejich projektech zpomalil a tak často nebyly schopné dodržet podmínky úvěrového financování.

Klientům developerských firem se také značně ztížilo financování jejich nemovitostí prostřednictvím hypoték a dalších typů úvěrů. Banky výrazně zpřísnily podmínky poskytování úvěrů, čímž se výrazně snížila jejich dostupnost. *Přitom právě vysoká dostupnost úvěrů a nízké úrokové sazby byly jedněmi z nejdůležitějších faktorů, které přispívaly k vysoké poptávce po rezidenčních nemovitostech v ČR.*[4]

České hospodářství potkalo v důsledku finanční krize poměrně výrazné zpomalení a došlo ke zvýšení nezaměstnanosti. Díky tomu k poklesu disponibilního příjmu a také počtu potencionálních klientů. Došlo k výraznému poklesu poptávky po vlastním bydlení ze strany spotřebitelů, investiční aktivity investorů a podnikatelů potkalo také výrazné omezení.[3]

Mezi investory i klienty se rozšířilo negativní očekávání. Klienti zaujali vyčkávací strategii a začali spekulovat na pokles ceny nemovitostí a úrokových sazeb u hypotečních úvěrů.

V důsledku všech již zmíněných faktorů došlo k obecnému snížení poptávky a ke snížení ceny většiny rezidenčních nemovitostí.

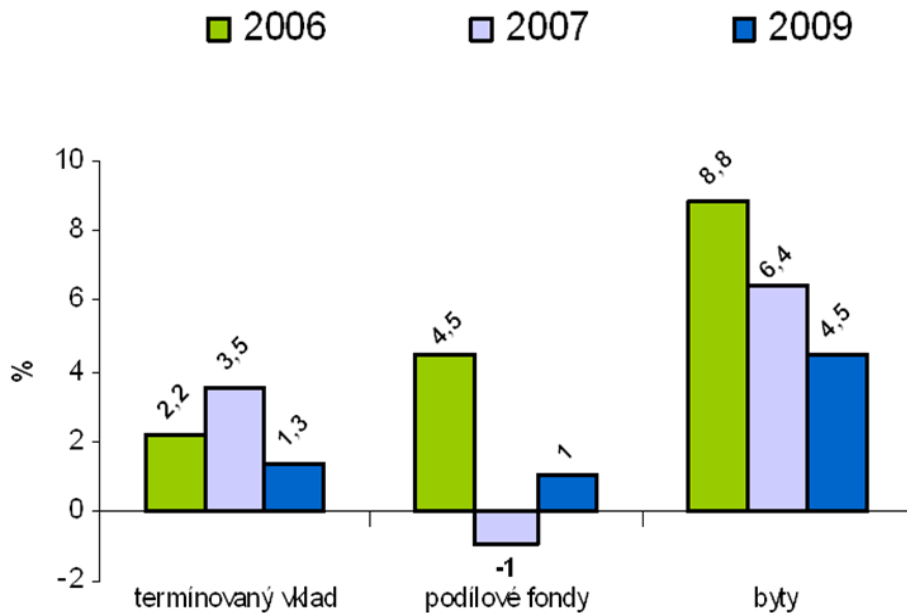
Je velmi zajímavé, že přes celkový propad trhu s rezidenčními nemovitostmi se dá investice do bytu stále považovat za jednu z nejvýhodnějších investic. *Tento typ investice má stejně jako před počátkem krize velmi nízkou rizikovost, která je srovnatelná snad jen s investicí do drahých kovů. Likvidita je zde sice spíše střední, ale naopak výnosnost je při porovnání s investicí do termínovaných vkladů nebo podílových fondů relativně vysoká.*[5] V roce 2006 se roční výnos u bytů pohyboval okolo neuvěřitelných 8.8% (viz. graf 1). Realitní krize ale výnos srazila asi na 4.5%. Výpočet těchto hodnot je blíže objasněn v tabulce 1.

Tabulka 1 - Roční výnos z bytu v roce 2009

Pořizovací cena bytu (1+kk cca 30 m ²)	Nájemné	Výdaje	Roční výnos
1 550 000 Kč	8000 Kč/měsíc (96 000 Kč/rok)	Pojištění 670 Kč/rok	4,56 %
		Daň z nemovitosti 220 Kč/rok	
		Fond oprav 2200 Kč/rok	
		Odpisy 22 143 Kč/rok (životnost 70 let)	

Zdroj: Ekospol a.s.

Obrázek 1 - Porovnání výnosů z různých typů investic (pro roky 2006, 2007 a 2009)



Zdroj: Ekospol a.s.

2.2 Ostatní faktory působící na pokles poptávky po rezidenčních nemovitostech

Jedním z vlivů, které začaly působit na pokles poptávky současně s krizí, byla jednoznačně změna demografické situace v ČR. Z dlouhodobého hlediska je pro rezidenční a realitní trh nejdůležitější věková skupina lidí mezi 25 – 40 lety.[6] Tato skupina je ekonomicky aktivní a představuje největší část poptávky po bydlení. Právě na ní se jako na cílovou klientelu většina developerů zaměřuje.

Před příchodem realitní krize bylo množství obyvatel mezi 25 – 40 lety mimořádně početné. Představovali vlnu populačně silných ročníků ze 70. let, pro kterou se vžil název „Husákovy děti“. Příchod těchto generací na trh se přesně kryl s boomem rezidenčního a realitního trhu. Okolo let 2007 a 2008 byl ale potenciál těchto ročníků vyčerpán, což se výrazně podepsalo na budoucím snížení poptávky.[6]

Na rozdíl od důsledků finanční krize je úbytek populačně silných ročníků dlouhodobým problémem a není zcela jasné, jak se podaří realitnímu a rezidenčnímu

trhu s úbytkem poptávky vypořádat. *Ve věkové skupině 25 - 40 věkové skupině se v roce 2009 nacházelo 2 606 609 lidí. Podle odhadů se v roce 2020 bude v ČR nacházet pouze 2 197 609 obyvatel této věkové skupině. To je takřka o 409 000 lidí méně. V roce 2050 je počet této věkové skupiny odhadován pouze na 1 601 148 obyvatel, což je téměř o jeden milion lidí méně, než v roce 2009.* [6]

Z dlouhodobého hlediska se očekává, že stále ubývající počet obyvatel České republiky bude v budoucnu nahrazován cizinci s dlouhodobým nebo trvalým pobytem. *V roce 2008 se v ČR nacházelo více než 438 tisíc cizinců s trvalým pobytem.* [6]

Přestože v roce 2007 již působily na trh demografické změny, poptávka po bytech se naopak stále zvyšovala. [7] Tento zdánlivě nelogický fakt byl z valné části způsoben panikou okolo očekávaného navýšení snížené sazby DPH u staveb na bydlení z 5 % na 9 % v roce 2008. *Lidé, ve snaze pořídit si nemovitost ještě za nižší sazbu DPH tlačili poptávku uměle vzhůru. Počty dokončených, zahájených i rozestavěných bytů tak dosahovaly rekordů. Počet dokončených bytů se meziročně zvýšil o neuvěřitelných 38 %. Reakce lidí na zvýšenou sazbu DPH měla ale ještě jeden efekt. Trh se předzásobil novými byty a množství klientů, které developéři očekávali v dalších letech, se značně zmenšilo. To se mělo výrazně projevit až v roce 2008, kdy současně s tím na Českou republiku zpožděně dolehly již zmíněné důsledky světové finanční krize. Výsledný efekt se výrazně projevuje v posledním čtvrtletí roku 2008, kdy dochází po mnoha letech poprvé ke snížení bytové výstavby a propadu cen bytů.* [7] V roce 2011 byla snížená sazba DPH zvýšena na 10 %, k 1. 1. 2012 na 14 % a k 1. 1. 2013 se očekává zvýšení sazby na 17.5 %. Změny DPH tak zřejmě budou mít další důsledky. Dá se očekávat, že developéři sice zřejmě část zvýšené DPH k 1. 1. 2012 započtou do marží, ovšem rozhodně se nebude jednat o celou částku (bude se zřejmě jednat maximálně o 2 – 3 %), neboť marže developerů jsou v současné době již příliš nízké. Cena se tak téměř jistě navýší.

3 Developerský trh s byty v ČR

3.1 Bytový fond v ČR

Jak říká developerská studie společností Deloitte a Hyposervis: „Bytový fond znamená všechny byty určené k bydlení, a to obydlené i neobydlené. Údaje o bytovém fondu ČR jsou srovnávány Českým statistickým úřadem již od roku 1970. V současnosti v nich žije 59,9 % lidí v ČR. Za posledních 30 let se počet bytů zvýšil asi o 1 000 000, což představuje zhruba třetinu celkového počtu bytů. V samotných sedmdesátých letech se pak bytový fond rozrostl o více jak 500 000 bytů. Tedy více, než v následujících dvaceti letech dohromady.“³ Podle měření z roku 2008 se v ČR nachází celkem asi 4,6 milionu bytů. To představuje (podle údajů ČNB) kolem 440 bytů na 1000 obyvatel. Je třeba zdůraznit, že tento údaj zahrnuje všechny byty, obydlené i neobydlené. Ze 440 tak připadá na 1000 obyvatel pouze 390 obydlených bytů. Tento údaj je v rámci Evropy podprůměrný. ČR dosahuje pouze 85% evropského průměru.[8] Tato čísla ale nejsou nijak katastrofální, neboť podobných nízkých výsledků dosahuje i většina států bývalého východního bloku, což je zjevné v příloze 3. Je také třeba si uvědomit, že velkým problémem českého bytového fondu je jeho stáří.

Průměrné stáří českého bytu bylo v roce 2007 46 let. Ve srovnání se západní Evropou je tento údaj vysoce podprůměrný. Dalším problémem je i průměrná velikost bytu, která je pouze 76 m². V západní Evropě je průměrem 80 m². [8]

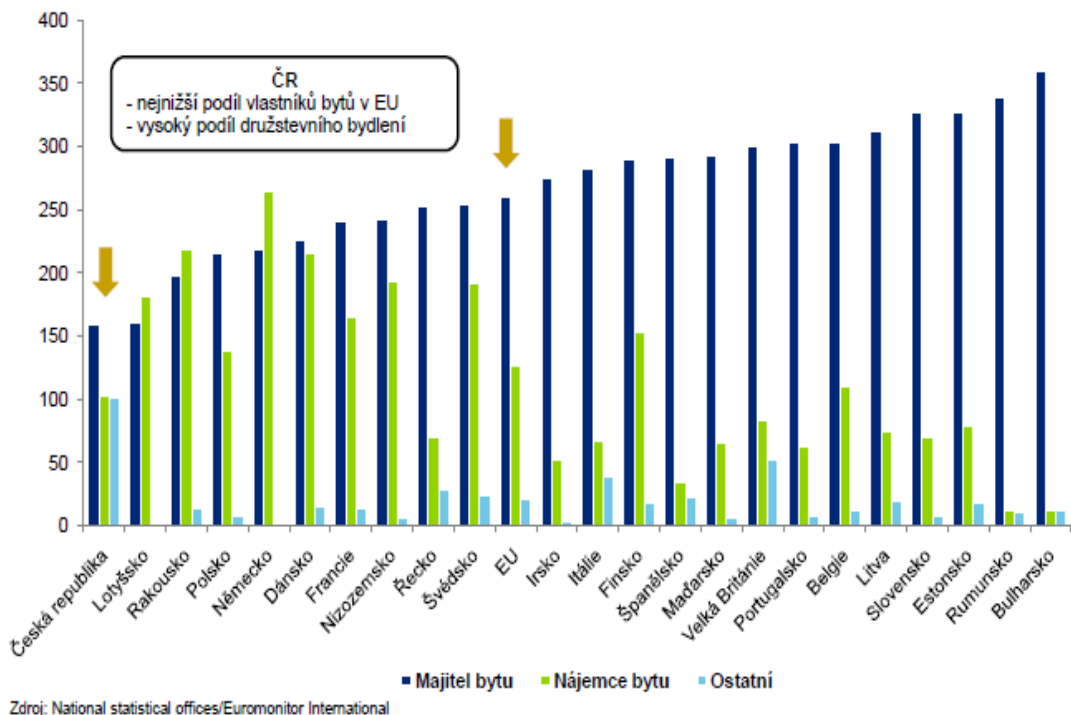
V době boomu české ekonomiky byly tyto údaje jedním z nejdůležitějších důvodů vysoké poptávky po bydlení, která vedla k překotnému růstu realitního trhu. Počet bytů u nás dokonce rostl vyšší rychlostí než populace. V roce 1961 byl průměrný počet členů domácnosti 3,36. V roce 2001 to ale bylo již 2,64 a v roce 2006 již 2,4.[8] Ačkoliv došlo s příchodem krize ke zpomalení rychlosti navyšování počtu bytů, musíme si uvědomit, že developerský trh v ČR má stále velký potenciál.

³ Finanční krize v rezidenčním developementu [8]

3.2 Vlastnická struktura bytů

V ČR je v porovnání s ostatními zeměmi Evropské unie nejnižší podíl bytů v osobním vlastnictví na 1000 obyvatel. *Počet bytů v osobním vlastnictví vůči celému bytovému fondu je u nás o 15% nižší v Rakousku a o 25% nižší než v Nizozemí. V ČR ovšem panuje velký rozpor mezi vlastnictvím bytového fondu v rodinných domech a bytového fondu v bytových domech. Rodinné domy jsou z 96% ve vlastnictví fyzických osob. U bytů v bytových domech naopak velmi výrazně převládá nájemní bydlení.* [8] Zejména v posledních 20 letech se ale počet bytů v osobním vlastnictví velmi výrazně zvyšuje. Zejména kvůli tomu, že developéři se zaměřují na stavbu bytových domů s přímým odprodejem bytů. Naopak bytových domů zaměřených na nájemní bydlení naopak vzniká minimální množství. Na nízkém počtu bytů vlastněných fyzickými osobami se podílí i velké specifikum ČR a to družstevní bydlení. Tento typ vlastnictví se z hlediska Evropy objevuje v tak široké míře pouze v ČR (částečně také v Británii a Rakousku). *Na 1000 obyvatel připadá v ČR 102 domácnosti, které žijí v družstevním bytě. Tento typ vlastnictví sice postupně ubývá, ale přesto se dnes v družstevním vlastnictví nachází skoro sedmina všech obydlených bytů.* [8]

Obrázek 2 - Bytový fond dle vlastnictví v roce 2008



Zdroj: Finanční krize v rezidenčním developmentu [8]

3.3 Typ bydlení

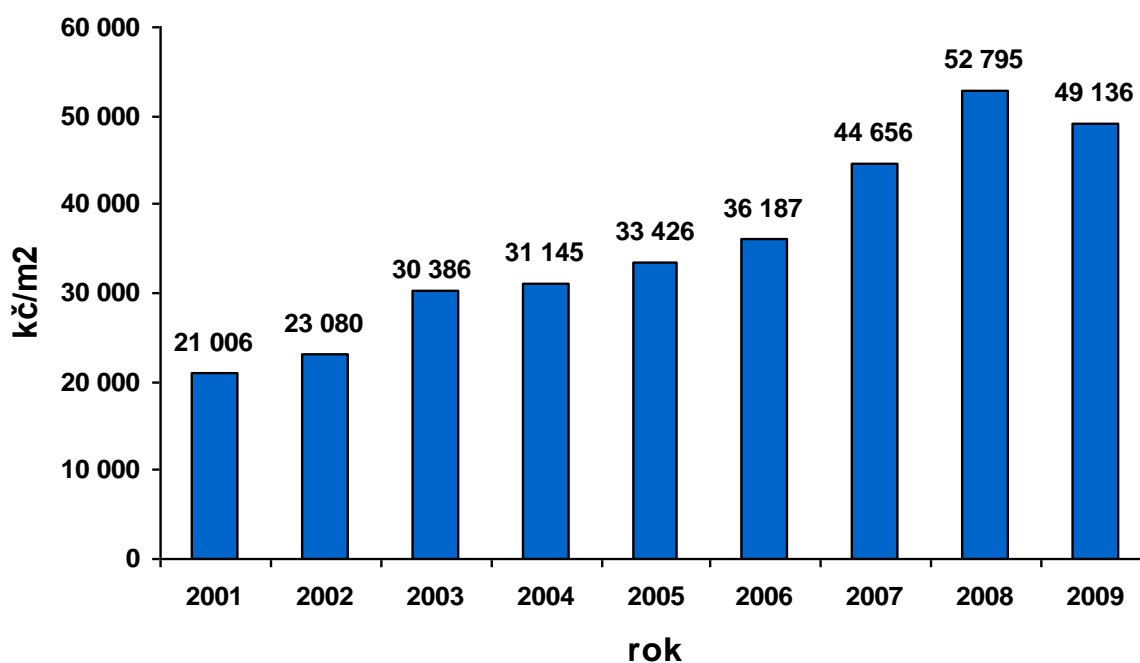
V ČR lidé dlouhodobě preferují bydlení v bytovém domě než v domě rodinném. *Na 1000 obyvatel ČR připadá 200 domácností žijících v bytě a proti tomu pouze 156 domácností žijících v rodinném domě. K tomu velmi přispívá fakt, že ČR má poměrně vysokou míru urbanizace, která je srovnatelná s ostatními státy EU. Velký rozdíl mezi typy bydlení se ale postupně snižuje, protože celá řada mladých rodin se odstěhovává na okraj velkých měst, zejména Prahy.*[9] Příkladem tak může být například Středočeský kraj, ve kterém v porovnání s ostatními kraji dochází k výstavbě největšího počtu rodinných domů a to již několik let za sebou. *Ve většině západní a střední Evropy lidé inklinují k bydlení v rodinných domech, nejvíce ve Velké Británii nebo Nizozemí. Je zjevné, že se ČR k těmto údajům postupně přibližuje. V rámci bydlení v bytových domech je v západní Evropě tendence k bydlení v bytech s pěti a více pokoji. V ČR naopak zatím převládá bydlení v dvoupokojových nebo třípokojových bytech.*[9] Z dlouhodobého hlediska lze očekávat, že se ČR bude západním standardům přibližovat.

3.4 Vývoj cen rezidenčních nemovitostí v ČR

Od roku 1989, kdy v ČR znovu vznikl svobodný trh s byty, se jejich cena pravidelně zvyšovala. Docházelo k tomu díky mnoha faktorům, zejména kvůli vysoké poptávce po vlastním bydlení a také velmi snadné dostupnosti financování. Nejvyšší cenový růst byl zaznamenán v roce 1993, kdy ceny vzrostly asi o třetinu za půl roku. V roce 2002 ceny výrazně vzrostly v důsledku očekávaného vstupu České republiky do EU. V letech 2003 a 2004 došlo ke snížení tempa růstu cen. Zejména kvůli velké aktivitě na realitním trhu v předešlých letech. Poté následovalo období velmi prudkého růstu.[10] V roce 2008 se vůči roku 2001 cena bytů v Praze průměrně zvýšila o 151,3 procentních bodů. Jestliže v roce 1993 byla průměrná cena bytu v Praze 10 000 – 12 000 Kč za m², pak v roce 2008 to bylo 52 795 Kč za m². V polovině roku 2008 se překotný růst cen zastavil vlivem přesycenosti trhu a doléhající „finanční“ krize. V posledních třech měsících roku 2008 dochází dokonce k snížení průměrné ceny. Ve srovnání s 3. čtvrtletím roku 2007 byly ceny v Praze nižší o 1,7 %.

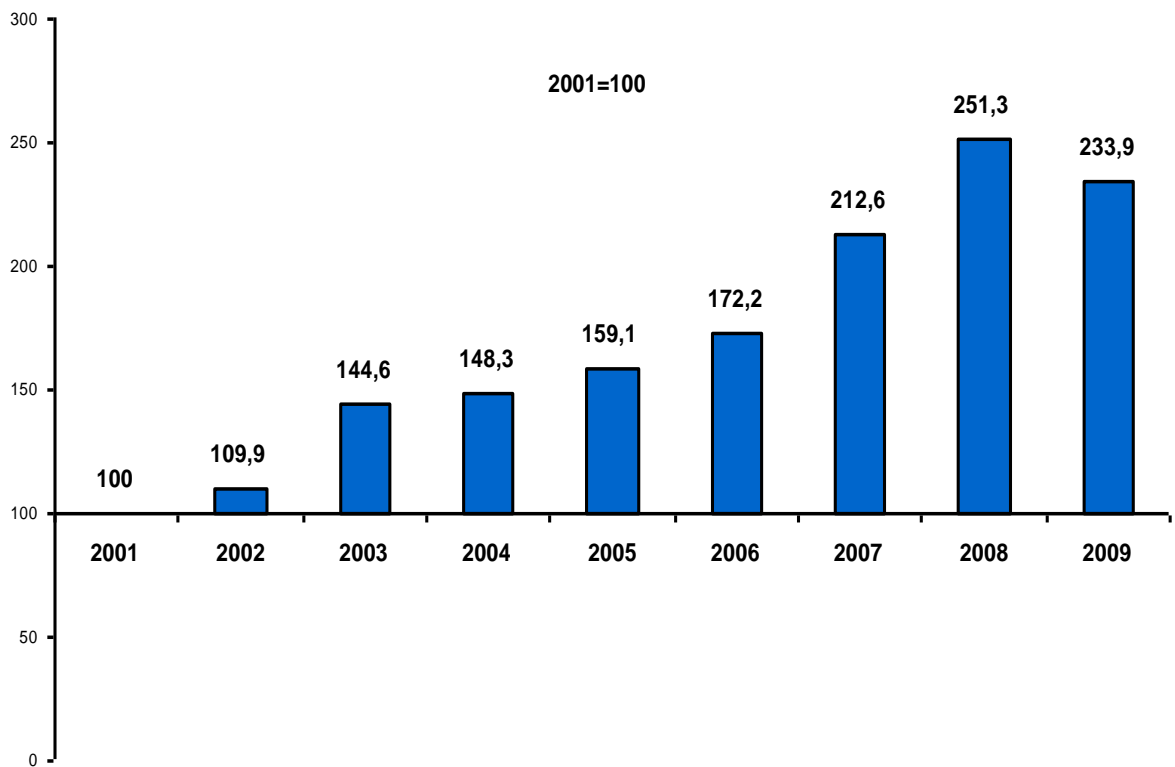
V současnosti nedochází k růstu cen bytů, ovšem jedinou výjimku představují některé luxusní byty ve výjimečných lokalitách, kde bylo v rámci růstu ceny zaznamenáno pouze zpomalení, místo úplného zastavení.[10] Při studiu těchto údajů je velmi důležité si uvědomit, že statistiky vychází z údajů developerů. Reálná prodejní cena je ale velmi často nižší než cena nabídková. Je běžné, že klient při nákupu bytu po developerovi požaduje určité snížení nabídkové ceny, na což prodejci v dnešní době často přistupují.

Obrázek 3 - Vývoj průměrných cen všech nových bytů v Praze



Zdroj: Ekospol a.s.

Obrázek 4 - Vývoj průměrných cen všech nových bytů v Praze - meziroční růst



Zdroj: Ekospol a.s.

3.5 Průměrná cena bytů a příjmová dostupnost bytů v ČR

Průměrná cena průměrně velkého bytu v ČR (68 m²), respektive v Praze, je ve srovnání s ostatními evropskými metropolemi poměrně vysoká. Praha obsadila ve výzkumu z roku 2009 třetí příčku mezi vybranými evropskými městy. Cena zde dosáhla 169 048 EUR. Oproti tomu cena bytu o rozloze 68 m² se v Berlíně vyšplhala na daleko nižší údaj 108 392 EUR.[10]

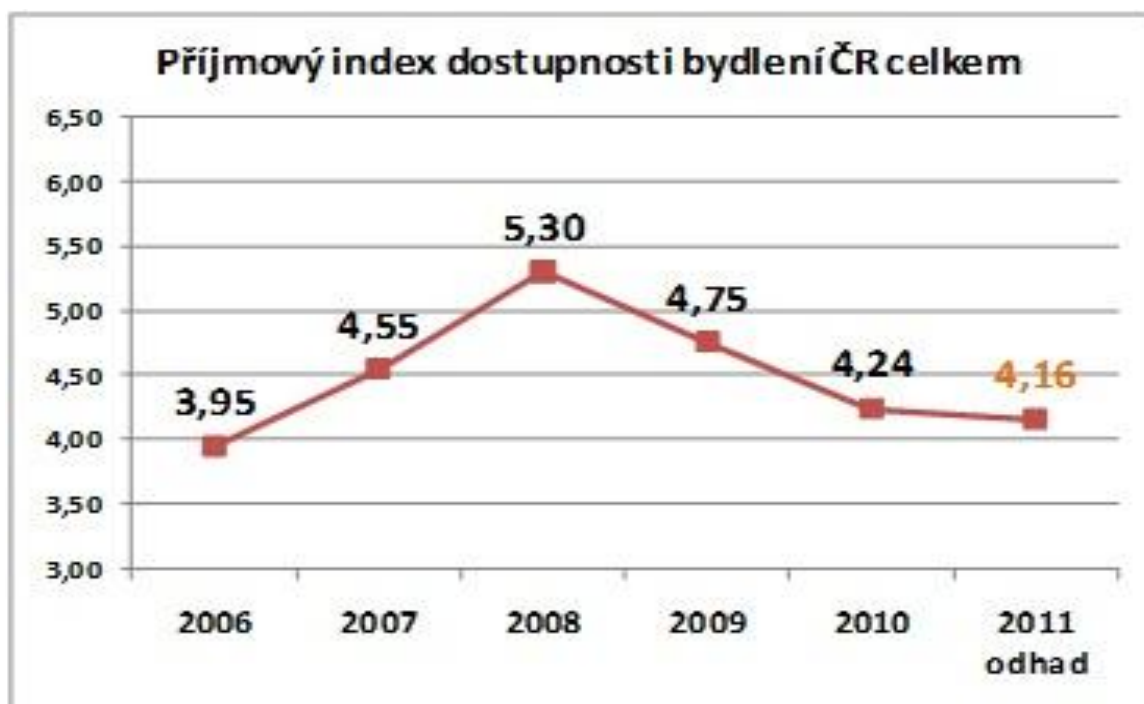
V poměru průměrné ceny bytu k průměrným měsíčním platům patří Praha opět mezi velmi nákladná místa. Na pořízení standardního nového bytu o výměře 68 m² je potřeba nejméně 191 měsíčních platů, což představuje dobu téměř 15 let. Oproti tomu Berličan potřebuje nejméně 30 měsíčních platů, což představuje dobu kolem 2,5 roku.[10]

Pokud se zaměříme na příjmovou dostupnost bydlení, která se obvykle měří jako podíl průměrné ceny bytu k průměrnému čistému ročnímu příjmu domácnosti, zjistíme, že příjmová dostupnost v Praze je v porovnání se zeměmi západní Evropy velmi nízká. Za průměrný měsíční plat roku 2007 si bylo možno pořídit v Praze 0,75 m² nového bytu. V EU se tento údaj pohyboval okolo 1,5 až 2 m². [10]

Důvodem nízké finanční dostupnosti bytů v ČR byl především fakt, že v ČR byla velmi vysoká cena nemovitostí vůči platu, jak je rozebráno výše. Cenová hladina prodeje bytů v Praze byla nejenom vyšší než v západoevropských zemích, ale průměrná mzda v těchto státech byla také až pětinasobně vyšší.

Jak říká ve své práci Hana Stejskalová: „Koncem roku 2008 došlo ke zlomu a finanční dostupnost bydlení se u nás začala opět zvyšovat (co do finanční a příjmové dostupnosti).“⁴

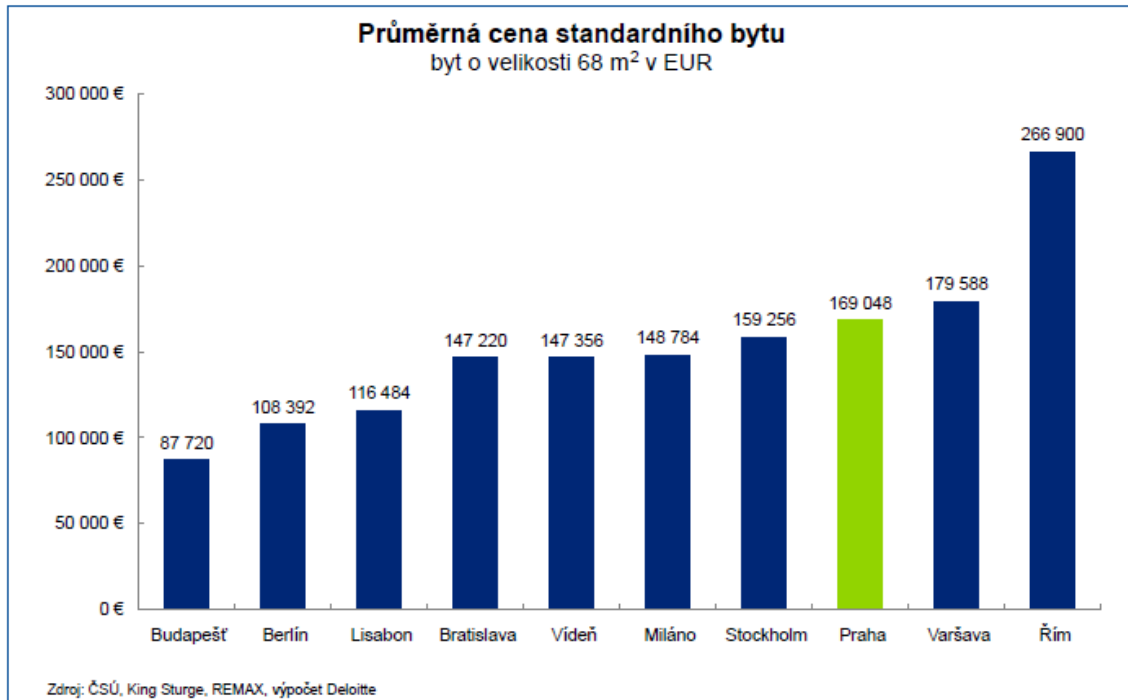
Obrázek 5 - Finanční dostupnost bytu v ČR (podíl průměrné ceny k průměrnému čistému příjmu domácnosti - Čím nižší index, tím větší dostupnost)



Zdroj: www.hypindex.cz [12]

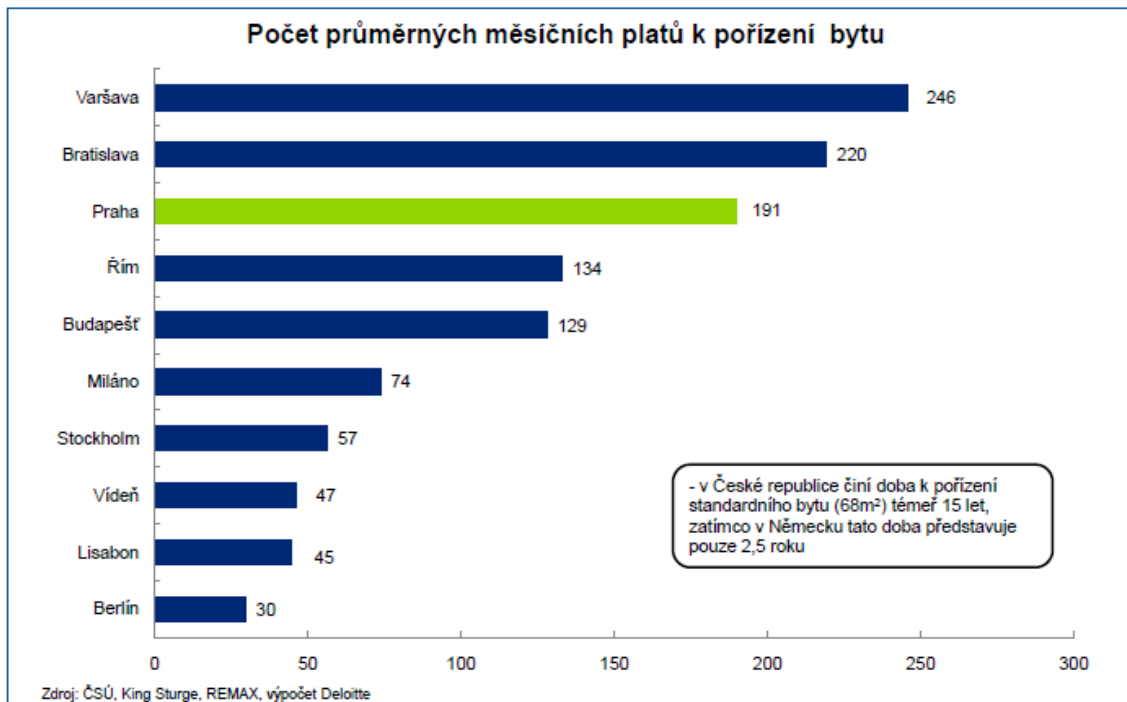
⁴ Stejskalová, Hana – Realizace developerského projektu Boloňská [11]

Obrázek 6 - Průměrná cena standardního bytu v roce 2009



Zdroj: Finanční krize v rezidenčním developmentu [10]

Obrázek 7 - Počet průměrných měsíčních platů k pořízení bytu v roce 2009



Zdroj: Finanční krize v rezidenčním developmentu [10]

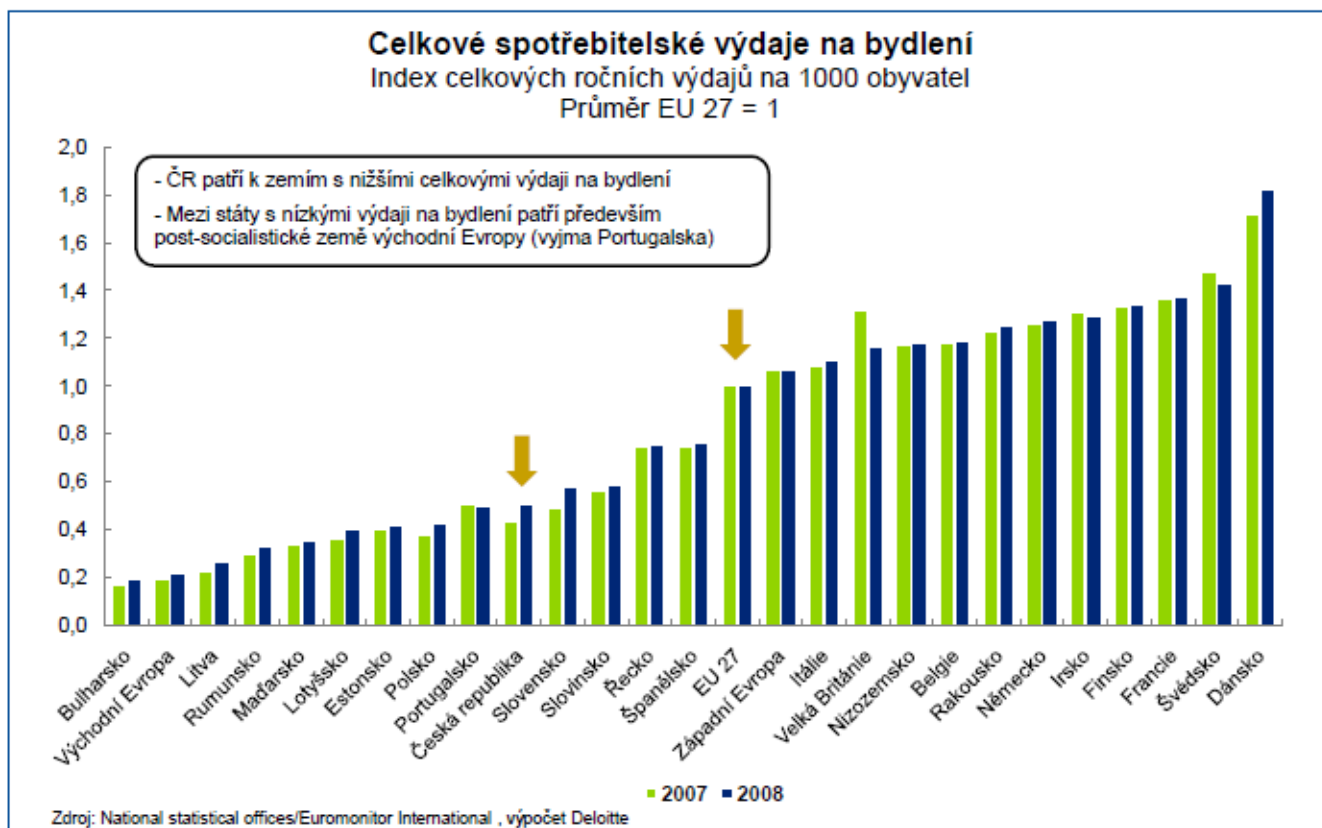
3. 6 Spotřebitelské výdaje na bydlení

Spotřebitelské výdaje na bydlení v EU dosahovaly průměrné hodnoty 3,2 milionu EUR na 1000 obyvatel. V ČR se spotřebitelské výdaje pohybují pouze okolo 51% průměru EU. Česko tak zapadá do skupiny většiny post-socialistických zemí, pro které jsou nízké hodnoty dlouhodobě charakteristické. Průměrné výdaje na bydlení ve východní Evropě jsou 0,7 milionu EUR na 1000 obyvatel. V západoevropských státech se výdaje pohybují okolo 3,5 milionu EUR.[13]

Údaje z ČR byly ale během měření výrazně deformovány regulací nájemného. Je tedy velmi pravděpodobné, že výdaje na bydlení se budou se současným procesem deregulace nájemného postupně zvyšovat. *Nízké výdaje na bydlení jsou také způsobeny poměrně nízkými náklady na opravu a údržbu bytů. V ČR byly v roce 2008 naměřeny průměrné náklady 166 tis. EUR na 1000 obyvatel. Tento údaj ale tvoří pouze 16% evropského průměru. Odhaduje se, že průměrné stáří bytů na českém rezidenčním trhu je 25 – 45 let.[13]* Vzhledem ke stálému stárnutí bytového fondu lze očekávat, že budou vzrůstat náklady na opravu a údržbu a tím i celkové výdaje na bydlení.

Musíme také vzít v potaz stále vzrůstající ceny energií. Z celkových nákladů na bydlení domácnosti tvoří 52,9% nákladů cena paliva, plynu a o obecně energií. Pro srovnání – nájemné v průměru představuje 25,5% nákladů, 11% výdaje na opravy a 10% dodávka vody a jiné služby související s bydlením. [13] Vzhledem k velkému poměrnému zastoupení cen energie na celkových nákladech na bydlení a plánovanému zdražení cen elektřiny (od roku 2012 průměrně o 3,4%) lze očekávat, že i tento údaj přispěje k dalšímu růstu spotřebitelských výdajů na bydlení.[14]

Obrázek 8 - Celkové spotřebitelské výdaje na bydlení v letech 2007a 2008



Zdroj: Finanční krize v rezidenčním developmentu [13]

3.7 Vývoj bytové výstavby a intenzita bytové výstavby

Bytová výstavba byla nejvyšší v polovině 70. let. Intenzita bytové výstavby dosáhla rekordní hodnoty 10 dokončených bytů na 1000 obyvatel. To představuje téměř 100 000 dokončených bytů ročně. Na konci 80. let a v 90. letech došlo k propadu bytové výstavby, která byla zapříčiněna mnoha důvody.[15] Nejdůležitějšími důvody byl nástup slabších demografických ročníků, zvýšení cen zboží a ukončení programů státních dotací bydlení, čímž došlo k velkému propadu počtu zahajovaných bytů. Po krátkém období propadu ale dochází k opětovnému prudkému nárůstu výstavby.

Velký obrat nastává po roce 2000, kdy poprvé dochází ve větší míře k uvedení finančních produktů umožňujících financování bydlení na trh. Jde především o různé typy hypotečních úvěrů. Další zlom přichází roku 2002, kdy dochází k výraznému poklesu výše úrokových sazeb a současně k prodloužení délky splácení úvěrů. Současně

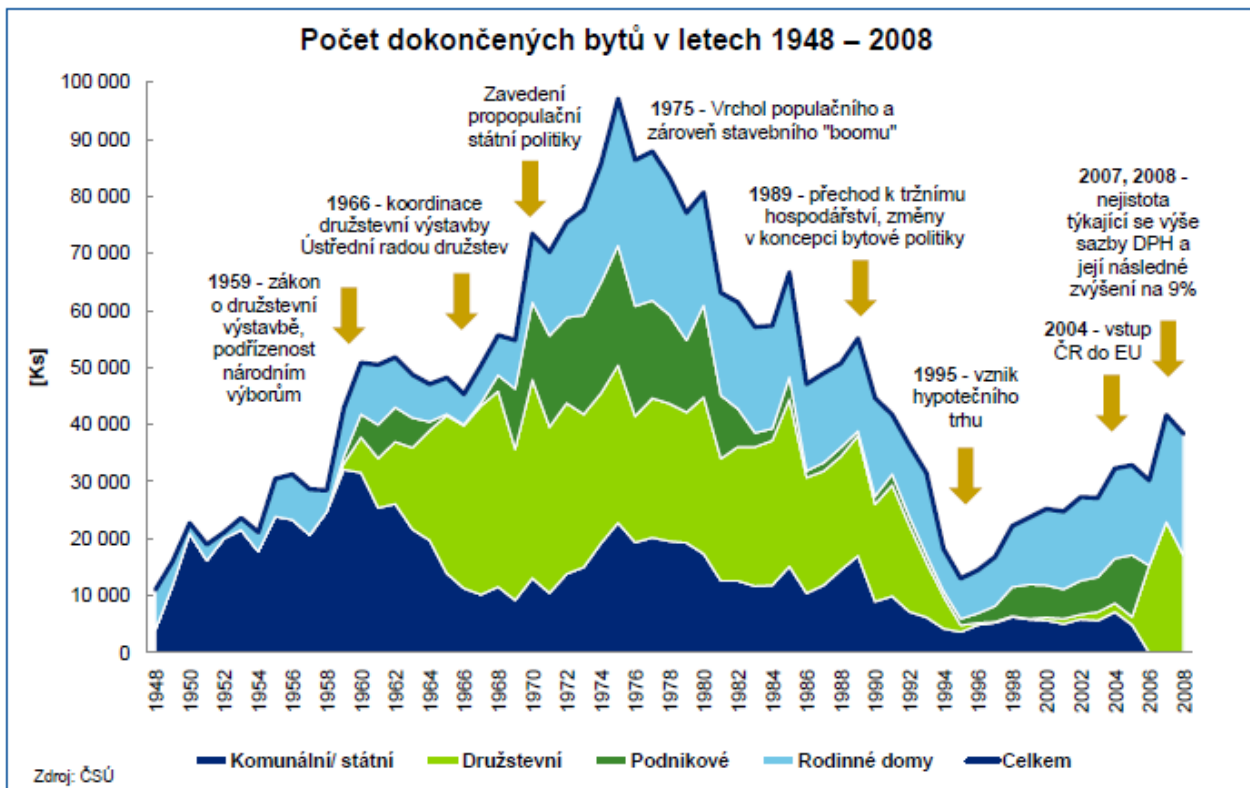
s tím dochází k mohutné státní podpoře bydlení prostřednictvím SFRB - Státního fondu rozvoje bydlení. Stát například umožnil odečítat si úroky z hypoték od daňového základu. Zároveň v těchto letech začali přicházet na trh zákazníci z populačně velmi silných ročníků ze 70. let. Lidé tak začali vnímat nákup nemovitosti, zejména bytu, jako velmi výhodnou investici, která představovala jakousi pojistku na důchod. Všechny tyto důvody vedly k rapidnímu zvýšení poptávky po bytech. Růst trhu byl v roce 2004 ještě posílen realitní bublinou, která se vytvořila při očekávaném vstupu do EU. Po roce 2004 zaznamenal trh malý propad, který byl zřejmě způsoben krátkodobým vyčerpáním zákazníků po obrovské aktivitě minulých let.[15]

Další nárůst poptávky přichází v roce 2007, kdy stát oznamuje očekávané navýšení DPH u staveb pro bydlení z 5 % na 9 %. To vyvolává další zvýšení poptávky a zvýšení bytové výstavby. Počty dokončených, zahájených i rozestavěných bytů dosahovaly rekordů. Počet dokončených bytů se meziročně zvýšil o neuvěřitelných 38 %. Reakce lidí na zvýšenou sazbu DPH měla ale ještě jeden efekt. Trh se předzásobil novými byty a množství klientů, které developéři očekávali v dalších letech, se značně zmenšilo. To se mělo výrazně projevit až v roce 2008, kdy současně s tím na Českou republiku zpožděně dolehly důsledky světové finanční krize. Výsledný efekt se výrazně projevuje v posledním čtvrtletí roku 2008, kdy dochází po mnoha letech poprvé ke snížení bytové výstavby a propadu cen bytů[15].

Přes celkový propad trhu byla v roce 2008 naměřena velmi vysoká intenzita bytové výstavby oproti mnoha západoevropským zemím. V ČR byla naměřena hodnota 3,68 bytu na 1000 obyvatel. Například v Británii se hodnota pohybovala okolo 2,7 a v Německu okolo 3. Tento jev je možné vysvětlit relativně pozdním dolehnutím krize na český trh. Ve většině západoevropských zemí se krize na trh s rezidenčními nemovitostmi začala promítat již počátkem roku 2008. Na českém trhu se ale krize projevila až ve 4. čtvrtletí téhož roku.[15]

Jedním z rysů českého trhu je fakt, že zde pravidelně dochází k převaze množství zahajovaných bytů nad množstvím dokončovaných bytů. V průběhu „boomu“ developerského trhu se utvořila zásoba rozestavěných bytů, které se na trh dostanou vždy v dalších několika letech.

Obrázek 9 - Počet dokončených bytů v letech 1948 – 2008



Zdroj: Finanční krize v rezidenčním developmentu [15]

3.8 Vývoj hypotečního trhu

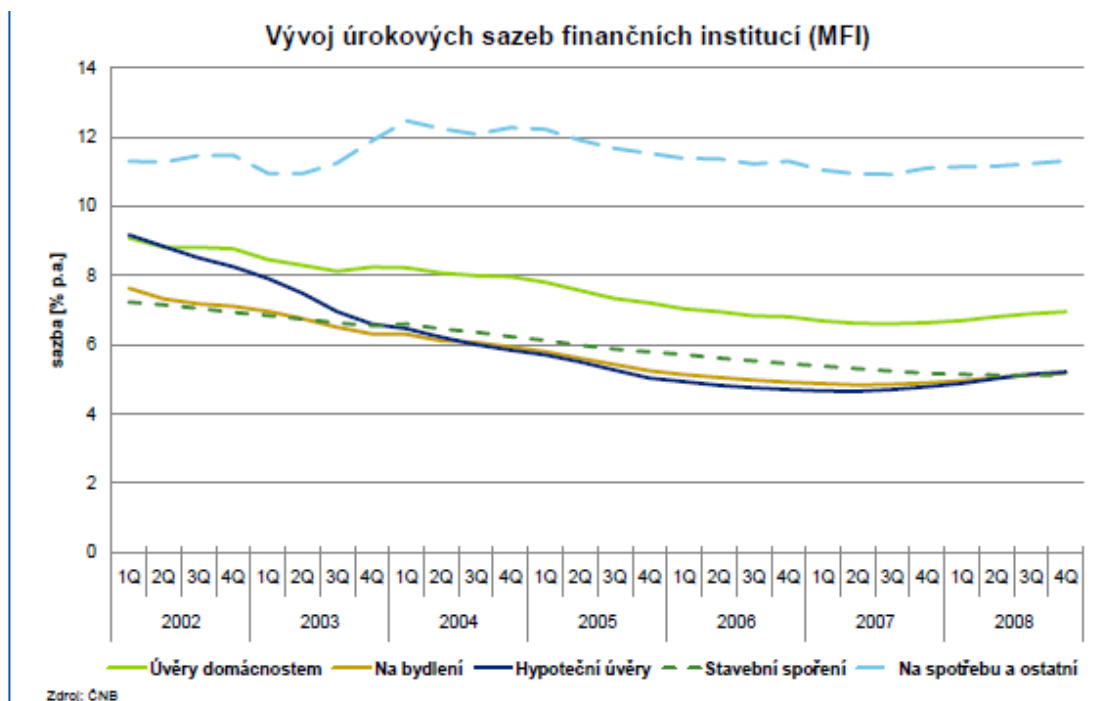
Hypoteční trh v ČR od roku 2000 stále rostl až do roku 2008, kdy došlo k výraznému poklesu. Během roku 2008 bylo poskytnuto 64 497 hypoték v objemu 113,9 mld. Oproti tomu roku 2007 bylo poskytnuto 83 340 hypoték v objemu 142,3 mld. korun. Navzdory celkovému poklesu hypotečního trhu se průměrná výše hypotečního úvěru stále zvyšuje. Propad počtu hypoték je tak výraznější než propad jejich objemu. V lednu 2009 byl zjištěn 44% pokles počtu hypoték proti roku 2008 a 43% pokles objemu hypoték proti témuž roku. Úrokové sazby všech druhů úvěrů až do roku 2007 stále klesaly, což podporovalo rychlý růst hypotečního trhu. Ve 2. čtvrtletí roku 2007 dosáhly svého minima a poté se začaly postupně zvyšovat. Úrokové sazby všech

komerčních úvěrů se odvíjejí od základní sazby, která je stanovena ČNB. Ve snaze podpořit hypoteční trh ČNB snížila v únoru 2009 sazby na 1,75% p.a. [16]. Tento krok však neměl velký vliv díky velké opatrnosti vůči rizikům, které banky v současnosti zachovávají.

Od roku 2002 roste průměrná splátka hypotéky rychleji než průměrná mzda. Dochází totiž ke snížení státní finanční podpory hypoték a také ke změnám daňových odpočtů. Díky tomu se stále zvětšovalo reálné zatížení hypotečních klientů. Zatížení hypotečním úvěrem se počítá jako podíl splátky hypotečních úvěrů na průměrné mzdě. V současné době se zatížení hypotečním úvěrem pohybuje okolo 50%.

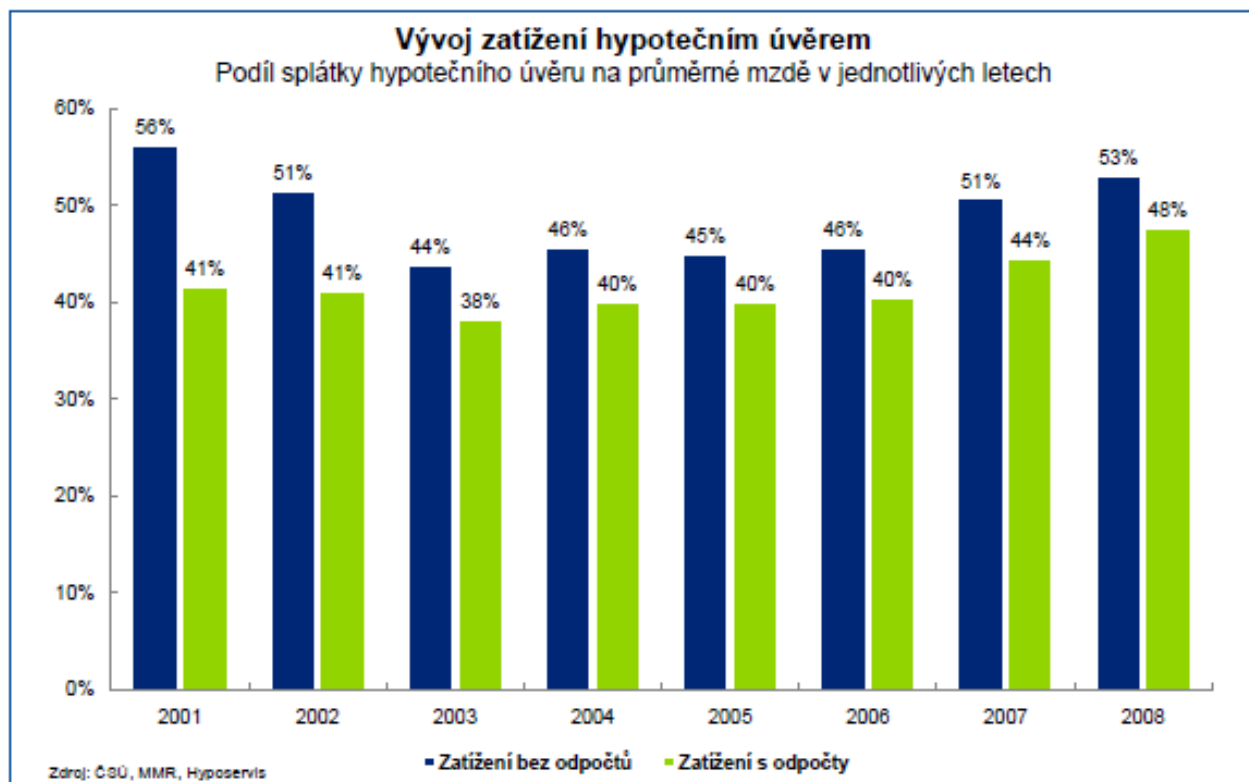
V ČR má hypoteční úvěr průměrně každá osmá domácnost. Hypotéky jsou celorepublikově nejvíce využívány v Praze. Každý čtvrtý pražan je zatížen hypotékou. V Praze je také nejvyšší průměrná výše hypotečního úvěru v rámci ČR (2 mil. Kč). Je zde také nejvyšší průměrné zadlužení na jednoho obyvatele (více než 170 000 Kč).[16] Prvenství Prahy v těchto údajích je zřejmě způsobeno především vysokými cenami nemovitostí a také poměrně vysokou výší tržního nájemného.

Obrázek 10 - Vývoj úrokových sazeb finančních institucí



Zdroj: Finanční krize v rezidenčním developmentu [16]

Obrázek 11 - Vývoj zatížení hypotečním úvěrem



Zdroj: Finanční krize v rezidenčním developmentu [16]

3.9 Konkurence na developerském trhu

Jak říká ve své práci Hana Stejskalová: „Nemovitosti nelze do důsledku vnímat jako standardní zboží. Trh s byty v ČR je naprosto specifický, tak jako v každém jiném státě. Každý trh s byty má svá specifika a řídí se rozdílnými pravidly. Obrovské rozdíly panují i mezi cenami jednotlivých bytů. Trh navíc nepodléhá globalizaci. Neexistuje na něm globální konkurence. Byt v ČR tak určitě nebude konkurovat bytu v Tokiu nebo New Yorku.“⁵

⁵ Stejskalová, Hana – Realizace developerského projektu Boloňská [17]

3.10 Analýza množství a stavu bytů podle regionů

Jak ve své práci říká Hana Stejskalová: „Kraje ČR lze podle situace na trhu s byty rozdělit do tří skupin:

1) Skupina Prahy

Praha je v rámci ČR typická „nejrozsáhlejším objemem nově stavěných bytů“²⁵ a také nejlépe vybaveným bytovým fondem. Díky pozici hlavního města je zde poptávka po bytech velmi vysoká. To způsobuje relativně vysokou pořizovací cenu bytů a také vysoké nájemné na volném trhu. Dalším důvodem vysokých cen je i to, že výše platů je zde tradičně nejvyšší v ČR.

2) Skupina Ústeckého a Moravskoslezského kraje

Tyto kraje mají proti Praze mnohem vyšší úroveň nezaměstnanosti. Oba kraje mají relativně dobře vybavený bytový fond. Poptávka po bydlení je zde ale nízká. Tomu odpovídají i velmi nízké ceny. Hladina tržního nájemného je zde také nízká. Výstavba v těchto oblastech je poměrně nízká.

3) Skupina ostatních krajů

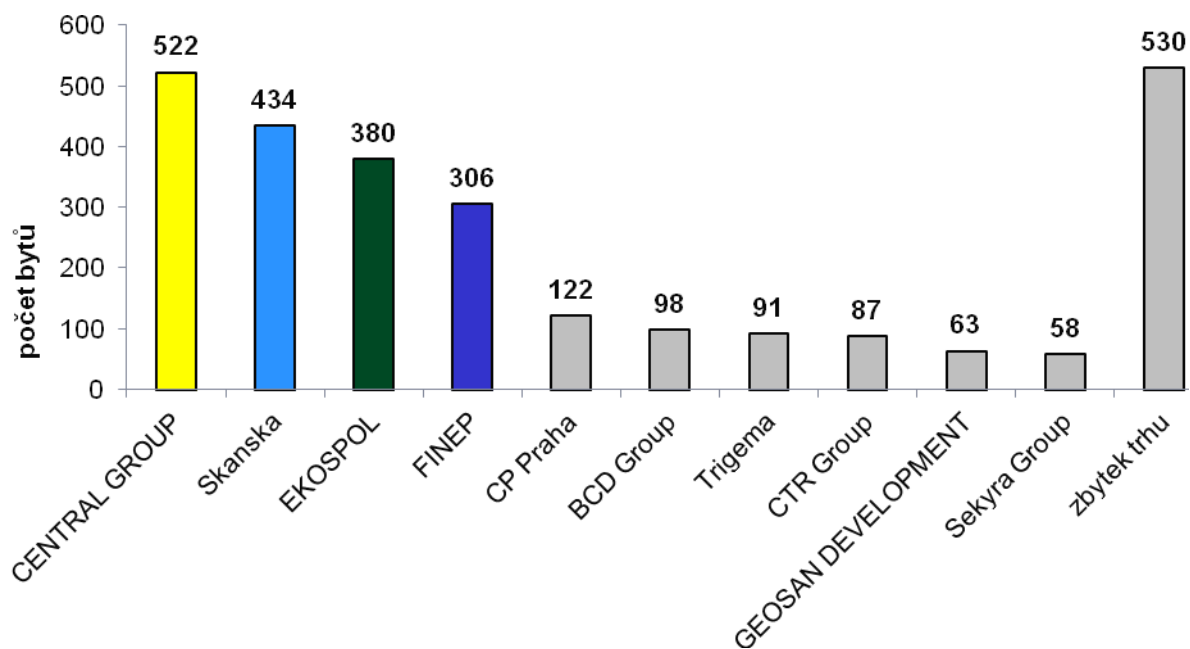
Tyto kraje nedisponují žádnou dominantní charakteristikou. Situace na lokálních trzích s byty uvnitř těchto krajů je velmi diferencovaná.“⁶

⁶ Stejskalová, Hana – Realizace developerského projektu Boloňská [18]

3.11 Pražský developerský trh s byty

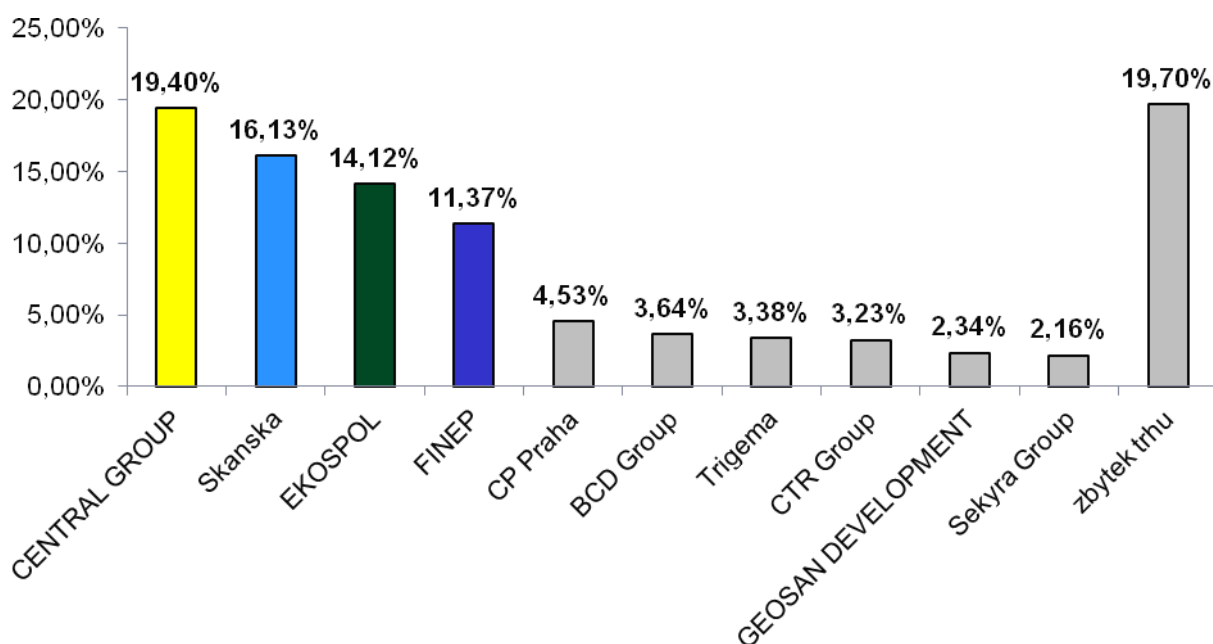
Pražský developerský trh je velmi výrazně oligopolní. Dominují na něm čtyři největší firmy – CENTRAL GROUP, FINEP, EKOSPOL a developerská divize firmy SKANSKA. Největší podíl na trhu má společnost CENTRAL GROUP.

Obrázek 12 - Pražský developerský trh v roce 2010 podle počtu nových prodaných bytů



Zdroj: Ekospol a.s.

Obrázek 13 - Pražský developerský trh v roce 2010 podle podílů na trhu



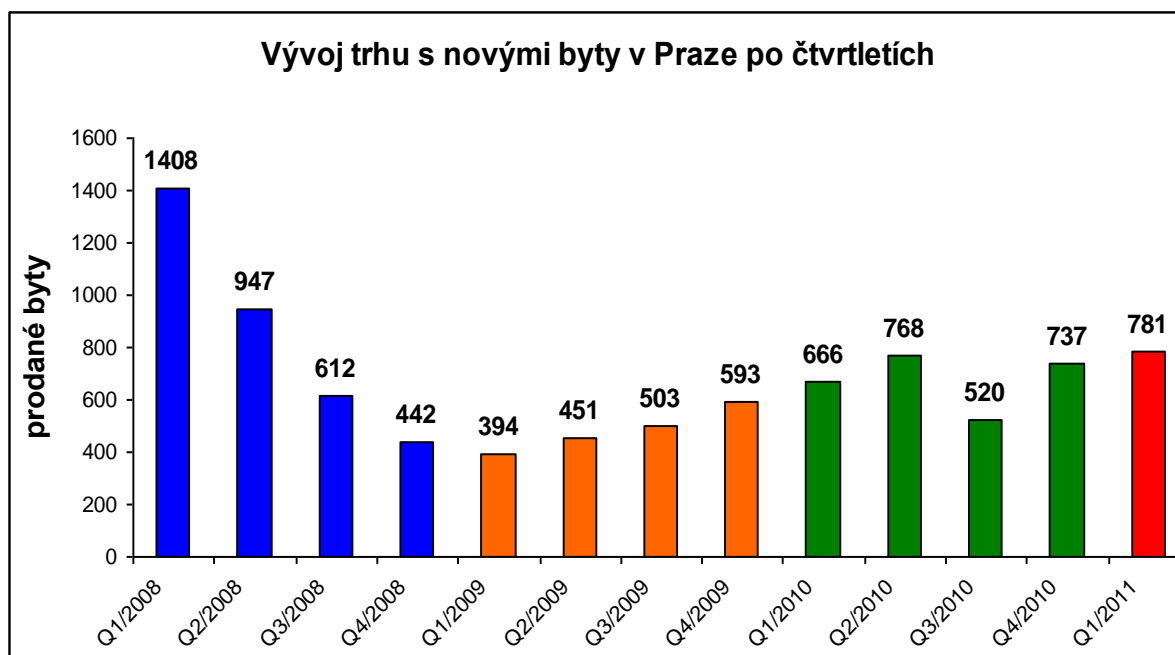
Zdroj: Ekospol a.s.

Během průběhu realitní krize odešla z pražského trhu celá řada developerů – povětšinou menších, ovšem například i společnost ING. Většinu uvolněného prostoru zaplnily čtyři největší společnosti. Jejich celkový podíl na trhu měřený v rámci prodaných se zvětšil z 49% v roce 2008 na 66% v roce 2009.

Počet aktivních developerů se snížil ze 115 v roce 2008 na 67 v roce 2010. Praha je v rámci ČR typická nejrozsáhlejším objemem nově stavěných bytů a také nejlépe vybaveným bytovým fondem. Díky pozici hlavního města je zde poptávka po bytech velmi vysoká. To způsobuje relativně vysokou pořizovací cenu bytů a také vysoké nájemy na volném trhu. Dalším důvodem vysokých cen je i to, že výše platů je zde tradičně nejvyšší v ČR. Celorepublikově je trh v Praze jednoznačně největší a nejvýznamnější.

Pražský trh pocítil realitní krizi mezi 2. a 3. čtvrtletím roku 2008. Svého dna krize v Praze dosáhla v 1. čtvrtletí roku 2009, kdy se v Praze prodalo rekordně nízké množství 394 bytů. Od 1. čtvrtletí se počet prodaných bytů stále zvětšoval, až na menší propad ve 3. čtvrtletí roku 2010. V současné době se množství prodaných bytů stále zvyšuje.

Obrázek 14 - Vývoj trhu s novými byty v Praze po čtvrtletích



Zdroj: Ekospol a.s.

Realitní krize pražský trh s byty značně ovlivnila. Došlo k velmi výraznému snížení cen většiny bytů, cca o 15% proti době boomu trhu. Zároveň také prudce klesla cena stavebních prací. Zákazníci se stali při výběru nemovitosti podstatně náročnější a zvyšují důraz na stabilitu finančního zázemí developera, jeho tradici a také kladné reference klientů. S poklesem poptávky se na pražském trhu objevila celá řada dokončených neprodaných bytů. Typická je pro ně vysoká cenová úroveň, nejčastěji přesahuje hranici 60 000 Kč za m² včetně DPH. K 31. 3. 2011 bylo v Praze v dokončených projektech s více než 50 byty 2000 neprodaných dokončených bytů, tzv. „ležáků“.

Vysoká cena byla v mnoha případech způsobena atypickými půdorysy bytů či jejich velkými plochami či zádveřemi. Developeři se díky tomu uchýlili k vyšší optimalizaci dispozic bytů. Zároveň ale došlo ke zvýšení průměrné kvality vybavení bytů. Změny dokládá tabulka níže, vypracovaná společností EKOSPOL.

Tabulka 2 - Nárůst kvality vybavení bytů

- bezpečnostní a protipožární vstupní dveře
- vnitřní dveře s obložkovými zárubněmi
- u bytů v přízemí používání bezpečnostní skel a bezpečnostního kování
- laminátové plovoucí podlahy v obytných místnostech
- akrylátové vany a sprchové vaničky
- závěsná WC
- vyšší kvalita vodovodních baterií
- strukturovaná kabeláž v bytě, rozvody pro internet a kabelovou televizi
- identifikační systémy-bezkontaktní vstupy (čipy, karty)
- zabezpečovací systémy
- klimatizace

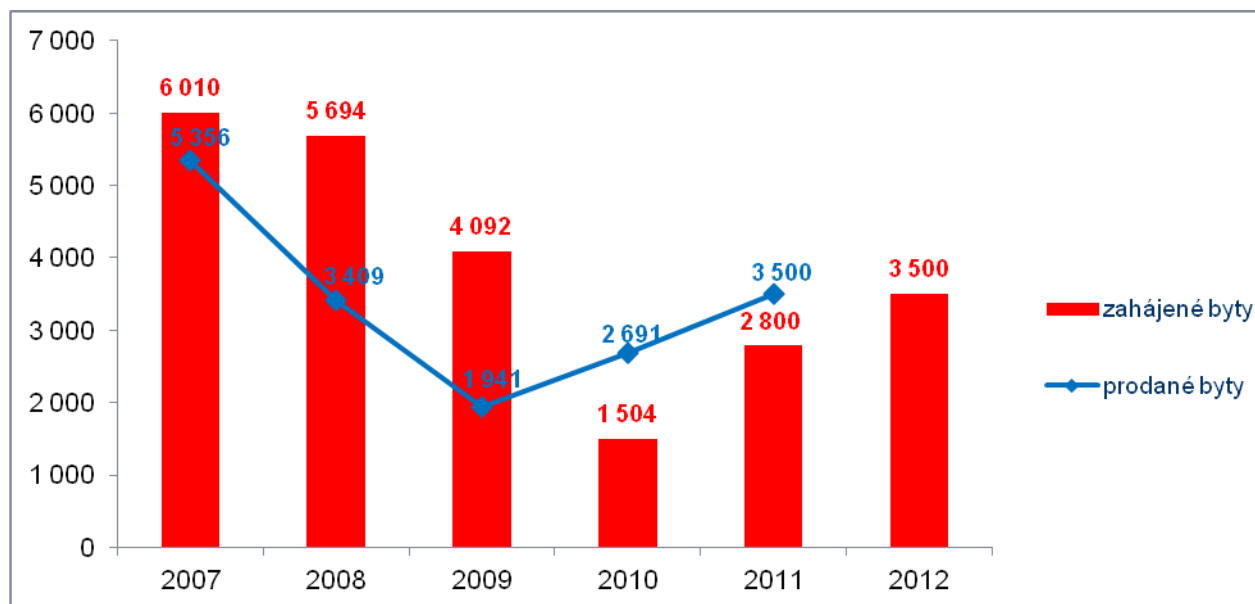
Zdroj: Ekospol a.s.

Dalším důsledkem realitní krize, který jsem již zmínil výše, bylo postupné soustředění více než 60% trhu do rukou čtyř největších developerů.

V roce 2011 bylo v Praze realizováno více než 2 800 bytů v 27 projektech s počtem bytů vyšším než 50. Celková hodnota stavebních zakázek těchto projektů přesahovala částku 3,7 mld. Kč. V letech 2012 a 2013 je developery avizována výstavba celkem 58 projektů s více než 16 000 byty. Podle odhadů společnosti EKOSPOL však bude reálně realizováno jen asi 8 000 bytů, přičemž při příznivém vývoji ekonomiky lze očekávat výstavbu cca 3 500 bytů v roce 2012 a cca 4 500 bytů v roce 2013. Model společnosti EKOSPOL se opírá především o fakt, že z dlouhodobého hlediska kopíruje stavební aktivita s přibližně ročním zpožděním přibližně počet prodaných bytů. Tuto skutečnost dokládá graf níže. Na grafu si můžeme povšimnout, že počet prodaných bytů

v roce 2011 se pohyboval okolo 3 500. Lze tedy s poměrně velkou jistotou očekávat, že počet zahájených bytů v roce 2012 se bude pohybovat okolo cca 3 500. Celková hodnota stavebních zakázek developerů v letech 2012 a 2013 by měla podle odhadů společnosti EKOSPOL přesahovat 10, 6 mld. Kč.

Obrázek 15- Predikce vývoje trhu v Praze dle počtu prodaných a zahájených bytů podle společnosti Ekospol a.s.



Zdroj: Ekospol a.s.

4 Interní analýza společnosti EKOSPOL a.s.

Společnost EKOSPOL byla založena manželi Korcovými v roce 1992 jako společnost s ručením omezeným. Roku 1995 byl EKOSPOL transformován na akciovou společnost. EKOSPOL a.s. se zaměřuje na výstavbu bytových domů v Praze, ačkoli v minulých letech realizovala společnost několik projektů rodinných domů a podílela se také na celé řadě veřejných zakázek. Od roku 1992 společnost realizovala více než 40 developerských projektů pro více než 8000 zákazníků. Základní jmění formy je v současnosti 101 000 000 Kč. Společnost byla v uznávaném žebříčku TOP STAV 100, který každoročně zveřejňuje inženýrská a poradenská organizace ÚRS Praha, a. s. ve spolupráci se Svazem podnikatelů ve stavebnictví v ČR a redakcí časopisu Stavebnictví a kde jsou hodnoceny stavební firmy v ČR (cca 2000 firem) dle objektivních ekonomických kritérií, byla společnost v letech 2000 – 2007 vyhodnocena následovně:

Hodnocení dle rentability tržeb

2007 – 1. místo

2006 – 1. místo

2005 – 1. místo

2004 – 1. místo

2003 – 1. místo

2002 – 1. místo

2001 – 1. místo

2000 – 1. místo

Hodnocení dle rentability aktiv

2007 – 4. místo

2004 – 7. místo

2002 – 6. místo

2001 – 5. místo

2000 – 4. místo

Hodnocení dle hospodářského výsledku

2007 – 8. místo

2001 – 9. místo

2000 – 6. místo

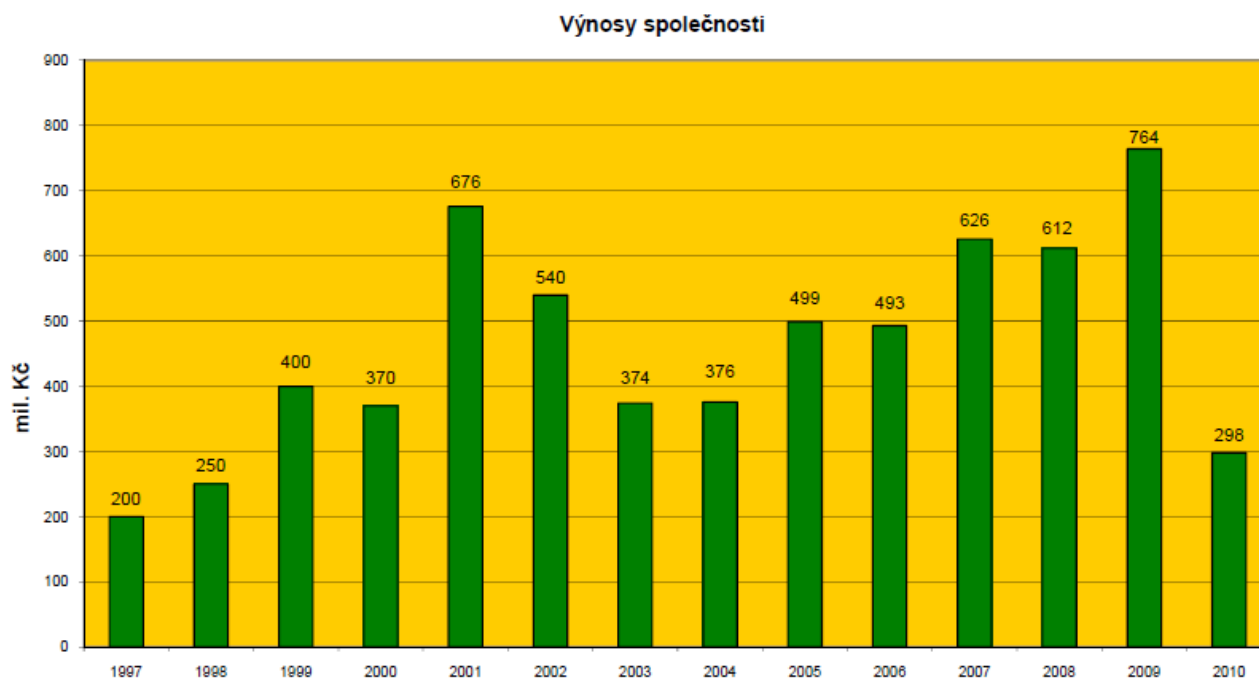
Hodnocení TOP STAV 100 jsou uváděna jen do roku 2007. V žebříčku TOP STAV 100 jsou totiž hodnoceny pouze společnosti, jejich alespoň část příjmů pochází z přímé stavební činnosti. Společnost EKOSPOL a.s. do roku 2007 působila především jako developerská společnost, ovšem částečně se zabývala i přímou stavební činností. Tyto faktory výrazně přispěly k jejímu velmi dobrému hodnocení, zejména v oblasti rentability tržeb. Obecně totiž můžeme říci, že rentabilita tržeb je u stavebních firem nižší, než u developerských společností. V roce 2007 pak EKOSPOL zcela přestal působit jako stavební společnost a přestal tak být hodnocen.[20]

V roce 1998, na základě zavedeného a udržovaného systému řízení jakosti, certifikát systému řízení jakosti podle evropských norem ISO 9001. V roce 2002, na základě vzorného přístupu k životnímu prostředí a minimalizaci dopadů na životní prostředí při své činnosti, získal certifikát environmentálního managementu dle ISO 14001, v roce 2005 dále certifikát bezpečnosti a ochrany zdraví při práci OHSAS 18001. [19]

V hodnocení projektu The 2005 EVA RANKING CR, který tvoří společnosti Central European Capital CZ a Česká Kapitálová Informační Agentura. Tento projekt hodnotí firmy z hlediska vytváření ekonomické přidané hodnoty. EKOSPOL se v rámci hodnocených 1 700 firem umístil mezi sto nejlepšími firmami, a to jako jedna z dvou developerských firem, které byly zařazeny do hodnocení mezi prvních 100 firem.

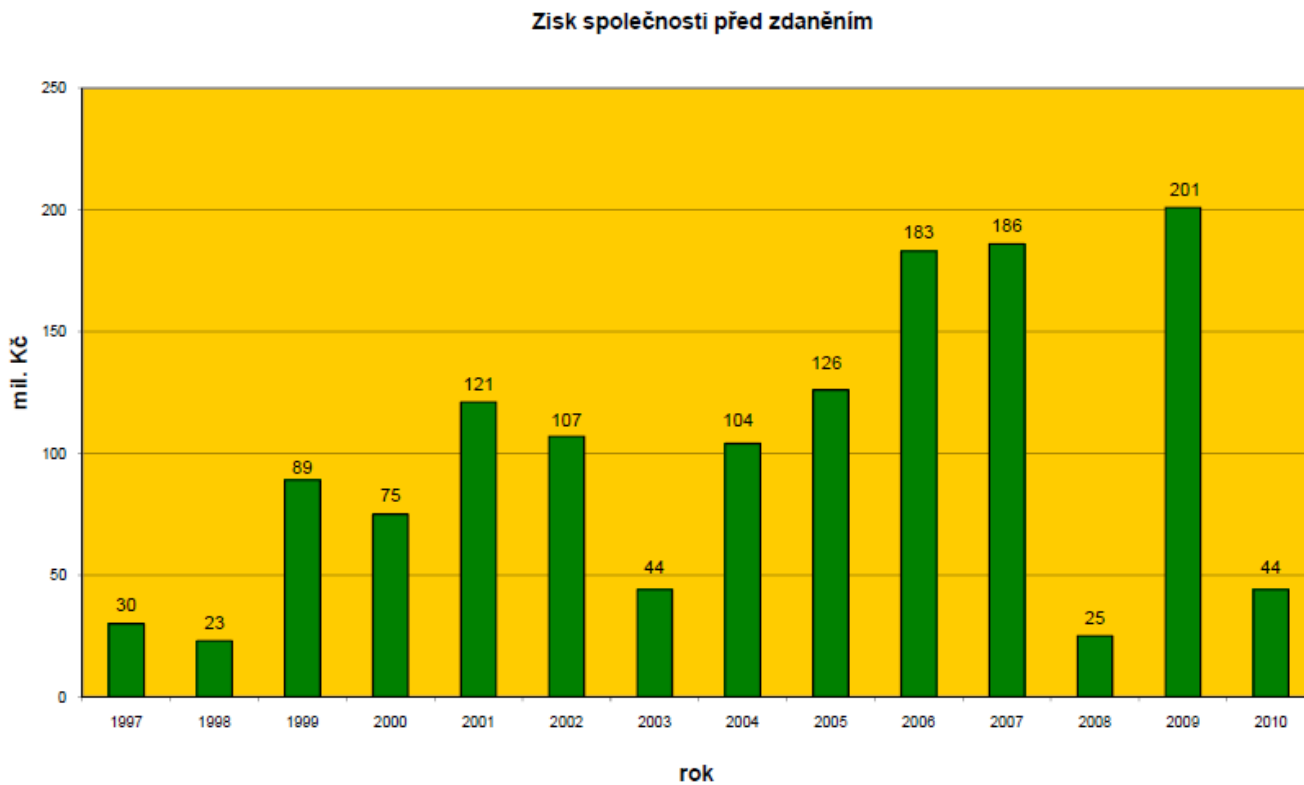
Společnost EKOSPOL a.s. byla v roce 2011 zařazena v prestižním nadnárodním časopise Construction and Investment Journal mezi 50 nejvýznamnějších developerů střední a východní Evropy posledního desetiletí. EKOSPOL byl v září 2009 také oceněn cenou Státního fondu rozvoje bydlení při vyhlášení výsledků soutěže Stavba roku 2009. Cena mu byla udělena za výstavbu bytového areálu Nové Měcholupy.

Obrázek 17 - Výnosy před zdaněním společnosti Ekospol a.s. v letech 1997 - 2010



Zdroj: Ekospol a.s.

Obrázek 16 - Zisk před zdaněním společnosti Ekospol a.s. v letech 1997 - 2010



Zdroj: Ekospol a.s.

EKOSPOL a.s. patří svým podílem na trhu, ziskem a obratem mezi čtyři největší developery na pražském trhu. EKOSPOL má ve svém odvětví celou řadu specifíků, kterými se výrazně odlišuje od svých největších konkurentů CENTRAL GROUPU a.s., a společností FINEP a.s. a developerské divize firmy SKANSKA.

SKANSKA a.s. při svém financování spoléhá na svou mateřskou firmu SKANSKA, která je mezinárodním koncernem vlastnícím obrovský lidský i finanční kapitál, který je neporovnatelný s ostatními konkurenty.

CENTRAL GROUP a.s. je naopak firmou českého původu. Při plánování svého cashflow velmi výrazně spoléhal na úvěrové financování, ačkoliv v poslední době úvěrové prostředky nevyužívá.

Zásadně odlišnou strategii volí společnost FINEP a.s., která na výstavbu většiny projektů vytváří samostatnou společnost s ručením omezeným, přičemž cca 70 % nákladů projektu je financováno úvěrem od bank, případně do ní vstupují i další investoři.

Strategie EKOSPOLU se naopak o úvěrové financování posledních 17 let vůbec neopírá a cashflow se opírá pouze o vlastní zdroje. Zisk za 20 let existence firmy byl mezi akcionáře jen minimálně přerozdělen a většina zisku tak zůstala ve firmě. Avšak ani to by samo o sobě nestačilo, aby firma mohla financovat projekty bez využití úvěrů. Firma na rozdíl od svých konkurentů prodává v drtivé většině svých projektů všechny byty ve svých projektech před dokončením výstavby, což umožňuje optimalizovat cashflow společnosti.

Slabinou strategie EKOSPOLU byl fakt, že firma nemohla v době velkého boomu developerského trhu uskutečňovat tak rozsáhlé projekty, jako její konkurenti. Výhody tohoto systému se však velice výrazně projevíly v době krize, kdy EKOSPOL jako jediný z velkých developerů nemusel čelit potížím s úvěrovým financováním svých projektů a zaplnil mnoho tržního prostoru, který museli ostatní developereři opustit. Tržní podíl se EKOSPOLU v průběhu krize zvětšil asi o 6 – 7 %.

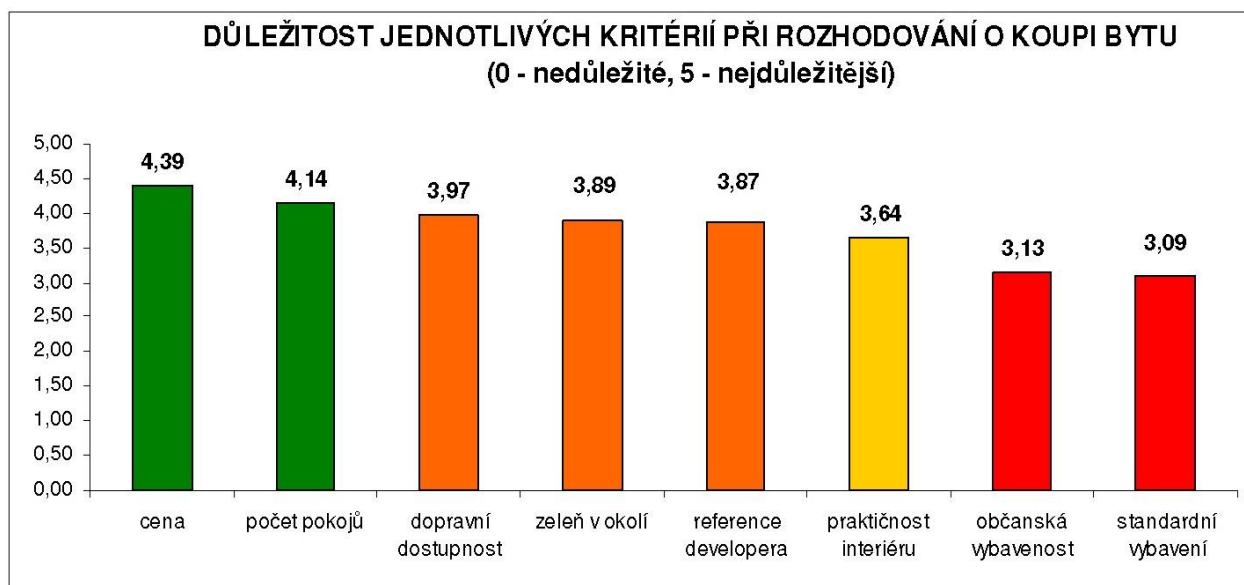
Je velmi důležité se zamyslet nad tím, proč jsou byty EKOSPOLU vyprodány před dokončením. Důvody by se daly dobře shrnout do reklamního motta firmy – Tradice, kvalita, jistota. Začneme s tradicí. Firma působí na developerském trhu již 20

let a je všeobecně známá. Pokud někdo v Praze shání nový byt, je v podstatě nemožné, aby se o EKOSPOLU nedoslechl. O EKOSPOLU navíc nutně musí slyšet i mnoho lidí, kteří ani byt neshánějí. Tento fakt značně kontrastuje se skutečností, že společnost na rozdíl od svých konkurentů jen minimálně využívá prostředků placené reklamy. Při vlastní propagaci naopak společnost sází na zcela jiné prostředky. Mnoha organizacím i médiím zdarma poskytuje své tržní průzkumy, které jsou oceňovány jako velmi věrohodné a přesné. Generální ředitel společnosti Dr. Evžen Korec je navíc považován za odborníka, přičemž je často zván k účasti na mnohých přednáškách a konferencích. Pokud mnohá média potřebují stanovisko k vývoji developerského trhu, je to často Dr. Korec, na kterého se obrátí. Tento „bezplatný způsob reklamy“ má mnoho pozitiv. Jednak pochopitelně značně snižuje náklady, které je třeba vynaložit na reklamu a navíc potenciální zákazníci ve většině případů oceňují tuto nepřímou reklamu jako daleko věrohodnější, než reklamu placenou. K tradici také dodejme to, že firma má opravdu „tradici“ ve výstavbě bytů s nejlevnější cenou vůči nabízené kvalitě. Je třeba zdůraznit, že nízké ceny neznamenají podřadnou kvalitu, ale kvalitu v nejhorším případě průměrnou. *Aby společnost přesvědčila zákazníky o pravdivosti své reklamy, zvolila velmi neobvyklou strategii. EKOSPOL vyhlašuje u každého svého bytového projektu soutěž o to, pokud se někomu podaří najít byt s levnější cenou za m² se srovnatelnými parametry. Pokud se to někomu opravdu podaří, společnost mu prodá svůj vlastní byt se stejnými parametry za cenu, kterou zákazník našel a navíc mu věnuje slevu 50 000 Kč. Tato marketingová akce byla zahájena před několika lety a zažila neobvyklý úspěch. Především díky této akci vstoupila společnost ve známost tím, že nabízí podle vlastního marketingového hesla – nejlepší poměr ceny a kvality. Ještě je třeba dodat, že od počátku akce se podařilo levnější byt najít jen asi čtyřem klientům.*[20]

Nízkých cen svých bytů společnost dosahuje prostřednictvím několika faktorů. Prvním z nich je, že společnost využívá k financování svých projektů vlastní finanční prostředky. Společnost tak není svázána systémem splátek a její byty jsou levnější o úroky bankám, které by jinak musela platit. Druhým je fakt, že společnost utrácí minimální prostředky za marketing a reklamu, jak jsem se již zmínil výše. Dalším faktorem je jednoznačně absolutní optimalizace na všech úrovních činnosti společnosti. Celý proces výstavby začíná při nákupu pozemku. Společnost se velmi soustředí na nákup pozemků v dobrých lokalitách, přičemž dlouhodobě mapuje většinu lukrativních

pozemků v Praze a provádí neustálé mapování dalších pozemků. *EKOSPOL je dlouhodobě největším soukromým vlastníkem stavebních pozemků v Praze, přičemž vlastní celkem asi 500 000 m² pozemků.*[20] Proces optimalizací pokračuje při nasmlouvávání stavebních prací. Každá byt' sebemenší subdodávka je podrobena výběrovému řízení. Díky rozsahu svých projektů může společnost navíc získat výhodnější ceny než menší společnosti. EKOSPOL se nesnaží zaujmout zákazníka náročnou architekturou, ale jeho hlavní strategií je zaujmout klienta výhodnou cenou. Volba této strategie vychází z vlastních i externích studií preferencí klientů, které jednoznačně ukazují na fakt, že při rozhodování klienta o výběru nového bytu hraje největší roli cena.

Obrázek 18 - Důležitost jednotlivých kritérií při rozhodování o koupi bytu – Průzkum byl prováděn mezi celkem 465 klienty Ekospol a.s v období od 1.1. 2010 do 31.3 2011, respondenti hodnotili na stupnici od 1 do 5 (5 - nejdůležitější, 1 - nedůležité)



Zdroj: Ekospol a.s.

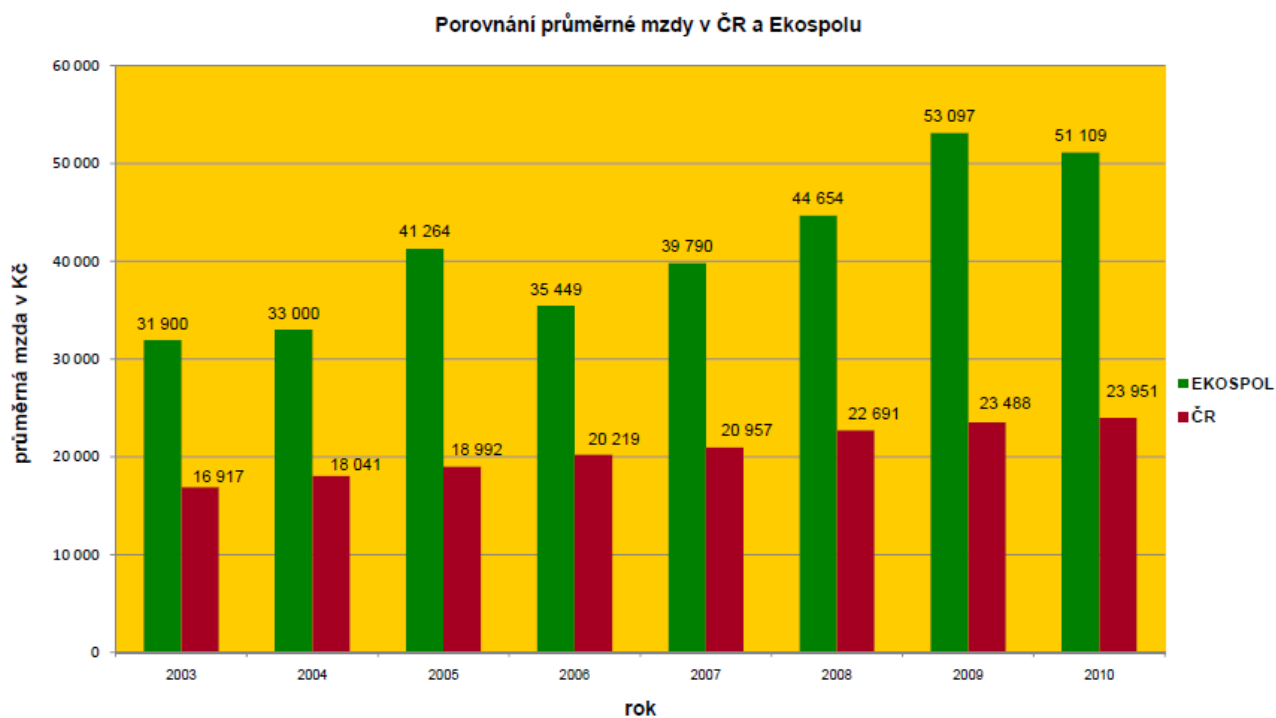
Společnost se soustředí především na výstavbu menších bytů 1+KK, 2+KK až 5+KK. EKOSPOL v každém projektu usiluje o maximální možnou kvalitu svých bytů. Společnost se naopak nesoustředí na výstavbu segmentu luxusních bytů. EKOSPOL ale umožňuje ve svých projektech klientům takzvané klientské změny, přičemž klient si může ve svém bytu změnit materiály, nebo částečně změnit dispozice bytu. Dlouhodobě

však této možnosti využívá zhruba 33% klientů, zbylých 67% si ponechává standardní vybavení. Jednou z nejzákladnějších strategií firmy je co nejvstřícnější jednání s klientem. EKOSPOL na své byty zajišťuje poměrně dlouhé záruky a opravy vad mnohdy umožňuje klientům i po záruční době. Výsledkem této strategie se během dvaceti let existence firmy stal fakt, že více než 20% všech bytů nabízených firmou je rozprodáno na základě kladných referencí klientů.

Velká část optimalizací se týká také jejich zaměstnanců a provozu společnosti. EKOSPOL omezuje režijní náklady na absolutní minimum. To se týká například pořádání rautů, večírků, telefonů, užívání služebních vozů atd. Společnost si navíc nepronajímá kanceláře v centru Prahy, ale využívá vlastního objektu na Praze 7. Další strategií společnosti je i minimální využívání služeb externích odborníků, agentur a jiných zprostředkovatelů. Společnost se naopak snaží své odborníky „vychovávat sama“. Vedení se snaží motivovat svoje zaměstnance vysokými platy. Je však třeba zdůraznit, že základní platy zaměstnanců EKOSPOLU nejsou vysoké a pohybují se spíše okolo průměru. Společnost se naopak spoléhá na způsob odměňování, který je podle názoru vedení pro zaměstnance více motivační.

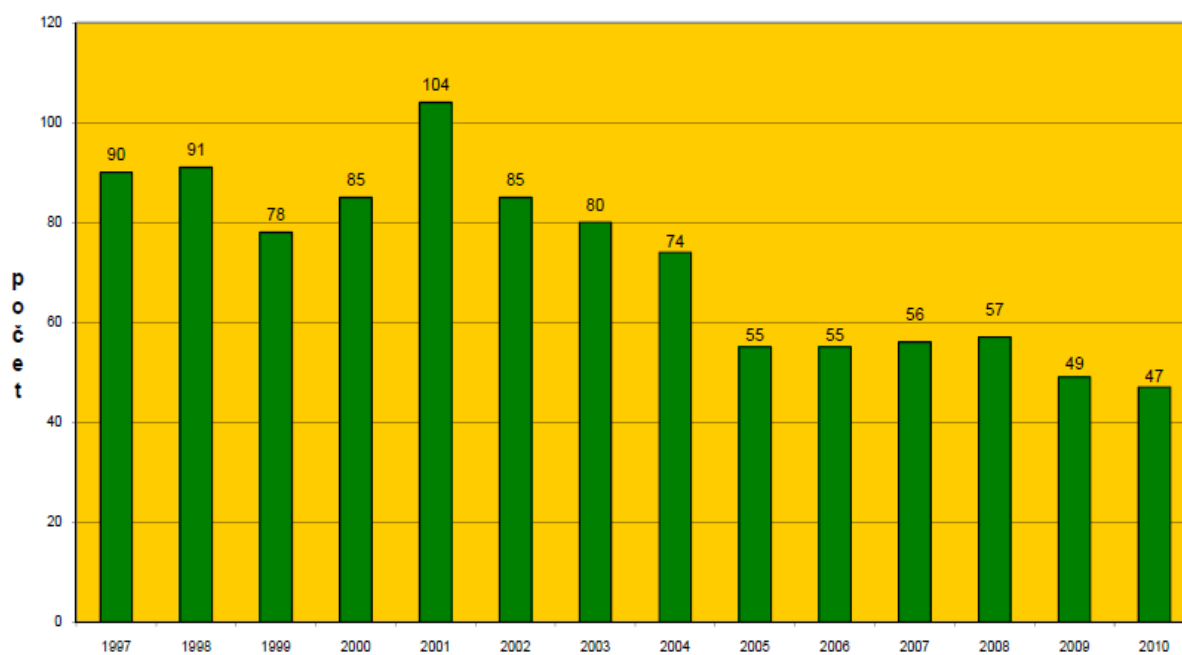
EKOSPOL má také velmi specifickou personální strategii. Nesnaží se primárně vytvářet stabilizované týmy, ale stále hledat zaměstnance s lepšími schopnostmi. Dlouhodobě je vybrán pouze 1 z 330 uchazečů. Dlouhodobě se vedení snaží kolektiv stále omlazovat. Celý systém fungování EKOSPOLU se opírá o mladé lidi. Průměrný věk zaměstnanců EKOSPOLU je 34 let. Mladí lidé jsou pro firmu nutní už jen proto, že od svých zaměstnanců požaduje snášení velmi vysoké pracovní zátěže. Firma zároveň stále nutí své zaměstnance se sebevzdělávat a zároveň podporuje i určitou konkurenci mezi zaměstnanci navzájem. EKOSPOL má plochou organizační strukturu, ve které nad řediteli jednotlivých sektorů stojí pouze generální ředitel. Pokud má zaměstnanec dostatečné schopnosti, nabízí mu tento systém možnost velmi rychlého kariérního růstu. Zároveň mají zaměstnanci možnost prosadit své nápady přímo u generálního ředitele.

Obrázek 19 - Porovnání průměrné mzdy v ČR a Ekospolu v letech 2003 až 2010



Zdroj: Ekospol a.s.

Obrázek 20 - Počet zaměstnanců společnosti v letech 1997 až 2010



Zdroj: Ekospol a.s.

5 Podnikatelská strategie společnosti EKOSPOL a.s.

Během tvorby své generické konkurenční strategie společnost podle mého názoru udělala všechny doporučené kroky, které jsou při tvorbě konkurenčních strategií doporučeny. V rozsáhlých výzkumech, z nichž některé ve své práci uvádím, společnost jednoznačně definovala své cílové zákaznické skupiny, kterých se strategie a prodej bytů měli týkat. Firma také naprosto jednoznačně definovala hlavní potřeby zákazníků při nákupu svých produktů a přímo identifikovala faktory a zdroje, které jsou zákazníky vnímány jako největší přidané hodnoty. EKOSPOL došel po mnoha průzkumech realizovaných na svých zákaznících k závěru, že nejdůležitějším faktorem při výběru bytu je pro zákazníka cena. Mimo jiné také společnost provedla a stále provádí rozsáhlé analýzy své konkurence, přičemž zaměstnává stále pracovníky za účelem neustálého monitorování výstavby konkurence. Neustále zkoumá jejich náklady, poměr ceny a kvality jejich bytů a obecně jejich konkurenční výhody.

Nyní se pokusím charakterizovat podnikatelskou strategii společnosti EKOSPOL a.s. prostřednictvím teorie strategického managementu. Nejdříve se budu soustředit na podnikatelské přístupy vycházející ze SWOT analýzy. *Metoda SWOT obecně je založena na zkoumání silných stránek podniku (strengths), slabých stránek podniku (weaknesses), příležitostí okolí (opportunities) a hrozeb okolí (threats). Z této analýzy pak vycházejí čtyři typy strategických přístupů. První je S – O (využívání silných stránek podniku a příležitostí, které okolí podniku nabízí), druhý je W – O (snaha podniku o neutralizaci slabých stránek za pomoci příležitostí z okolí), třetí je S – T (využívání silných stránek pro eliminaci hrozeb) a čtvrtý je W – T (snaha o řešení nepříznivého stavu i za cenu likvidace organizace).*[21]

Dále se pokusím zjistit, jestli EKOSPOL volí defenzivní, neutrální nebo ofenzivní podnikatelskou strategii. *Defenzivní strategie znamená, že rozvojové záměry podniku jsou stanoveny na horší úrovni než u ostatních společností. Ofenzivní strategie naopak znamená, že rozvojové záměry společnosti jsou na vyšší úrovni než u ostatních konkurenčních firem. Neutrální strategie pak představuje volbu stejných rozvojových záměrů, jaké mají ostatní konkurenční společnosti na trhu.*[22]

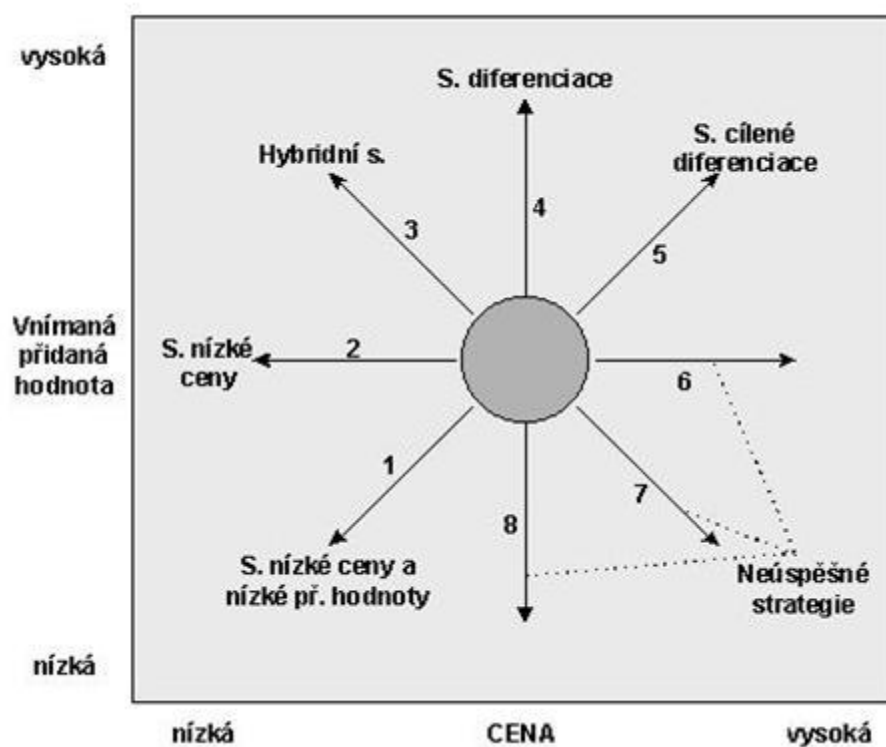
Pokusí se také charakterizovat strategii EKOSPOLU v rámci typů strategií vycházejících z tzv. Porterova modelu. *Generických strategií podle Portera je celkem 8. Prvním dvěma říkáme strategie cenové. 1. Strategie je strategií nízké ceny a nízké přidané hodnoty, druhá strategie pak představuje strategii nízké ceny. Obecně jsou tyto strategie úspěšné v případě, že si podnik udržuje vůdčí postavení v nízkých nákladech. Hybridní strategii využije podnik, potřebuje-li umístit na trhu větší objem produkce, chce-li vstoupit na nový, konkurencí obsazený, trh či tržní segment citlivě reaguje jak na kvalitu, tak i na cenu. V rámci strategie diferenciací podnik staví na jedinečnosti produktu (služby) či na jeho vnímané a budované image. Podmínkou úspěšnosti strategie je podrobná znalost zákazníka, potřeb, které jsou pro zákazníka důležité, znalost konkurentů, produktu a obtížnost napodobení produktu ze strany konkurence. Strategie cílené diferenciací předpokládá zaměření na konkrétní tržní segment, který je ochoten za vyšší přidanou hodnotu zaplatit vyšší cenu. Ostatní uvedené strategie pravděpodobně povedou k neúspěchu podniku.*[23]

Na základě všech předchozích analýz mikroekonomické situace na trhu a společnosti EKOSPOL a.s. můžeme stanovit, že strategie společnosti v době předcházející realitní krizi vykazovala (v rámci různých variant strategie chování podnikatelského subjektu vycházejících ze SWOT analýzy) *přístup S – T, tedy strategii využívající silných stránek pro eliminaci hrozeb.*[22] Jak jsem již podrobněji popsal výše, společnost využívala své vysoké schopnosti omezovat přebytečné náklady a dosahovat vysoké efektivity využití vynaložených nákladů při výstavbě.

Během období předcházející krizi se na pražském trhu společnost EKOSPOL postupně přidala mezi deset firem s největším podílem na trhu. Strategií společnosti bylo tento stav udržet, především prostřednictvím zachování nejlepšího poměru ceny a kvality svých bytů v daných lokalitách, což jsem již popsal výše. Druhotným cílem bylo zvětšení svého podílu na trhu a obecně objemu své výstavby. Podnikatelskou strategii společnosti EKOSPOL a.s. v době rozvoje trhu můžeme označit jako *ofenzivní, protože cíle společnosti byly lepší než rozvojové záměry ostatních subjektů na trhu. Strategii ale nemůžeme označit jako ofenzivně ofenzivní, protože na trhu byly subjekty, jejichž rozvojové záměry byly větší než záměry společnosti EKOSPOL a.s. Celkově tak je možné charakterizovat strategii společnosti jako defenzivně ofenzivní.*[22]

Pokud budeme nahlížet na strategii společnosti v rámci typů generických konkurenčních strategií dle teorií M. Portera, dala by se strategie společnosti do větve číslo 2. *Strategie 2 reprezentuje zachovávání nízké ceny produktů při současném zachování kvalitativního standardu výrobku. Tuto strategii můžeme označit jako cenovou. V rámci Portera můžeme najít několik možností, při nichž lze tento přístup využít. Podle mého názoru mnou zkoumané situaci nejvíce odpovídá situace při pozici vůdce v nákladech, kdy společnosti profituje ze schopnosti zpracovávat své náklady výrazně efektivněji než konkurence.*[22]

Obrázek 21 - Typy generických konkurenčních strategií dle Portera



Zdroj: www.strateg.cz [23]

V době předcházející české realitní krizi EKOSPOL a.s při plánování své strategie s možností vypuknutí krize jako většina ostatních developerů nepočítal. Reálný příchod krize pak společnost zaznamenala ve 3. čtvrtletí 2009. Na nově vzniklou situaci nebylo možno ve všech směrech pružně reagovat. Především proto, že příprava a výstavba developerského projektu je dlouhodobým procesem, který trvá minimálně 2 roky. Novou strategii pak mohla společnost zvolit až u nově připravovaných projektů. V počátečních fázích krize tak společnost uplatnila své dlouhodobé strategie, o kterých jsem se již zmínil výše. Hlavní důraz spočíval na důsledné optimalizaci všech procesů ve firmě, udržování nejnižších cen svých bytů v dané lokalitě, důrazu na dobrém poměru ceny a kvality bytu a užívání pouze vlastních finančních zdrojů. Ačkoliv tato strategie firmu v době boomu brzdila, v době krize se ukázala jako mimořádně užitečná. Nezadluženost a stabilita firmy se projevila jako významná konkurenční výhoda. Krize sice způsobila snížení rentability výnosů společnosti, ale jinak se firmy nijak významně nedotkla. Zatímco většina developerů měla ve svých projektech většinu bytů neprodaných, EKOSPOL stále prodával své byty před dokončením a nedošlo k žádnému narušení cashflow.

Strategie společnosti se tedy v období úpadku trhu ukázala ve všech směrech jako úspěšná. Krize trhu společnosti sice způsobila jisté ztráty, ovšem společnost si zachovala svůj tržní podíl a i přes nepříznivé podmínky zůstala stabilní.

Podle teorií strategického managementu by společnost měla svou stávající strategii do budoucna zachovat, neboť se projevila jako úspěšná. EKOSPOL by tak měl dále pokračovat v S – T přístupu a měl by nadále udržovat defenzivně ofenzivní přístup. Stejně tak by nadále měl pokračovat v cestě cenových strategií, respektive v cestě číslo 2, při které dokáže společnost nejlépe využívat své konkurenční výhody.[22] EKOSPOL by se měl nadále zaměřovat na segment levnějších bytů 1+KK a 2+KK, které jsou pro zákazníky cenově nejdostupnější, klienty nejoblíbenější a společnost má s jejich realizací dlouhodobé zkušenosti. Společnost by měla zachovat vysoký kvalitativní standard svých bytů a měla by se snažit udržet svůj stávající podíl na trhu v rámci počtu prodaných bytů.

Při plánování strategie v krizovém období se ovšem vedení rozhodlo svou stávající strategii výrazně změnit. V první řadě se rozhodlo využít všech příležitostí

rozvoje, které krizové období může společnosti nabídnout. *Společnost tak přešla z přístupu S – T na přístup S – O, který znamená využívání všech silných stránek a příležitostí, které okolí firmy nabízí.*[22] V rámci typologie své strategie se EKOSPOL rozhodl výrazně zvýšit své rozvojové záměry vůči ostatním společnostem a plánovaná strategie se tak změnila z defenzivně ofenzivní na ofenzivně ofenzivní. V průběhu krize došlo k odchodu značného počtu menších, středních a výjimečně i větších firem z trhu, čímž došlo k uvolnění velké části tržního prostoru. EKOSPOL se rozhodl tuto situaci využít k obsazení, co možná největší části uvolněného prostoru, tedy ke zvětšení svého tržního podílu. Společnost se tak rozhodla v rámci Porterova modelu stále postupovat cestou větve číslo 2, ale zároveň uskutečnit prvky strategie cílené diferenciací, především již zmíněnou snahu o co možná největší zvětšení svého tržního podílu, což by umožnilo výrazněji využít úspory z rozsahu.

Aby EKOSPOL mohl své strategie uskutečnit, vytyčil si několik cílů. Hlavním cílem se stalo vyprodání bytů v projektech před dokončením, aby společnost udržela své cashflow a nemusela přistoupit na úvěrové financování, jehož zajištění bylo navíc stále obtížnější. Za tímto účelem se firma rozhodla v každém případě udržet co nejvyšší poměr ceny a kvality a také nejlepší cenu svých bytů v dané lokalitě. V nově připravovaných projektech se EKOSPOL rozhodl zmenšit velikosti jednotlivých etap svých bytových projektů. Průměrně se jedna etapa zmenšila na 100 bytů. Dále došlo ke změně podílu bytů jednotlivých velikostí v projektech. Společnost se rozhodla soustředit na menší velikosti bytů 1+KK a 2+KK, které byly levnější a tedy více cenově dostupné. Ve své personální strategii se EKOSPOL rozhodl ke zvýšení průměrných platů a zvětšení počtu pracovních míst. Hlavním důvodem zvolení této strategie byl fakt, že velké množství developerských společností v této době ukončilo svoji činnost, nebo za účelem snížení režie propouštělo velké množství zaměstnanců. Výsledkem toho bylo, že se na pracovním trhu objevila celá řada odborníků a potencionálně velmi schopných zaměstnanců. EKOSPOL se rozhodl využít realitní krize k získání většího množství odborníků.

6 Závěrečné zhodnocení podnikatelské strategie společnosti EKSPOL a.s. a doporučení pro ostatní společnosti

Podle dat, která jsem měl dostupná při vytváření této práce, se změna strategie společnosti ukázala jako jednoznačně úspěšná. Společnost dokázala udržet vysokou efektivitu využívání svých nákladů. Dokázala tak dlouhodobě udržet vysoce atraktivní ceny svých bytů, které byly ve většině projektů prodány před dokončením. EKOSPOL si také mimo jiné dokázal udržet kolektiv svých zkušených pracovníků, přičemž v období krize dokázal získat další zkušené pracovníky. Společnost zvětšila svůj tržní podíl z 10 % – 11 % na více než 17 %. Z krátkodobého hlediska tak strategii můžeme označit jako úspěšnou. Dlouhodobou úspěšnost strategie EKOSPOLU pochopitelně ukáže až čas, ale firma zůstala velmi stabilní a zvětšený tržní podíl by měl v budoucnu přinést společnosti velké výhody. **Společnost EKOSPOL a.s. byla v roce 2009 a 2010 jako jediný developer zařazena mezi 100 nejstabilnějších českých firem v žebříčku ČEKIA Stability Award. a získala nejvyšší možný rating AAA Excelentní. Podle všech očekávání by si společnost měla svou stabilitu do budoucna zachovat.**

Základním kamenem úspěchu strategie společnosti EKOSPOL a.s. je její nulová zadluženost. EKOSPOL sice v počátečních fázích využíval bankovní úvěry k rychlému rozvoji, ale po překonání počátečních potíží spojených se zakládáním společnosti úvěry zcela přestal využívat. Drtivá většina developerských společností od těch nejmenších po ty největší pokládala v době předcházející realitní krizi nevyužívání úvěrů za nemožné. Podnikání s nulovou zadlužeností vnímaly jako ideální stav, který je ovšem nedosažitelný. Při prvních zpomaleních prodejů bytů se úvěry ukázaly pro firmy jako obrovská přítěž, kterou v mnoha případech nebyly schopny zvládnout. Ve většině společností docházelo po případném dosažení zisku k jeho většinovému přerozdělení. Drtivá většina EKOSPOLEM dosaženého zisku ovšem přerozdělována nebyla a byla reinvestována do nákupu pozemků. Tato skutečnost by sice mohla být přičtena velmi specifické vlastnické struktuře společnosti, která je vlastněna pouze dvěma akcionáři v rámci jedné rodiny, ovšem je smutnou pravdou, že české developerské společnosti svůj zisk většinou jen minimálně reinvestují. Společnost EKOSPOL je ale dobrým úkazem toho, jak velké výhody může společnosti reinvestování přinést. Jedním

z nejdůležitějších výhod je již zmíněná možnost podnikat dlouhodobě bez užívání bankovních úvěrů.

Dalším důvodem úspěchu EKOSPOLU byla podle mého názoru velká péče, která byla věnována tvorbě firemní strategie. Společnost realizovala rozsáhlé výzkumy, ve kterých jednoznačně definovala své cílové zákaznické skupiny a hlavní potřeby svých zákazníků. EKOSPOL také neustále analyzoval a analyzuje všeskeré konkurenční projekty a hlavní konkurenční výhody ostatních developerů. EKOSPOL je v podstatě jediný developer, který podobné průzkumy trvale provádí. Neustálé mapování trhu a konkurence EKOSPOLU umožnilo operativně reagovat na změny na trhu a realizovat své bytové projekty vhodným způsobem a ve vhodných lokalitách. Společnost tak vždy věděla, jakou kvalitativní i cenovou úroveň má ve svých projektech zvolit, aby byly pro zákazníky atraktivní.

Jedním z nesmírně důležitých faktorů úspěchu společnosti je také efektivní využívání vynaložených nákladů. Rentabilita tržeb se u společnosti dlouhodobě pohybuje kolem 24 %. Efektivita společnosti spočívá jednak na velmi uváženém využívání stavebního prostoru, kde se společnost snaží o maximální možnou účelnost všech prostor. Na každou součást bytového projektu se vždy provádí rozsáhlá výběrová řízení, ve kterých se pečlivě zkoumá poměr nabízené ceny a kvality jednotlivých stavebních forem, dodavatelů i subdodavatelů. U obrovského množství projektů realizovaných v Praze můžeme najít značné množství neefektivně využitého prostoru. Pro demonstraci uvádím příklady v příloze. Efektivita vynaložených nákladů umožňuje společnosti dosahovat dlouhodobě nejlepších cen v lokalitách, kde realizuje své projekty. Dalším důležitým faktorem, který zefektivňuje vynaložené náklady je také vynakládání minimálních prostředků na provozní náklady společnosti, reklamu, externí pracovníky atd.

Všechny tyto faktory úspěchu firmy by ovšem nikdy nemohly být realizovány bez schopného týmu profesionálních a zkušených zaměstnanců. EKOSPOL má sice na své zaměstnance velmi vysoké nároky jak na jejich profesionalitu a vzdělání, ale na druhou stranu se jim za jejich mimořádný výkon nabízí mimořádnou možnost odměny.

Ovšem nejdůležitějším faktorem, který bych chtěl na závěr zdůraznit, je přístup společnosti k celému krizovému období. Společnost se nerozhodla vnímat krizi jako hrozbu, ale jako mimořádnou příležitost, která kvalitním firmám nabízí nové možnosti.

Body, které jsem uvedl v závěru, by měly být inspirací nejenom pro developerské firmy nově vstupující na trh, ale také pro ty, které již na developerském trhu operují. Domnívám se, že každá úspěšná podnikatelská strategie, jako ta společnosti EKOSPOL, si zaslouží pozornost. Všichni podnikatelé by měli pamatovat na to, co věděli již staří Římané – „*Fortes fortuna aduivat*“ – štěstí přeje připraveným. (Marcus Tullius Cicero)

7 Seznam použitých zdrojů:

- 1) ROGEROVÁ, Diana, Petr BRICH, Luděk NIEDERMAYER, Filip ENDAL, Věra ČERMÁKOVÁ, Petr HÁNA, Milan ROČEK, Veronika KOKTÁNOVÁ, Pavel BULTAS a Arnold PTAZSNIK. *Finanční krize v rezidenčním developementu* [online]. Deloitte, Hyposervis, 2009 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz\(cs\)_developerska_studie_210409.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz(cs)_developerska_studie_210409.pdf), str. 6 – 11
- 2) Firma exministra financí krachuje: Ivan Pilip se zadlužil výstavbou luxusních bytů. *Ekonom*. 2012. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-54963600-firma-exministra-financi-krachuje>
- 3) ROGEROVÁ, Diana, Petr BRICH, Luděk NIEDERMAYER, Filip ENDAL, Věra ČERMÁKOVÁ, Petr HÁNA, Milan ROČEK, Veronika KOKTÁNOVÁ, Pavel BULTAS a Arnold PTAZSNIK. *Finanční krize v rezidenčním developementu* [online]. Deloitte, Hyposervis, 2009 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz\(cs\)_developerska_studie_210409.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz(cs)_developerska_studie_210409.pdf), str. 8 – 10
- 4) STEJSKALOVÁ, Hana. *Realizace developerského projektu Boloňská.*, 2007. 110 s. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická, str. 33 - 34
- 5) STEJSKALOVÁ, Hana. *Realizace developerského projektu Boloňská.*, 2007. 110 s. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická, str. 35
- 6) ROGEROVÁ, Diana, Petr BRICH, Luděk NIEDERMAYER, Filip ENDAL, Věra ČERMÁKOVÁ, Petr HÁNA, Milan ROČEK, Veronika KOKTÁNOVÁ, Pavel BULTAS a Arnold PTAZSNIK. *Finanční krize v rezidenčním developementu* [online]. Deloitte, Hyposervis, 2009 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz\(cs\)_developerska_studie_210409.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz(cs)_developerska_studie_210409.pdf), str. 19
- 7) ROGEROVÁ, Diana, Petr BRICH, Luděk NIEDERMAYER, Filip ENDAL, Věra ČERMÁKOVÁ, Petr HÁNA, Milan ROČEK, Veronika KOKTÁNOVÁ, Pavel BULTAS a Arnold PTAZSNIK. *Finanční krize v rezidenčním developementu* [online]. Deloitte, Hyposervis, 2009 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: [45](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-</div><div data-bbox=)

- [CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz\(cs\)_developerska_studie_210409.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz(cs)_developerska_studie_210409.pdf), str. 19, 25 - 29
- 8) ROGEROVÁ, Diana, Petr BRICH, Luděk NIEDERMAYER, Filip ENDAL, Věra ČERMÁKOVÁ, Petr HÁNA, Milan ROČEK, Veronika KOKTÁNOVÁ, Pavel BULTAS a Arnold PTAZSNIK. *Finanční krize v rezidenčním developmentu* [online]. Deloitte, Hyposervis, 2009 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz\(cs\)_developerska_studie_210409.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz(cs)_developerska_studie_210409.pdf), str. 22
- 9) ROGEROVÁ, Diana, Petr BRICH, Luděk NIEDERMAYER, Filip ENDAL, Věra ČERMÁKOVÁ, Petr HÁNA, Milan ROČEK, Veronika KOKTÁNOVÁ, Pavel BULTAS a Arnold PTAZSNIK. *Finanční krize v rezidenčním developmentu* [online]. Deloitte, Hyposervis, 2009 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz\(cs\)_developerska_studie_210409.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz(cs)_developerska_studie_210409.pdf), str. 23
- 10) ROGEROVÁ, Diana, Petr BRICH, Luděk NIEDERMAYER, Filip ENDAL, Věra ČERMÁKOVÁ, Petr HÁNA, Milan ROČEK, Veronika KOKTÁNOVÁ, Pavel BULTAS a Arnold PTAZSNIK. *Finanční krize v rezidenčním developmentu* [online]. Deloitte, Hyposervis, 2009 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz\(cs\)_developerska_studie_210409.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz(cs)_developerska_studie_210409.pdf), str. 24 - 25
- 11) STEJSKALOVÁ, Hana. *Realizace developerského projektu Boloňská.*, 2007. 110 s. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická, str. 35
- 12) OSTATEK, Libor. Kam se posune hypoteční trh v roce 2011. [online]. [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://www.hypindex.cz/fincentrum-hypindex-kveten-2010-urokove-sazby-se-milovymi-kroky-blizi-k-5-hranici/>
- 13) ROGEROVÁ, Diana, Petr BRICH, Luděk NIEDERMAYER, Filip ENDAL, Věra ČERMÁKOVÁ, Petr HÁNA, Milan ROČEK, Veronika KOKTÁNOVÁ, Pavel BULTAS a Arnold PTAZSNIK. *Finanční krize v rezidenčním developmentu* [online]. Deloitte, Hyposervis, 2009 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz\(cs\)_developerska_studie_210409.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz(cs)_developerska_studie_210409.pdf), str. 24

- 14) Elektřina v roce 2012 zdraží jen o 1,7 %. [online]. 2011[cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://www.cenyenergie.cz/nejnovjsi-clanky/elektrina-v-roce-2012-zdrazi-jen-o-1-7.aspx>
- 15) ROGEROVÁ, Diana, Petr BRICH, Luděk NIEDERMAYER, Filip ENDAL, Věra ČERMÁKOVÁ, Petr HÁNA, Milan ROČEK, Veronika KOKTÁNOVÁ, Pavel BULTAS a Arnold PTAZSNIK. *Finanční krize v rezidenčním developementu* [online]. Deloitte, Hyposervis, 2009 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz\(cs\)_developerska_studie_210409.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz(cs)_developerska_studie_210409.pdf), str. 26 - 27
- 16) ROGEROVÁ, Diana, Petr BRICH, Luděk NIEDERMAYER, Filip ENDAL, Věra ČERMÁKOVÁ, Petr HÁNA, Milan ROČEK, Veronika KOKTÁNOVÁ, Pavel BULTAS a Arnold PTAZSNIK. *Finanční krize v rezidenčním developementu* [online]. Deloitte, Hyposervis, 2009 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz\(cs\)_developerska_studie_210409.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz(cs)_developerska_studie_210409.pdf), str. 31 - 33
- 17) KOREC, Evžen. *DEVELOPERSKÝ TRH S BYTY A JEHO ZMĚNY MEZI ROKY 2007 A 2010*. Praha, 2011. Soukromé gymnázium ALTIS. Vedoucí práce Mgr. Irena Davidová, str. 23
- 18) STEJSKALOVÁ, Hana. *Realizace developerského projektu Boloňská.*, 2007. 110 s. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická, str. 43 - 44
- 19) EKOSPOL zaručuje kvalitu a dbá na životní prostředí. [online]. 2011[cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://www.ekospol.cz/cs/o-firme/predstaveni-ekospol-a-s>
- 20) VASKO, Julie. EKOSPOL. *Výroční zpráva společnosti Ekospol za rok 2010*. 2010, 21 s. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a203388&slCis=101245143&klic=lpZ3Hw%2f7zxsjPfoECDAAsg%3d%3d>
- 21) KOVÁŘ, František. VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU. *Strategický management*. Vydání první. Praha, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2, str. 100 - 110
- 22) KOVÁŘ, František. VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU. *Strategický management*. Vydání první. Praha, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2, str. 182 - 186
- 23) Formulace a tvorba strategie. [online]. 2012[cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://www.strateg.cz/Strategie.html>

8 Seznam obrázků:

OBRÁZEK 1 - POROVNÁNÍ VÝNOSŮ Z RŮZNÝCH TYPŮ INVESTIC (PRO ROKY 2006, 2007 A 2009).....	8
OBRÁZEK 2 - BYTOVÝ FOND DLE VLASTNICTVÍ V ROCE 2008.....	11
OBRÁZEK 3 - VÝVOJ PRŮMĚRNÝCH CEN VŠECH NOVÝCH BYTŮ V PRAZE	13
OBRÁZEK 4 - VÝVOJ PRŮMĚRNÝCH CEN VŠECH NOVÝCH BYTŮ V PRAZE - MEZIROČNÍ RŮST.....	14
OBRÁZEK 5 - FINANČNÍ DOSTUPNOST BYTU V ČR (PODÍL PRŮMĚRNÉ CENY K PRŮMĚRNÉMU ČISTÉMU PŘÍJMU DOMÁCNOSTI - ČÍM NIŽŠÍ INDEX, TÍM VĚTŠÍ DOSTUPNOST).....	15
OBRÁZEK 6 - PRŮMĚRNÁ CENA STANDARDNÍHO BYTU V ROCE 2009.....	16
OBRÁZEK 7 - POČET PRŮMĚRNÝCH MĚSÍČNÍCH PLATŮ K POŘÍZENÍ BYTU V ROCE 2009.....	16
OBRÁZEK 8 - CELKOVÉ SPOTŘEBITELSKÉ VÝDAJE NA BYDLENÍ V LETECH 2007A 2008	18
OBRÁZEK 9 - POČET DOKONČENÝCH BYTŮ V LETECH 1948 – 2008.....	20
OBRÁZEK 10 - VÝVOJ ÚROKOVÝCH SAZEB FINANČNÍCH INSTITUCÍ.....	21
OBRÁZEK 11 - VÝVOJ ZATÍŽENÍ HYPOTEČNÍM ÚVĚREM.....	22
OBRÁZEK 12 - PRAŽSKÝ DEVELOPERSKÝ TRH V ROCE 2010 PODLE POČTU NOVÝCH PRODANÝCH BYTŮ	24
OBRÁZEK 13 - PRAŽSKÝ DEVELOPERSKÝ TRH V ROCE 2010 PODLE PODÍLŮ NA TRHU	25
OBRÁZEK 14 - VÝVOJ TRHU S NOVÝMI BYTY V PRAZE PO ČTVRTLETÍCH	26
OBRÁZEK 15- PREDIKCE VÝVOJE TRHU V PRAZE DLE POČTU PRODANÝCH A ZAHÁJENÝCH BYTŮ PODLE SPOLEČNOSTI EKOSPOL A.S.	28
OBRÁZEK 16 - ZISK PŘED ZDANĚNÍM SPOLEČNOSTI EKOSPOL A.S. V LETECH 1997 - 2010	31
OBRÁZEK 17 - VÝNOSY PŘED ZDANĚNÍM SPOLEČNOSTI EKOSPOL A.S. V LETECH 1997 - 2010	31
OBRÁZEK 18 - DŮLEŽITOST JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ PŘI ROZHODOVÁNÍ O KOUPI BYTU – PRŮZKUM BYL PROVÁDĚN MEZI CELKEM 465 KLIENTY EKOSPOL A.S V OBDOBÍ OD 1.1. 2010 DO 31.3 2011, RESPONDENTI HODNOTILI NA STUPNICI OD 1 DO 5 (5 - NEJDŮLEŽITĚJŠÍ, 1 - NEDŮLEŽITÉ)	34
OBRÁZEK 19 - POROVNÁNÍ PRŮMĚRNÉ MZDY V ČR A EKOSPOLU V LETECH 2003 AŽ 2010	36
OBRÁZEK 20 - POČET ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI V LETECH 1997 AŽ 2010.....	36
OBRÁZEK 21 - TYPY GENERICKÝCH KONKURENČNÍCH STRATEGIÍ DLE PORTERA.....	39

9 Seznam tabulek:

TABULKA 1 - ROČNÍ VÝNOS Z BYTU V ROCE 2009	7
TABULKA 2 - NÁRŮST KVALITY VYBAVENÍ BYTŮ	27

10 Seznam příloh:

PŘÍLOHA 1 - UKÁZKA ZÁRUKY NEJNIŽŠÍ CENY – PROJEKT VILAPARK UHŘÍNĚVESKÁ OBORA.....	50
PŘÍLOHA 2 - UKÁZKY NEPRAKTICKÝCH A NEEKONOMICKÝCH DISPOZIC BYTŮ	51
PŘÍLOHA 3 - BYTOVÝ FOND V ČR V LETECH 2007 A 2008	53
PŘÍLOHA 4 - TRŽNÍ PODÍLY TOP 4 DEVELOPERŮ (EKOSPOL, FINEP, CENTRAL GROUP, SKANSKA) NA TRHU PRODANÝCH BYTŮ V PRAZE PRO ROK 2008.....	54
PŘÍLOHA 5 - BYTOVÁ VÝSTAVBA V ČR V LETECH 1990 - 2008.....	55

10 Příloha:

Příloha 1 - Ukázka záruky nejnižší ceny – projekt Vilapark Uhříněveská obora

Záruka nejnižší ceny na všechny byty v projektu Vilapark Uhříněveská obora

Sleva bude poskytnuta na jakýkoli byt v projektu "Vilapark Uhříněveská obora". Akce je časově omezena! Konečné ceny bytů naleznete v ceníku.

Záruka nejnižší ceny! Najděte levnější srovnatelný nový byt, my cenu dorovnáme a ještě ji snížíme o dalších 50 000 Kč.

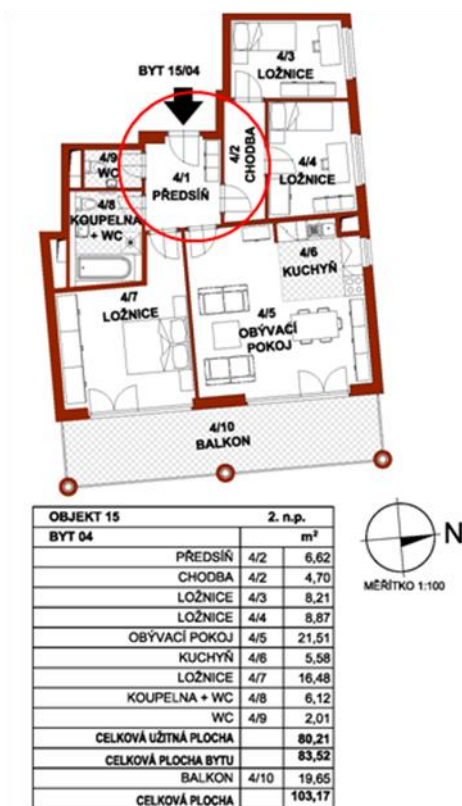
- Akce se vztahuje na všechny byty v projektu "Vilapark Uhříněveská obora"
- Akce je časově omezena!
- Pokud klient nalezne výhodnější nabídku nového bytu v jiném srovnatelném developerském projektu, tuto nabídku dorovnáme a navíc klientovi poskytneme další slevu ve výši 50 000 Kč
- ***"Záruka nejnižší ceny!" lze uplatnit do okamžiku podepsání rezervační či předkupní smlouvy na jakýkoli byt z nabídky EKOSPOL a.s.***

Kritéria pro srovnání:

- cena za metr čtvereční nových bytů včetně DPH v Praze
- srovnatelný počet podlaží bytového domu (3-5 nadzemních podlaží)
- srovnatelný počet nových bytů v celém bytovém areálu (100 - 160 bytových jednotek v projektu)
- srovnatelná podlažnost a orientace bytu
- srovnatelná kategorie bytu (počet místností)
- srovnatelný výhled z bytu
- srovnatelné standardní vybavení bytu
- srovnatelný termín dokončení projektu
- posuzují se pouze oficiální ceníkové ceny developera

Zdroj: Ekospol a.s.

Příloha 2 - Ukázky nepraktických a neekonomických dispozic bytů



„Luxusní“ dispozice:

předsíň a chodba o výměře 11,3 m² na úkor pokojů, přitom do ní dáte jen malinkou skříň

ložnice o výměře 8,21 a 8,87 m² (!!!)

3 ze 4 pokojů orientovány na sever (!!!)

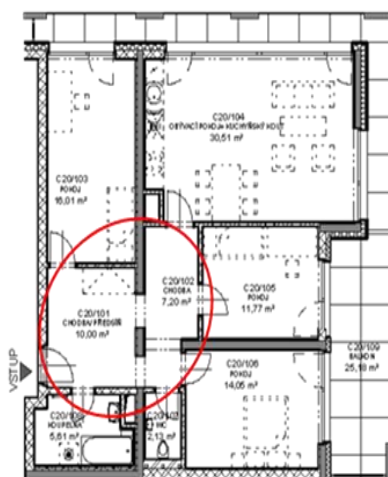
cena bytu: 6,7 mil. Kč

Praha 6 – Podbaba

C.6.20/1

4+kk/B - 6NP

97,28 m²



„Luxusní“ dispozice – 2 chodby o výměře 17,20 m² na úkor pokojů, 1 malá koupelna na byt 4+kk

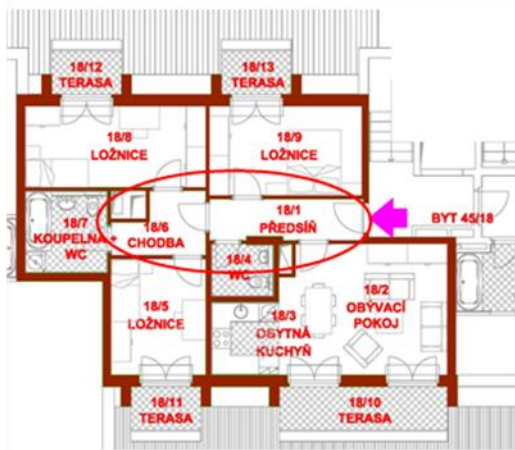
cena bytu: 10,5 mil. Kč

Praha 2 (10) – Vinohrady



„Luxusní“ dispozice – chodba o výměře 20 m², do níž se vejde jedna malá vestavná skříň

Praha 3 – Žižkov



OBJEKT 45		5 n.p.	
BYT 18			m ²
	PŘEDSÍŇ	18/1	5,89
	OBÝVACÍ POKOJ	18/2	20,05
	OBÝTNÁ KUCHYŇ	18/3	4,43
	WC	18/4	3,02
	LOŽNICE	18/5	10,25
	CHODBA	18/6	4,77
	KOUPELNA + WC	18/7	6,16
	LOŽNICE	18/8	13,59
	LOŽNICE	18/9	12,66
	CELKOVÁ UŽITNÁ PLOCHA		80,82
	CELKOVÁ PLOCHA BYTU		85,63
	TERASA	18/10	6,66
	TERASA	18/11	2,88
	TERASA	18/12	2,88
	TERASA	18/13	2,88
	CELKOVÁ PLOCHA		101,13

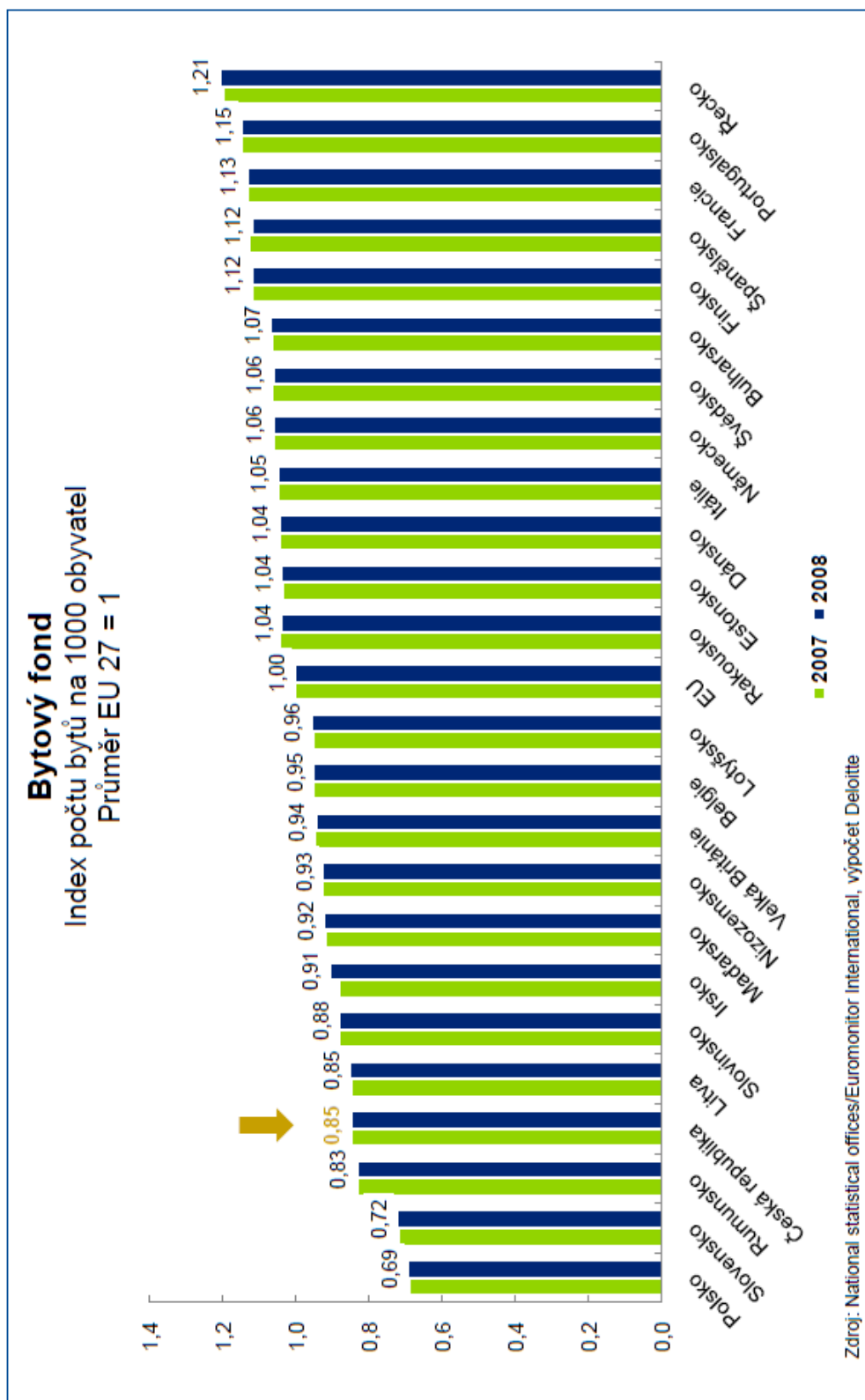


„Luxusní“ dispozice:

předsíň a chodba o výměře 10,5 m² na úkor pokojů, přitom do ní nedáte VŮBEC ŽÁDNOU skříň

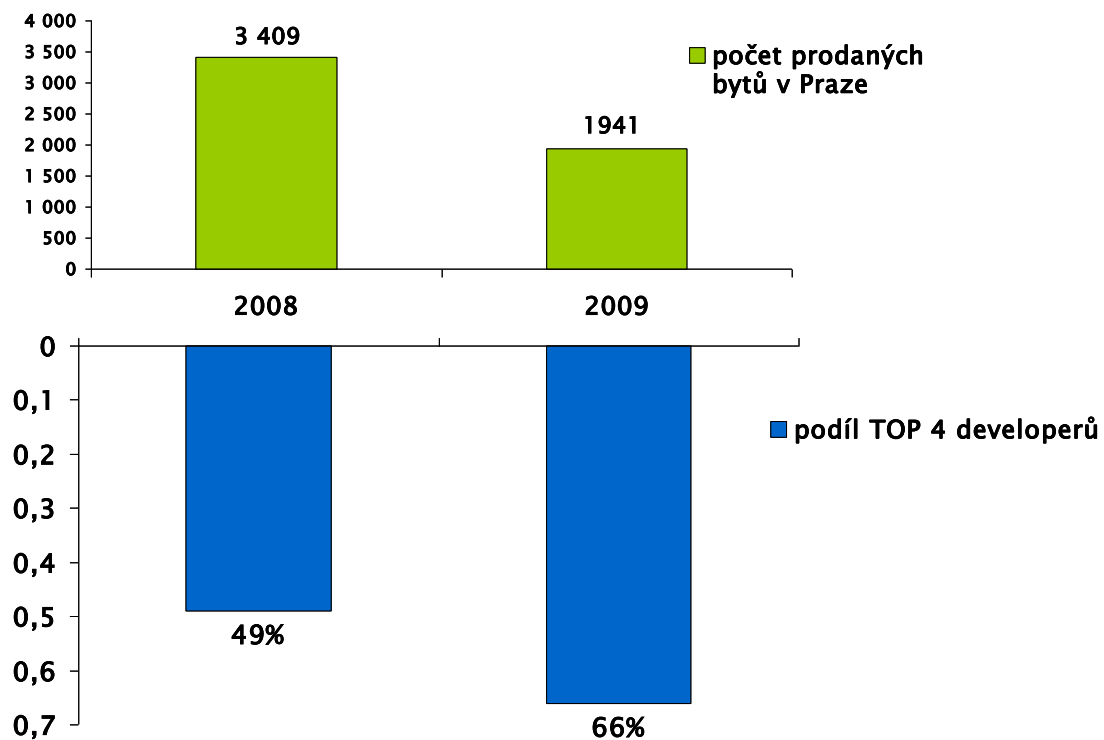
cena bytu: 6,8 mil. Kč
Praha 6 – Podbaba

Zdroj: Ekospol a.s.



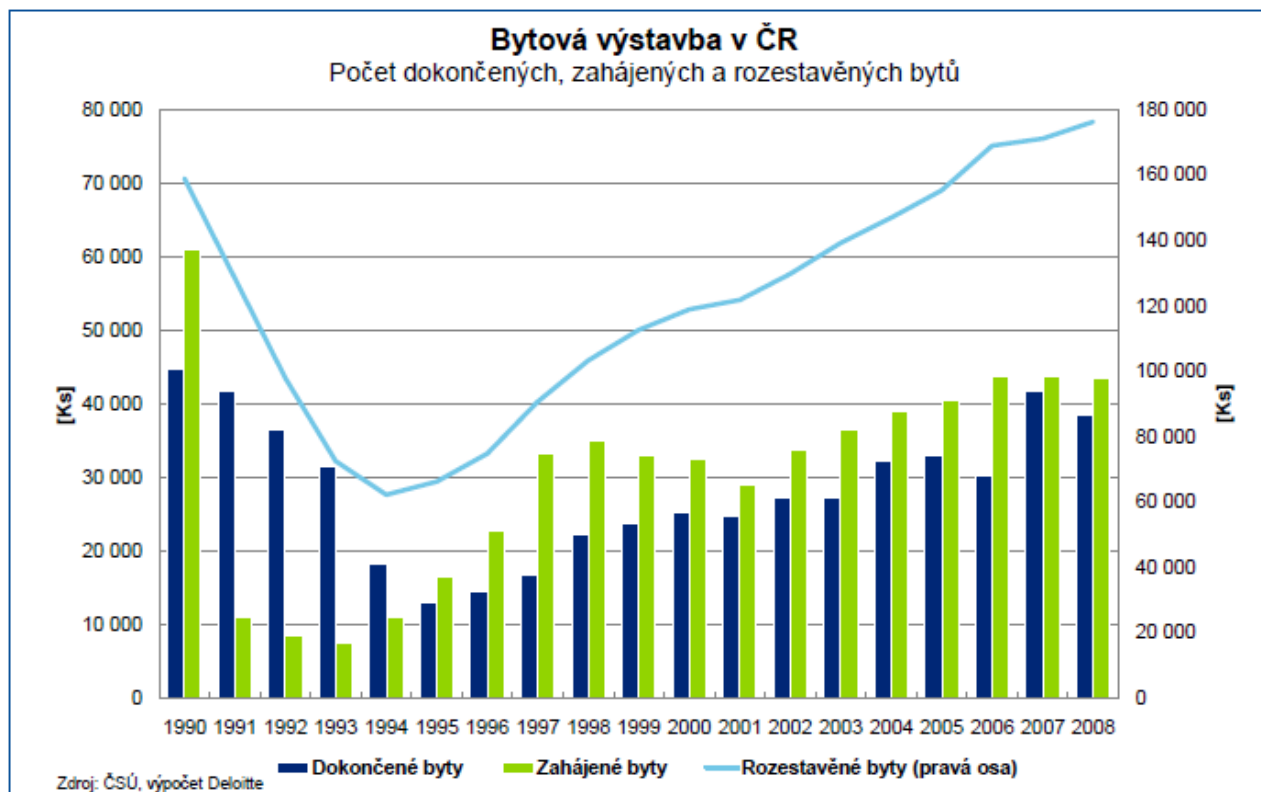
Zdroj: Finanční krize v rezidenčním developmentu [8]

Příloha 4 - Tržní podíly TOP 4 developerů (Ekospol, Finep, Central Group, Skanska) na trhu prodaných bytů v Praze pro rok 2008



Zdroj: Ekospol a.s.

Příloha 5 - Bytová výstavba v ČR v letech 1990 - 2008



Zdroj: Finanční krize v rezidenčním developmentu [13]