

Obsah

- 1 Podakovanie
- 2 Predslov
- 3 Úvod

ČASŤ I — ZÁKLADY

- 4 Prečo real estate development
- 5 Vlastnosti úspešného developera
- 6 Development verzus investovanie
- 7 Výber developerského tímu

ČASŤ II — SEDEMFÁZOVÝ PROCES

- 8 Developerský proces – sedem fáz
- 9 Výber pozemku a due diligence – fáza 1
- 10 Štúdia uskutočniteľnosti – fáza 2
- 11 Projektovanie a povoľovanie s architektom – fáza 3
- 12 Financovanie projektu – fáza 4
- 13 Marketing a predaj – fáza 5
- 14 Riadenie výstavby – fáza 6
- 15 Prevádzka a ukončenie projektu – fáza 7

ČASŤ III — TYPY PROJEKTOV A ŠTART

- 16 Malý rezidenčný development
- 17 Rezidenčný development s vyššou hustotou
- 18 Development pozemkov
- 19 Kancelársky, retailový, komerčný a priemyselný development

- 20 Záver – ako začať
- 21 Slovník pojmov
- 22 Odporúčaná literatúra
- 23 O autorovi

KAPITOLA 8

Developerský proces – sedem fáz

Development ako vývoj produktu

Development nehnuteľností sa dotýka každého z nás a poháňa veľkú časť ekonomiky. Stačí sa zamyslieť nad výstavbou jedného bytového domu: zamestnáte tri desiatky konzultantov a remeselníkov, nakúpите materiál, kuchyne, spotrebiče a služby od lokálnych dodávateľov a po dokončení dáte desiatkam rodín miesto na život. Napriek tomu priemerný človek o tom, ako development funguje, nevie takmer nič – a práve preto vznikla táto kniha.

O tom, prečo vznikla a prečo ju píše developer, ktorý nesie riziko na vlastnom kapitáli, nie konzultant, som hovoril v úvode. V tejto kapitole sa sústreďíme na to najdôležitejšie, čo sa z rokov praxe dá odovzdať: na samotný proces.

Najužitočnejší spôsob, ako o developmente premýšľať, je vývoj produktu. Tak ako technologické firmy vyvíjajú nové generácie telefónov, developeri vyvíjajú ďalšiu generáciu bytov, kancelárií a skladov – a používajú aj rovnaký jazyk: navrhujú, vyrábajú, uvádzajú na trh, predávajú, sledujú rýchlosť predaja. S dvomi zásadnými rozdielmi. Po prvé, každý projekt je jedinečná kombinácia lokality, produktu, ceny a načasovania – prototyp, ktorý sa nedá vopred otestovať. Po druhé, cyklus je extrémne dlhý:

medzi nápadom a predajom poslednej jednotky uplynú roky a za ten čas sa stihne zmeniť trh, náklady aj konkurencia. Preto sa pri prvom projekte oplatí držať osvedčeného produktu prispôsobeného trhu, nie experimentu. Rovnaký názor majú aj banky a investori, ktorí chcú svoje peniaze späť: projekt, ktorý sa odchýli od štandardu – napríklad menej parkovacích miest, lebo „je pri zastávke“ – môže naraziť už pri žiadosti o úver.

Táto kapitola je mapou celej knihy. Predstavím vám sedem fáz, ktorými prechádza každý developerský projekt; každej z nich sa potom podrobne venuje samostatná kapitola (9 až 15).

Čo sa v tejto kapitole naučíte

- ako na seba nadväzuje sedem fáz developerského procesu,
- čo je hlavným výstupom a kľúčovým rozhodnutím každej fázy,
- prečo medzi fázami existujú rozhodovacie brány (pokračovať / zastaviť),
- šesť najčastejších chýb, ktoré sa opakujú naprieč fázami,
- kde v knihe nájdete detail ku každej fáze.

Sedem fáz developerského procesu

Fáza 1: Nápad, výber pozemku a due diligence

Všetko začína nápadom – vlastnou víziou, ponukou od majiteľa pozemku alebo tipom od makléra. Ako si vybrať projekt? Rovnako, ako keď sa snažíte zmerať levovi telesnú teplotu: veľmi opatrne. Úspešných developerov je málo aj preto, že táto fáza neodpúšťa netrepezlivosť: kto sa s prieskumom neunáhli, o peniaze nepríde – a kto sa unáhli, skôr či neskôr áno. Pred rozhodnutím o kúpe preverte, či pre zamýšľaný produkt existuje trh, či

projekt zapadá do vašej stratégie a možností a či má šancu byť ziskový. Nehnutelnosť a pozemok podrobte dôkladnej previerke – právnej, technickej aj trhovej (due diligence). Konkurencia iných záujemcov vás bude tlačiť do rýchlosti; nikdy však nekupte skôr, než viete, čo kupujete. Podrobne v kapitole 9.

Fáza 2: Štúdia uskutočniteľnosti

Keď je pozemok pod kontrolou – kúpený, rezervovaný alebo zazmluvnený s podmienkami – nastupuje otázka: je projekt realizovateľný a životaschopný? Architekt pripraví koncepčné návrhy, rozpočtár predbežné odhady nákladov a vy s tímom prieskum trhu. Výsledkom je štúdia uskutočniteľnosti (feasibility study) – dokument, ktorý prepočíta, či sa projekt pri realistických predpokladoch oplatí. V tejto fáze zostavujete aj developer-ský tím (kapitola 7) a prvýkrát ho zvolávate: vstupy konzultantov na začiatku vedú zásadne zmeniť smer projektu, kým je zmena ešte lacná. Štúdia je zároveň prvá veľká rozhodovacia brána. Ak čísla nevychádzajú, projekt zastavte tu – strata je zatiaľ malá. Podrobne v kapitole 10.

Fáza 3: Projektovanie a povoľovanie

Nasleduje najdlhšia a administratívne najnáročnejšia časť: premena konceptu na povolenú stavbu. Architekt vypracuje dokumentáciu (situácia, pôdorysy, pohľady, rezy), inžinieri doplnia profesie, rozpočtár výkaz výmer. Projekt prechádza vyjadreniami dotknutých orgánov a inštitúcií – od stavebného úradu a samosprávy cez správcov sietí až po pamiatkarov či posudzovanie vplyvov na životné prostredie, podľa typu a lokality projektu. Svoje slovo má aj verejnosť vrátane susedov. Projektový manažér drží harmonogram a vedie pravidelné stretnutia tímu. Fáza končí právoplatnými povoleniami a dokumentáciou pripravenou na súťaž zhotoviteľov. Podrobne v kapitole 11.

Fáza 4: Financovanie projektu

Developerský úver je zabezpečený budúcou hodnotou dokončenej nehnuteľnosti – a banka chce túto hodnotu vidieť dopredu. Preto spravidla vyžaduje vlastný kapitál, právoplatné povolenia, zmluvu o dielo s pevnou cenou a určitý objem predpredajov alebo predprenájomov za plánované ceny. Financovanie môžete skladať z vlastného kapitálu, bankového úveru a kapitálu investorov. Oplatí sa porovnať podmienky viacerých bánk – a keď je úver podpísaný, cieľ je jednoduchý: začať stavať čo najskôr a stavať čo najkratšie, lebo každý mesiac stojí úroky. Podrobne v kapitole 12.

Fáza 5: Marketing a predaj

Marketing sa nezačína po dokončení stavby – pri dobrom projekte beží už od povoľovania: názov a značka projektu, vizualizácie, webová stránka, cenník, predajný tím alebo maklér. Predpredaje plnia dve úlohy naraz: znižujú vaše trhové riziko a odomykajú bankové financovanie. Produkt aj komunikáciu prispôbte cieľovej skupine – rodinný dom pre mladý pár sa predáva inak ako vila pre bonitného klienta a kancelárie pre právnickú firmu inak ako pre call centrum. Platí stará pravda odvetvia: tie najlepšie projekty sa do inzercie nikdy nedostanú – sú vypredané skôr, než ich stihnete inzerovať. Počas predaja strážte spokojnosť ľudí, ktorí už podpísali zmluvy: sú vaša najlepšia referencia a najhoršie, čo sa vám môže stať, je vlna odstúpení. Podrobne v kapitole 13.

Fáza 6: Riadenie výstavby

Po podpise zmlúv a odovzdaní staveniska sa stavia. Pred začiatkom prác zorganizujte stretnutie všetkých zainteresovaných: kto za čo zodpovedá, prístup na stavenisko a skladovanie mate-

riálu, harmonogramy, bezpečnosť, postup pri zmenách zmluvy a fakturácii. Počas výstavby vás čakajú tisíce malých rozhodnutí – materiály, detaily, kontrola mesačných výdavkov – a pravidelné kontrolné dni na stavbe (spravidla raz za jeden až dva týždne) so zápisnicou a zoznamom úloh s termínmi. Nešetrite na dohľade konzultantov: ľudia, ktorí dokumentáciu tvorili, odhalia problém skôr, než nastane, a ich zodpovednosť vás chráni v prípadnom spore so zhotoviteľom. Kvalitu nezávisle kontroluje stavebný dozor. Fáza končí dokončením stavby, odstránením nedorobkov, odovzdaním záruk a kolaudáciou. Podrobne v kapitole 14.

Fáza 7: Prevádzka a ukončenie projektu

Posledná fáza závisí od vašej stratégie. Pri predaji právnik prevedie jednotky na kupujúcich, s účtovníkom vysporiadajú platby, DPH a dane, z výnosov sa splatí úver a projekt sa uzavrie. Pri držbe sa nehnuteľnosť prenajme, spravuje (sami alebo cez správcovskú spoločnosť) a spravidla refinancuje na dlhodobý úver – kapitál a zisk sa investorom vracia až predajom alebo refinancovaním, čo môže trvať roky. Nezabúdajte, že vlastníctvo znamená trvalú zodpovednosť: údržbu, opravy, nájomcov. Projekt sa končí až vtedy, keď je posledná jednotka predaná alebo prenajatá a financovanie vysporiadané. Podrobne v kapitole 15.

Sedem fáz na jednom mieste

Fáza	Hlavný výstup	Rozhodovacia brána (pokračovať, len ak...)	Kapitola
1. Pozemok a due diligence	preverený pozemok pod kontrolou	previerka nenašla zásadné vady a trh existuje	9

Fáza	Hlavný výstup	Rozhodovacia brána (pokračovať, len ak...)	Kapitola
2. Štúdia uskutočniteľnosti	prepočet životaschopnosti projektu	čísla vychádzajú aj pri konzervatívnych predpokladoch	10
3. Projektovanie a povoľovanie	právoplatné povolenia + dokumentácia	povolený projekt zodpovedá štúdiu (náklady, rozsah)	11
4. Financovanie	podpísané financovanie	rozpočet projektu unesie podmienky financovania	12
5. Marketing a predaj	značka, predpredaje / predprenájmy	predpredaje potvrdzujú ceny zo štúdie	13
6. Riadenie výstavby	skolaudovaná stavba	stavba dokončená v rozsahu, kvalite a rozpočte	14
7. Prevádzka a ukončenie	predané / prenajaté + vysporiadané financovanie	–	15



Obr. 8.1 Sedem fáz developerského procesu s rozhodovacími bránami go/no-go medzi fázami a odkazmi na kapitoly 9 až 15.

Dôležité: fázy sa v praxi prekrývajú. Marketing beží súbežne s povoľovaním aj výstavbou, financovanie sa pripravuje počas projektovania a tím skladáte od druhej fázy. Poradie vyjadruje logiku rozhodovania, nie striktný kalendár. Podstata rozhodovacích brán je však nekompromisná: na konci každej fázy si položte otázku, či projekt stále spĺňa predpoklady, s ktorými ste doň vstupovali. Zastaviť projekt po druhej fáze je lacné; zastaviť ho počas výstavby je katastrofa. Čím skôr zlé projekty zastavíte, tým viac kapitálu vám ostane na tie dobré.

Šesť chýb, ktoré sa opakujú naprieč fázami

Developeri sú od prírody podnikatelia: nadšení, zanietení a ochotní riskovať. Presne tie vlastnosti, ktoré nás robia úspešnými, však spôsobujú aj zbytočné a nákladné chyby. Za dvadsať rokov praxe som sa naučil, že týchto šesť sa opakuje najčastejšie.

1. Nedostatočný prieskum a neoverené informácie

Dôkladný prieskum trhu je nevyhnutnosť, nie luxus. Začiatocníci často robia len nutné minimum, aby ušetrili čas a peniaze, prípadne sa spoľahnú na nekvalifikovanú tretiu stranu. Ak si nie ste istí, čo všetko treba overiť, poverte tým kvalifikovaného konzultanta – vyhnete sa skrytým nástrahám, ktoré neskôr stoja tisíce eur.

2. Finančná analýza upravená podľa želania

Štúdia uskutočniteľnosti je najdôležitejší dokument projektu – a najčastejšie falšovaný, paradoxne samotným developerom. Pokúšenie nadhodnotiť predajné ceny a podhodnotiť náklady, aby čísla „vyšli“, je obrovské. Výsledok býva rovnaký: developer minie peniaze na povolenia a potom zistí, že projekt je nerentabilný a banka ho nebude financovať. Čísla majú odrážať realitu, nie vaše želanie.

3. Podcenení susedia

Susedia patria na zoznam zainteresovaných strán – váš projekt sa ich reálne dotýka. Zbytočné konflikty vznikajú najčastejšie preto, že developer svoje zámery pred podaním žiadosti neoznámí a susedia sú nepríjemne prekvapení. Čím menej námietok, tým hladšie povoľovanie; vyhrotené susedské spory vedia projekt zdržať o roky alebo ho dotiahnuť na súd. Oplatí sa komunikovať skoro, otvorene a slušne.

4. Nesprávny zhotoviteľ

Bankrot zhotoviteľa uprostred stavby je jedna z najhorších vecí, aká sa vám môže stať – výmena je drahá a rozpočet na ňu často nestačí. Odolajte výberu podľa najnižšej ceny a spomeňte si na staré príslovie: ak ponúknete arašidy, dostanete opice. Najlacnejší poradcovia a zhotovitelia stoja z dlhodobého hľadiska viac než skutoční profesionáli. Podrobne sme o tom hovorili v kapitole 7.

5. Nekvalitná dokumentácia a zmluvy

Chyby v zmluvách a dokumentácii prehliadajú aj skúsení developeri – a mnohí sa poučia až po prvej drahej pokute alebo prehratom spore. Opčné, rezervačné, kúpne a stavebné zmluvy aj dohody o mlčanlivosti musia byť právne čisté a chrániť vaše aktíva. Bez kvalifikovaného právnik a účtovníka so skúsenosťou z developmentu riskujete, že o zisk pridáte administratívne – čo bolí rovnako ako prísť oň na stavbe.

6. Nevhodný projekt

Niektoré nehnuteľnosti sú dlhodobo nepredajné zo závažných dôvodov – a predsa si vždy nájdú kupca-developera. Dôvodom býva kombinácia nedostatku informácií, slabého prieskumu a

nepochopenia procesu. Riziko teda nie je len v projekte, ale aj v developerovi samotnom; najlepšou obranou je sebazvdelávanie a rada skúsenejších, kým je ešte čas povedať nie.

Vaša rola naprieč fázami

Development nie je jednorazový projekt – je to podnikanie, ktoré potrebuje lídra zodpovedného za výsledok. Tou osobou ste vy. Väčšinu odborných úloh delegujete tímu (kapitola 7), ale osobne zapojený musíte byť v každej fáze: len tak máte projekt a rozpočet pod kontrolou. Plne prenechať proces zamestnancom si môžu dovoliť veľké komerčné projekty s vysokou maržou, nie menšie rezidenčné schémy. Dobrá správa: mnohí nováčikovia zistia, že zručnosti z doterajšej kariéry – riadenie ľudí, obchod, financie, komunikácia – sa dajú v developmente priamo použiť. Treba sa ich len naučiť aplikovať v novom odvetví, ktoré spája architektúru, právo, financie, stavebníctvo, marketing aj mestské plánovanie.

A ešte jedna vec: nesústredte sa len na peniaze. Ziskovosť je podmienka prežitia – bez nej nezískate financovanie na ďalší projekt – ale skutočným cieľom je zvládnuť proces do detailu, správať sa férovo ku všetkým zainteresovaným a citlivo k prostrediu. Zisk je dôsledok dobre zvládnutého procesu, nie jeho náhrada. A pocit zadostúčinenia z dokončenej budovy, ktorú ľudia používajú, je odmena, ktorá sa nedá vyčíslieť.

Kontrolný zoznam: rozhodovacie brány projektu

- Fáza 1: Mám preverený pozemok a dôkaz, že pre produkt existuje trh? Ak nie – nekupovať.
- Fáza 2: Vychádza štúdia uskutočniteľnosti aj pri konzervatívnych predpokladoch? Ak nie – zastaviť alebo prepracovať.

- Fáza 3: Zodpovedá povolený projekt nákladom a rozsahu zo štúdie? Ak nie – prepočítať skôr, než súťažím zhotoviteľa.
- Fáza 4: Unesie rozpočet podmienky financovania vrátane rezervy? Ak nie – nepodpisovať.
- Fáza 5: Potvrdzujú predpredaje ceny zo štúdie? Ak nie – prehodnotiť ceny, produkt alebo načasovanie.
- Fáza 6: Je stavba v rozsahu, kvalite, čase a rozpočte? Odchýlky riešim okamžite, nie na konci.
- Fáza 7: Je posledná jednotka predaná/prenajatá a financovanie vysporiadané? Až potom je projekt skončený.

ZHRNUTIE

- Development je vývoj produktu s extrémne dlhým cyklom: každý projekt je neotestovateľný prototyp a medzi nápadom a predajom uplynú roky.
- Proces má sedem fáz: pozemok a due diligence → štúdiá uskutočniteľnosti → projektovanie a povoľovanie → financovanie → marketing a predaj → výstavba → prevádzka a ukončenie.
- Fázy sa prekrývajú, ale rozhodovacie brány medzi nimi sú nekompromisné: zlý projekt zastavte čo najskôr – po fáze 2 je to lacné, počas výstavby katastrofa.
- Pri prvom projekte sa držte osvedčeného produktu prispôbeného trhu; experimenty banka nerada financuje.
- Predpredaje sú kľúč, ktorý spája marketing s financovaním: znižujú riziko a odomykajú úver.

- Šesť opakovaných chýb: slabý prieskum, prikrášlená finančná analýza, podcenení susedia, nesprávny zhotoviteľ, nekvalitné zmluvy, nevhodný projekt.
- Vy ste líder a nositeľ rizika – delegujte úlohy, nie zodpovednosť. Zisk je dôsledok zvládnutého procesu.