

Zuzana Chodasová, Anna Tropeková¹

UPLATNENIE OSEMSTUPŇOVÉHO MODELU V DEVELOPMENTS NEHNUTEĽNOSTÍ

ASSET OF EIGHT-STAGE MODEL OF REAL ESTATE DEVELOPMENT

Abstract

Real estate development is the continual reconfiguration of the built environment to meet society's needs: roads, sewer systems, houses, office buildings, and urban entertainment centers. Someone must motivate and manage the creation, maintenance, and eventual re-creation of the spaces in which we live, work and play. Development is an idea that comes to fruition when consumers - tenants or owner-occupants - acquire and use the bricks and mortar (space) put in place by the development team. Land, labor, capital, management, and entrepreneurship are needed to transform an idea into reality. Developers follow a sequence of steps from the moment they first conceive a project to the time they complete the physical construction of that project and begin ongoing asset management.

Abstrakt

Development nehnuteľností je v zahraničí známy pojem - real-estate development, vlastne ho môžeme považovať za určitý proces, na ktorý používame aj pojem developerský proces. Je veľa definícií, ktoré sa snažia o vysvetlenie developmentu nehnuteľností. Priemyselné, kancelárske, obytné budovy, nákupné strediská, cesty a ostatná infraštruktúra nevznikajú samy o sebe. Tu zohráva dôležitú úlohu developerská organizácia, ktorá má mať záujem na vzniku, riadení, údržbe, obnove a prípadne modernizácií priestorov v ktorých pracujeme, žijeme a pod. Na Slovensku nie je ešte bežne zaužívaný pojem developerský proces, alebo development, preto je potrebné tento termín uvádzať do života.

Key words

Real estate market, Development, Eight-stage model of real estate development

Kľúčové slová

Trh nehnuteľnosti, Development, Osemstupňový model v developmente nehnuteľností

¹ Ing. Zuzana Chodasová, PhD. STU SvF Radlinského 11, 813 68 Bratislava, e-mail Zuzana.chodasova@stuba.sk, Bc. Anna Tropeková, e-mail

1. Úvod

Development nehnuteľností je v zahraničí známy pojem - real-estate development, vlastne ho môžeme považovať za určitý proces, na ktorý používame aj pojem developerský proces. Je veľa definícií, ktoré sa snažia o vysvetlenie developmentu nehnuteľností. Vo všeobecnosti môžeme povedať, že je to proces, ktorý v sebe zahŕňa proces prípravy, výstavby, využívania a financovania nehnuteľností [Ivanička. K]. Predstavuje nepretržitú rekonfiguráciu geografického priestoru za účelom uspokojenia potrieb spoločnosti.

Priemyselné, kancelárske, obytné budovy, nákupné strediská, cesty a ostatná infraštruktúra nevznikajú samy o sebe. Tu zohráva dôležitú úlohu developerská organizácia, ktorá má mať záujem na vzniku, riadení, údržbe, obnove a prípadne modernizácií priestorov v ktorých pracujeme, žijeme a pod. Na Slovensku nie je ešte bežne zaužívaný pojem developerský proces, alebo development, preto je potrebné tento termín uvádzať do života. V praxi sa stretávame u nás so skutočnosťou, že tento pojem je často nedostatočne chápaný a zamieňa sa s úzko špecializovanou realitnou činnosťou. V zahraničí najmä v anglosaských krajinách developerský proces prebieha v jednotlivých etapách, ktoré môžeme takto zovšeobecniť :

- počiatočný nápad s trhovým prieskumom, ako nástrojom pre podporu vzniku nových nápadov pre tvorbu stavebných diel
- budúca koncepcia stavebného diela,
- štúdia uskutočniteľnosti, marketingové analýzy,
- zmluvný proces o výstavbe stavebného diela,
- vznik záväzku o započatí stavebného diela,
- samotná výstavba stavebného diela,
- ukončenie výstavby a odovzdanie stavebného diela do užívania,
- správa stavebného diela manažment aktivít, manažment portfólia a facility manažment.

Podľa spomenutých etáp developerského procesu sú účastníkmi tohto procesu, tak súkromné ako aj verejné organizácie, čo vyžaduje zdravý, vyvážený rozvoj potrieb verejnosti so záujmami súkromného sektora. Pojem developer vznikol na základe skutočnosti, že termíny ako investor, stavebník, zhotoviteľ, stavebný podnikateľ, správca budovy a pod. nepokrývajú v plnej miere všetky funkcie, ktoré môže developer v ekonomike vykonávať.

Developerská organizácia zabezpečuje nielen výstavbu, investovanie, ale má za úlohu zaoberať sa spôsobom využitia pozemkov, prenajímaním zhotovených stavieb, obchodovaním na trhu nehnuteľností atď.. Takto developerské organizácie preberajú na seba značné riziko, riadia často rozsiahle investičné portfólia, čo si vyžaduje kvalitnú manažérsku prácu. Tieto organizácie v porovnaní s inými podnikateľskými subjektami podstupujú spravidla vyššie riziko, nakoľko postavené budovy sú určené na dlhodobé využívanie a každý omyl v ich koncepcii, ktorá nerešpektuje požiadavky trhu je zdrojom značných finančných strát. Charakter trhu je niekedy zložité predvídať, tak ako investori tu môžu získať rozsiahle finančné prostriedky, na druhej strane môžu byť stratoví. Každé chybné rozhodnutie v koncepcii, ktorá nerešpektuje požiadavky trhu je zdrojom značných finančných rizík. Znížiť riziko v manažérskej práci podstatne ovplyvňujú informácie, ktoré treba spracovať nielen v určenom čase a množstve, ale s konkrétnou vypovedacou hodnotou. Aby bolo spracovávanie informácií v developerskej činnosti prehľadnejšie je vhodné sa opierať o osemstupňový model developmentu, ktorý je popisovaný v nasledujúcich častiach článku.

2. Development nehnuteľnosti a jeho účastníci.

Spomínali sme, že development nehnuteľností je zámer, ktorý sa stane skutočnosťou, keď spotrebiteľ-spoločník, alebo vlastník-držiteľ získa a využije materiálove zdroje, ako sú tehly, malta a pozemok v spolupráci s developerským tímom. Výsledok developerského procesu, sú nové alebo obnovené projekty, ktoré vznikli koordináciou úsilia viacerých zoskupených profesionálov. V developmente podnikateľ poskytujúci organizačné kapacity a kapitál požadovaný na výstavbu budov určitého využitia, v súlade s predpokladanými požiadavkami trhu, za návratnosť v určitom zisku sa stáva developerom. Zdôrazniť treba, že developer je podnikateľ, produkuje viac-menej pre neurčitý trh a nesúci ťarchu rizika. Musí odhadnúť potenciál trhu pre výstavbu, rozvoj a zmenu. V podstate to znamená odhadnutie budúceho dopytu po najvhodnejších variantoch využitia existujúcich zdrojov (pozemkov, budov) a reálnu kalkuláciu nákladov na výstavbu, alebo prestavby pre novú formu využitia, za účelom tvorby zisku.

Developer znáša neistotu vybraného projektu, pre ktorý sa rozhodne. Otázka návratnosti sa predpovedá pomerne ťažko, vzhľadom na možné problémy vyplývajúce z rozdielnosti situácie v čase rozhodnutia o investícii a v čase ukončenia projektu. Takto pre developera vznikajú špecifické náklady už na začiatku jeho činnosti, ktoré môžu znamenať značné výdavky a ohroziť ziskovosť projektu. Bežným ohrozením rentability projektu môže byť obmedzenie plochy pre obchod, kancelárie v prospech bytov (podľa plánovacích regulatívov). Stáva sa pomerne častým prípadom varianta záchrany profitability, užšou spoluprácou s miestnou samosprávou. Tieto okolnosti výstavby trvajú často pomerne dlho a vyžadujú si vysoké náklady nazývané aj náklady čakania (angl. waiting costs - od udelenia stavebného povolenia, cez ukončenie výstavby, do začiatku prinášania zisku). Iným druhom špecifických nákladov sú náklady dozrievania (angl. ripening costs), vyvolané držbou pozemkov, zanedbaných budov, v očakávaní budúceho ziskového využitia (napr. čakanie majiteľa na eventualitu, že v budúcnosti dostane stavebné povolenie na atraktívny projekt).

Developer musí získať nevyhnutné stavebné povolenie, čo znamená vyjednávanie s miestnymi orgánmi (miestnym zastupiteľstvom, štátnou správou), aby súhlasili s uvažovaným stavebným-rozvojovým zámerom a eventuálne apelovali na ďalšie úrady v povoľovacom konaní.

Aby developer našiel odpoveď na otázky: "Vrátia sa mi moje investície? Dosiahnem zisk?", musí :

- porovnať rôzne alternatívne projekty,
- odhadnúť budúci dopyt po rôznych variantách využitia,
- rozhodnúť o kvalite budovy (nie stavebných prác, s tou sa počíta, ale úrovne štandardu),
- vypočítať ako intenzívne by daná lokalita mala byť využívaná (ak chce budovať napr. obytný komplex),
- odhadnúť koľko môže ponúknuť za daný stavebný pozemok,
- získať finančné prostriedky,
- rozhodnúť sa, či bude investičný zámer realizovať sám, alebo v partnerstve napr. s miestnou samosprávou.

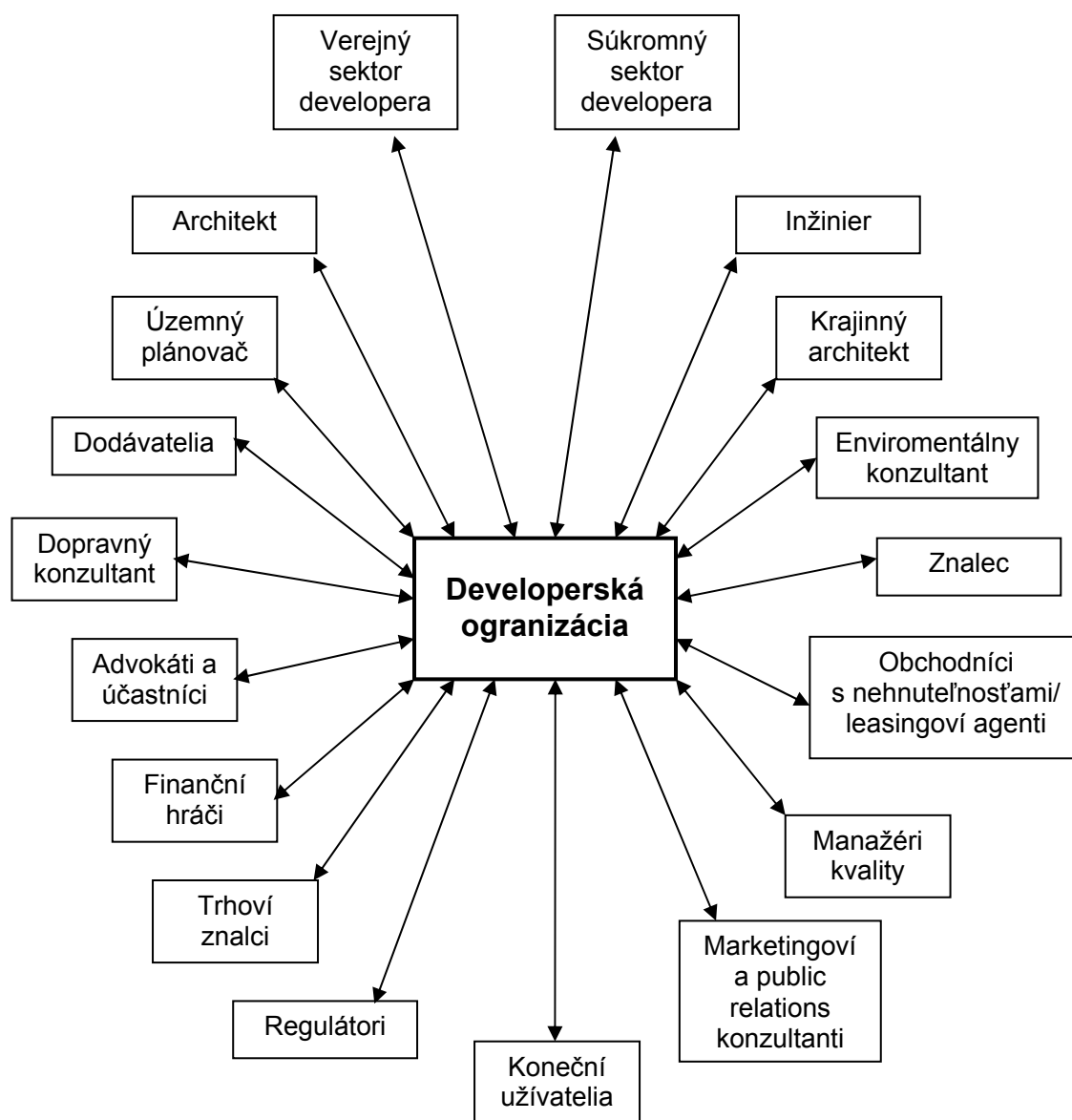
Častejšie sa stáva, že účastníci developerskeho procesu, alebo jednotlivci a spoločnosti sú zmenení počas realizácie projektu. V priebehu procesu developeri nielen stále kontrolujú, či projekt sám o sebe je realizovateľný, ale tiež dozerajú, aby štruktúra

developerského tímu stále umožňovala prehľad pre každého účastníka, ktorého sa zmena dotýka. V schéme č. 1 sú zobrazení najdôležitejší hráči v developerskom procese. Takto vytvorený developerský tím, spolupracuje s jednotlivými partnermi za účelom realizácie daného projektu.

Developerom sa vyplatí sledovať určitú postupnosť krokov, počnúc prvým nápadom, prípravou realizácie až po samotnú realizáciu projektu a jeho riadením. Hoci viacero nezávislých pozorovateľov developerských procesov môže spomínanú postupnosť krokov vnímať trochu rozdielne, ich podstata sa zásadne nemení.

Minimálne si development vyžaduje nasledovné stupne: nápad, jeho spodrobnenie, analýza realizovateľnosti, zmluvné rokovania, písomný záväzok, realizáciu projektu, kompletizáciu a otvorenie a nakoniec riadenie nového projektu. Tieto stupne tvoria osemstupňový model developmentu nehnuteľností, ktorý tu popisujeme.

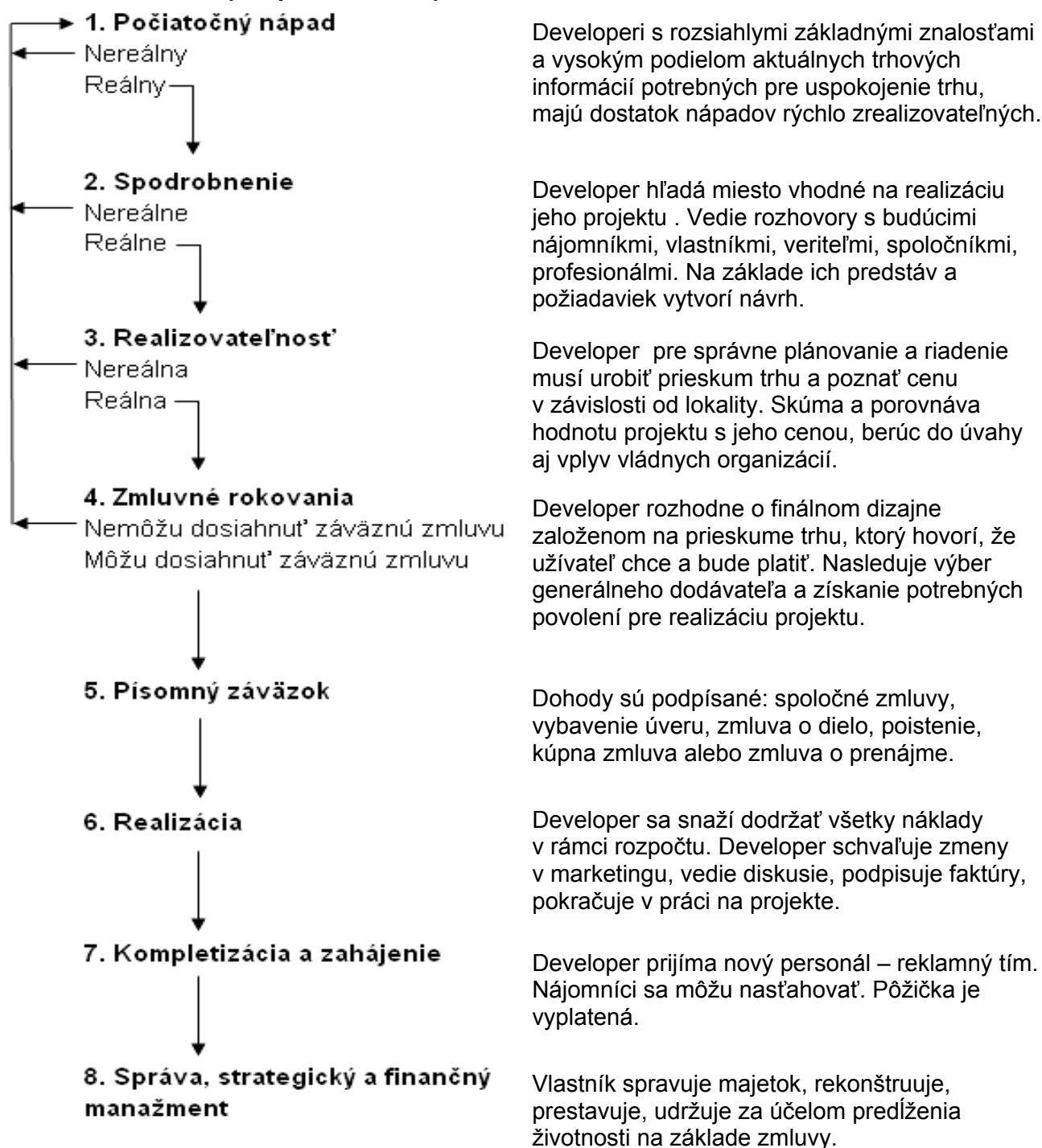
Schéma č. 1. Partneri developerov v developerskom procese



3. Osemstupňový model developmentu nehnuteľností

Takto sa doporučuje developerom sledovať postupnosť krokov počnúc prvým nápadom, prípravou realizácie až po samotnú realizáciu projektu. V schéme č. 2 môžeme vidieť jednotlivé stupne a vzťahy medzi stupňami developmentu nehnuteľností. Na takmer všetkých stupňoch developeri musia mať poistnú stratégiu – zrealizovať projekt alebo ho predať na realizáciu.

Schéma č. 2 Osemstupňový model developmentu nehnuteľností



3.1 Stupeň 1 – Počiatočný nápad

Kde developeri nachádzajú nové nápady? Ako spoznajú, ktorá myšlienka zasluhuje ďalej analýzu a ktorá nie?

Neexistuje zázračná formula pre tvorenie dobrých nápadov, pretože každá prijímaná informácia a proces sú rozdielne. Iskra prichádza nečakane po kúskoch, preto je potrebné dať tieto informácie dohromady a zúžitkovať ich k dobrému nápadu. Takáto informácia, spolu so skúsenosťami tvorí výsledok.

Developer potrebuje poznať celkovú marketingovú stratégiu:

- zistiť čo zákazník chce,
- postaviť to,
- presvedčiť zákazníka ku kúpe/prenájomu.

Aj keď nápad je obvyčajne najnáročnejším stupňom v developerskom projekte, môže to byť však aj najkreatívnejší stupeň, dokonca pre tých ktorú sú nútení prísť s novou myšlienkou. V skutočnosti člen developerského tímu venuje 20 až 30 percent z celkového času projektu spomínanému kroku, počiatočný nápad. Každý nový nápad slúži ako katalyzátor, ktorý keď sa spojí so vzdelaním developera a jeho skúsenosťami môže vygenerovať stále viac nápadov. Prvý stupeň developerského procesu končí vtedy, keď developer analyzuje nový nápad jednoduchým porovnaním hodnoty a ceny.

Developer predbežne stanoví cieľového zákazníka a odhadne koľko by bol ochotný zaplatiť za prenájom jednotlivého typu priestoru s vhodnými službami s daným umiestnením. Navrhovanie pozostáva z približného odhadu ceny a prevádzkových nákladov na meter štvorcový, bez podrobnejšieho definovania úrovne nájomníka, zvyšovania ceny, dĺžky nájmu a od iných faktorov, ktoré sa stávajú dôležitými v priebehu ďalších stupňov, počas rozhodovania.

Môže sa stať, že po zvážení všetkých za a proti sa developer rozhodne neísť do rizika a projekt zastaví. Toto rozhodnutie, ktoré znamená koniec pre projekt, nie je spontánne, ale sa zakladá na skúsenostiach z praxe. Je tiež dôležité dávať pozor, keď developer kalkuluje návratnosť projektu, hoci vyzerá sľubne, neznamená to že musí uspieť. Developeri sú v tomto kroku len rojkovia a všetko je len približný odhad.

Výber projektu ovplyvňuje developerskú organizáciu a developeri musia myslieť na to aký veľký projekt, čo do šírky a hĺbky, je ich organizácia schopná riadiť a financovať. V zásade by developeri mali dopredu myslieť na to, akú zvolia stratégiu a či bude vhodná pre organizáciu. Inými slovami, úžitok marketingového prieskumu projektu pre developera spočíva v tom, že si môže stanoviť jasnú predstavu ako chce financovať projekt a určiť potrebu financií a pracovníkov. Organizačná stratégia sa líši v detailoch a v spôsobe, v závislosti od veľkosti projektu a zamerania developerskej organizácie. Malí developeri môžu mať stratégiu len v ich hlavách. Na rozdiel od veľkej developerskej organizácie, ktorá musí presne zostaviť vhodnú organizačnú stratégiu projektu.

V developmente je ťažké oddeliť strategickú myšlienku od tímu, ktorý ju bude zavádzať. Dôsledkom toho zvyčajne skúsenosti z praxe znamenajú rýchle odpovede na otázky aký projekt a ako ho zrealizovať. Spomínaný prieskum trhu je potrebný v každom kroku developerského procesu .

Keďže prieskum trhu tvorí základ tvorby nápadov - štartovací bod, je užitočné venovať sa mu hlbšie. Developeri by mali pred začatím každého projektu poznať trh. Znamená to vymedziť používateľov typu kupujúcich do vlastníctva (hráči na kapitálovom trhu) a nájomníkov (hráči na miestnom trhu). Podrobný marketingový prieskum je nevyhnutnou súčasťou pre získanie nových možností v developmente. Dobrý projekt je konkurencie schopný aj v prípade nadmernej ponuky, zároveň, dobrý nápad môže byť úspešný aj na

pomaly rastúcom trhu. Slabé uvádzanie nápadu do praxe, dokáže zapríčiniť neúspech nádejnej príležitosti na trhu.

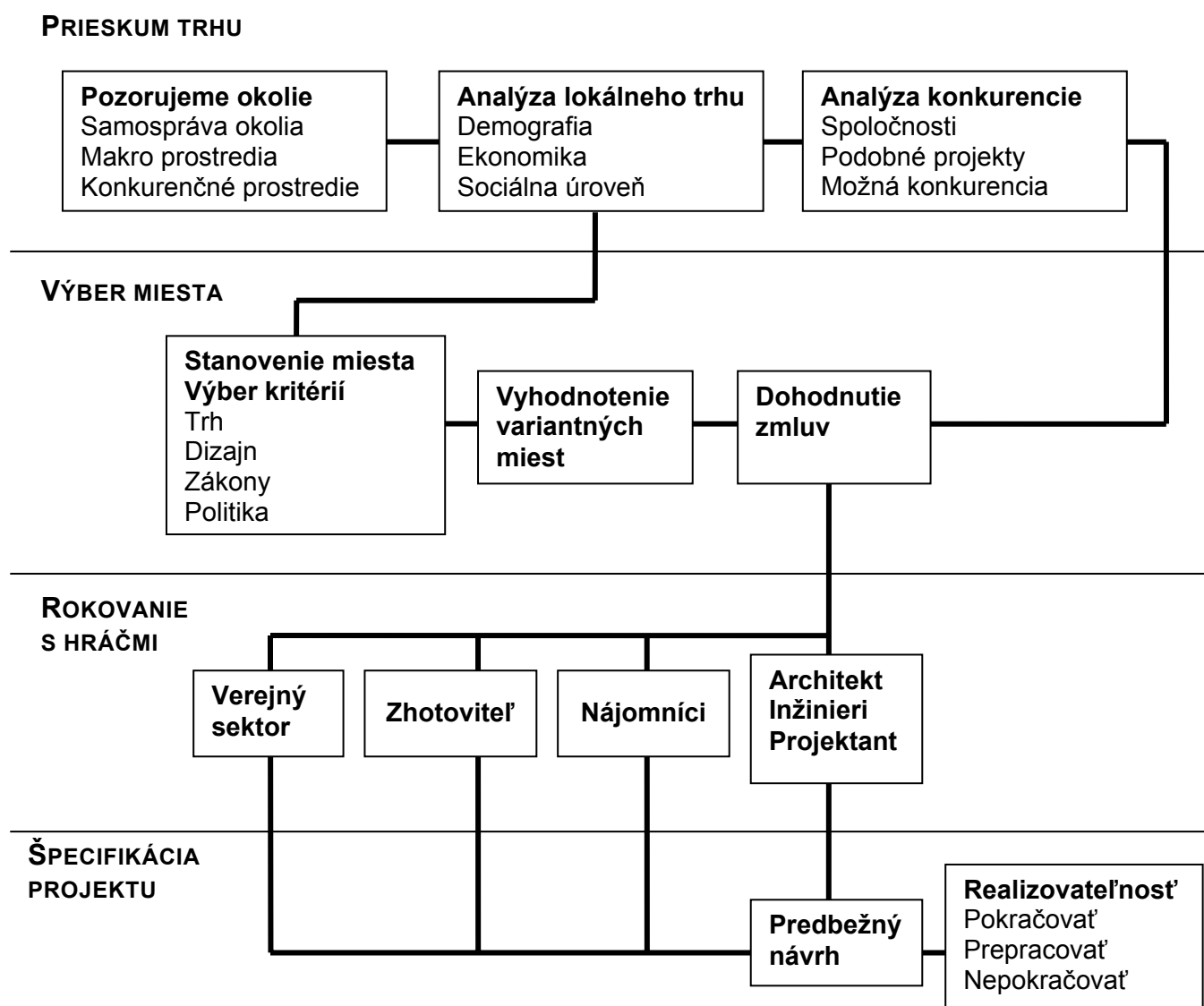
Kľúčová stratégia musí akceptovať, že navrhovanie sa nikdy nezastavuje, musí prebiehať nepretržite, pretože výroby, trhy, developerské organizácie, súťaže a prostredie sa neustále mení. Marketing má súvislý priebeh zhromažďovania poznatkov z týchto oblastí: prieskum trhu, umiestnenie na trhu, návrh nového výrobku, marketingové plánovanie odbytu a hodnotenie reakcie trhu. Pri výstavbe budov tieto celkové skúsenosti môžu developerom pomôcť lepšie rozumieť súčasnej trhovej dynamike.

3.2 Stupeň 2 – Spodrobnenie nápadu

Mnoho nápadov prežije len prvý stupeň, potom podľahnú kvalitatívnym nedostatkom. No v prípade, že developer vidí v myšlienke potenciál rozvíjať ju ďalej, nasleduje druhý krok developmentu nehnuteľností: spodrobnenie nápadu.

Tvrdenie, že pod jednoduchým názvom druhého kroku "spodrobnenie nápadu" sa neskryva nič zložité, je klamlivé. Jeho účel je jasný: developerov nápad sa musí zmeniť na podrobný projektový náčrt spojený s určitým pozemkom, aby mohol určiť potrebu zdrojov.

Schéma č. 3. Činnosti spojené so spodrobnením nápadu



Hľadanie, získanie miesta a vytvorenie prvého stanoviska právnej a fyzickej realizovateľnosti sú primárne ciele kroku dva. Proces spodrobnenia nápadu sa skladá z viacerých činností vykonaných súčasne, ktoré podmieňuje výber správneho miesta. Schéma č. 3 zachytáva spomínanú zložitosť.

Spojením týchto primárnych činností definujú sa peňažné a prevádzkové ciele. V tomto stupni musí byť developerská organizácia presvedčená o realizovateľnosti projektu, pretože do značnej miery sú to jej peňažné prostriedky, ktoré bude vydávať pri realizácii stavby.

Vo vlastnom záujme developera je vhodné venovať veľkú pozornosť výberu pozemku pre realizáciu stavby. V mestách vzdialenosť len niekoľko blokov môže znamenať značne rozdielne odchýlky medzi cenami nehnuteľností. V procese hľadania vhodného umiestnenia a špecifikovania navrhovaného projektu, musia developeri súčasne riešiť nasledovné úlohy:

- Voľba miesta;
- Skúmanie okolia z hľadiska možnej konkurencie;
- Analýza trhu, v potenciálnych a susediacich oblastiach, kde by bolo vhodné miesto;
- Swot analýza možných miest, spoznanie ich silných a slabých stránok;
- Vypracovanie úvodného projektu pre realizáciu;
- Diskusia o projekte s úradníkmi a mestskými architektmi - zistenie ich záujmu a možných obmedzení projektu;
- Pokračovanie v spodrobňovaní nápadu: predbežné náklady, časové plánovanie, určenie peňažných zdrojov.

Splnenie všetkých daných úloh vrcholí rozhodnutím pokračovať tretím stupňom, prepracovať nápad alebo prerušiť projekt. Nad odpoveďou na kladenú otázku: "Je tento nápad vhodný pre toto miesto?" a nad odpoveďami na mnoho iných otázok by sme mohli sedieť približne rovnaký čas, ale niekedy sú zodpovedané rýchlo, kompletne, alebo vôbec. Preto spodrobnenie nápadu nie je typický priamočiary proces. Developeri znášajú chyby, premenlivosť, riziko pokiaľ sa nápad zrealizuje. Každý development si vyžaduje rozdielny prístup. Ale v niektorom bode musí developer získať pozemok, pracovný kontakt s ďalšími potenciálnymi členmi developerského tímu, prevziať povinnosť navrhnuť dizajn, väčšinou sa toto stane v priebehu druhého stupňa developerského procesu.

3.3 Stupeň 3 – Realizovateľnosť

Šikovný developer má zdravý predvídateľný cit pre projekt a jeho realizovateľnosť, založený na výsledkoch z predchádzajúcich činností, je potrebné stále dokazovať životaschopnosť projektu pri ďalších účastníkoch. Preukázanie realizovateľnosti projektu je cieľ tretieho stupňa - štúdia realizovateľnosti. Ak projekt prežije spodrobnenie (stupeň dva), je viac než pravdepodobné že je schopný rasti.

V priebehu stupňa tri developeri robia podrobné štúdie, berúc do úvahy finančné väzby medzi nimi. Typická štúdia realizovateľnosti okrem máp, obrázkov a rekapitulácie, obsahuje vykonávací súhrn, prieskum trhu, rozpočty nákladov a ich priebežné čerpanie, informácia o finančných zdrojoch a platobných podmienkach, zákony a ich plnenie a nakoniec odhad hodnoty projektu.

Keďže prieskum trhu je komplikovaný, vyžaduje si tím, ktorý sa bude špecializovať nielen na dané miesto, ale na celú krajinu a možno aj na celý svet.

Developer musí koordinovať všetkých profesionálov a dohliadnuť činnosti tak, aby kolektívne stanovili realizovateľnosť projektu. Štúdium trhu je najdôležitejší prvok pri analýze realizovateľnosti. Analyzuje všetky dlhodobé globálne, národné, regionálne a lokálne tendencie, ktoré vstúpili do developerského procesu počas druhého stupňa. Tieto tendencie sú teraz pre analytika projektu aplikovateľné na existujúcu miestnu situáciu.

- Prvý krok štúdie trhu je prieskum národnej ekonomickej situácie (vrátane medzinárodných vplyvov) a dlhodobých projektových tendencií a tiež aj podrobná analýza daného regiónu, miesta, okolia a polohy.
- Ako druhý krok je, že trhoví analytici preskúmajú porovnateľné vlastnosti vymedzené dizajnom, funkčnosťou a úžitkovosťou, ktoré sú dôležité pre trh. Pretože prieskum trhu je finančne náročný, developer by si uľahčil prácu, keby mohol nahliadnuť do štúdií iných porovnateľných projektov. Developerovi môže pomôcť v developerskom procese špecifikácia kľúčových znakov priestoru závisiaca od ceny a požiadaviek užívateľov.
- Tretí krok, štúdium trhu vždy končí súhrnnou projektovou správou trhu, vrátane jeho segmentov, a špecifikáciou majetku. Akú veľkú plochu, v akej cene a za akú dobu ju trh pohlí? Preto je nutné rozčleniť trh podrobne, aby developer mohol predvídať dopyt na trhu.

V niektorých prípadoch je pre developera lepšie osloviť špecializovanú spoločnosť s lokálnou alebo regionálnou službou, ktorú poverí vypracovať štúdiu realizovateľnosti. Počas tohto stupňa developer musí stanoviť celkové rozpočtové náklady na projekt. Zostaví vlastný rozpočet na základe vnútropodnikových cien, porovnateľných s cenami miestnych generálnych dodávateľov. V prípade väčšieho rozdielu medzi vnútropodnikovými cenami a cenami dodávateľov, pristupuje k diskusii, kde sa detailne rozoberá cena. Niekedy, si tento proces vyžaduje, aby sa developer stretol s viacerými individuálnym subdodávateľmi. Hoci každý projekt je špecifický, typický rozpočet nákladov by mal obsahovať tieto položky:

- Cena pozemku.
- Prípravné náklady.
- Náklady na dizajn /architektúra, inžiniering/.
- Fixné náklady /kategória, práca a materiál/.
- Rezerva.
- Finančné náklady /úver, úroky, odmena finančným poradcom/.
- Odbytové náklady / podpora predaja, reklama, stavebné poplatky/.
- Začiatkové prevádzkové náklady.
- Poplatky za právne služby.
- Náklady na účtovníctvo.
- Náklady spojené s kontrolou čerpania zdrojov.
- Mimoriadne náklady.

Na konci stupňa tri sa developer môže rozhodnúť aj nepokračovať v projekte, ale všetky doterajšie náklady vynaložené na projekt sú podstatne vyššie, ako na konci druhého stupňa.

3.4 Stupeň 4 a 5 – Zmluvné rokovania a písomný záväzok

Tak ako v ostatných stupňoch developerského procesu, aj vo štvrtom stupni všetko vzájomne súvisí. Napríklad, hráči nevyjednávajú bez toho, aby nebrali do úvahy časové hľadisko pri dohodovaní o cene. Keďže existuje mnoho rôznych aspektov, ktoré pôsobia a ovplyvňujú developerský proces, je nevyhnutné ich identifikovať v tomto stupni. Diskusia, ktorá nasleduje, obsahuje množstvo otázok, týkajúcich sa konštruovania stavby, finančného zabezpečenia a nových možností vo financovaní. Ale aj narábania s nebezpečným odpadom a iných otázok ohľadom ochrany životného prostredia, ktoré musia byť správne adresované architektom, inžinierom a zhotoviteľovi. Výsledok tejto diskusie je dohoda s architektmi, inžiniermi, zhotoviteľom, nájomníkmi/vlastníkmi.

Nikde v developerskom procese nie je taká silná interakcia ako vo finančnej sfére, keďže každá činnosť má svoju cenu. Niekedy je potrebný predbežný lízing alebo predaj nehnuteľnosti pred začatím výstavby, poprípade pôžička od finančných partnerov v priebehu developerského procesu. Všetky tieto finančné aktivity musia byť založené na vzájomnej dohode a podpísanej zmluve, ktorá si vyžaduje finančné zabezpečenie. V tomto prípade sa zníži riziko pre veriteľa a súčasne developer/dlžník má nižšiu úrokovú sadzbu. Prieskum trhu a investičné analýzy obsiahnuté v štúdiu realizovateľnosti, sú súčasťou potrebných dokladov pri žiadosti o pôžičku.

Krátkodobé pôžičky pochádzajú z inštitúcií s krátkodobými záväzkami v ich portfóliu. Vyváženie aktív a pasív zmenší riziko inštitúcie. Práve to je dôvod, prečo sú banky veriteľom hneď na začiatku, keďže sú schopné zmenšiť riziko. Veriteľ sa sústreďuje na developera, jeho skúsenosti a povest', profesionalizmu architekta, reputáciu dodávateľa, zložitosť projektu a iné možné riziká. Čím je väčší projekt, neskúsenosť developera a účastníkov priebehu developerského procesu, tým je väčší dôvod vzniku rizika pre veriteľa. Pri väčších projektoch je bežné, že do hry vstupujú viacerí veritelia. Postup v tomto prípade je rôzny, kvôli jednoduchosti, aby developer nemusel spisovať s každým veriteľom osobitnú zmluvu, vystupuje jeden veriteľ, ktorý je oprávnený zástupca ostatných.

Niektoré dohody v priebehu stupňa štyri môžu byť podmienené inými dohodami. Môže to nastať v prípade, že veriteľ bude ochotný požičať peniaze len v prípade, že určitý počet vlastníkov/nájomcov potvrdí svoj záujem. Zmluva s veriteľom je často založená na podiely zo zisku z realizovaného projektu. Developer zase nemôže podpísať zmluvu s dodávateľom, pokiaľ nebude mať finančné prostriedky na zaplatenie a vlastníci nechcú podpísať zmluvu ak nie sú si istí, že developer má dostatočné množstvo peňazí a personálu, aby dokončil projekt.

Počas piateho stupňa sú dohody zo stupňa štyri naplnené - podpísané. Developer v predošlých stupňoch mohol výdavky spojené s projektom spojiť dokopy, ale teraz je potrebné, aby sa riadil rozpočtom a podrobne zaznamenal všetky výdavky podľa ich určenia. Rozpočet, súčasť analýzy realizovateľnosti (platný od rokovaní v stupni štyri) a schválený veriteľom, sa stáva základom pre určenie výnosu z projektu. Je tiež podklad pre dohodu s generálnym dodávateľom.

3.5 Stupeň 6 a 7 – Realizácia, kompletizácia a zahájenie

Stupeň šesť – realizácia je pre developera (spolu s ostatnými hráčmi) najviac finančne náročný. Úloha manažéra pre developera nekončí, musí zorganizovať spoluprácu generálneho dodávateľa a ostatných členov tímu. So starostlivo vybranými

profesionálmi v priebehu štvrtého a piateho stupňa, developer ľahšie usporiada vzťahy medzi architektmi, inžiniermi, konštruktérmi, marketingom a ostatnými hráčmi. V priebehu výstavby je dôležité, aby všetci hráči boli skordinovaní a spolupracovali medzi sebou. Napríklad, architektovi sa najlepšie spolupracuje s vlastným dizajnovým tímom, ktorý rieši osvetlenie, akustiku, konštrukciu a dizajn interiéru. Generálny dodávateľ má vlastný tím profesionálov, ktorí tvoria robotníci, zásobovači, poisťovatelia a finančníci, projektanti, rozpočtári, stavební inžinieri a subdodávatelia. Netreba zabúdať na verejný sektor - mestské zastupiteľstvo, hygienici, požiarni technici a všetky zúčastnené strany.

Projektový manažér - či architekt, vnútropodnikový konštrukčný odborník, alebo vnútropodnikový inžinier, by mal mať skúsenosti s realizáciou projektov daného typu. Bez týchto skúseností, sa môže stať, že projektový manažér nevyužije príležitosť zastaviť alebo obmedziť vzniknuté problémy. Vedúci marketingu súbežne s realizáciou začínajú s odbytovou stratégiou, ktorá spája reklamný tím a realitných agentov. Pri predaji alebo prenájme priestoru rozhodujú rôzne aspekty o tom že práve tento projekt je lepší než ostatné. Dizajn projektu musí byť flexibilný a vyhovovať požiadavkám vlastníkov alebo nájomníkov.

Finančný referent musí ovládať projektový rozpočet a okrem realizácie je jeho úlohou zabezpečenie a dodržanie plánových finančných nákladov. V prípade predpokladaných architektonických zmien, je potrebné odhadnúť cenu navrhovanej alternatívy a pripočítať ju k cenu projektu. Tento krok je však nutné vedieť odôvodniť a podložiť pre investora, ktorý bude tieto dodatočné náklady hradiť.

Manažér kvality sa tiež zúčastňuje na šiestom stupni developerského procesu, predkladá zmeny stavbyvedúcemu, ktorý musí prísť s novými variantnými riešeniami. Zaisťuje aby navrhované zmeny prebehli a krátkodobé riešenie problémov počas realizácie neskomplicovali ďalší vývoj projektu.

Generálny dodávateľ sa dohodne so subdodávateľov, ktorí mu poskytnú pracovnú silu a potrebné zariadenia. Ako subdodávku môžu riešiť zemné práce, betónovanie, murovanie až po zastrešenie stavby a všetky ostatné práce, ktoré nie je generálny dodávateľ schopný zabezpečiť vlastnými pracovníkmi.

Začiatok prevádzky, koncový prieskum trhu, nast'ahovanie sa nájomníkov/vlastníkov, toto všetko v sebe zahŕňa stupeň sedem - kompletizácia a zahájenie. Úlohou marketingového personálu v tomto stupni, je zabezpečiť aby sa noví nájomníci prisťahovali a mohli bývať v novom priestore po dokončení realizácie.

3.6 Stupeň 8 – Správa, strategický a finančný manažment

Manažovať nehnuteľnosť po ukončení výstavby (alebo kúpy) a počas celej životnosti, vrátane jej renovácií a jej využitia je v rukách vlastníka. Hoci sa tieto činnosti prekrývajú a spolu súvisia, sú dôležité pre maximalizáciu hodnoty nehnuteľnosti. Pri dosiahnutí zisku z nehnuteľnosti je potrebné dodržať tieto tri základné kroky:

- správna kúpa,
- počas prevádzkovania maximalizovať jej hodnotu a udržiavať ju,
- predaj v pravý čas.

Na priebeh týchto činností dozerajú manažéri, ktorí zastupujú jednotlivca alebo veľkých investorov a vystupujú ako de facto vlastníci. Niekedy môže aj jednotlivec uskutočniť tieto dve (alebo dokonca aj tri) manažérske činnosti.

Správa majetku je základná riadiaca činnosť, ale aj strategické a finančné riadenie je nevyhnutné pri developmente nehnuteľností. Všetky tieto tri činnosti spolu súvisia. Každé portfólio je rôzne, a kompetencie správcu, strategického a finančného manažéra môžu rásť v závislosti od skúseností a schopností profesionálov obsadiť svoju pozíciu. V schéme č. 4 sú vypísané povinnosti týchto manažérov riadenia.

Schéma č.4 povinnosti manažérov riadenia

povinnosti manažérskeho riadenia	
Správca	<ul style="list-style-type: none">▪ styk s nájomníkmi▪ výber nájomného▪ riadenie prevádzkových nákladov▪ vedenie účtovnej evidencie▪ údržba majetku▪ plánovanie investičných výdavkov▪ krízové riadenie▪ otázka bezpečnosti▪ vzťahy s verejnosťou
Strategický manažér	<ul style="list-style-type: none">▪ strategické plánovanie developmentu▪ analýza predať alebo si nehnuteľnosť ešte ponechať▪ posúdiť možnosť zmeny užívania nehnuteľnosti a odôvodnenie vyšších výdavkov▪ monitorovanie vlastníckych aktivít▪ pomáha pri vzťahoch s nájomníkmi
Finančný manažér	<ul style="list-style-type: none">▪ umiestnenie portfólia▪ definovanie a realizovanie investičnej stratégie▪ kontrola získavania a strategického riadenia nových investícií▪ zodpovednosť za majetok▪ vedenie účtovníctva

Na začiatku sa manažment riadenia opiera o hodnotu majetku v závislosti od konkurencie na trhu a dopytu po nehnuteľnostiach. Preto je pri plánovaní potrebné jasne identifikovať postavenie konkurencie, a detailne určiť schopnosť nehnuteľnosti poskytnúť plochu a potrebné služby konkurencieschopné na trhu. Cieľ účastníkov developmentu nehnuteľností je minimalizovať riziko za účelom maximalizovania zisku. (Miles, Berens, Weiss, 2000)

4. Záver

Popisovaný osemstupňový model developmentu nehnuteľností môžeme aplikovať aj na Slovensku. Sú tu síce určité zmeny, ale podstata celého developerského procesu sa nemení. Každá developerská spoločnosť uprednostňuje svoj vlastný postup na základe doterajších skúseností z praxe. Schéma č. 5. zobrazuje aplikovaný osemstupňový model pre development nehnuteľností na Slovensku.

Celý developerský proces na Slovensku sa zvyčajne začína prieskumom trhu. Developer zistí, o aký typ nehnuteľnosti je na trhu záujem: bytové domy,

administratívne budovy, biznis centrá, obchodné domy, priemyselné stavby. Na základe tejto analýzy sa rozhodne pre najvýhodnejší typ stavby.

Ďalšou úlohou developera ja zabezpečiť vhodný pozemok na výstavbu. Väčšie developerské spoločnosti nakupujú pozemky „do zásoby“, v prípade, že majú voľné finančné prostriedky, ktoré môžu investovať do takéhoto typu nehnuteľnosti. Takže už nemusia zháňať vhodný pozemok, ale si vyberú jeden z tých ktorý už vlastní. Do určitej miery je to šetrenie času, keďže nemusia vybavovať kúpu majetku a riešiť problémy s vlastníckymi vzťahmi majiteľov pozemku.

Schéma č. 5 Aplikovaný osemstupňový model developmentu nehnuteľností na Slovensku

Stupeň:	Obsah:
1. Prieskum trhu	Predbežný prieskum trhu – dopyt, prieskum portfólia nehnuteľností.
2. Počiatkový nápad	Môžu nastať tieto dve situácie: 1) Mám – vlastním pozemok, resp. nehnuteľnosť. 2) Mám nápad a vyhládam vhodný pozemok.
3. Spodrobnenie	Spodrobnenie nápadu a vypracovanie štúdie.
4. Realizovateľnosť	Zistím či je zámer realizovateľný.
5. Zmluvné rokovania a písomný záväzok	Rokovania s: architektmi, inžiniermi, projektovými manažérmi, verejnými inštitúciami, správcami sietí, podpísanie zmlúv.
6. Realizácia	Realizácia projektu.
7. Kompletizácia a zahájenie	Dokončenie výstavby a získanie kolaudačného rozhodnutia.
8. Vlastníctvo, majetok, portfólio manažmentu	Spravovanie alebo predaj postavenej nehnuteľnosti.

Keď developer vlastní pozemok a vie, čo by na ňom chcel postaviť, nasleduje spodrobnenie tohto zámeru - vypracuje sa štúdia, kde musíme posúdiť aj vplyv na životné prostredie (Environmental Impact Assessment - EIA). EIA je považovaný za jeden z hlavných nástrojov medzinárodnej environmentálnej politiky na uskutočňovanie trvalo udržateľného rozvoja. Na základe týchto štúdií sa developer rozhodne, či projekt zrealizuje. Nesmieme však zabúdať na náklady spojené s týmto projektom, keďže developer musí mať dostatok vlastných alebo požičaných finančných prostriedkov.

V ďalšom stupni nasledujú rokovania s architektmi, inžiniermi, projektovými manažérmi, verejnými inštitúciami, správcami sietí. Po vzájomnej dohode s týmito účastníkmi developerského procesu sú podpísané zmluvy. Architekti vypracujú dokumentáciu pre územné rozhodnutie, stavebné povolenie a realizačnú dokumentáciu. Projektoví manažéri si pripravujú postup pri realizovaní vybraných aktivít, ktoré developerská spoločnosť nie je schopná zastrešiť vlastnými pracovnými silami. Počas

tohto stupňa si developer vyberie generálneho dodávateľa stavby, ktorý je zodpovedný za realizáciu, a uzavrie s ním zmluvu o dielo. Cena stavby sa určí na základe rozpočtu, s ktorým súhlasia obidve strany.

Ešte pre začatím realizácie stavby musí developerská spoločnosť získať potrebné povolenia: územné rozhodnutie, stavebné povolenie, ktoré sú nevyhnutné na začatie výstavby. K týmto povoleniam je potrebné aj vyjadrenie verejných inštitúcií a správcov sietí. V prípade, že niektorí z týchto účastníkov má voči stavbe výhrady a developer je nútený urobiť zmeny v projekte, tento kolobeh sa znova opakuje a zmenu musia všetci schváliť. Toto získavanie potrebných povolení môže tvoriť až polovicu alebo tretinu celkového času developerského procesu nehnuteľnosti. Až vtedy môže developer začať samotnú výstavbu.

Po dokončení realizácie a získaní kolaudačného rozhodnutia nasledujú ďalšie kroky v závislosti od typu budovy. Nasťahujú sa tam noví vlastníci/nájomníci v závislosti od charakteru stavby.

Potreba developmentu je nepretržitá, pretože populácia, technológia a vkus sa neustále menia. Nová generácia a migrujúce obyvateľstvo sú spojené s technologickým rozvojom a prudkými ekonomickými zmenami, čo ovplyvňuje spotrebiteľský vkus a individuálne preferencie. Či spotrebiteľ, občan alebo realitný agent, my všetci obývame toto prostredie, preto by sme mali rozumieť developerskému procesu.

Developerský proces je rôznorodý a jeho priebeh ovplyvňuje viacero aspektov: veľkosť projektu a jeho financovanie, vzťahy medzi účastníkmi, skúsenosti developera a iné. V tejto práci opisujem podrobnejšie osemstupňový model developmentu nehnuteľností a následnosť jednotlivých stupňov. V každom stupni môžu nastať nepredvídané problémy, dôsledkom ktorých musí developer v najhoršom prípade zastaviť projekt. Ak sme nútení „umíťvit“ projekt vo vyššom stupni, musíme rátať s veľkými nákladmi – stratou. Toto je dôvod, prečo by mala developerská spoločnosť podrobnejšie vypracovať prvé stupne developmentu nehnuteľností – prieskum trhu, spodrobnenie nápadu, štúdiu realizovateľnosti.

Použitá literatúra:

Buček J. 2007: Komunálna ekonómia a komunálna politika, dostupné na: <http://www.fns.uniba.sk/~khg/Bucek.htm>

Miles M.E., Berens G., Weiss, M.A. 2000 : Real Estate Development - Principles and Process, 3rd ed., Washington, D.C., 2000.20007-5201

Chodasová Z. 2003.: Prečo využívať Facility manažment nielen pri správe nehnuteľnosti, Projekt a stavba č.1

Ivanička K .2004: Update of Slovak Housing Sector Profile. Publishing House STU in Bratislava ,2004,ISBN-80-227-2053-4.pp.118

Kucharčíková. A., Vodák J.:2004: Diagnostic approach to the – Human capital development, In Proceedings , Second international conference on soft computing applied in computer and economic environments, ICSC , Kunovice, European Polytechnical Institute Kunovice , s21, ISBN 80-7314-025-X

Príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA „ Európsky rozmer bytovej politiky a rozvoja bytového sektoru na Slovensku „, ev. č.1/3781/06.