

# Říjnový glosář Evžena Korce: dva roky poté anebo co nám krize dala a co vzala?



Author: Evžen Korec | Published: 09.11.2010

Rezidenční development je především poslání! Při přečtení této věty se možná řada mých kolegů z branže ironicky pousměje, někteří si třeba i poklepou na čelo. Ale pravdou je, že já developerskou činnost, a zvláště pak výstavbu bytů, stále takto chápu. Bohužel to na českém trhu nebylo u všech jeho aktérů vždy pravidlem.

## Některá pravidla nefungují

Ojedinělá ekonomická konjunktura a nebývale dlouhé období prosperity, kdy každým rokem znatelně rostla životní úroveň občanů, hrubý domácí produkt i průměrné platy, způsobila obrovskou poptávku po vlastním, respektive vlastnickém bydlení. A tržní ceny bytů rostly o desítky procent ročně. Rezidenčního development v té době měl doslova zlaté dno. Jednoduché pravidlo ovšem říká, že je-li v nějakém ekonomickém odvětví dosahováno vysokých zisků a zároveň jsou bariéry vstupu do něj nízké či vůbec žádné, způsobí to v dlouhém období příliv dalších subjektů a tím pádem zostření konkurenčního boje. Logickým důsledkem by pak měly být tlaky na kvalitnější a zároveň levnější produkci, tedy především benefity pro konečného zákazníka.

Jenže přesně tohle se na českém realitním trhu nestalo. Naopak, rezidenční development se vlivem dlouhodobého deficitu vlastnického bydlení a převisu poptávky stal výnosným byznysem téměř pro všechny, kdo měli nějaký volný kapitál nebo alespoň dobré kontakty v bankách. Byty se v posledních pěti letech prodávaly doslova jako housky na krámě. A bylo jedno, jak kvalitní nebo nekvalitní byly. Nezáleželo na lokalitě, velikosti nebo konkrétních dispozicích bytů, kvalitě práce a materiálů, dokonce ani na ceně. Prodalo se prostě všechno. Rezidenční development se stal rájem pro novodobé zlatokopy.

## Draze koupit, draž postavit, nejdraž prodat!

Bez adekvátních zkušeností v reáliích českého trhu, bez těžko přenositelného know-how strategického řízení developerské firmy, bez schopnosti nakupovat za konkurenceschopnou cenu pozemky pro výstavbu. Bez těchto stěžejních vlastností se na trh valily další a další developerské společnosti, mnohdy účelově založené. Jejich cílem nebylo stavět a prodávat kvalitní byty za férovou cenu a dlouhodobě budovat svou pozici na trhu, ale maximalizovat zisk v co možná nejkratším období. Nakonec, bylo to snadné - leckdy nebyl problém získat 100% úvěr na koupi pozemku a další 100% úvěr na financování výstavby. Pak už jen

stačilo poplatit první stavební firmu, k nákladovým cenám přičíst tučnou developerskou marži a všechny byty co nejrychleji prodat. Ironické pravidlo úspěchu v tržním hospodářství, které znělo „levně nakupovat, draze prodávat“, dostalo novou a ještě absurdnější podobu: „na všechno si půjčit, draze koupit, ještě draž postavit a úplně nejdraž prodát.“ Není divu, že i ceny stavebních prací vyrostly do astronomických výšin. Na rychlé zbohatnutí v době boomu možná ideální přístup, na vybudování dlouhodobé pozice na trhu je to však přeci jen trochu málo.

## Úspěch nemůže být založen na dluhu

Tím se dostávám k už zmíněnému poslání. Naše společnost se na rezidenčním trhu pohybuje již 18 let. Za tu dobu se vypracovala z malého developera, jehož hlavní činností bylo zasítování stavebních parcel pro rodinné domy, přes roli dodavatele a později generálního dodavatele velkých bytových staveb, až k vlastní investorské a developerské činnosti velkých bytových areálů. Cesta mezi trojkou největších českých rezidenčních developerů - a rád to zopakuji ještě jednou - nám trvala 18 let. Tato cesta byla lemována neustálými snahami o zlepšování v každém dílčím kroku, leckdy s nutností dělat těžká rozhodnutí, snahou o co největší nezávislost nejen na bankovním financování, ale také na všemožných externích dodavatelích PR agenturami počínaje a nejrůznějšími poradenskými společnostmi konče, a stovkami přesčasových hodin, které jsme já i moji spolupracovníci každý měsíc sbírali. A samozřejmě nutností každý rok znovu a znovu maximálně reinvestovat zisky a nevysávat peníze ven z firmy.

S nelibostí jsem v době tzv. boomu sledoval, když kdejaká nová účelově založená společnost s prakticky nulovými zkušenostmi ohlašovala další a další plánované projekty o stovkách bytů. I mě to tehdy přimělo k vážnému přemýšlení o využití ohromné finanční páky úvěrového financování. Se zásobou vlastních pozemků, kterými disponujeme, bychom totiž při použití úvěrů byli schopni stavět každý rok ne 300 nebo 500, ale klidně 3000 nebo 5000 nových bytů. Nakonec jsem se ale rozhodl jít vlastní cestou, cestou bez úvěrů a bez cizího kapitálu. Podle mě totiž dlouhodobé fungování firmy, která má nějaké poslání či vizi, jednoduše nemůže být založeno na dluhu nebo na vstupu cizího investora. Podnikat dlouhodobě na dluh totiž podle mého názoru nejen není normální, ale ani správné. Když v prvním pololetí letošního roku vyhlášovala renomovaná informační agentura ČEKIA na základě objektivních ekonomických údajů svůj seznam 100 nejstabilnějších českých firem ze všech oborů, velmi jsem se podivil, že naše společnost je jedinou čistě developerskou společností, která do žebříčku pronikla. Není to po tolika letech developerského boomu trochu málo?

## Náhrobní kámen: 2500 neprodaných bytů

Dnes jsem velmi rád, že jsem tehdy to rozhodnutí udělal. Nezastírám, že sledovat desítky nových firem, které se díky úvěrovému dopingu svým tržním podílem přehnalý přes Ekospol, nebylo příjemné. Ale kde je jim dnes konec? Valná většina z těchto firem již na trhu vůbec není, a pokud ano, tak se potýkají s vážnými problémy. Jejich náhrobním kamenem je více než 2500 předražených prázdných bytů, které dnes nikdo nechce a které tyto firmy vlivem napjatého a špatně nastaveného financování ani nemohou zlevnit. Pouze čas ukáže, jestli v cenové zákopové válce dojde trpělivost dříve úvěrujícím bankám, nebo developerům samotným.

Nikdy jsem, na rozdíl od svých kolegů, nevynechal mediálně vděčným vychloubáním o plánovaných investicích v řádu tu tří, jindy pěti a oheď třeba deseti miliard korun. Nikdy jsem také do své firmy nepustil cizího investora. Přesto je Ekospol dnes svým podílem na trhu prodaných bytů mezi trojkou největších českých developerů. Předprodanost našich bytových projektů atakuje hranici 70 % ještě před začátkem výstavby a všechny dokončené byty jsou vyprodané. Firma má hodnotu zhruba 2 miliardy korun - přibližně tato částka byla za naši firmu nabízena posledním vážným zájemcem o koupi. Ekospol ale není a nikdy nebude na prodej a vždy bude stavět své kvalitní a cenově dostupné byty výhradně z vlastního kapitálu. To je totiž její poslání!

## Zákazníky neoblbnete

Další „krizové“ ponaučení zní jednodušeji a o poznání méně pateticky - prostě nedělat ze zákazníků blbce. Pokud si někdo kupuje byt, pak chce především dobře a levně bydlet. Jeho cílem je koupit kvalitní byt v dobré lokalitě za co nejvýhodnější cenu. Nevím proč, a do jisté míry to i nechápu, ale někteří developeři se zřejmě domnívají, že vysněným cílem zájemců o nové byty je koupit od developera byt a k němu pokud možno ještě malé auto a plně vybavenou kuchyni. A že za tento prefabrikovaný balíček v hodnotě maximálně 300 000 Kč si klienti rádi připlatí půl milionu až milion a ještě se budou všude chlubit, jaký udělali skvělý obchod. Inu, nebudou.

Schovávat předražené byty za pochybné bartery, díky nimž developer pořídí zmíněné „bonusy“ za zlomkovou cenu a ve své propagaci je pak deklaruje v maximálních malobchodních cenách, je vzhledem ke klientům chováním, které podle mého názoru hraničí s drzostí. Tohle šlo dělat před třemi nebo pěti roky, ale ne dnes. Zákazníci se totiž naučili porovnávat. Přesvědčujeme se o tom každý den. Vyzýváme zákazníky, aby se pokusili najít levnější srovnatelný nový byt. Pokud ho najdou, my tuto cenu dorovnáme a ještě poskytneme další bonus ve výši 50 000 Kč. Za rok a půl trvání naší akce k nám přišlo téměř 150 zájemců. Analytické schopnosti některých z nich byly obdivuhodné, dokázali se přiblížit i na rozdíl jednotek korun za metr čtvereční. Tedy přesně na tu úroveň, na níž ceny našich bytů po důkladném monitoringu konkurence stanovujeme tak, aby byly nejlevnější. I když objektivně vzato podmínky nesplnili, ty nejlepší jsme odměnili alespoň parkovacím stáním zdarma. Ale představa, že takto inteligentní klienty získáme na padesátimetrové 2+kk za 3,5 milionu a Škodu Fabia k tomu „zdarma“, ve mně vyvolává spíše ironický úsměv.

Pokud tedy chcete své byty prodat, jednoduše nedělejte ze zákazníků blbce. Moje přátelská rada tedy zní: Férové ceny, které v dnešní době kupující akceptují, jsou přibližně v následujících relacích: do 1,8 milionu za 1+kk, do 2,6 milionu za 2+kk a do 3,6 milionu za 3+kk. Samozřejmě, včetně aktuálně platné DPH.

#### **Pročištění? Ano. Ponaučení? Zatím ne**

Posledním významným přínosem krize je jistě pročištění developerského trhu. Zatímco v době bohu stavěl a prodával byty každý, komu banka dala úvěr, a byty nabízely stovky nejrůznějších společností, dnes se počet developerů schopných skutečně velké bytové výstavby počítá na jednotky. Zejména těch velkých a mnoha roky prověřených. Z hlediska podílu na trhu kontroluje dnes silná trojka více než 50 % celého bytového trhu v Praze a mezi jednotlivými hráči jsou jen minimální procentní rozdíly. Jsem velmi rád, že Ekospol je stabilní součástí této trojice.

Podle našeho pravidelného monitoringu konkurence, který si již několik let každé čtvrtletí vlastními silami zpracováváme, klesl za poslední dva roky počet developerů rozvíjejících bytové projekty s 50 a více byty v katastrálním území Prahy ze 106 na 67. Zatím tedy z trhu zmizela více než třetina. Některé další to ještě čeká. Z českého trhu se stáhly dokonce i některé velké mezinárodní skupiny, jejichž kapitálová síla převyšuje sílu celé české „velké trojky“. K úspěchu na českém rezidenčním trhu totiž jen kapitál nestačí.

I přes znatelné pročištění trhu mě ale stále udivuje, že začátkem letošního roku, kdy pražský rezidenční trh konečně znovu začal výrazněji nabírat dech, objevily se hned nové developerské společnosti nabízející projekty stejných parametrů, jako se stavěly před vypuknutím krize. A nejde jen o projekty, které tyto firmy koupily od developerů v nesnázích, najdou se mezi nimi projekty zcela nové. Cenová úroveň za byty v nijak zvlášť prestižních lokalitách častokrát převyšuje hranici 60 000 Kč za metr čtvereční. Tedy přesně tu, kterou překračuje i velká většina z 2500 hotových neprodejných bytů, které dnes v Praze jsou. Otázkou tedy zůstává, kdo tyto nové byty vlastně bude kupovat?

Měl-li bych to shrnout, pak hospodářská krize přinesla českému rezidenčnímu trhu pročištění. Zatím však nepřinesla žádné ponaučení. Bohužel.

*Autor je generálním ředitelem developerské společnosti Ekospol*

