

Development

I



FAKULTA
ARCHITEKTURY
ČVUT V PRAZE

Ing. Pavel Krupík (ed.)

Tato publikace slouží jako studijní materiál
pro studenty předmětu Development I.

Předmět Development I – Základy developmentu
nemovitostí – seznámí studenty se základními
principy formulování požadavků a potřeb
investorské přípravy včetně základních principů
realizace projektů staveb nebo souborů staveb,
a to zejména formou integrace požadavků
ekonomických, sociálních a environmentálních
v prostředí otevřené tržní ekonomiky.

Studenti se budou seznamovat v logické posloupnosti
a relevantní úrovni podrobnosti v oblastech:
principů fungování trhu s nemovitostmi, finančních
investic, ekonomiky, potřeb soukromých a veřejných
investorů a z toho vyplývajících požadavků na
řízení projektových rizik a příležitostí a s tím vším
související legislativní rámec a právní pravidla.

Obsah

I.	Úvod do trhu s nemovitostmi a developmentu Ing. arch. Michaela Kloudová, Petr Urbánek	4
II.	Investiční strategie, zadání pro projektové práce Ing. arch. Michaela Kloudová Petr Urbánek	18
III.	Veřejné investování Ing. arch. Jaromír Hainc, Ph.D.	24
IV.	Hodnota, Strategie, Zadání projektu Ing. arch. Vít Řezáč, Ph.D.	34
V.	Úvod do tržního oceňování nemovitostí Ing. Martin Skalický	46
VI.	Cash flow projektu – nástroj otestování proveditelnosti projektu Ing. Petr Měřížko, Ph.D.	54
VII.	Nemovitosti, Nájem, Dílo Mgr. Zuzana Straková	64
VIII.	Marketing v Real Estate Eduard Forejt	82
IX.	Základy prezentačních dovedností, aka Bourák, nebo poseroutka? Eduard Forejt	96

Úvod do trhu s nemovitostmi a developmentu

I.

1. Nemovitost obecně

S nemovitostmi ve všech představitelných formách přicházíme do styku všichni. Vlastnictví pozemků a budov, jeho stabilita a jistota, pořádek v jeho registraci patří ke klíčovým faktorům dlouhodobé ekonomické a sociální úspěšnosti každé země nebo společnosti. Během více než čtyřicetiletého předrevolučního experimentu (z hlediska délky životnosti nemovitého majetku vlastně nepříliš dlouhé doby) se prostředí naší země proměnilo téměř katastrofálně. Jedním z hlavních důsledků této proměny byla bezmála absolutní devastace vztahu k nemovitému majetku, který patřil z valné většiny všem, ve skutečnosti však nikomu. Tato devastace měla negativní vliv nejen na čistě ekonomickou oblast, ale i na oblast životního prostředí, a to jeho fyzickým i estetickým zpusťšením. Tím poznamenala desetiletí a staletí vytvářené sociální struktury krajiny, měst a vesnic.

Během posledních třiceti let je možné sledovat, jak nemovitosti hrají pozitivní roli v kultivaci životního prostředí a trh s nemovitostmi kladně ovlivňuje mnoho ekonomických sektorů – stavebnictví, bankovníctví a služby (právní, ekonomické, mediální, realitní poradenství, správu a údržbu budov apod.). Nemovitosti jsou přímo nebo nepřímo jedním z největších zdrojů tvorby pracovních míst. Daň z nemovitosti je jediná daň, jejíž výnosy směřují přímo „do kapsy“ příslušné městské správy.

Zároveň však hrály nemovitosti – resp. skutečnost, že banky ignorovaly elementární zákony trhu s nemovitostmi – hlavní roli v bankovní krizi, a to v té, která probíhala v ČR na konci devadesátých let, a také v poslední globální ekonomické krizi, jež začala v roce 2007.

Zabýváme-li se trhem s nemovitostmi v prostředí svobodného trhu, existují základní pravidla, jejichž dodržení – při správném použití selského rozumu – vede ke správným rozhodnutím, za kolik, kde a jak koupit byt, továrnu, investovat do nákupního centra, hotelu apod.:

- Nemovitost má stálou polohu (lokalitu), která určuje její hodnotu.
- U pozemků a staveb nelze ze dne na den měnit jejich velikost a způsob využití.
- Zhodnocení pozemku výstavbou má vliv na jeho hodnotu, ale není závislé pouze na vůli vlastníka pozemku.
- K pozemkům a stavbám se mohou vázat odlišná vlastnická a užívatelská práva (například nájemní smlouva, věčné břemeno, právo stavby).
- Jednou prodaná nemovitost se na trh znovu nemusí nikdy dostat.

Podle českého právního řádu je stavba součástí pozemku¹. Historicky však existují případy, u kterých stavbu vlastní osoba odlišná od vlastníka pozemku.

Existují **tři hlavní důvody, proč vlastnit nemovitosti**:

- 1. Nemovitost využíváme sami – slouží k uspokojení vlastních potřeb prostoru pro bydlení, podnikání, odpočinek nebo sociální, kulturní a technické využití.
- 2. Nemovitost vlastnit jako investiční komoditu.
- 3. Speciální zájem – nemovitost slouží k uspokojení emotivní potřeby, která převažuje nad investičními či uživatelskými zájmy nebo potřebami.

Důvodů, proč vznikají developerské projekty, existuje mnoho. Z valné většiny se však jedná o důvody investičně obchodní. U investičního přístupu k nemovitostem platí základní vztah mezi rizikem², výnosem³ a likviditou⁴. U optimální investice jsou všechny tyto tři parametry ve vyrovnaném vztahu. V momentě, kdy se rozhodneme investovat do nemovitostí, a to i nejen jako investiční komodity, je třeba mít na paměti následující pravidla:

- Neexistuje jednotný statistický přístup ani jednotná regulace trhu s nemovitostmi.
- Neexistuje centralizovaný způsob, podobný burze cenných papírů, jakým by se s nemovitostmi obchodovalo.
- Prodej nebo nákup nemovitosti jsou vždy otázkou spíše měsíců než dnů nebo týdnů.
- V případě investice do developerského projektu je investor do projektu „osobně“ zapojen po dobu mnoha let.
- Investice do nemovitostí nebo nemovitostního developerského projektu obvykle vyžaduje zapojení a koordinaci mnoha odborníků z mnoha rozličných profesí.
- Koupě a uzavření nájemní smlouvy představují pro zúčastněné strany ve valné většině případů výdaj, resp. příjem nebo závazek, při nichž se v rámci jedné transakce může jednat o velké částky v porovnání s valnou většinou jiných investičních aktivit.

2 Míra rizika se u jednotlivých investic může lišit. U nemovitostního developementu je míra rizika větší, samozřejmě záleží na typu developementu. V investičním prostředí vždy platí, že vyšší míra rizika představuje vyšší požadavek na míru návratnosti konkrétní investice a její likviditu (viz likvidita).

3 Výnos je souhrn peněžních částek získaných z činnosti podnikatele za vymezené časové období. Opak nákladů.

4 Pojem likvidita se nejlépe ukáže, když budeme vycházet z významu anglického slova liquid, tedy tekutý, kapalný. V oblasti financí likvidita znamená schopnost „přeměnit se“ (na peníze nebo obchodovatelný majetek) a určuje, jak rychle můžeme investici či jinou komoditu přeměnit na hotové peníze. Likvidita tedy zjednodušeně znamená snadno obchodovatelný. Rozlišuje se míra likvidity, přičemž nejlikvidnější je hotovost nebo peníze uložené na účtu, tzv. okamžité peníze. Vysokou likviditu mají aktiva (majetek), která jdou rychle vyměnit za hotové peníze. U firem a institucí se likvidita měří za pomoci finanční analýzy a je ukazatelem míry schopnosti daného podniku přeměnit svůj majetek (aktiva) na peníze pro pokrytí všech svých splatných závazků, při minimálních nákladech. Vysoká míra likvidity v tomto případě znamená, že je podnik solventní a je schopný své krátkodobé závazky (splatné do 1 roku) včas splatit.

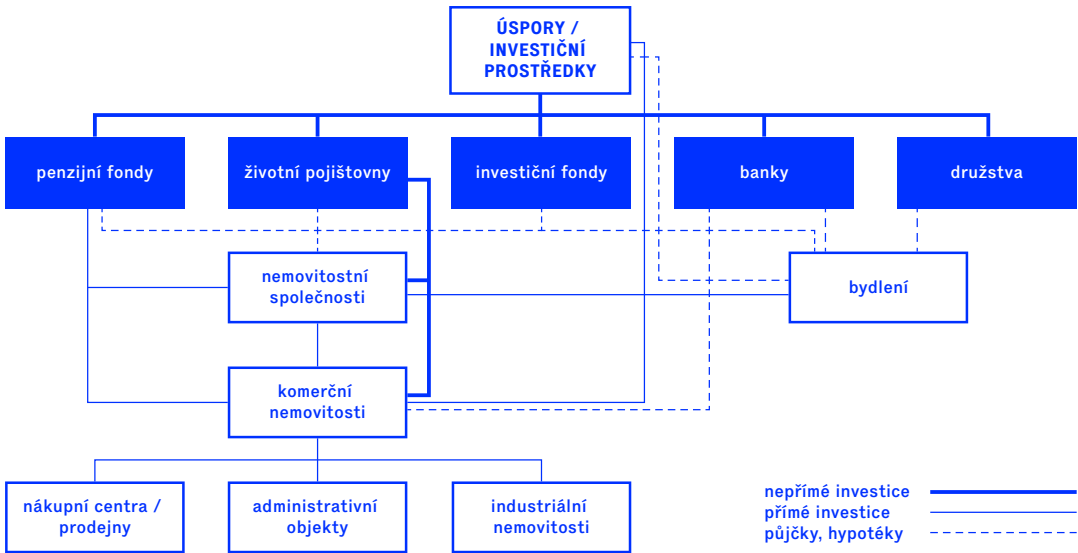
Nemovitosti jako investiční komodita mají na rozdíl od cenných papírů, zlata, cenných kovů nebo surovin jiný rizikový profil, jak je vidět v uvedené tabulce:

Volatilita výnosu z investic v %	
akcie	30,3
drahé kovy	14,1
nemovitosti	9,5

↳ Obr. 1: Porovnání nestálosti investičních nástrojů – zdroj: IPD 2006

Nemovitosti jsou tedy velmi stálou investiční komoditou, která logicky (bereme-li v úvahu stav trhu, který není ani na vrcholu konjunktury, ani na dně deprese) nabízí nižší, ale stabilní výnosy a relativně nízké riziko poklesu hodnoty investice.

Při pohybu na nemovitostním trhu nebo při provádění investic do nemovitostí je třeba mít alespoň základní představu o tom, jakým způsobem a z jakých zdrojů jsou prostředky na nemovitosti získávány a používány. Pro primární orientaci slouží schéma *Přehled finančních toků při investici do nemovitosti*.



↳ Obr. 2: Schéma – Přehled finančních toků při investici do nemovitosti.

Další skutečností, kterou se odlišují investice do nemovitostí od jiných investičních komodit, je nutnost se o nemovitost aktivně starat, a to v míře, která je nesrovnatelná s většinou ostatních investičních komodit.

Aktivní investiční péče o nemovitosti je navíc multioborová aktivita, vyžadující koordinaci nebo splnění často protichůdných ekonomických a technických potřeb, územně plánovacích omezení nebo např. politických zájmů, a to vše tak, aby byly naplněny všechny zákonné normy a požadavky.

2. Hodnota nemovitosti

Hodnota nemovitosti je určována mnoha faktory. Vlastník konkrétní nemovitosti má jen velmi malý vliv – pokud vůbec nějaký – na to, aby se během doby, kdy nemovitost vlastní, některé z těchto faktorů upravily ve prospěch zvýšení hodnoty nemovitosti. Proto je potřeba už před rozhodnutím o prováděné investici se zvláštním důrazem a pečlivostí prozkoumat, analyzovat a vyhodnotit zejména ty faktory (rizika), které vlastník ovlivnit prakticky nemůže. Jde o následující dva základní faktory:

- **Lokalita** – její příhodnost pro zamýšlené využití – a výhled, zda se budou vlastnosti lokality s ohledem na zamýšlené využití konkrétní nemovitosti nebo investičního záměru vyvíjet ve střednědobém a dlouhodobém časovém horizontu pozitivně. Vhodnost lokality ke konkrétnímu investičnímu záměru nemovitosti závisí na měřítku, ve kterém se hledání umístění nemovitosti odehrává. Investor se může zabývat výběrem vhodného světadílu, země, města, čtvrti anebo konkrétního místa. Při investicích do nemovitostí je třeba si uvědomit, že mimo výjimečných případů monopolního vlastníka (např. Baťa – Zlín, Škoda auto – Mladá Boleslav) nebo subjektu majícího rozhodující vliv na chod velkého území jsou parametry lokality vlastníkem nemovitosti ovlivnitelné pouze nepřímo, a to minimálně, anebo vůbec.
- **Stav trhu** v době, kdy nemovitost kupujeme, pronajímáme, prodáváme apod. Vždy je třeba brát zřetel na to, že trh s nemovitostmi má mnoho úrovní. Základní dělení trhu s nemovitostmi je jednoduché. Dělíme ho na: (1) nemovitosti určené k účelům podnikání, (2) nemovitosti k účelům bydlení a (3) nemovitosti k ostatním účelům. U každé z těchto kategorií je třeba dále rozlišit, zda se jedná o (i) trh uživatelský – nájem nebo (ii) koupi nemovitosti pro vlastní využití či (iii) koupi nemovitosti jako investiční komodity bez úmyslu ji kdykoli využívat. Zejména u nemovitostí určených k podnikatelským účelům je pak mnoho dalších podúrovní (např. podle konkrétního typu využití), kde mohou platit zcela odlišná pravidla. Například trh s hotely je zpravidla ovlivňován úplně jinými pravidly než trh s kancelářskými nebo maloobchodními prostory.

Základní poučka, a to nejen v oblasti trhu s nemovitostmi, zní, že běžný, tj. nemonopolní vlastník nebo investor do nemovitostí situaci na trhu ovlivnit nemůže. „Pro forma“ autor uvádí to, že stav trhu má na

odbytovou hodnotu nemovitosti nezanedbatelný vliv. Dalším důležitým faktorem, který má na hodnotu nemovitosti významný vliv, je technický stav konkrétního pozemku nebo na něm umístěné stavby. Na rozdíl od předešlých dvou zmiňovaných faktorů může vlastník tento stav podstatně ovlivnit (i když třeba za nemalou cenu).

3. Nemovitostní developerský projekt obecně

Obecnou charakteristikou nemovitostního developerského projektu⁵ je záměr investora upravit parametry konkrétní nemovitosti tak, aby na konci celého procesu byla hodnota této nemovitosti vyšší. V optimálním případě to znamená, že postupujícími investicemi v čase se hodnota konkrétní nemovitosti zvyšuje tak, aby investorovi poskytla očekávanou návratnost.

Nemovitostní developerský projekt má šest důležitých fází. Jednotlivé fáze mají různý vliv na výsledek projektu a přinášejí různé příležitosti ke zvýšení hodnoty, ale zároveň představují různou úroveň rizik, jež mohou naopak celou investici znehodnotit.

Fáze 0 – akvizice

Vyhledání, analýza, příprava a realizace investice do konkrétní nemovitosti.

Fáze 1 – přípravná fáze⁶

Všechny činnosti vedoucí k vytýčení umístění, objemu a využití nemovitosti, projednání návrhu stavby s klíčovými aktéry a získání případných kladných rozhodnutí týkajících se vlivu projektu (stavby) na životní prostředí.

Fáze 2 – povolení záměru⁶

Všechny činnosti vedoucí k získání všech práv stavebně realizovat plánovaný projekt.

Fáze 3 – výběr dodavatele stavby

Všechny činnosti související s přípravou realizace projektu včetně výběru dodavatele stavby a vedoucí k tomu, aby stavební realizace proběhla v plánované kvalitě, aby byly optimalizovány stavební náklady a byl dodržen časový harmonogram. Zároveň musí být dokončeny všechny činnosti, které jsou potřebné k podpoře a realizaci procesu prodeje nebo pronájmu, případně k tomu, aby byl samotný prodej nebo pronájem realizován.

⁵ Projekt můžeme chápat jako úkol, který má specifické vlastnosti, je jasně časově ohraničený (má začátek a konec) a tvoří svůj vlastní sociální systém. Každý projekt je unikátní.

⁶ Účinností nového stavebního zákona (Zákon č. 283/2021 Sb.) mizí z legislativy termín územní rozhodnutí a stavební povolení. Územní rozhodnutí ve fázi 1 nahrazuje přípravná fáze. Stavební povolení ve fázi 2 nahrazuje termín povolení záměru.

Fáze 4 – realizace stavby

Všechny činnosti zajišťující stavební realizaci projektu v kvalitě, nákladech a harmonogramu tak, jak byly naplánovány. Dokončení převážné většiny činností týkajících se pronájmu nebo prodeje prostor či celého projektu.

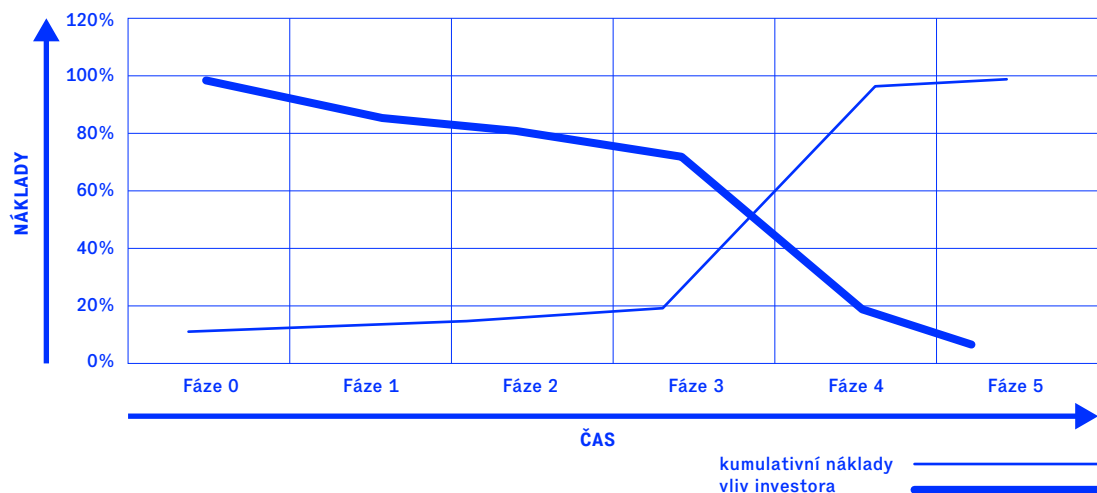
Stavební realizace tvoří 60 % – 80 % celkových investičních nákladů.

Fáze 5 – uvedení do provozu

Všechny činnosti spojené s uvedením projektu do provozu a konečné uzavření projektu z technických, ekonomických a administrativních hledisek.

Optimální a efektivní realizace nemovitostního developerského projektu spočívá zejména v umění definovat rizika a stanovit správné preference jednotlivých činností nebo oblastí činností a určit kritéria, která budou eliminovat či minimalizovat rizika ve správném poměru k požadovanému zvyšování hodnoty investice, a to vše předtím, než do projektu vstoupíme.

Je třeba si uvědomit, že realizace nemovitostního developerského projektu je zcela multidisciplinární obor, ve kterém se investor musí dobře orientovat.



↳ Obr. 3: Fáze developerského projektu

Ve fázi přípravy projektu má investor největší možnost ovlivnit výslednou podobu a hodnotu budoucí stavby pomocí pečlivé přípravy a adekvátního času věnovaného prořízení návrhu projektu. S postupujícími fázemi rozpracovanosti projektové dokumentace a stavební realizace výrazně narůstají náklady na dodatečné změny.

Faktory ovlivňující developerský projekt lze rozdělit do následujících oblastí podle jejich aktérů:

- Investoři / zdroje kapitálu – investoři, banky, podílníci – akcionáři;

- Vlastní tým – vlastní statutární představenstvo, projektový manažer, prodej, marketing apod.;
- Veřejná správa – státní správa (finanční úřad, stavební úřad, útvary místního rozvoje, hygiena, hasiči, katastr), samospráva (zastupitelstvo, rada obce, samosprávné úřady);
- Dodavatelé – projektový manažer, cenový odhadce, architekti, projektanti, právníci, daňoví poradci, stavební firmy, PR a reklamní agentury, pojišťovny apod.;
- Zákazníci – investoři, kupující (uživatelé), nájemníci;
- Třetí strany – sousedé, občanské iniciativy, média, poskytovatelé technické infrastruktury apod.

Se všemi aktéry v rámci jednotlivých oblastí developer při koordinaci projektu komunikuje, s většinou má obchodní či jiný právní vztah. Přímý vliv však investor uplatňuje pouze na vlastní tým a dodavatele.

3.1. Fáze 0

Právní oblast

- Nemovitost může být pořízena buď formou převodu vlastnického práva k nemovitosti (asset deal), nebo formou koupi nemovitostní společnosti, resp. kapitálového vstupu do nemovitostní společnosti, která nemovitost vlastní (share deal).
- Musí být prozkoumána oprávněnost vlastnického titulu a užívacích práv či omezení užívání třetími osobami.
- V případě, že investice je prováděna formou koupě nebo kapitálového vstupu nemovitostní společnosti (share deal), musí být prozkoumána tato společnost z pohledu obchodního práva.
- Smluvní konstrukce kupní smlouvy musí efektivně kombinovat oblasti zejména občanského, obchodního, stavebního a daňového práva.
- V případě, že se projekt nachází v lokalitě se speciální legislativou, je třeba mít tyto okolnosti ještě před začátkem zkoumání konkrétního projektu dostatečně prostudované.

Stavebně technická oblast

- Prozkoumání a vyhodnocení rizik, které vyplývají z omezení daných územním plánem, ochranou památek, ochranou přírody nebo limitací např. ochranných pásem technické a dopravní infrastruktury.
- Prozkoumání a vyhodnocení rizik podloží (např. geologie, hydrogeologie) a jeho případné kontaminace.
- Prozkoumání a vyhodnocení technického stavu staveb a konstrukcí a jejich případné kontaminace.
- Prozkoumání a vyhodnocení stavu technické a dopravní infrastruktury potřebné pro realizaci a provoz konkrétního investičního záměru.

- Provedení hrubých studií využití a objemu zamýšleného investičního záměru a odhadu nákladů na realizaci projektu.
- Provedení analýzy, zda zamýšlený investiční záměr může získat v předpokládaném časovém harmonogramu potřebná povolení, která jsou nezbytná ke stavební realizaci.

Ekonomická oblast

Ekonomickou oblastí není míněna jen pouhá kalkulace výnosů a nákladů (a to nejen u větších investic). Kalkulaci předchází odpovědná analýza. Abychom mohli kalkulaci a analýzu provést, je třeba prozkoumat a správně vyhodnotit následující oblasti z pohledu nákladů a z pohledu výnosů.

Oblasti hodnocené z pohledu nákladů:

- Ceny stavebních prací včetně odhadu jejich vývoje a situace na trhu dodávek stavebních prací.
- Stav a struktura daní z příjmů, z nemovitostí, z převodu nemovitostí a odhad vývoje situace v této oblasti.
- Stav a struktura podmínek financování z bankovních a ostatních zdrojů, které financování poskytují, a odhad vývoje v této oblasti.
- Stav a struktura dodavatelského řetězce potřebného pro realizaci projektu, zejména právních služeb, služeb daňových poradců, služeb z oblasti reklamy, marketingu a PR, služeb poskytovaných realitními poradci či projektovými manažery.

Oblasti hodnocené z pohledu výnosů

- Celková ekonomická situace konkrétní lokality nebo regionu.
- Výška nájemného v konkrétním nemovitostním segmentu a odhad dalšího vývoje.
- Stav prodejních cen nemovitostí v konkrétním nemovitostním segmentu a odhad vývoje v této oblasti.
- Stav a odhad vývoje dalších projektů, které našemu projektu mohou konkurovat, nebo naopak mohou ekonomický úspěch našeho projektu v konkrétní lokalitě podpořit.

Před dokončením fáze 0, tedy před uzavřením konkrétních právně závazných smluv o koupi projektu, je nezbytné:

- aby pro konkrétní projekt existovala jasně definovaná investiční strategie (vypracovaná na základě předchozích analýz), která stanovuje cíle návratnosti investice (příjmové stránky projektu) a zároveň přesně určuje způsob naplnění takových cílů a „cestu“ k němu. Správně definovaná strategie musí nezbytně stanovit nejen základní parametry, které definují, co je třeba splnit, ale i stanovit činnosti či zásady (tzv. K. O. kritéria), bez jejichž splnění investor ani jeho realizační tým nebudou v projektu pokračovat (např. projekt nebude nikdy stavebně realizován bez předem zajištěného objemu

pronájmu nebo prodeje, anebo naopak bude projekt realizován jako tzv. spekulativní, tzn. s potenciálními kupujícími nebo nájemci se bude jednat nejdříve pět měsíců před dokončením projektu);

- aby měl investor zajištěné potřebné finanční prostředky pro splnění platebních povinností vyplývajících ze zamýšlené transakce.

3.2. Fáze 1

Prvním a zásadním krokem je sestavení základní kostry realizačního týmu a dodavatelského řetězce, který by v ideálním případě měl zůstat bez podstatných změn až do chvíle dokončení fáze 3 projektu, tj. dokončení podrobné technické dokumentace pro výběr dodavatele.

Cílem této fáze je vypracování návrhu stavby (vytýčení umístění, objemu a využití nemovitosti) a jeho projednání s DOSS⁷ a klíčovými aktéry, případně získání kladného rozhodnutí EIA⁸ a JES⁹.

Klíčovým dodavatelům je důležité vytvořit konkrétní zadání – záměr investora, a to už před výběrem konkrétních dodavatelů. Zvláštní pozornost je třeba věnovat definici záměru, která bude podkladem pro služby architektů. Dodavatelský řetězec je samozřejmě širší a zahrnuje mimo dodavatele architektonických a specializovaných projekčních prací i poradenské služby pro projednávání s orgány státní správy a právní služby. U větších projektů je třeba počítat i s odborníky na public relations, marketing, cenové odhady, environmentální certifikaci apod.

Před započítáním prací musí být nejen architekt, ale celý realizační tým dokonale seznámen se záměrem investora a investiční strategií a musí se s nimi identifikovat.

Investor nemovitostního developerského projektu musí v této fázi realizace projektu překonat velké množství technických, byrokratických a případně politických bariér. Každá z těchto bariér může představovat riziko, které by mohlo kriticky ovlivnit příjmovou i nákladovou stránku projektu. Na druhou stranu má právě v této fázi investor nejlepší příležitost ovlivnit změny v projektu, například rozšířit jeho objem, rozšířit nebo naopak zúžit způsob využití zamýšleného projektu, zajistit zlepšení dopravní dosažitelnosti projektu apod.

7 Dotčené orgány (dříve dotčené orgány státní správy, stále ve zkratce používané jako DOSS) je souhrnný název pro orgány státní správy hájící veřejné zájmy podle svých oblastí působnosti (památková péče, ochrana životního prostředí, vodní režim v krajině, hygiena, hasiči, policie etc.). V řízeních podle stavebního zákona mají právo vyjadřovat se k projektům.

8 Posuzování vlivů záměrů na životní prostředí (proces EIA) je v ČR upraveno zákonem o posuzování vlivů na životní prostředí č. 100/2001 Sb.

9 Jednotné environmentální stanovisko (JES), které zavádí zákon č. 148/2023 Sb. o jednotném environmentálním stanovisku, je nástrojem procesní integrace státní správy v oblasti ochrany životního prostředí. Vydává se ve formě závazného stanoviska podle správního řádu, a to pro všechny záměry povolované podle stavebního zákona, ať už jde o záměry vyžadující EIA nebo záměry ostatní.

3.3. Fáze 2

Po vypracování a projednání návrhu stavby, případně získání kladného rozhodnutí EIA a JES, je pro investora nezbytné tyto dokumenty (a z nich vyplývající „práva a povinnosti“, případně dohody) porovnat s investičním záměrem, investiční strategií a kalkulací návratnosti. V případě, že dokumenty stanovují investorovi podmínky, které výrazně (pozitivně i negativně) ovlivňují naplnění investiční strategie, je třeba strategii, záměr investora i studii návratnosti upravit. Taková úprava může představovat například zastavení projektu a jeho prodej se ztrátou, nebo naopak v případě zajištění výhodnějších objemových parametrů prodej se ziskem, protože objem investice již neodpovídá investiční strategii pro další realizaci projektu apod.

Ve fázi 2 může investor do velké míry ovlivnit zejména konkrétní technické a architektonické aspekty projektu. Tyto aspekty mají logicky velký dopad na výši stavebních nákladů, které mají rozhodující roli při kalkulaci návratnosti. Stejně tak mají tyto aspekty vliv na příjmovou stránku projektu, resp. jeho hodnotu.

Pravomocné povolení záměru opravňuje investora stavebně realizovat zamýšlený investiční záměr. Tento milník je v rámci celé sekvence developerského nemovitostního projektu zásadním zlomem. V naprosté většině případů totiž pouze toto právo umožňuje započítí prodeje nebo pronájmu konkrétního projektu. Důvodem je to, že po získání povolení záměru jsou už práva investora omezena pouze faktory, které může investor z valné většiny přímo ovlivňovat, a rizika intervencí třetími stranami sice existují, ale jsou omezená. Z těchto důvodů je vhodné v závěrečné části fáze 2 realizovat aktivity spojené s prodejem nebo pronájmem projektu – konkrétní marketingové a reklamní činnosti včetně případných jednání o prodeji/pronájmu. Je třeba zopakovat, že před započítáním těchto aktivit musí být pro tyto činnosti sestaven optimální dodavatelský řetězec a všechny dodavatelské subjekty musí být dokonale seznámeny se záměrem investora a investiční, resp. prodejní strategií projektu a musí se s nimi identifikovat.

Ve valné většině případů musí investor v této fázi začít aktivně jednat s bankami nebo jinými poskytovateli financování o objemu a podmínkách financování konkrétního projektu nebo jeho fáze.

3.4. Fáze 3

V okamžiku započítí této fáze má investor všechna formální oprávnění k započítí realizace výstavby. To však neznamená, že na něho v dalším průběhu projektu nečekají žádná rizika.

V rámci této fáze by hlavně měla být dokončena dokumentace pro výběr dodavatele stavebních prací. Je nezbytné provést optimalizaci projektu s cílem snížit stavební náklady, a to při dodržení záměru investora a investiční strategie. Během tohoto procesu má investor poslední příležitost výrazněji ovlivnit výšku stavebních nákladů.

Dalšími významnými kroky, které ovlivňují nákladovou stránku projektu, jsou příprava a realizace výběru dodavatele stavby a případná úprava týmu dodávajícího architektonické a projekční služby. Úspěšnost a nastavení struktury těchto činností může podstatným způsobem ovlivnit kvalitu, dodržení plánovaného harmonogramu a konečnou cenu stavebního díla.

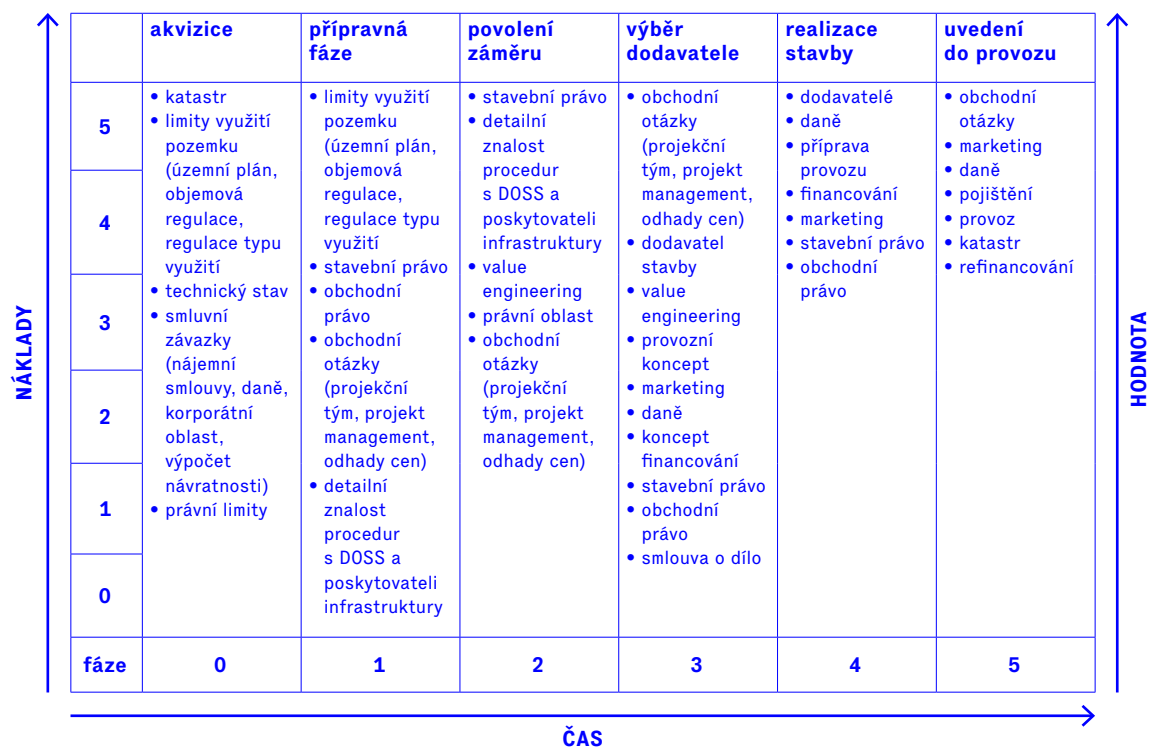
Konečným milníkem této fáze by mělo být uzavření smlouvy o dílo o provedení stavebních prací. Investor by před tímto krokem měl mít zajištěn dostatek finančních prostředků pro splnění svých finančních závazků z takové smlouvy vyplývajících, jinými slovy by měla být uzavřena smlouva o poskytnutí úvěru nebo kapitálu.

3.5. Fáze 4 a 5

Ve fázi 4 je pro investora hlavním rizikem, co se týče nákladů, realizace stavby. Při kvalitním projektovém řízení, kvalitní obchodní administraci tohoto procesu a za předpokladu, že investor v předchozích fázích projektu postupoval chytře a aplikoval optimální postupy, by měla být rizika vyplývající ze stavební realizace a dokončení stavebního díla ve valné většině minimalizována. Jedinou oblastí, kde investor není schopen riziko minimalizovat, jsou živelné katastrofy, rozsáhlé nehody způsobené třetími stranami či jiné nepředvídatelné situace.

Během této fáze je z celkového rozpočtu projektu (podle jeho typu a charakteristiky) investováno obvykle 60–80 % z celkových rozpočtových nákladů. S ohledem na tento fakt se pro investora stává hlavním rizikem příjmová oblast projektu – tj. jeho prodej nebo pronájem.

Po stavebním dokončení projektu je pro investora nadmíru důležité, aby převzal dílo od dodavatele stavebních prací správným způsobem, neboť pak může v plném rozsahu uplatňovat nároky vyplývající z případných reklamačních vad a dílo může být bez omezení provozováno v souladu s investičním záměrem a investiční strategií.



↳ Obr. 4: Fáze nemovitostního developerského projektu

4. Závěr

V oblasti trhu s nemovitostmi je nezbytné skloubit obchodní, technické, estetické, ekonomické a právní aspekty do optimálního výsledku, a to je krásou a zároveň i úskalím této činnosti. V oblasti developmentu je proces propojování výše jmenovaných oborů velmi náročný, a to kvůli času, který hraje při realizaci projektů tak důležitou roli. Úspěšný developerský projekt proto odměňuje své aktéry nejen finančně, ale i emocionálně. Jedná se totiž o dílo, které je možné ještě dlouhou dobu po jeho dokončení sledovat, pozorovat jeho další vývoj a osudy a porovnávat je s idejemi a představami, které realizaci projektu předcházely.

Zdroje:

Hainc, J., Urbánek, P., Šajtar, M., Hlaváček, P. *Slovník pojmů developmentu nemovitostí*. České vysoké učení technické v Praze, Fakulta architektury, 2021. https://www.fa.cvut.cz/studium/predmety/development/210623_slovník_developmentu_01.pdf.
 Urbánek, P. „Úvod do trhu s nemovitostmi a developmentu“. In *City development – Kurz základů developmentu*, editoval Vít Řezáč, 2. vyd. České vysoké učení technické v Praze, b.r.
 Urbánek, P. „Úvod do trhu s nemovitostmi a developmentu“. Prezentováno v *Development I*, České vysoké učení technické v Praze, Fakulta architektury, 25. září 2023.

Investiční strategie, zadání pro projektové práce

II.

1. Investiční strategie

Strategie je vytvoření jedinečné hodnotové pozice pomocí multikriteriálních aktivit.

Investiční strategií do nemovitostí se rozumí soubor pravidel, chování nebo postupů, jejichž cílem je investice do nemovitosti nebo množiny nemovitostí splňujících unikátní hodnotová kritéria investora.

Přípravná fáze developerského projektu je pro investora¹ zásadní. Nastavuje procesy a vztahy, na kterých je založený celý projekt, činí zásadní rozhodnutí, stanovuje cíle a standardy projektu. Na nastavení strategie ze strany investora mají vliv zejména ekonomické parametry a řada dalších tzv. měkkých faktorů. Z krátkodobého hlediska je pro ekonomickou udržitelnost projektu důležité správné nastavení investiční strategie. U projektů fungujících v tržním prostředí je stěžejní znalost síly poptávky, síly nabídky (projekty ostatních investorů na trhu) a kontrola nákladů projektu. Z hlediska dlouhodobého horizontu lze při investici do nemovitostí očekávat její investiční návratnost v metropolitním prostředí². Důvodem je globální efekt urbanizace velkých měst, která generuje dlouhodobě rostoucí poptávku a s ní související růst cen nemovitostí.

Před započítáním prací na projektu musí být celý realizační tým dokonale seznámen se záměrem investora a investiční strategií a musí se s nimi identifikovat. Pro úspěšné následování strategie je zásadní její jednoduchost a zapamatovatelnost. Při začátku každé následující fáze developerského projektu je třeba investiční strategii podrobit revizi a přizpůsobit aktuálním podmínkám. Poslední zásadní revize musí proběhnout nejpozději před podpisem smlouvy o dodání stavebních prací.

Investor by měl strategií cílit na vytvoření unikátního projektu na trhu. Při vytvoření takové unikátní pozice si může investor zajistit ekonomickou stabilitu projektu. Oproti tomu při snaze vytvořit nejlepší, nelevnější nebo například nejluxusnější projekt jej může konkurence rychle typově napodobit.

Tržní postavení projektu závisí na nastavení investiční strategie a znalosti typu zákazníka daného projektu (uživatelé prostor, koneční investor) a jeho potřeb. Na základě této znalosti lze stanovit odbytovou cenu projektu.

¹ Investorem je fyzická nebo právnická osoba, která vkládá svoje prostředky (peníze, hotovost) do projektu a očekává jejich návratnost.

² Míra návratnosti kapitálu představuje vztah mezi cenou investice (nemovitosti) a očekávanou návratností (většinou v pravidelných časových intervalech) vyjádřený v peněžních jednotkách, které vlastník obdrží.

Pro realizaci každého developerského projektu je velmi důležité nastavení dodavatelského řetězce. Investor v rámci developerského projektu rozhoduje, které činnosti zajistí v rámci vlastního týmu a které zajistí externě prostřednictvím dodavatelů. Činnosti v rámci projektu lze tedy rozdělit na:

- podpůrné služby, které je třeba zajistit u každého projektu: finance (účetnictví, daně, financování, finanční „controlling“³), provoz (nemovitostní správa, opravy, údržba), lidské zdroje/ „HR“ (nábor, vzdělávání, odměňování), obchod a administrativní (správa smluv, archiv, dokumentace), v případě správy nemovitostí také investiční asset management (správa kapitálu, standard výpočtů návratnosti, standardy smluv)
- primární činnosti potřebné pro realizaci projektu lze volit podle konkrétního projektu, je možné je zajistit v rámci vlastního týmu nebo pořídit externě: trh (průzkum trhu, marketing, reklamní aktivity, „PR“), developerské aktivity (vytvoření a návrhy projektové strategie a projektových konceptů, řízení a koordinace projektových procesů, postupů a milníků během všech fází a etap realizace), právo (poradenství, tvorba a úprava smluv, obchodní právo, stavební právo, autorské právo, nemovitostní právo), post realizace služby (správa budov, reklamace apod.)

Výše uvedené činnosti znamenají v projektu náklady (soft cost) utvářející hodnotu projektu.

Pro optimální postup přípravy a realizace projektu je důležité použít metodu integrovaného procesu návrhu což je postup, ve kterém se rovnocenně ovlivňují všechny jednotlivé složky/subjekty návrhu podílející se na vzniku projektu. V případě developmentu nemovitostí jsou během návrhu zohledněny (integrovány) užité, ekonomické, estetické, environmentální, právní a technické aspekty rovnocenně tak, aby optimálně tvořily harmonický celek.

2. Zadání pro vytvoření projektové dokumentace

Dokument zadání pro vytvoření projektové dokumentace (zadání investora) slouží jako zásadní podklad zejména pro dodavatele projektové dokumentace (architekty, projektanty) a řízení projektu (projektové manažery).

Zadání musí být v souladu s investiční strategií. Investor v zadání definuje cíle svého projektu, požadavky a preference na zpracování návrhu. Zadání slouží jako nezbytná srovnávací rovina pro investora i dodavatele, je zásadní pro dobré nastavení

spolupráce. Stavba může naplňovat záměry investora, pouze pokud jsou tyto záměry předem jasně definované.

Zadání by mělo být jasně organizované a zdůraznit důležité informace o potřebách investora. Ze zadání by mělo být zřejmé, čeho chce investor dosáhnout. Požadavky investora musí být srozumitelné, jinak budou některé aspekty návrhu předmětem dohadů a mohou přinést nevhodný výsledek.

Při tvorbě zadání investora (zároveň v rámci celého projektu) je třeba sledovat a klást důraz na vyvážení kvality, času a nákladů projektu.

V zadání investora by měly být podrobně popsány zejména tyto aspekty:

- kvalita stavby – konstrukce, technickoprovozní aspekty, výkonost (provozní, uživatelská)
- vliv stavby – vliv na okolní prostředí, vnitřní prostředí (vliv na uživatele), materiály, výraz
- funkcionalita – prostor a jeho využití, přístup, uživatelská hodnota

Příkladem zadání investora může být dokument stanovující požadavky na městskou nájemní bytovou výstavbu hlavního města Prahy.⁴
<https://pdspraha.eu/zadani-investora-pro-2-mestskou-bytovou-vystavbu/>

3. Závěr

Developerský projekt je optimální dělit na realizační fáze, kdy při dosažení každého milníku je třeba revidovat investiční strategii i zadání investora.

Ve fázi přípravy projektu má investor největší možnost ovlivnit výslednou podobu a hodnotu budoucí stavby pomocí pečlivé přípravy a adekvátního času věnovaného pořízení návrhu projektu.

Konec fáze 3 (výběr dodavatele stavby) je poslední milník, kdy lze dělat zásadní změny na stavební a technické podstatě projektu bez zásadních ekonomických dopadů. Změny projektu ve fázi 4 (během realizace stavby) znamenají oproti předchozím fázím nepředvídatelný nárůst předpokládaných nákladů projektu.

3 Porovnání výsledku s plánem.

4 <https://pdspraha.eu/zadani-investora-pro-2-mestskou-bytovou-vystavbu/>

Doporučené literatura:

- Porter, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998.)
- Porter, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. 2nd ed. New York: Free Press, 1998. (1st ed. New York: Free Press, 1990.)

Zdroje:

- Hainc, J., Urbánek, P., Šajtar, M., Hlaváček P. *Slovník pojmů developmentu nemovitostí*. České vysoké učení technické v Praze, Fakulta architektury, 2021. https://www.fa.cvut.cz/studium/predmety/development/210623_slovník_developmentu_01.pdf.
- Houser, L., Kloudová, M., Kohout, M., Tichý, D., Urbánek, P., Tomaščík, R. *Směrnice pro vyytvoření zadání investora pro městskou bytovou výstavbu hl. m. Prahy*. Pražská developerská společnost, příspěvková organizace, Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy. Směrnice, duben 2024. <https://pdspraha.eu/wp-content/uploads/2021/05/Zadán%C3%AD-investora-pro-městskou-bytovou-výstavbu.pdf>.
- Urbánek, P. „Úvod do trhu s nemovitstmi a developmentu“. In *City development – Kurz základů developmentu*, editoval Vít Řezáč, 2. vyd. České vysoké učení technické v Praze, b.r.
- Urbánek, P. „Investiční strategie, Zadání pro projektové práce“. Prezentováno v Development I, České vysoké učení technické v Praze, Fakulta architektury, 23. říjen 2023.

Development jako tvorba hodnoty

Development nemovitostí lze chápat jako činnost vytvářející hodnotu, která je obsažena ve stavbách samotných. Celosvětově tvoří nemovitosti největší podíl na celkovém bohatství a je v nich uloženo nejvíce prostředků. Tím lze částečně odpovědět na otázku, proč tolik stavíme. Zároveň je stavebnictví v mnoha ekonomikách hnacím motorem hospodářství. Domácnosti se v rozvinutých tržních ekonomikách podílejí velkou měrou na celkové spotřebě. Ale nezanedbatelnou měrou se podílí i stavebnictví na produktivitě a produkci jednotlivých zemí, ČR nevyjímaje. Veřejný sektor jako celek je velkým stavebníkem, či stavitelem a zároveň největším developerem. Ročně vydá kupříkladu český stát na investice 8 % svých výdajů (2019), to ale odpovídá 20–30 % tvorby HDP.¹ Proto je důležité, jak a s jakými parametry investuje veřejný sektor. Pod pojmem veřejný sektor chápeme jak samotnou veřejnou správu (stání i samosprávnou na úrovni krajů a obcí) tak instituce, podniky, orgány, společnosti nebo další formy uspořádání kolektivního orgánu, které jsou zřizovány územními samosprávnými celky, státem a jim zřizovanými organizacemi, případně podle zvláštních zákonů.

Veřejný development

Cílem veřejného sektoru v oblasti developmentu by mělo být vytvoření požadovaného produktu ve stanovených parametrech. To platí obecně o jakémkoliv developmentu, který vytváří produkt uplatňující se na trhu za předem stanovených parametrů.

Definice požadavků na veřejnou investici ve vztahu k developmentu lze shrnout a popsat následovně:

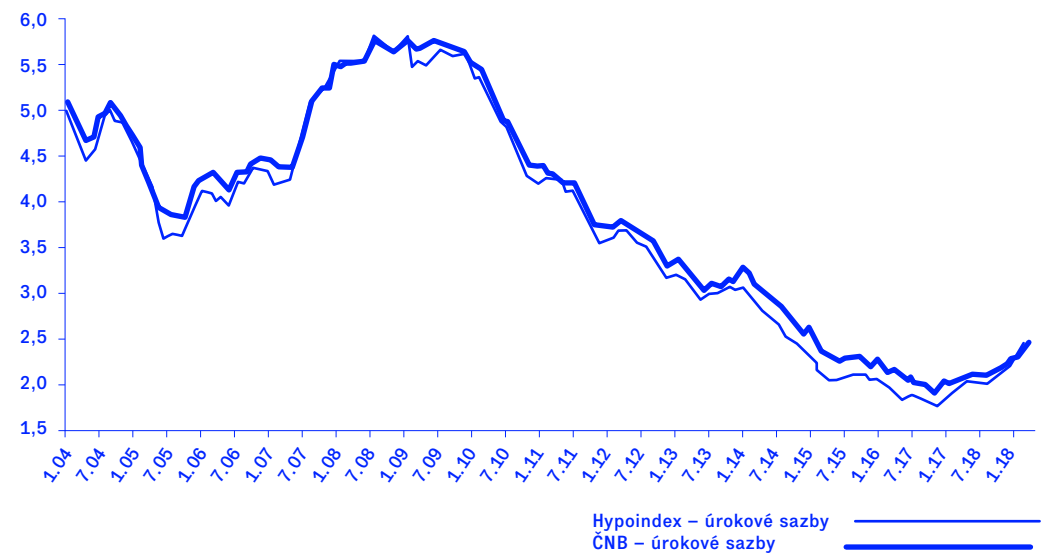
Veřejný investor má mít zájem na kvalitním produktu s co nejdelším životním cyklem za použití adekvátních prostředků během jeho životnosti, a to za předem jasně definované kvality, která však může mít i vyšší pořizovací náklady.²

Pravidla hry

Veřejná správa, či obecně veřejný sektor, nastavuje pravidla, v nichž dochází k soutěži idejí, záměrů, přístupů a konkrétních projektů. Zároveň platí, že veřejný sektor může ovlivnit lokalitu. Ne zcela a ne ihned, ale plánováním, svojí činností při údržbě nebo přestavbě veřejných prostranství, přestavbou svého portfolia ale i územním plánováním a rozhodováním o jednotlivých záměrech

¹ Zdroj: <https://ekonom.ihned.cz/c1-66320010-na-investice-jde-z-rozpoctu-mene-nez-za-hospodarske-recese>
² Zdroj: P. Hlaváček et al.: Urbanismus VII: urbanistické procesy: učební text, 2012, FA ČVUT v Praze, ISBN 978-80-01-05529-8

ovlivňuje v konečném důsledku rozvoj a podobu konkrétní lokality. Současně ve smíšené ekonomice nastavuje veřejný sektor vedle zákonů, daní a norem také investiční mechanismy, podmínky pro peněžní toky včetně výše úrokových sazeb.



↳ Obr. 1: Úrokové sazby mezi roky 2004 a 2018³

Zároveň lze přepokládat, že veřejný investor sleduje vedle svého zadání také zpravidla naplnění veřejného zájmu. Veřejný zájem ale není jednoznačně definován v našem legislativním prostředí; je představován různě formulovanými dílčími (resortními) zájmy prezentovanými často jako limity, sepsanými v zákonech a vyhláškách. Překonání určitých resortních omezení nebo konkrétních limitů bývá předmětem řešení projektů nejen veřejného developmentu. Pro nalezení řešení se uplatňují různé postupy, zpravidla veřejné soutěže a výběrová řízení. Ta podléhají zákonným procesům a omezují veřejného investora.

³ Zdroj: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/
Proc-jsou-nekdy-prumerne-hodnoty-urokovych-sazeb-hypotek-matouci/

Veřejný investor a investování

Veřejné investory lze rozdělit do dvou, resp. tří základních skupin, a to podle typu zřizovatele na státem zřízené organizace, samosprávami na nižší než státní úrovni zřízené organizace a třetí skupinu tvoří instituce zřízené dle zvláštních zákonů. Poslední skupina investorů zřízených podle zvláštních zákonů lze vnímat jako veřejného investora, ale veřejným investorem, ale s povahou skupinového částečně soukromého zájmu.

Veřejné investory lze rozdělit do tří základních skupin, a to podle typu zřizovatele na státem zřízené organizace, samosprávami na nižší než státní úrovni zřízené organizace a třetí skupinu tvoří instituce zřízené dle zvláštních zákonů skupinového soukromého zájmu, který je ale generována zákonem stanovených postupech.

Stát a státem řízené organizace	Samosprávné celky a jimi zřízené organizace	Instituce veřejného života zřízené dle zákonů
• Ministerstva • Ředitelství silnic a dálnic • Národní památkový ústav • výzkumné ústavy • a další	• Kraje • Obce • Dopravní podnik • Správa komunikací • ZOO • ZŠ • MŠ	• Církev • Univerzity • Profesní komory

↳ Obr. 2: Tabulka jednoduchého členění veřejného investora.
(výčet je ilustrativní a není rozhodně kompletní)

Nástroje a druhy investování veřejného sektoru

- Land development (scelování pozemků a jejich příprava)
- Prodej nemovitosti
- Zajištění práva stavby
- Výstavba infrastruktury
- Bytová výstavba
- Celkový development
- Nákup podílů
- PPP projekty – Projekty partnerství mezi soukromým a veřejným sektorem
- Konkrétní stavby

Faktory ovlivňují investování pro veřejnou správu

Veřejné zadávání

Veřejný investor se řídí zákonem o zadávání veřejných zakázek (zákon č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek). Z tohoto zákona vyplývá mnoho povinností a je nutno do harmonogramu projektu počítat s delším časem na přípravu zakázky a její vyhodnocení, než by tomu bylo u soukromého projektu. Ve vztahu k developmentu lze vyzdvihnout ještě následující: Nemožnost měnit smlouvu v následném procesu a požadavek na uvedení předpokládané hodnoty zakázky nebo maximální hodnoty zakázky a nemožnost jejich navýšení nad 10 %, resp. 30 % po uzavření smlouvy. Toto ustanovení neplatí pro speciální zadavatele (jako např. Letiště Praha).

Veřejný investor je povinen sdílet informace, a to včetně podkladů a dokumentací k projektu, za které již vydal veřejné prostředky. To je samo o sobě v pořádku, avšak povinnost poskytnout prostředky se vztahuje i na jednotlivé fáze nebo již uzavřené a odevzdané dílčí plnění. Tuto skutečnost je potřeba brát v úvahu při nastavování projektu, neboť u veřejného investora nelze počítat s momentem překvapení nebo vstupu na trh „nepředvídatelně“ s určitým produktem nebo záměrem.

Informační povinnost a přístup k podkladům a výstupům je zaručena zákonem o svobodném přístupu k informacím (zákon č. 106/1999 Sb.).

Požadavky na veřejné zakázky

(dle zákona č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek)

- Transparentnost
- Přiměřenost
- Rovné zacházení a zákaz diskriminace
- Hlediska enviromentální, sociální a inovační

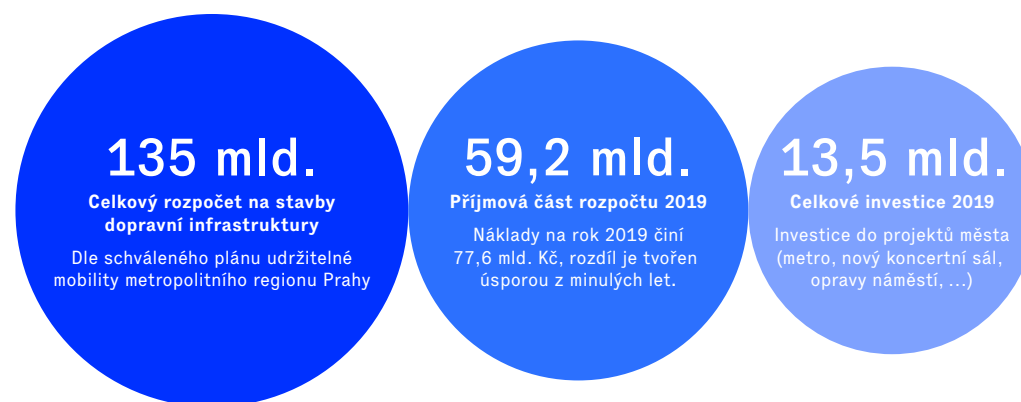
Rozpočtová pravidla

Každý investor má snahu respektovat stanovený rozpočet. Veřejný investor by měl také. Opět je nutné si uvědomit, že platí nutnost uveřejňování smluv, faktur, nahlížení do spisů, poskytování informací ve vztahu k veřejným zakázkám, a tedy i k rozpočtu (projektu). Veřejný sektor financuje svůj development a výstavbu stejně jako soukromý. Města jsou hodnocena podle jejich schopnosti splácet dluh a jejich ekonomického fungování. Z hlediska čerpání úvěrů jsou územní samosprávné celky limitovány maximální možnou mírou zadlužení, která je velmi přesně definována a jednoduše lze říci, že dosahuje zaokrouhleně výše 60 % celkového ročního příjmu za poslední období. Pro ilustraci to v případě Prahy bude kolem 63 mld. Kč. Výše předpokládaných nákladů na výstavbu

části metra D od Pankráce k Písnici je odhadována na podobnou částku. Z toho vyplývá omezení, které obce a kraje mají. Při podrobnějším pohledu na investiční prostředky hl. města a plánované záměry např. jen v dopravní infrastruktuře je jasné, že je potřeba hledat zdroje i jinde, mimo rozpočet veřejného sektoru.

Územní samosprávný celek (obec, kraj, hl. město Praha) je povinen hospodařit tak, aby výše jeho dluhu za rok T nepřekročila 60 % průměru jeho příjmů za poslední 4 rozpočtové roky. Pokud se tak stane a zároveň se za další rok T+1 vzniklý nadbytek nesníží nejméně o 5 %, bude následující rok T+2 pozastaven převod podílu na výnosu daní. Ministerstvo financí dodržování tohoto pravidla každoročně vyhodnocuje, o výsledcích zpravuje vládu a zveřejňuje seznam územních samosprávných celků, které pravidlo nedodržely. Zároveň zveřejňuje seznam těch územních samosprávných celků, které porušily zákonnou povinnost a po spuštění dluhové brzdy se nadále zadlužují a mají deficitní rozpočet.

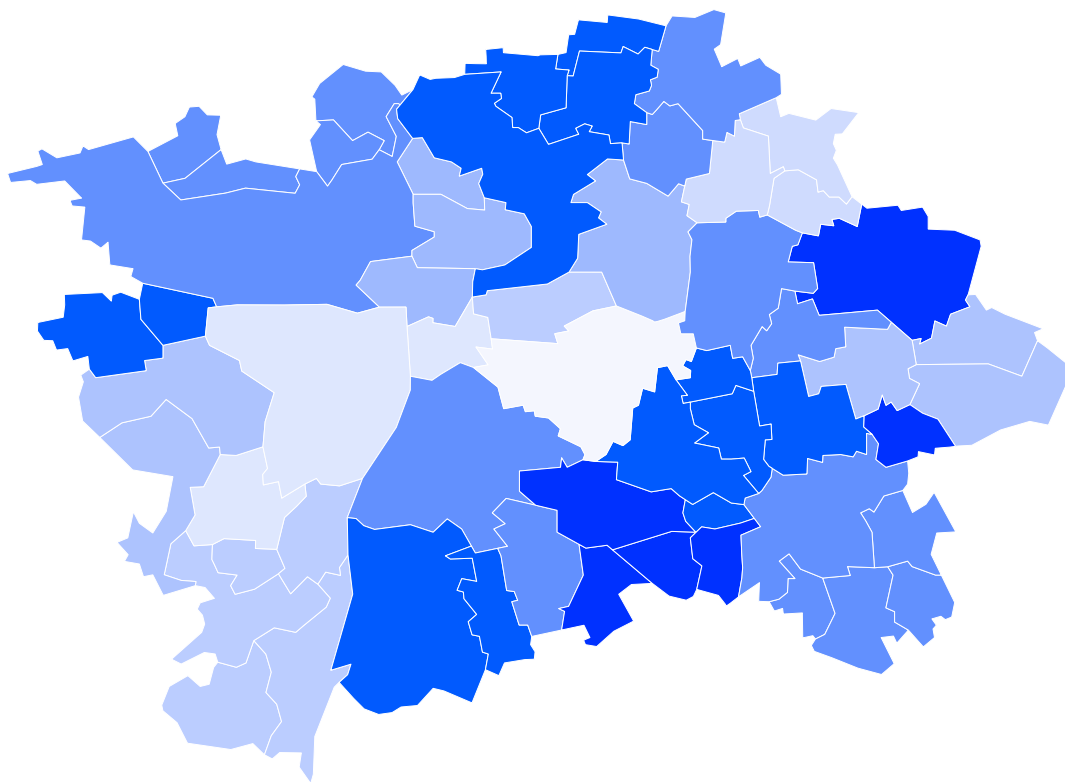
↳ Podrobně Obr. 3: Míra možného zadlužení územního samosprávného celku (Zdroj: Ministerstvo financí ČR, 2023, dostupné online)



↳ Obr 4: Zdroj: Jaromír Hainc, 2022, přednášky Development 1, zdroj dat www.praha.eu a další městské dokumenty

Správní členění

Obrázek ilustruje na příkladu hl. m. Prahy, který je ale obdobný i u statutárních měst, vnitřní členění. Praha je současně hl. m. město, kraj i obec a vztahují se na ní tři základní zákony o jejím nastavení a fungování: Zákon o hlavním městě Praze, Zákon o obcích a Zákon o vyšších územně samosprávných celcích. Hlavní město je rozděleno na 57 samosprávných městských částí. Ty jsou složeny do 22 správních obvodů (po způsobu obcí s rozšířenou působností) s přeneseným výkonem státní správy. To činí rozvoj území diferencovaný, i když existuje v Praze jen jeden úřad územního plánování. Rozhodování o povolení záměru se provádí na úradech 22 městských částí.



↳ Obr 5: Zdroj: IPR Praha, 2017

Povolovací proces

Dle závěrů zprávy OECD z roku 2017 k projektu Governance of Land Use i n OECD Countries je v ČR zdoluhavý dvoufázový proces povolení záměru. Dvoufázovost je již překonána novým stavebním zákona, ale rigidní a hierarchické územní plánování zůstává, neboť nový stavební zákon z roku 2021 (zákon č. 283/2021 Sb. v platném znění) nezměnil v územním plánování nic podstatného a zachoval systém, úrovně i procesy tak jak byly obsaženy v zákonu č. 183/2006 Sb. Zpráva zároveň konstatovala také dvojnásobnou míru suburbanizace v pražské metropolitní oblasti než v obdobných oblastech v zemích OECD. Jedním ze závěrů také bylo upozornění na fakt, že v ČR máme chybějící prostředky pro zamezení zneužívání plánovacích a povolovacích procesů a velmi jednoduchý vstup do nich.⁴

Povolovací proces nerozlišuje mezi veřejným nebo soukromým investorem, pro oba platí stejné postupy a povinnosti.

⁴ Zdroj: Governance of Land Use in OECD Countries, 2017, link: <https://www.oecd.org/regional/regionaldevelopment/the-governance-of-land-use-in-the-czech-republic-9789264281936-en.htm>

Existují situace, kdy je veřejný investor v určité nevýhodě, neboť např. obec staví školu na svém území, je zároveň obcí s rozšířenou působností, kde se nachází stavební úřad a může čelit systémové podjatosti. To znamená, že někdo z účastníků procesu může namítat, že státní úředník vykonávající svoji práci na obecním stavebním úřadu obce s rozšířenou působností je zaujatý a ovlivněný. U projektu školy taková situace asi v praxi nenastane, ale u projektu velkého obchvatu, který má obec ve svém strategickém plánu nebo v programovém prohlášení už může být situace jiná. V takovýchto případech obce sami volí cestu přesunu rozhodování o záměru na jiný stavební úřad. Ten je ale dále od místa a nezná místní souvislosti tak dobře, jako místně příslušný stavební úřad. Vzniká tak paradoxní situace, která vzdaluje rozhodovací praxi od principu subsidiarity.

Vztah veřejného investora k profesi architekta

Autorská práva a licence k nim

Zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) jasně deklaruje formu a způsob ochrany autorských práv. Pro architekta i veřejného zadavatele je nesmírně důležité ošetřit autorská práva a udělení licence k nim, neboť projekt může být realizován delší dobu, různými subjekty v rámci veřejného sektoru a za různého obsazení politického i odborného.

Výkonové fáze projektu / Standard služeb architekta

Architekt zpravidla nabízí služby v celém rozsahu své činnosti, od fáze 1 a ž po fázi 7.

U veřejných zadavatelů by mělo být dobrým vkusem, že zadávají projektantovi / architektovi (rozuměj projekčnímu týmu) nejen prvotní fáze, ale pokud možno celý projekt. Je zodpovědností autorizovaného projektanta / architekta zajistit si potřebné odborné znalosti nebo profese pro všechny výkonové fáze. Hodnota zakázky lze dovodit díky kalkulačce na stránkách České komory architektů. Na stránkách České komory architektů jsou také k dispozici podrobnější popisy jednotlivých výkonových fází s obsahem očekávaného standardu výkonu architekta.

Výkonové fáze architekta v projektu:⁵

1. Příprava projektu
2. Návrh stavby
3. Projekt pro umístění stavby

⁵ Zdroj: <https://www.cka.cz/>

4. Projekt pro povolení stavby
5. Projekt pro provádění stavby
6. Soupis prací a dodávek
7. Autorský dozor

Městský architekt

Autorizovaný architekt nebo projektant může pracovat také různou formou ve službách samosprávy (zpravidla obcí nebo krajů). Pozici státního nebo zemského architekta v České republice na rozdíl od Nizozemí nebo Belgie nemáme.

Městský architekt poskytuje odborný servis a podporu samosprávě města. Forma může být různá, od instituce až po volný vztah formou konzultací.

Různé formy spolupráce:

- Instituce (IPR Praha, KAM Brno, MAPPA Ostrava, ÚRM Plzeň)
- Městský architekt (Litomyšl, Kolín, Litoměřice, Železný Brod...)
- Ad hoc spolupráce

Zadávání veřejných zakázek a architektonické soutěže

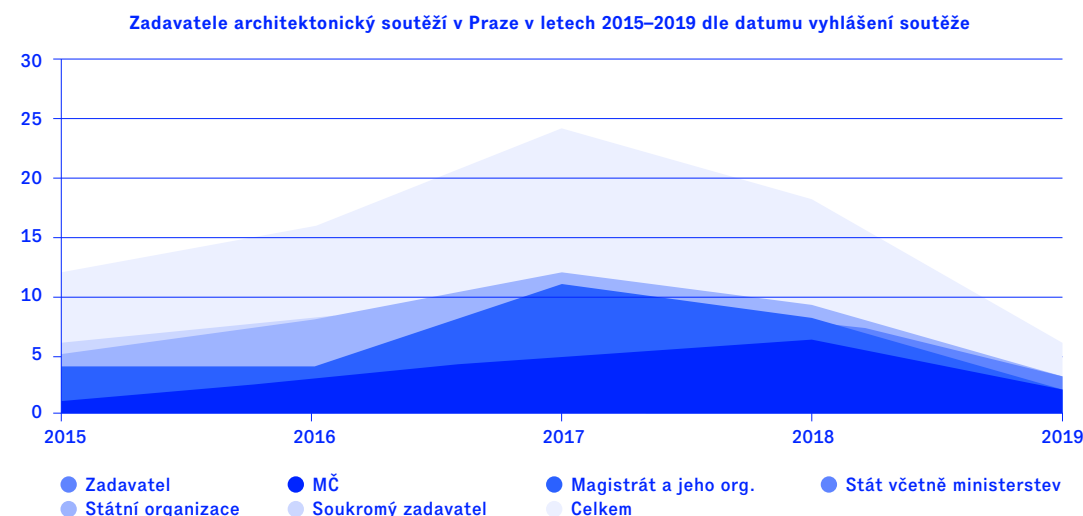
Soutěž o návrh, architektonická soutěž nebo obdobný způsob výběru z nejlépe hodnoceného návrhu by měly být uplatňovány vždy, pokud je potřeba získat návrh jehož pokračováním je vypracování projektu a následná realizace stavebního záměru. Výběr adekvátní formy a způsobu soutěže je dobré nechat na odborníkovi a radu hledat i u České komory architektů, která poskytuje základní servis. V našem právním prostředí lze nastavit soutěže různým způsobem. Důležité je si uvědomit, že soutěž je zpravidla anonymní, může mít jednu nebo dvě fáze, kdy ve druhé fázi je již omezen výběr soutěžících návrhů, může být otevřená všem nebo naopak zúžená jen pro vybrané oslovené subjekty. Cílem architektonické soutěže (soutěže o návrh) je vybrat nejkvalitnější, inovativní a dle zadání klienta nejlépe odpovídající návrh projektu. Zadání a jeho příprav jsou nejdůležitější fází v celém procesu, zpravidla vyžadují dostatečnou časovou dotaci a spolupráci s veřejným zadavatelem. Během soutěže nebo v průběhu její přípravy lze provést participaci a komunikaci projektu směrem k veřejnosti (odborné i laické). Náklady na soutěž tvoří obvykle jednotky procent z celkových investičních nákladů, přesto je potřeba veřejný sektor ubezpečovat o výhodnosti architektonických soutěží (soutěží o návrh). Pokud započteme náklady i na celý životní cyklus, tak soutěž může zaručit kvalitní výstup, který odpovídá požadovaným parametrům ze zadání a může ve výsledku ušetřit výdaje na provoz a údržbu během životnosti projektu.

Zákon č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek rozlišuje následující postupy:

- Soutěž o návrh
- Soutěžní dialog
- Zvláštní postupy
- Navazující zakázky

Požadavky na architektonické soutěže (dle Soutěžního řádu ČKA)

- Nezávislá porota
- Přiměřené lhůty pro zpracování návrhu
- Odpovídající ceny a odměny za účast
- Odpovídající soutěžní podmínky schválené ČKA
- Zveřejnění výsledků i všech hodnocených návrhů



↳ Obr. 6: Zadavatelé architektonických soutěží v Praze. Zdroj: ČKA, 2020

Doporučené literatura:

Economic Survey 2023 CZ: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-czech-republic-2023_e392e937-en.html
Housing Affordability: https://www.oecd.org/en/publications/housing-affordability-in-cities-in-the-czech-republic_bcddcf4a-en.html
Governance of Land Use: https://www.oecd.org/en/publications/the-governance-of-land-use-in-the-czech-republic_9789264281936-en.html

Hodnota Strategie Zadání projektu

IV.

Soukromý investor, tj. budoucí vlastník nemovitosti, který ji bude využívat sám pro sebe nebo ji bude nabízet k dalšímu pronájmu, očekává návratnost své investice. Na trhu ovšem funguje konkurenční prostředí, které vede k soutěži mezi investory. Každá taková soutěž nutí všechny „hráče“, aby podávali co nejlepší výkony, prakticky na hranici svých možností. Soutěží jak investoři o nejvýhodnější produkt na trhu, tak developři, kteří nabízejí svoje produkty – budovy za nejvyšší možnou cenu.

Trh se odehrává v právním prostředí, za předem daných pravidel upravujících parametry produktů – projektů. Ve dlouhodobě stabilní ekonomice je návratnost investic taktéž dlouhodobá, měří se v nižších desítkách let. To klade na nemovitosti, na jejich zadavatele, na jejich tvůrce i na investory nároky: stavby musejí po celou dlouhou dobu obstát, být funkční a být atraktivní pro případné další kupce.

Image projektu je důležitá právě v konkurenčním prostředí, každý projekt by měl být specifický, zajímavý, jedinečný tím, jak osloví budoucí klienty. Soukromé společnosti proto kladou důraz nejen na ekonomické parametry projektu, ale sledují pozorně i okolnosti vzniku a tvorby projektu, jeho nejen technické, ale i estetické kvality a jeho dopad na okolí, jeho vztah k místu, jeho přínos pro město, pro jeho obyvatele. Stavbou vzniká v území nesporně nová hodnota, která není to samé, co cena, za kterou se projekt pak realizuje na trhu. Soukromé firmy proto význam systému hodnot uznávají, pracují s nimi, chápou jejich obchodní dopad.

Hodnoty

Co to vlastně hodnota je? Jak se hodnotu můžeme dívat?

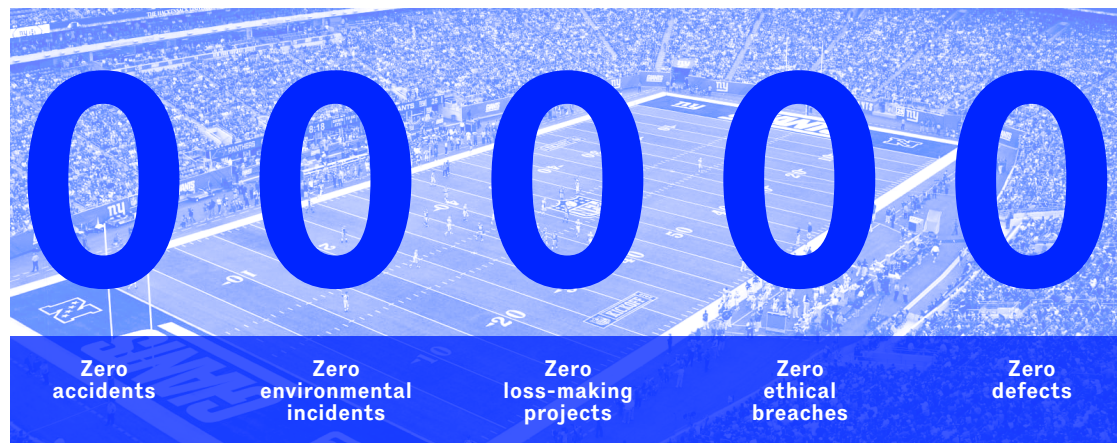
Obecně se naukou o povaze hodnot zabývá tzv. axiologie (z řec. axios = cenný; logos = slovo, myšlenka, věda), což je vlastně obecná teorie hodnot. Kořeny teorie hodnot lze vysledovat již ve starověku v období krize aténské demokracie, kdy si filozofové jako Sokrates položili otázku, co je blaho, co je štěstí, co je dobré či špatné, o čem je třeba usilovat.

Axiologie zkoumá roli hodnot ve společnosti, vzájemné vazby hodnotových systémů a funkci hodnot pro činnost člověka. Hodnoty se mohou popisovat jako mravní, estetické, kulturní, přírodní, politické a také jako ekonomické. Z tohoto důvodu o nich bez problémů můžeme hovořit v architektuře i plánování.

V obecné poloze teorie odpovídá na základní otázku, co jsou to hodnoty. V rámci dílčích společensko-vědních disciplín, např. v rámci ekonomie, zkoumá, co je hodnotné, žádoucí, cenné. Axiologie se člení na formální a materiální. Formální se zabývá hodnotami jako takovými, materiální

axiologie se zaměřuje především na konkrétní hierarchie hodnotových systémů, tj. na to, co můžeme uplatnit například v developmentu.

Soukromé společnosti se v současné době nezaměřují pouze na ekonomické pojetí vytváření hodnot, ale jsou si vědomy, že i širší společenský dopad jejich činnosti ovlivňuje významně úspěšnost jejich projektů.



Obr. 1: Hodnoty společnosti, Zdroj: Skanska, Our Five Zeros, 2012

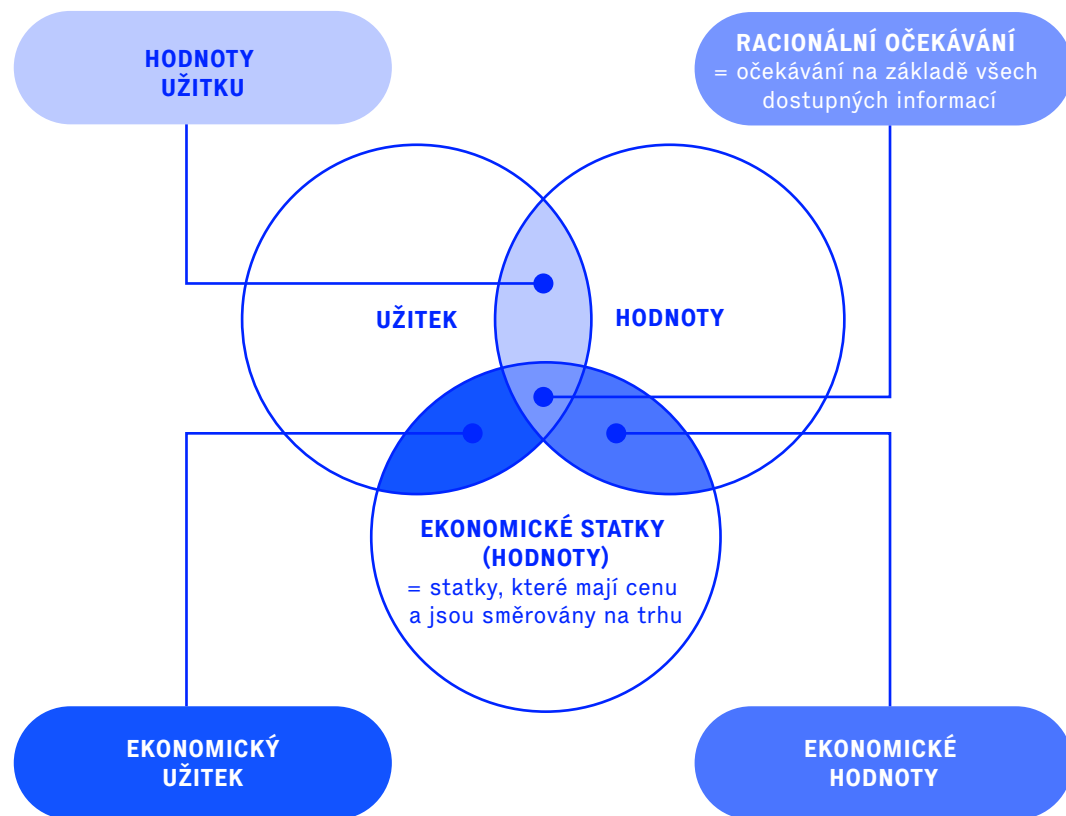
Pro lepší představu můžeme jako příklad přiblížit obchodní filozofii společnosti Skanska, která působí celosvětově a klade mimořádně velký důraz na hodnotový systém. Společnost zdůrazňuje, že to, co dělá, co vytváří, přispívá k udržitelné budoucnosti svých zaměstnanců, jejich rodin, dále zákazníků a v konečném důsledku i obce. Soukromá společnost svojí činností vytváří zisk, ale současně vytváří podmínky pro práci a život dalších lidí, pro fungování celé společnosti. Heslo společnosti SKANSKA zní: „stavíme svět, ve kterém sami chceme žít“. Může to znít banálně, ale pro pochopení filozofie jejich podnikání, je to důležité. V jejich mixu hodnot jsou zdůrazněna témata: žádné nehody, žádné poškození životního prostředí, žádné ztrátové projekty, žádná etická selhání a žádné defekty. Firma ví, že nestačí systém hodnot napsat, ale je nutné aktivně vytvářet prostředí a podmínky pro jejich uplatňování a prosazování. Otázku naplňování hodnot společnosti má na starosti jeden člen nejvyššího vedení. Firma nepoužívá zdraví škodlivé materiály (má vytvořený jejich seznam, který stále aktualizuje a seznamuje s ním projektanty), zakazuje nebezpečné pracovní postupy (například se nesmí používat žebříky, ale pouze výškové plošiny), netoleruje neetické jednání (každý zaměstnanec ví, na koho se v případě pochybností může obrátit), nepodniká na netransparentních trzích (sleduje např. index korupce v jednotlivých zemích). Součástí hodnotového systému je nejen zaměření na zákazníky, na jejich spokojenost, tj. na kvalitu, profesionalitu služeb, ale především soustředění se na bezpečnost

práce. Stavebnictví je obor s vysokým rizikem úrazů a Skanska cíleně usiluje o to být jednou z nejlépe hodnocených firem na trhu co se týče dodržování bezpečnosti práce a předcházení úrazům. Zaměstnanci jsou povinni hlásit i tzv. „skoronehody“ (při nehodě se nikomu náhodou nic nestane) a v případě tragické nehody jsou úplně všichni zaměstnanci na celém světě seznámeni s podrobnostmi případu a navrženými opatřeními k nápravě. Kromě toho, že se tak vytváří příznivé podmínky pro zaměstnance, kteří vědí, že ve firmě se pracuje s menším rizikem oproti konkurenci, se společnost může ucházet o veřejné zakázky v zemích, ve kterých je počet úrazů kritériem při výběrových řízeních např. vedle ceny a termínů.

Firma klade současně důraz na etické chování, tj. zamezení klientelismu, úplatkům, diskriminaci z nejrůznějších důvodů. Praxe potvrzuje, že transparentnost se vždy vyplácí. Společnost SKANSKA taktéž zdůrazňuje význam týmové spolupráce. Největší hodnotu firmy představují lidé, kteří v ní pracují. Sdílení a předávání znalostí a zkušeností patří k pilířům úspěchu firem.

K výše uvedenému hodnotovému systému společnost dospěla dlouholetým vyhodnocováním indikátorů, které měřily ekonomickou efektivitu projektů a také dopady vliv negativních událostí na ziskovost a stabilitu klientů. Ne každý projekt se vyvíjí podle předpokladů, a právě nastavení vnitřní kultury firmy může přispět k překonání obtíží.

Také v realitním obchodě platí stejné jevy, které známe jako každý spotřebitel: požadujeme kvalitu, obracíme se tam, kde víme, že ji získáme, kde budou vstřícní a ke komu máme důvěru nebo s kým máme navázané solidní vztahy. Právě z těchto důvodů je pro soukromé společnosti důležité budovat obchodní značku a promyšlený hodnotový systém k tomu napomáhá.



Obr. 2: Hodnota, užitek, statky. Zdroj: KUDA, F., Životní cyklus stavby, VŠB, 2012

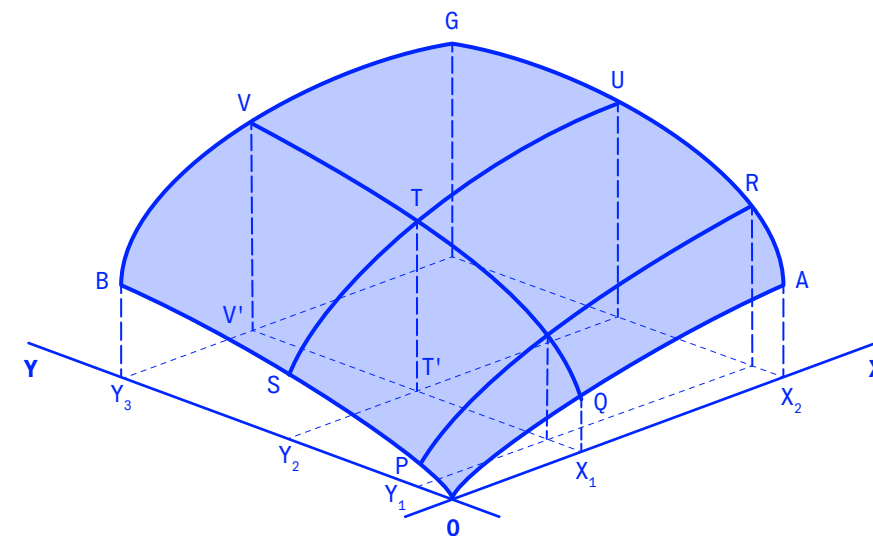
Pro lepší představu o roli hodnot v lidské činnosti, tady i ve stavebnictví, je na obrázku 2 znázorněn vztah mezi hodnotami, tj. jejich obecným systémem, a dvěma ekonomickými kategoriemi: a) užitku a b) směnitelných statků, v našem případě nemovitostí. Je vidět, že se nejedná o totožné pojmy, ale až jejich vzájemným překryvem dochází k vytvoření díla, které je užitečné, ob stojí na trhu a obohacuje společnost svým hodnotovým působením. Jinými slovy, ne všechny užitečné věci naplňují představu hodnot, ne každý statek přináší ekonomický užitek atp.

Teorie užitku

Užitek je základním ekonomickým pojmem, který popisuje míru uspokojení nebo radosti, kterou jednotlivec získává z konzumace určitého zboží nebo služby. Teorie hledá odpověď na to, jakou hodnotu pro nás věci mají nebo jak jsou pro nás služby uspokojující. Známe dvě hlavní koncepty měření užitku: kardinalistickou a ordinalistickou. Tyto dvě teorie představují odlišné přístupy k pochopení a analýze užitku a mají hluboký dopad na ekonomické modelování a politické rozhodování.

Kardinalistická teorie

Tato teorie je spojována s W. S. Jevonsem¹, který patří do Cambridgeské školy neoklasické ekonomie. Kardinalistická teorie měření užitku předpokládá, že užitek je přímo měřitelný, spotřebitel je tedy schopen každému spotřebnímu koši přiřadit konkrétní hodnotu užitku. Funkce celkového užitku závisí na množství spotřebovávaných statků.



Obr. 3: Kardinalistická verze teorie užitku, zdroj: Univerzita Hradec Králové²

Mezní užitek popisuje, jak spotřebitel preferuje spotřebu další jednotky statku. Běžný spotřebitel spotřebovává normální statek nejprve se snižujícím se mezním užitem (zákon klesajícího mezního užitku), celkový užitek přitom roste. V určitém bodě však spotřeba další jednotky nezvyšuje jeho užitek (celkový), dosáhla tedy bodu nasycení. Spotřeba dalších jednotek statku může užitek spotřebitele snižovat, mezní užitek je pak záporný (V tomto případě je opuštěn axiom nepřesycení).

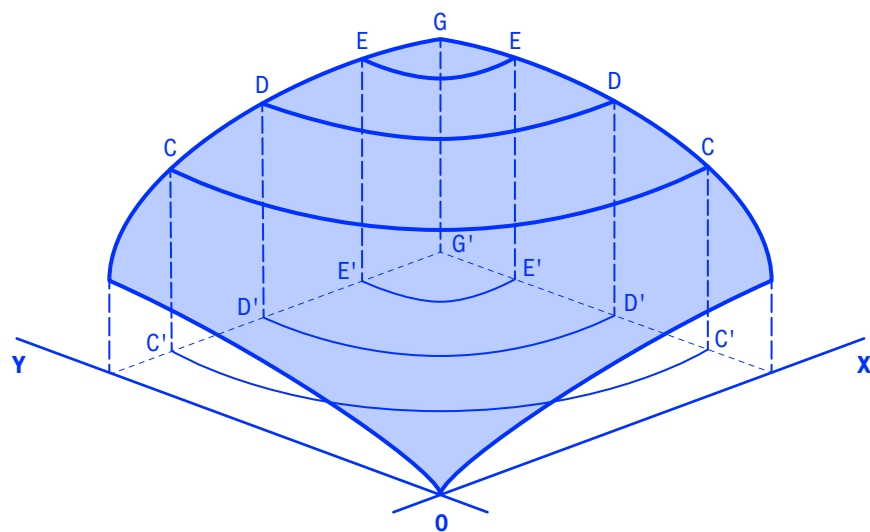
¹ William Stanley Jevons (1. září 1835 – 13. srpna 1882) byl britský ekonom a logik

² https://edu.uhk.cz/~jindrvo1/files/miek2/texty/O2_uzitek_preference_a_optimum_spotrebitel.pdf

Ordinalistická teorie

Vilfredo Pareto³, představitel Lausannské školy neoklasické ekonomie odmítl kardinalistickou teorii užitku a vytvořil ordinalistickou teorii chování spotřebitele. Tato teorie tvrdí, že užitek není přímo měřitelný, avšak spotřebitel dokáže všechny spotřební koše seřadit od nejvíce preferovaného až po nejméně preferovaný.

V tomto případě nelze funkci celkového užitku přímo znázornit. Lze však spojit takové spotřební koše (množství spotřebovávaných statků $X_1 \dots X_n$), které poskytují spotřebiteli stejnou výši užitku. Takto spojené body formují indifferenční křivky (např. C-C, D-D apod.).



Obr. 4: Ordinalistická verze teorie užitku, zdroj: Univerzita Hradec Králové⁴

Pro úplnost je třeba ještě doplnit definici tzv. **tržní hodnoty**⁵:

Tržní hodnota je rovna předpokládané sumě, za kterou může být nemovitost směněna v den ocenění, mezi prodávajícím ochotným prodat a kupujícím ochotným koupit, v nezávislé obchodní transakci poté, co proběhl odpovídající marketing nemovitosti, za předpokladu, že obě strany jednaly na základě dostateku informací, prozíravě a bez jakéhokoliv nátlaku, nebo nepřiměřeného zájmu.

Tržní hodnotě a jejímu stanovení se věnuje jiná kapitola této publikace.

Hodnotový rámec se promítá v obchodní strategii i ve formulaci zadání projektu.

Strategie

Strategie (z řeckého strategos, generál + stratos (vojsko) + agein, vést) je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle.

Utváření představy o projektu podléhá strategickým úvahám, které předchází sestavení zadání projektu. Žádný projekt nemůže být absolutně univerzální, být otevřený všem typům klientů. To je dáno už jenom tím, že je vázaný na lokalitu. Strategie by pak měla pomoci skloubit širší úvahy o kontextu projektu s podmínkami daného místa.

U developerských projektů k základním strategickým otázkám patří správná volba segmentu trhu, tj. jestli se bude podnikat v trhu bytovém, kancelářském, obchodu a služeb, výrobě nebo logistice. Každý segment má svoje specifika, vyžaduje různé předpoklady, dovednosti a znalosti.

Strategie developera ovlivňuje, na jakou kategorii investorů je projekt zacílen, jak tomu přizpůsobit složení nájemníků, tj. jak by měli být bonitní, jak velké prostory budou předmětem nájmu nebo prodeje apod.

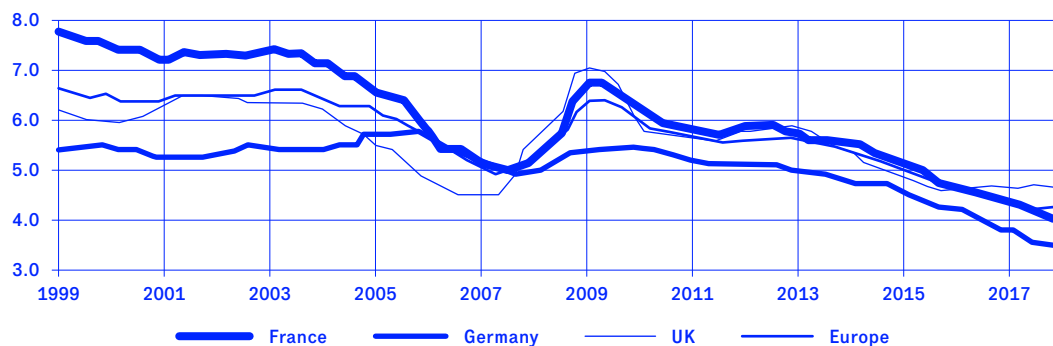
Dále musí developer strategicky zvážit časový horizont projektu, jinými slovy, kdy má projekt zahájit a kdy má z jeho pohledu nastat exit, neboli, kdy se projekt prodá: v krátkodobém, střednědobém či dlouhodobém horizontu. Trh se chová cyklicky a pro různé fáze cyklu platí různé strategie. Např. se vyplatí nakupovat pozemky v době útlumu trhu, jsou levnější, a stavět a prodávat v době konjunktury, kdy jsou naopak dražší.

Jak takové strategické uvažování vypadá v praxi? Například firma vyhodnocuje strategii investování v případě hodnocení výkyvů na trhu. Na obrázku 5 vidíme vývoj ročních výnosů z nemovitostí v Evropě, ze kterého je patrný výrazné přehřívání trhu mezi roky 2005 až 2008 (prudce klesaly výnosy a tím velmi rychle rostly ceny nemovitostí), které bylo vystřídáno při finanční krizi v roce 2008 naopak prudkým propadem výnosů spojeným poklesem cen nemovitostí (např. bankám propadly zástavy zkrachovalých firem, kterých se potřebovaly zabavit). To byl ovšem strategicky vhodný moment pro akvizice nemovitostí, protože developéři a investoři věděli, že tak nízké ceny na trhu dlouho nevydrží. To se potvrdilo v letech po odeznění krize, roční výnosy (yields) poklesly, nemovitosti zdražily.

³ Vilfredo Federico Damaso Pareto (15. července 1848 Paříž – 19. srpna 1923 Céligny) byl italský ekonom, matematik, statistik, sociolog a politolog

⁴ https://edu.uhk.cz/~jindrvo1/files/miek2/texty/O2_uzitek_preference_a_optimum_spotrebitele.pdf

⁵ definice dle International Valuation Standards Council, 2021



Obr. 5: Roční výnosy (yields) v Evropě u prestižních projektů, Zdroj: CBRE AEW Research

Kombinací těchto faktorů se dospěje k formulaci zadání projektu.

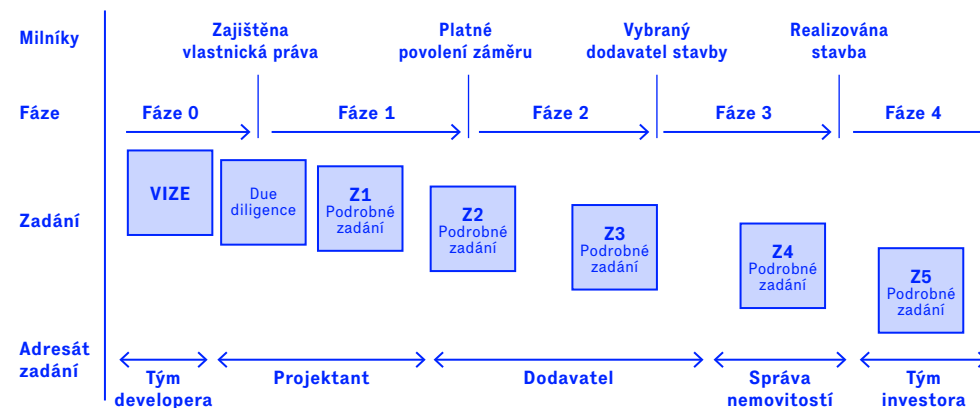
Zadání projektu

Každý projekt naplňuje cíle a záměry investora. Ty je třeba vtělit do srozumitelného zadání projektu, který se stane základem pro návrh projektu a pro dodavatele stavby. Kvalitní zadání projektu je předpokladem kvalitního díla.

Zadání je výrazem představy investora o projektu, vtěluje i obchodní prvky a důležité údaje o záměrech investora, jeho požadavcích a očekáváních. Je pak věcí autora návrhu, jak je dokáže zpracovat, a dodavatele, jak je dokáže proměnit ve výsledné dílo.

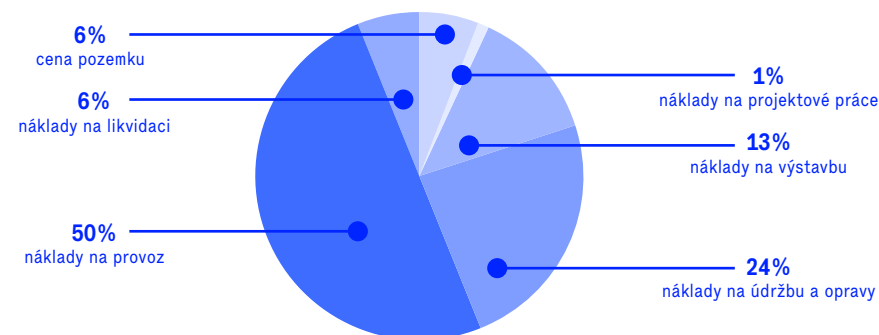
Je všeobecně známou skutečností, že v počáteční fázi přípravy projektu má investor největší možnost ovlivnit výslednou podobu návrhu za vynaložení relativně malých nákladů. Čím se projekt upravuje a mění později, tím jsou vyvolané dodatečné náklady větší. Z tohoto důvodu se vyplatí věnovat zadání projektu velkou pozornost a mimořádnou pečlivost. Investor může výhodně uplatnit své předchozí zkušenosti. V praxi se často stává, že prvotní zadání se podcení a pak se mění, což prodlužuje dobu projektové přípravy. Zadání se v průběhu projektu vyvíjí, postupně dosahuje vyšší podrobnosti a úplnosti (viz obr. 6).

Příprava projektu je pro investora důležitá, musí nastavit vztahy mezi členy týmu, musí volit procesní postup s ohledem na územní plán a jeho regulativy, učinit zásadní rozhodnutí o cílové skupině klientů tedy pro koho bude projekt určen, což ovlivňuje standardy projektu, např. velikostní skladbu jednotek, vybavení budovy apod. Soukromý investor musí vyvažovat parametry kvality: domy musí obstát morálně, technicky a ekonomicky. Dále na důležitosti stále více nabývá otázka hospodárnosti provozu stavby a nově se objevující požadavek na ochranu klimatu. Jestliže víme, že výstavba budov a jejich provozování patří k největším



↳ Obr. 6: doporučený vývoj zadání projektu během jeho přípravy, Zdroj: Směrnice pro vytvoření zadání investora pro městskou bytovou výstavbu v hl.m. Praze, 2021

zdrojům skleníkových plynů a že většinu nákladů vynaložených na budovu v průběhu celé její životnosti tvoří náklady na provoz, údržbu a opravy (až 75%), vyplatí se v zájmu jejich snížení používat nejnovější technologie, kvalitnější materiály nebo vnitřní zařízení.



↳ Obr. 7: Struktura nákladů projektu po dobu životnosti stavby, Zdroj: KUDA, F., Životní cyklus stavby, VŠB, 2012

V dokumentu *Směrnice pro vytvoření zadání investora pro městskou bytovou výstavbu v hl.m. Praze*⁶ je velmi dobře popsán postup při zpřesňování zadání projektu.

6 vydal Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy a Pražská developerská společnost, p. o., 2021, Elektronická verze dokumentu je dostupná na: www.iprpraha.cz/srm/zadaniinvestora a www.pdspraha.eu/

Doporučený vývoj zadání

Vizi tvoří investor v úvodní fázi projektu a má podobu jednoduchého dokumentu, který vymezuje hlavní cíle, potřeby a požadavky. Vize by měla být schválena vedením společnosti. Vizi může investor prověřit v rámci ověřovací studie (případně studie proveditelnosti). Pro zadání ověřovací studie je třeba mít minimálně připravené tyto podklady:

Due Diligence⁷ k řešené lokalitě – dokument obsahující informace o pozemcích, posouzení vhodnosti pozemků pro daný záměr z hlediska urbaní kvality, dostupnosti občanské vybavenosti, dopravní a technické infrastruktury, z hlediska územně plánovací dokumentace a podkladů, majetkových vztahů, topografie, památkové ochrany, zátěží území (například hluková zátěž, záplavové území) a podobně;

Podrobné zadání (Z1) zpracuje investor na základě ověřovací studie, pořízených podkladů a výsledků jejich konzultace se samosprávou, úřady a specialisty. Toto zadání bude sloužit pro výběr zpracovatele projektové dokumentace a jeho následnou práci.

Podrobné zadání (Z2, Z3) je aktualizováno po dosažení milníků projektu (získání územního rozhodnutí, získání stavebního povolení) a zpodrobněno z hlediska nových skutečností v projektu pro další fáze.

Zadání specifikace stavby (Z4) vzniká ve fázi zpracování dokumentace pro výběr zhotovitele a přípravě zadávacího řízení na výběr zhotovitele stavby. Slouží jako zadání pro dodavatele stavby.

Provozní manuál stavby (Z5) vzniká ve fázi realizace stavby a slouží správě budovy.

Typický obsah zadání projektu tvoří tyto kapitoly:

- a. Popis cíle projektu, vize, definování cílové skupiny klientů
- b. vyhodnocení kontextu projektu (širší vztahy, územní plánování, dopravní napojení apod.)
- c. začlenění projektu do lokality, dopravní obsluha, krajinářské řešení
- d. popis parametrů budovy (architektura, popis prostorů, exteriér a interiér)
- e. konstrukce a materiály
- f. technická zařízení
- g. energetický standard budovy
- h. koncept ESG
- i. bilanční údaje o kapacitách budovy

⁷ angloamerický právní institut vyjadřující míru aktivity, kterou lze důvodně očekávat za daných okolností

Jednotlivé kapitoly zadání projektu nezpracovává pouze investor sám, ale v součinnosti s klíčovými specialisty v daných oblastech. Jedná se zejména o realitní experty, kteří mají znalost o skladbě nájemců, rychlosti prodeje nebo pronájmu, výši nájmu a podobně. Disponují údaji o tom, jaké jsou poptávány velikostní řady pronajímatelných prostor, jaký má být tvar a rozmístění obchodních jednotek a společných prostor atd. Dále je nutné zohlednit doporučení od správců nemovitosti, tj. jejich zkušenosti s provozem nemovitosti, vhodností používaných technologií, bezpečnostních systémů, nastavení provozních pravidel apod. Součástí zadání by měl být i koncept ESG⁸ (Environment, Social, Governance), neboli popis přístupu firmy k investování, který by měl být zodpovědný, udržitelný a měl by zohledňovat sociální dopad projektu do života společnosti. Tento nový koncept hodnocení firem a jejich projektů prosazovaný Evropskou unií má za cíl rozšířit povědomí o praktickém chování soukromých firem na trhu. Samozřejmě vyžaduje dodatečné úsilí nejen na straně soukromého sektoru, ale i státu, což se nutně promítá ve zvýšených nákladech produktů/nemovitostí.

Nakonec je třeba zdůraznit, že cíl klimatické neutrality a snížení závislosti na dovozu surovin by měl být ve stavebnictví, které se bezprostředně dotýká životního prostředí, života obyvatel a jejich práce, včleněn jak do hodnotového systému soukromých společností, tak jejich strategií a v neposlední řadě promítnut do konkrétních požadavků zadání projektu.

⁸ více o ESG např. na www.csdr.cz

Úvod do tržního oceňování nemovitostí

V.

1. Tržní hodnota

V „tržní ekonomice“ závisí cena kteréhokoli zboží výhradně na tržní poptávce a nabídce. V „direktivně řízené ekonomice“ je nabídka a poptávka ovlivněna – v extrémních případech přímo diktována – politickým vedením. Ve „smíšené ekonomice“ vychází poptávka po některých druzích zboží, jako například po komunikaci, vojenské technice atd., z politických rozhodnutí. Ceny ostatního zboží se řídí poměrem aktuální „soukromé“ poptávky a nabídky. Všechny „západní“ demokracie jsou smíšenými ekonomikami, kde se prolíná „státní“ poptávka se „soukromou“ poptávkou. Nesmíme zapomínat, že ve smíšených ekonomikách má na tvorbu tržních cen vliv i řada omezení, nařízení, stanovených limitů atd.

Definice tržní hodnoty

Různé definice tržní hodnoty se mohou lišit v jednotlivých formulacích, smysl však musí zůstat nezměněn. Níže je uvedena základní definice dle RICS (Royal Institution of Chartered Surveyors). Tržní hodnota je definována jako předpokládaná suma, za kterou může být nemovitost směněna v den ocenění, a to v nezávislé obchodní transakci mezi prodávajícím ochotným prodat a kupujícím ochotným koupit, poté co proběhl odpovídající marketing nemovitosti, za předpokladu, že obě strany jednaly na základě dostatku informací, prozíravě a bez jakéhokoliv nátlaku.

2. Odlišnost nemovitosti od běžného zboží

Při stanovování tržní hodnoty nemovitosti je nutné chápat, čím se nemovitost od ostatních druhů zboží liší.

- Nemovitosti mají stálou polohu. Není je možno přemístit do míst s větší poptávkou.
- Množství nemovitostí je relativně stálé. Výstavba nových nemovitostí trvá desítky měsíců.
- Nemovitosti mají dlouhou fyzickou životnost.
- Možnosti využití nemovitostí jsou regulovány formou územních plánů. To má přímý vliv na tržní hodnotu.
- Na tržní hodnotu nemovitostí má také přímý vliv struktura vlastnických vztahů. Například pozemek a budova mohou mít rozdílného vlastníka.

3. Hlavní metody oceňování nemovitostí

- Srovnávací metoda,
- investiční metoda / výnosová metoda,
- zisková metoda,
- nákladová metoda,
- metoda zbytkové hodnoty.

Z uvedených metodik se blíže seznámíme se srovnávací metodou, výnosovou metodou a metodou zbytkové hodnoty.

4. Srovnávací metoda ocenění

Srovnávací metoda je považována za nejstarší metodu oceňování. Její využití v praxi může být někdy velmi obtížné. Postup ocenění začíná výběrem srovnatelných nemovitostí. Cílem je najít nemovitosti, které se co nejvíce podobají oceňované nemovitosti a jejichž prodej se uskutečnil v období blízkém době ocenění. Při aplikaci srovnávací metody se snažíme určit cenu za jednotkový parametr, zpravidla 1 m². Při oceňování komerčních nemovitostí může být použití srovnávací metody poměrně komplikované. Naopak v oblasti rezidenčních nemovitostí lze celkem snadno dosáhnout dobrých výsledků. Je to dáno poměrně vysokou standardizací prodávaného produktu (1+kk, 2+kk atd.), relativně vysokou nabídkou a četností uskutečněných prodejů. Obecně lze konstatovat, že kvalitu výsledků ocenění srovnávací metodou determinuje množství porovnávaných nemovitostí (bytů) a kvalita informací o obchodních podmínkách.

Při srovnávání se posuzují zejména následující parametry:

- lokalita,
- cena za jednotkový parametr,
- dlouhodobá udržitelnost hodnoty,
- dostupnost nemovitosti,
- dostupnost služeb,
- konstrukce budovy a prostorové řešení,
- parkovací kapacity,
- využitelnost pozemku,
- rizika ovlivňující užitnou hodnotu nemovitosti.

5. Investiční metoda ocenění

Investice do nemovitosti se podobá mnoha dalším typům investic, u kterých je nutné investovat sumu kapitálu s tím, že zisk bude realizován v budoucnosti. V případě komerční nemovitosti to bude příjem z pronájmu a/nebo kapitál ve formě peněžního příjmu z budoucího

prodeje. Pokud je investována částka 1 000 000 a roční příjem z této investice je 100 000, pak se procentuelní míra návratnosti rovná 10 %.

$$(100\,000 : 1\,000\,000) \cdot 100 = 10 \text{ [\%]}$$

Procentuelní vyjádření návratnosti investice p. a.¹ se nazývá kapitalizační míra (yield). Z uvedeného vztahu dále vyplývá, že doba návratnosti takovéto investice je 10 let.

Míra návratnosti investice / riziko investice

Investorem požadovaná míra návratnosti vyjadřuje rovněž riziko, s jakým je ochoten danou investici uskutečnit. Čím je investice riskantnější, tím rychleji se snaží investor získat investované prostředky zpět. Tedy zkracuje období, po které je ochoten čekat na navrácení investice. V oblastech velmi stabilních trhů jsou investoři při investování prostředků do nemovitostí ochotni čekat 15, 20 i více let. Tomu by odpovídala míra návratnosti vyjádřená v procentech – yield 6,66 %, respektive 5 % či méně. Naopak očekávaná doba návratnosti v oblastech nestabilních trhů je zpravidla méně než 10 let. Například v případě požadované doby návratnosti 7 let by míra návratnosti vyjádřená v procentech činila 14,28 %. Parametry ovlivňující atraktivitu (tržní hodnotu) investice do komerčních nemovitostí

Atraktivitu investice do komerčních nemovitostí ovlivňují následující parametry:

- lokalita,
- kvalita nájemních smluv,
- solventnost/bonita nájemníků,
- udržitelnost příjmů z pronájmu,
- obsazenost budovy,
- kvalita správy nemovitosti,
- prodejnost budovy na konci zamýšleného investičního cyklu

Úročení

100 peněžních jednotek uložených dnes na dobu tří let při roční úrokové míře 10 % vzroste takto:

$$\begin{aligned} 100 + 10\% \text{ úrok po 12 měsících} &= 110; \\ 110 + 10\% \text{ úrok po 12 měsících} &= 121; \\ 121 + 10\% \text{ úrok po 12 měsících} &= 133,1. \end{aligned}$$

¹ 1 p. a., z latinského per annum; v překladu ročně

Toto lze vyjádřit jako obecný matematický vzorec pro složený přírůstek, kde u = úrok a n = počet roků.

$$(1 + u) \cdot u + (1 + u) = 1 + 2u + u^2 = (1 + u)^2;$$
$$(1 + 2u + u^2) + (1 + 2u + u^2) = 1 + 3u + 3u^2 + u^3.$$

Na konci období n let 1 jednotka vzroste na $(1 + u)^n$.

Tedy při aplikaci na výše uvedený příklad:
 $100 \cdot (1 + 0,10)^3 = 100 \cdot 1,331 = 133,1$.

Diskontování

Diskontování je opačný postup ve srovnání se zvyšováním uložených peněžních jednotek úrokem. Diskontování je matematický postup, kdy jsou diskontovány (přepočítány a sečteny) budoucí výnosy (zisky/peníze/peněžní toky) v jednotlivých obdobích na současnou hodnotu investice (Present value) s použitím diskontní míry (odhadnuté výnosové míry).

Náklady na dlouhodobou udržitelnost nemovitosti, provoz a správu

Doposud jsme ve výše uvedených modelových případech používali do výpočtů celý příjem z pronájmu. Nabízí se otázka, zda je to tak správně. Provoz, správa, údržba, opravy a investice do nemovitostí jsou spojeny s náklady. Dle současné tržní praxe se nájemníci vedle úhrady nákladů na služby podílejí i na nákladech na běžné opravy a údržbu. V případě nových komerčních nemovitostí s dobře nastavenými parametry v nájemních smlouvách bude náklad majitele minimální. Nezpracování těchto nákladů v případě posuzování nových komerčních nemovitostí nebo v případě připravovaných projektů nezpůsobí při „našich“ přibližných výpočtech zásadní chybu. Ovšem v případě komplikovanějších nemovitostí, kde je nezbytné počítat s vysokými náklady na provoz, opravy a údržbu, a zejména v případě nutných investic do rozvoje nemovitostí, je nezbytné s takovými náklady při ocenění dané nemovitosti počítat. Detailní vysvětlení způsobů, jak se s těmito náklady valuátor vypořádá, je mimo rozsah tohoto článku. Při praktických cvičeních se tedy budeme vždy zaměřovat na nové rozvojové projekty a diskutované náklady budeme považovat hypoteticky za nulové.

6. Metoda zbytkové hodnoty

Tato metoda ocenění se použije v případě, kdy je třeba stanovit současnou hodnotu nemovitosti, která má být přestavěna pro konkrétní, ke dni ocenění známé komerční využití. Velmi dobře se hodí také ke stanovení hodnoty pozemku, na kterém má být realizována konkrétní

výstavba. Například pro developery je velmi důležité správně stanovit hodnotu pozemků pro budoucí rozvoj. Pokud by pozemky byly nakoupeny příliš draze, může snadno dojít k situaci, že developerský projekt nebude rentabilní.

Postup ocenění

- Nejprve stanovíme tržní hodnotu nemovitosti ke dni předpokládaného dokončení stavby.
- Následně je potřeba stanovit developerské náklady:
 - a. stavební náklady,
 - b. honoráře za odborné služby,
 - c. finanční náklady,
 - d. náklady na marketing,
 - e. rezervu na nepředvídatelné výdaje,
 - f. poplatky za zprostředkování pronájmů,
 - g. zisk developera.
- Zbytkovou hodnotu pozemku stanovíme tak, že od tržní hodnoty nemovitosti odečteme developerské náklady. Je nutné si uvědomit, že „zbytková hodnota“ může být negativní. V takovém případě realizace navrhovaného developerského projektu nedává smysl!

Výpočet

Tržní hodnota nemovitosti (zamýšlené realizace) je 142 014 580 Kč.

Developerské náklady:

- a. stavební náklady (25 000 Kč/m²) 83 325 000 Kč;
- b. honoráře za odborné služby 10 % z (a) 8 332 500 Kč;
- c. náklady na financování – pro zjednodušení použijeme např. 7 % ze součtu (a) a (b); ve skutečnosti by bylo nezbytné detailně propočítat náklady na financování projektu s ohledem na dané podmínky financování (výše úvěru, úrok, doba financování atd.) 6 416 025 Kč;
- d. náklady na marketing 1 % z tržní hodnoty nemovitosti 1 420 146 Kč;
- e. rezerva na nepředvídatelné výdaje 5 % ze součtu (a) až (d) 4 974 684 Kč;
- f. poplatek za zprostředkování nájmu (15 % z počátečního nájmu p. a.) 15 000 000 Kč;
- g. zisk developera (15 % z tržní hodnoty nemovitosti) 21 302 187 Kč.

Developerské náklady celkem 127 270 542 Kč.

Zbytková hodnota pozemku celkem 14 744 038 Kč.

Zbytková hodnota pozemku 1 m² 2 949 Kč.

Pro uvedený příklad byly použity modelové hodnoty. Ve skutečnosti, zejména s ohledem na současnou komplikovanou ekonomickou a energetickou situaci, se hodnoty vstupující do konkrétního výpočtu mohou výrazně lišit. Při použití modelového příkladu je nezbytné upravit vstupy s ohledem na aktuální vývoj.

7. Vnitřní míra návratnosti IRR

IRR² představuje velmi důležitou veličinu, podle které investoři hodnotí konkrétní vhodnost investice. Manuálně se tato hodnota spočítá poměrně obtížně. Nicméně většina výpočetních softwarů obsahuje funkci IRR. V rámci tohoto semináře se nebudeme zabývat matematikou konkrétního výpočtu. Princip IRR je obsažen v jeho definici.

IRR udává procentuální míru návratnosti, při které je současná hodnota (SH) nákladů rovna současné hodnotě (SH) výnosů.

K pochopení IRR plně postačí tematika představená v rámci úvodu do tržního oceňování. Jde o nalezení rovnováhy mezi náklady vynaloženými ve známých bodech na časové lince a výnosy rovněž realizovanými na téže časové lince. Při výpočtu současné hodnoty (SH) budoucích nákladů se postupuje stejně jako v případě výpočtu současné hodnoty (SH) budoucích výnosů.

Princip a význam IRR pro rozhodování investorů i developerů lze přiblížit následujícím modelem. Investor koupí komerční nemovitost za částku (a). V průběhu držení nemovitosti (například pět let) do nemovitosti postupně investuje: částku (b1) v roce 1, částku (b3) v roce 3. Po dobu držení nemovitosti získal investor výnosy z příjmu z pronájmu (c1), (c2), (c3), (c4), (c5). Hodnoty (c1) až (c5) představují příjem z pronájmu p. a. v jednotlivých letech. Po uplynutí pěti let plánovaného držení nemovitosti investor nemovitost prodá za částku (d). Hodnoty (a), (b1) a (b2) představují náklady, hodnoty (c1) až (c5) a hodnota (d) představují výnosy.

IRR se vypočte podle následující rovnice:

$SH \text{ nákladů } (a) + (b1) + (b3) = SH \text{ výnosů } (c1) \text{ až } (c5) + (d).$

Pro výpočet IRR se zpravidla použijí předdefinované funkce v tabulkových kalkulátorech na počítačích (například Excel). Manuální výpočet je poměrně komplikovaný.

Upozornění: výnosy, stavební náklady, „cena peněz“ a další ekonomické údaje jsou pouze ilustrativní a neodpovídají současné situaci ve světě developmentu.

Se souhlasem autora byl využit text brožury CITY DEVELOPMENT, kurz základů developmentu, ISBN 978-80-01-07222-6.

2 IRR je zkratka z anglického internal rate of return

Cash flow projektu – nástroj otestování proveditelnosti projektu

VI.

Dává projekt vybudování nemovitosti smysl? Je nemovitostní projekt proveditelný – má nemovitost potenciál sama sebe zaplatit, či má potenciál přinést „benefity“, aby se uživatelům vyplatila...?

- Důležité je si uvědomit, kdo si tyto otázky klade?
- Přitom platí, že peníze jsou až na prvním místě.
A proto je dobré respektovat pohled těch, kteří peníze mají a budou je do projektu vkládat.
- ...a k čemu je posuzování peněžních toků, k čemu je controlling či účetnictví při přípravě a realizaci nemovitostního projektu?

Na to vše je možné hledat odpověď v následujícím textu.

Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti nemovitostního projektu je dokument developera, který poskytuje:

- kompetenční náhled:
 - projekčně-přípravných kapacit (vč. architektonického a urbanistického náhledu, dokumentačního a stavebně přípravného pohledu, potřeb „environmental & social governance“, atp.),
 - stavebních kapacit (vč. technického a technologického, logistického pohledu, atp.),
 - tržních a obchodních kapacit,
 - lidských kapacit,
 - investorských kapacit a jejich finančních zdrojů,
 - kapacit úvěrových či jiných cizích zdrojů,
 - provozně-realizačních kapacit,
 - a dalších možných úhlů potřebných posouzení.
- rizikový náhled na projekt: tržní, organizační, finanční, architektonické, stavebně-technologické, provozní, nenadálé události, regulační... a zachycení možných nákladů na jejich zmírnění;
- časový – kvantitativní – kvalitativní náhled na projekt;
- náhled v „jednotném“ jazyce, tj. v takovém jazyce, který sjednocuje vše uvedené. Tím jazykem je měna, do které se vše výše uvedené „přeloží“. Tím je myšleno, že dopady jednotlivých náhledů a jednotlivých posouzení se ocení v měnové jednotce: koruně, euru...

Studie proveditelnosti slouží jak **developerovi**, který projekt připravuje a dává mu odpověď na smysluplnost realizace projektu, tak i v ní mohou najít odpovědi i další **stakeholdři** na své dotazy ohledně benefitů, které v projektu mohou získat svým zapojením, resp. svou přidanou hodnotou.

Kromě smyslnosti taková studie může posloužit k pochopení **zájmů stakeholderů** a tím i ke stanovení cílů klíčových pro úspěšnou realizaci.

Kdo mohou být stakeholderi projektu – ti, kteří mohou mít „zájem“ na realizaci projektu – ti, kdo od projektu mohou něco očekávat výměnou za svou aktivní podporu projektu?

- Developeři: zisk za fungující nemovitostní organismus generující očekávané benefity (a za související rizika);
- Investoři: výnos za investované finanční zdroje (a související rizika);
- Financieri: úrokový výnos za půjčené finanční zdroje (a související rizika);
- Klíčoví spolupracovníci developera (urbanisté, architekti, projektanti...): výnos za poskytnuté služby (a související rizika);
- Veřejná správa (územní a stavební řízení, životní prostředí, památkáři, železničáři, vodní ochrana...): regulace a prosazení principů veřejného zájmu;
- Místní sdružení (sportovní a občanské spolky, ekologická sdružení...): prosazení svých zájmů;
- Stavební firmy: výnos za dodané stavební služby (a související rizika);
- Uživatelé nemovitosti: možnost realizace svého businessu;
- Provozovatelé nemovitosti: výnos za dodané služby (a související rizika);
- Poskytovatelé služeb uživatelům nemovitosti: výnos za dodané služby (a související rizika);
- Stát a jeho finanční správa: daňový výnos generovaný z ekonomického života nemovitosti;
- ...a další stakeholderi a jejich očekávání.

Pochopení očekávání stakeholderů a peněžní *překlad* těchto požadavků do finančního jazyka Studie proveditelnosti je nezbytným krokem pro odpověď takové Studie.

Požadavky stakeholderů se rovněž stávají faktory projektu, o kterých je třeba v přípravě nemovitostního projektu vyjednávat při projektových iteracích.

Po vybalancování požadavků stakeholderů s možnostmi projektu se dohodnuté požadavky stávají sledovanými cíli projektu, a tak se rovněž stávají základem pro porovnání plánu s dosahovanou skutečností (viz pozdější **pojednání o účetnictví & controllingu**).

Cash flow: studie proveditelnosti v univerzálním jazyce

Věcně definovaný projekt je převeden do finančních hodnot. Tyto vstupy projektu (ve formě **investičních výdajů „CAPEX“, provozních výdajů „OPEX“ a příjmů „revenues“**) reflektují *přínosy „benefits“ projektu a jeho náklady „costs“*. Takto definované vstupy rozprostřené v čase začnou prezentovat peněžní odtoky (cash out-flow) a peněžní přítoky (cash in-flow) a stanou se předmětem posouzení peněžních toků, tj. posouzení **Cash flow**.

Toto nahlížení na projekt nám poskytuje několik již výše zmiňovaných úhlů pohledu:

- Kvantitativní rovinu finančního dopadu vstupu do projektu (tj. kolik nemovitostní projekt bude stát peněz?)
- Časovou rovinu finančního dopadu vstupu do projektu (tj. kdy peníze potečou?)
- Kvalitativní rovinu finančního dopadu vstupu do projektu (tj. jak se peníze v jednotlivých kategoriích hospodářského, provozního, investičního, finančního peněžního toku budou chovat a jaký typ finančních zdrojů je třeba angažovat?)

Výsledek posouzení finančních toků bývá obvykle základem rozhodování investora a developera o realizaci projektu. Toto posouzení se může stát i finančním plánem projektu.

Finanční plán (v rámci projektových plánů... stavebně-přípravných, stavebně realizačních, časových a dalších) vymezuje **finanční mantinely** pro realizaci projektu, které je třeba v průběhu realizace projektu srovnávat s realitou jeho skutečného vývoje. K tomuto srovnání slouží controlling a účetnictví.

Účetnictví & Controlling

Účetnictví a controlling jsou nástroje **řízení**, přičemž pod pojmem řízení je možné si představit organizaci struktur a procesů.

Procesy (postupy činností) a *struktury* (alokace zdrojů a odpovědností za jejich vykonávání) jsou organizovány tak, aby umožňovaly systematické a hladké dosahování plánovaných výsledků – cílů.

Řídící struktury a procesy se zaměřují na kritické body v oblastech *plánování, realizace, kontroly* (přezkoumávání) a *zlepšování* (úprav) směřujícím k realizaci cílů.

Prostřednictvím pravidel organizace, která zahrnují definice procesů i organizační struktury, firma či organizace zavádí systémové řízení a základ pro své neustálé zlepšování, resp. vyrovnávání odchylek, a dosahování plánovaných cílů.

Účetnictví je nástroj pro sledování a zobrazování (1) stavu a změn majetku organizace (projektu) a zdrojů financování tohoto majetku v určitém období. Zároveň je účetnictví nástrojem pro sledování a zobrazování (2) výsledku hospodaření organizace (projektu) za určité období.

Účetnictví je písemné zaznamenávání informací o hospodářských jevech podniku, a to v peněžních (finančních) jednotkách.

Tím, že účetnictví zaznamenává skutečný vývojový stav ve finančních jednotkách, umožňuje kontrolu hospodaření projektu (organizace) porovnáním s jeho finančním plánem.

Porovnání výsledku hospodaření zaznamenaného v účetnictví s plánem je činnost zvaná **controlling**.

Controlling je systém postupů a pravidel, který srovnává plán s vyvíjející se realitou v čase. Vyhodnocuje odchylky od plánu. Controlling tím zabraňuje možným budoucím překvapením.

Na pomyslném semaforu řízení včas rozsvěcuje oranžovou či červenou, když se objeví nebezpečí, které vyžaduje opatření v řízení projektu. Controlling tak napomáhá dosažení podnikových cílů v čase a při minimalizovaných nákladech na úpravu.

Důležitými principy controllingu jsou:

- orientace controllingu na plánované **cíle** – na dosažení plánovaného **výsledku**. Proto se obvykle počítá s účastí controllingu již na tvorbě podnikových cílů, aby kontrola jejich dosažení a systém varovných signálů byl účinný a nákladově efektivní;
- orientace controllingu na **budoucnost** – na dosažení plánovaného **výsledku**. Controlling se snaží předvídat budoucnost (na základě dat z minulosti / srovnáváním se sektorovými benchmarky atp.) a předcházet možným překážkám a problémům;
- orientace controllingu na **úzká místa** – na dosažení plánovaného **výsledku**. Systém controllingu v návaznosti na risk management projektu pomáhá budovat informační systém, který dokáže odkrýt slabiny, které mohou být překážkou pro splnění cílů.

Mezi účetnictvím a controllingem je úzká vazba. Controlling čerpá informace o skutečném stavu hospodaření, majetku a jeho financování z účetnictví.

Finanční analýza je základním nástrojem controllingu jako takového. Dívá se do minulosti a využívá dat z finančních výkazů. Výstupem jsou poměrové ukazatele, vč. ukazatelů rentability a zadluženosti.

Controlling spolu s účetnictvím a projektovým plánováním podporují efektivitu koncepčního řízení projektu.

Finanční plán (plán finančních toků – Cash flow) studie proveditelnosti

Základními plánovacími nástroji jsou 3 účetní dokumenty zaznamenávající hospodářský život projektu či organizace:

1. **Rozvaha** je přehledem majetku projektu (organizace) a jeho financování ve stavu ke **konkrétnímu datu**, a to ke konci předchozího a současného období (např. stav ke konci předchozího a ke konci současného roku). Rozvaha prezentuje firemní investice a způsob, jakým jsou tyto financovány.
2. **Výsledovka** je přehledem o hospodaření projektu (organizace) za **určité období**! Výsledovka prezentuje výnosy a náklady a rovněž, jak se tyto položky na konci období projevují v zisku / ztrátě projektu (organizace).
3. **Výkaz peněžních toků / Cash flow** je přehledem peněžní pozice firmy, který zachycuje **pohyb peněz v průběhu období a ukazuje stav na konci období**. Prezentuje veškeré peněžní toky do a ven z projektu (organizace).

Rozvaha (rovněž Balance)

ROZVAHA	
Majetek (aktiva)	Zdroje financování (pasiva)
• Fixní aktiva • Hmota: pozemky, nemovitosti, stroje a zařízení, investice • „vzduch“: goodwill, obchodní známky, SW • Oběžná aktiva • Zásoby • Pohledávky • Peníze & investice	• Vlastní zdroje • Základní kapitál • Zisky & rezervy • Cizí zdroje • Závazky: obchodní zaměstnanci stát • Bankovní dluhy & dluhy vůči kapitálovému trhu

⇒ Obr. 1: Rozvaha

Je nezbytné zmínit, že součet hodnoty všeho majetku se musí rovnat součtu všech zdrojů financování, protože platí, že majetek je vždy financován z nějakého zdroje.

Výsledovka

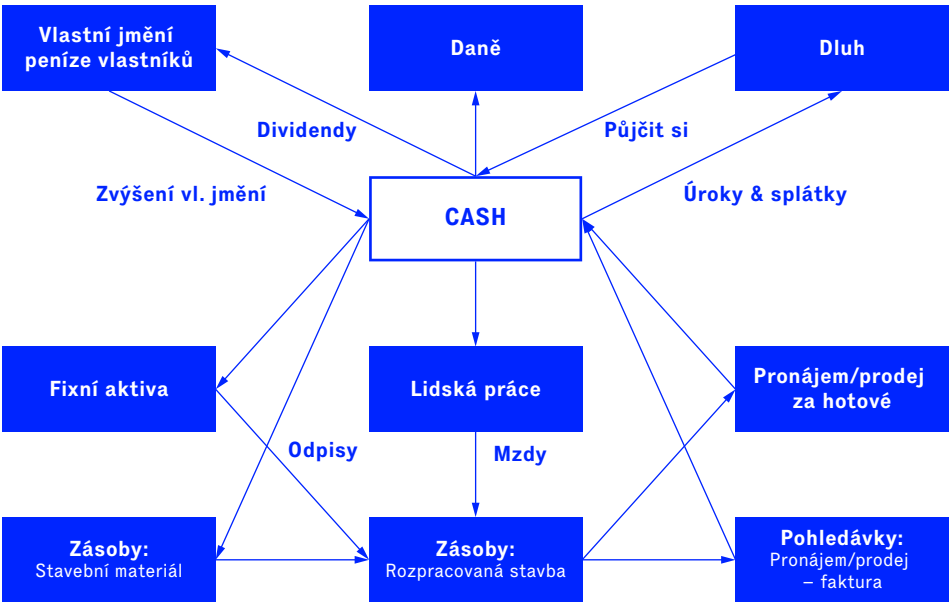
- Výnosy (PLUS)
- Provozní náklady (např. materiál, energie, mzdové n., odpisy, marketing, R & D, administrativa) (MINUS)
- Provozní zisk/ztráta (SOUČET)
- Další výnosy/náklady (zisk/ztráta z obchodování s cennými papíry, prodeje fixních aktiv, atp.) (PLUS/MINUS)
- Finanční výnosy/náklady (zisk/ztráta z úroků, FX obchodování, atp.) (PLUS/MINUS)
- Výsledek hospodaření (zisk/ztráta) (SOUČET)
- Daňové náklady (MINUS)
- Čistý výsledek hospodaření (čistý zisk/čistá ztráta) (SOUČET)

Cash flow

- Hotovost na začátku období (pozitivní či negativní peněžní hotovost na účtě)
- Peněžní pohyb z vlastní hospodářské činnosti (zisk/ztráta z výsledovky)
 - Peněžní pohyb v provozním kapitálu (nárůst/pokles hotovosti v důsledku pohybu stavu závazků, pohledávek nebo zásob)

- Peněžní pohyb z nákupu či prodeje investic (výdaj spojený s nákupem investičního majetku / příjem spojený s prodejem investičního majetku)
- Peněžní pohyb ve financování (příjem peněz od investorů či čerpáním úvěru / výdaj spojený s platbou investorům či splácením půjčky)

Hotovost na konci období (vyjde v důsledku součtu všech předchozích položek a projeví se jako hotovostní zůstatek na účtě nebo nedostatek finančních zdrojů, který je třeba řešit!)



⇒ Obrázek: Cash flow

Vzhledem k tomu, že z pohledu života projektu je dostatek peněz naprosto klíčovým elementem („CASH IS KING!“), je dobré si uvědomit, jak peníze protékají projektem (či firmou):

- PŘÍJEM: Projektová společnost přijímá CASH od vlastníků projektu.
- PŘÍJEM: Projektová společnost si bere dluh, resp. si půjčuje CASH od věřitelů.
- VÝDEJ: Projektová společnost za CASH kupuje nezbytná fixní aktiva (viz ROZVAHA výše) a potřebný stavební materiál.
- VÝDEJ: Projektová společnost rovněž za CASH kupuje lidskou práci.
- VÝDEJ: Projektová společnost za CASH zhodnocuje lidskou práci, zásoby a fixní aktiva do rozpracované stavby a ve finále to vše přemění do hotového produktu.

- **PŘÍJEM:** Projektová společnost prodává hotový produkt (nemovitost) nebo jej pronajímá buď za CASH nebo na fakturu – tj. inkasuje CASH později.
- **VÝDEJ:** Z takto inkasované CASHe projektová společnost uhradí úroky a splátky věřitelům.
- **VÝDEJ:** Ze získané CASHe projektová společnost rovněž zaplatí daňové závazky.
- **VÝDEJ:** Zbylou část CASH projektová společnost vyplatí vlastníků projektu.

Finanční plánování projektu (firmy)

Při finančním plánování (modelování) je třeba mít na paměti **omezené zdroje financování**. Omezenost zdrojů je dána různými faktory:

- **Absolutní výši vlastních zdrojů investorů:**
Výše vlastních zdrojů je dána součtem všech aktiv (veškerého majetku), který investoři vloží do projektové společnosti (CASH, pozemky, rozestavěné budovy, apod.)
- **Nákladovosti různých zdrojů, které jsou k dispozici:**
Nákladovost zdrojů se obvykle váže k času, na který se peníze poskytnou, a k rizikovému profilu, které poskytnuté peníze ponesou. Nákladovost se obvykle odvozuje od referenčních finančních sazeb na trhu (EURIBOR, PRIBOR) plus marže reflektující rizikový profil projektu (organizace) a úroveň rizika akceptovaného financielem.
- **Úrovní rizik, které přebírá financieř** a které se odrážejí ve struktuře použitého finančního nástroje. Z tohoto pohledu je možné vnímat 3 základní riziková nastavení:
 - Nastavení „**vlastní zdroje**“: Investor (financieř) poskytuje zdroje na základě své důvěry ve finanční plán (Cash flow) a na základě své schopnosti řídit projekt. Takový financieř obvykle bere kvalitativně největší díl rizika ve vazbě na svou schopnost rizika ovlivňovat a řídit je. Nepožaduje žádné zajištění. Splacení poskytnutých zdrojů je nenárokové. Je poslední v řadě na výplatu svého výnosu. Za to očekává největší výnos na svou investici.
 - Nastavení „**úvěr**“: Úvěrující instituce (komerční banka) půjčuje peníze na základě důvěry v proveditelnost projektu, tj. na základě finančního plánu (Cash flow). Banka obvykle přejímá kvalitativně výrazně menší riziko. Požaduje zajištění svého úvěru zástavou aktiv projektu. Splacení poskytnutých zdrojů je nárokové. V právu na splacení poskytnutých zdrojů banka bývá první v pořadí (tzv. oddělený věřitel). Za to očekává předem definovaný výnos.
 - Nastavení „**mezanin**“: Jde o nástroje, které svou strukturou stojí mezi nástroji vlastních zdrojů a úvěrů. Financieř poskytuje zdroje na základě důvěry v proveditelnost projektu, tj. na

základě finančního plánu (Cash flow). Obvykle nepožaduje zajištění svého úvěru zástavou aktiv projektu, mívá však možnost vstoupení či převzetí projektu v případě jeho negativního vývoje. Splacení poskytnutých zdrojů je nárokové. V právu na splacení poskytnutých zdrojů takový financieř stojí až za bankami. Za to obvykle očekává předem definovaný výnos s bonusem závislejícím na rozsahu úspěchu projektu. Ve financování nemovitostního developmentu nejčastěji dochází ke kombinaci nastavení vlastních zdrojů a úvěru. Čas od času jsou navíc zapojeni i mezanini.

- **Dostupností zvažovaných druhů finančních zdrojů,** resp. finančních nástrojů:
Dostupnost je dána vyspělostí finančního trhu a jeho zvyklostmi.

V plánování struktury financování je třeba při zapojení úvěrových zdrojů (viz nastavení „ÚVĚR“ výše) verifikovat úroveň klíčových poměrových ukazatelů financování, které potvrzují předpoklad možné realizace takové struktury.

Standardně jde o 2 klíčové ukazatele:

- Zadlužení:
celkové zadlužení / celkový majetek projektu
- Obsluha úvěrových zdrojů:
peněžní zdroje k dispozici na placení úroků a splátku úvěru / (úroky + splátky úvěru)

Přičemž bankovní financieři obvykle očekávají, že jejich zdroje nebudou překračovat 70% celkových projektových nákladů a CASH na obsluhu úvěrových zdrojů po zaplacení všech provozních nákladů bude alespoň ve výši 1,1 až 1,2-násobku volné CASHe.

Doporučené literatura:

Feasibility Studies / Made Simple: Rodney Overton, www.martinbooks.com.au
A Practical Guide to Writing a Feasibility Study: Ndalawha M. Masanja, (PDF)
A PRACTICAL GUIDE TO WRITING A FEASIBILITY STUDY (researchgate.net)
Feasibility Studies: Farrall, 2022
Metodika vypracování studie proveditelnosti, MF ČR a PPP Centrum, 2011

Obecně o věcech

Věc je definována jako vše, co je odlišné od osoby a slouží potřebě lidí. Věci lze rozdělit na hmotné a nehmotné, zastupitelné a nezastupitelné, užitkovatelné a neužitkovatelné a v poslední řadě na věci **movité** a věci **nemovité**.

Nemovitosti

Definici nemovité věci určuje ustanovení § 498 zákona č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „NOZ“), přičemž vše ostatní jsou věci movité. Mezi nemovité věci tak patří **pozemky, podzemní stavby** se samostatným účelovým určením (např. metro nebo samostatné sklepy), **věcná práva k nim** (věcné břemeno, předkupní právo, zástavní právo a předkupní právo) a **stavby**, které dle předchozí právní úpravy neměly stejného vlastníka. Nemovité věci jsou dále práva, která za nemovité věci prohlásí zákon.

Pro právní režim nemovitostí je stěžejní tzv. superficiální zásada (latinsky superficies solo cedit), která znamená, že povrch ustupuje půdě. Nemovitosti se zapisují do veřejného seznamu, kterým je katastr nemovitostí.

Pokud chceme cokoli postavit, je třeba si k tomu zajistit právo stavět na pozemku. Základní forma tohoto práva je vlastnické právo – vlastnictví, které lze nabýt prostřednictvím např. kupní smlouvy, darovací smlouvy (s nutností dávat pozor na překvalifikaci) nebo vydržením (ať už řádným či mimořádným).

Podstatné náležitosti kupní smlouvy zahrnují vymezení předmětu koupě a kupní cenu, kterou je ale možné určit i v jiném dokumentu. Při koupi nemovité věci je vždy nutná písemná forma smlouvy. Smlouva musí obsahovat označení pozemku parcelním číslem. Nezbytnou podmínkou je úřední ověření podpisů na smlouvě (např. notářem, Czech Pointem, advokátem) a zápis (vklad) do katastru nemovitostí. Smlouva musí obsahovat dostatečnou identifikaci převáděné nemovitosti a závazek převodce, že věc nabyvateli odevzdá a umožní mu k ní nabýt vlastnické právo. Zároveň musí smlouva obsahovat závazek nabyvatele, že věc převezme, případně za ni zaplatí převodci kupní cenu.

Při pluralitě osob s vlastnickým právem k jedné věci hovoříme o spoluvlastnictví.

Katastr nemovitostí

Katastr nemovitostí je veřejný seznam, který obsahuje soubor údajů o nemovitých věcech. Součástí katastru nemovitostí je

také sbírka listin. Pro každého vlastníka nemovitosti je velmi důležité kontrolovat obsah katastru, zejména ohledně vlastnictví, věcných břemen, zástavních práv a exekučních příkazů.

Při převodu nemovitosti se zápis do katastru provádí vkladem. Tento proces vyžaduje vyplnění formuláře a vkladové listiny, kterou je smlouva s úředně ověřenými podpisy. Poplatek katastrálnímu úřadu činí 2.000 Kč (od 1. 1. 2020). Doba řízení zahrnuje oznámení o tom, že nemovitost byla dotčena změnou, a to do jednoho dne od obdržení návrhu na vklad (tzv. plomba). Následuje ochranná lhůta 20 dnů, během níž je ale nutné dávat pozor na poznámky spornosti. Dřívější daň z nabytí nemovitých věcí byla od roku 2020 zrušena.

Poznámka spornosti se používá v případech, kdy zapsaný vlastník nikdy vlastníkem nemovité věci nebyl. Žádost o zápis poznámky spornosti se podává v případě, kdy osoba zjistí, že právo (zpravidla vlastnické) je dotčeno zápisem provedeným ve prospěch jiné osoby bez právního důvodu. Při žádosti o zápis poznámky spornosti je nutné doložit, že o uznání práva k dané nemovitosti osoba usiluje soudní cestou, na což má lhůtu jednoho měsíce ode dne, kdy se o chybném zápisu dozvěděla.

Věcná práva k věcem cizím

Mezi věcná práva k věcem cizím řadíme zejména právo stavby a věcná břemena.

Právo stavby je nemovitá věc, kde předmětem vlastnictví je právo stavby, nikoliv stavba samotná. Toto právo umožňuje stavebníkovi, tedy osobě, které náleží právo stavby, mít na pozemku jiného vlastníka stavbu, aniž by se tato stavba stala součástí pozemku, čímž se prolomí výše zmíněná superficiální zásada. Právo stavby je vždy dočasné, s maximální délkou trvání 99 let, a po uplynutí této doby se stává součástí nemovité věci. Ve smlouvě je proto vždy nutné upravit následné vypořádání tohoto práva.

Věcná břemena dělíme na služebnost i reálná břemena. Služebnost je věcné právo k věci cizí, které spočívá v pasivním chování povinné osoby, jež musí strpět nebo se zdržet určitých činností ve prospěch jiného. Služebnost nezaniká změnou vlastníka a jejím předmětem může být jakákoli cizí věc. Služebnosti se dále dělí na pozemkové a osobní. Reálná břemena naopak představují aktivní povinnost povinné osoby konat, například poskytování části úrody. Obě kategorie věcných břemen, tedy služebnosti i reálná břemena, se také zapisují do katastru nemovitostí.

Nájem

Nájem je upraven zákonem v díle 2, oddílu 3, § 2201 a n. NOZ. Podstata nájmu spočívá v tom, že se pronajímatel nájemní smlouvou zavazuje přenechat nájemci věc k dočasnému užívání a nájemce se zavazuje platit za to pronajímateli nájemné. Pronajímatelem má být vlastník, případně oprávněný držitel nebo jiná osoba oprávněná s užíváním věci nakládat (dále např. správce). Pokud je pronajímatel sám v postavení nájemce někoho jiného, jedná se o podnájem.

Předmětem nájmu může být věc nemovitá i nezuživatelná věc movitá. Pronajmout lze i část nemovité věci, přičemž to, co se stanoví o celé věci, platí i pro nájem její části. Pronajmout lze také věc, která v budoucnu teprve vznikne, pokud ji lze dostatečně přesně určit při uzavření nájemní smlouvy.

Nájem bytu

Specifickou podstatu má nájem bytu, kdy nájemní smlouva k bytu zavazuje pronajímatele přenechat nájemci byt nebo dům k zajištění jeho bytových potřeb, případně i potřeb členů jeho domácnosti. Účelem nájmu je tedy bydlení, což znamená, že nájemce má vůli užívat předmět nájmu k dlouhodobému zajištění a uspokojování své bytové potřeby.

Pro nájem bytu existuje v zákoně zvláštní úprava ve vztahu k obecné úpravě nájmu, přičemž obecná ustanovení se na nájemní bydlení použijí pouze v případě, že neexistuje speciální úprava. Podle judikatury je nájem bytu určen pouze pro fyzické osoby. Ustanovení o nájmu bytu se rovněž nepoužijí, pokud pronajímatel přenechává byt nebo dům k rekreaci nebo jinému zjevně krátkodobému účelu.

Nájemce má zvýšenou ochranu, protože je považován za slabší stranu, což znamená, že ve zvláštní úpravě nájmu bytu existuje větší množství jednostranně kogentních ustanovení. Nepřihlíží se proto k ujednáním, která ukládají nájemci povinnost, jež je vzhledem k okolnostem zjevně nepřiměřená, ani k ujednáním zkracujícím nájemcova práva.

Prováděcí úprava zákona 67/2013 Sb., kterým se upravují některé otázky související s poskytováním plnění spojených s užíváním bytů a nebytových prostorů v domě s byty, se zabývá několika klíčovými aspekty týkajícími se nájemních vztahů. Začneme definicí bytu jako místnosti nebo souboru místností, které jsou částí domu, tvoří obytný prostor a jsou určeny a užívány k účelu bydlení. S ohledem na postavení nájemce jako slabší strany je dobré zmínit, že skutečnost, že pronajatý prostor není určen k bydlení, nemůže být na újmu nájemci (tj. i když je zkolaudováno jako nebytový prostor).

Dalším důležitým tématem je společný nájem, který vzniká tehdy, když více osob uzavře nájemní smlouvu s pronajímatelem. Tyto osoby se stávají společnými nájemci bytu. V případě manželů vznikne uzavřením manželství nájemní právo k obývanému bytu i druhému z páru.

Náležitosti nájemní smlouvy k bytu jsou zejména nutnost písemné formy, i když pronajímatel nemá právo namítnout vůči nájemci neplatnost smlouvy pro nedostatek této formy. Slabší postavení nájemce je poté vyvažováno i konstrukcí, podle které, pokud nájemce užívá byt po dobu 3 let v dobré víře, že nájem je po právu, považuje se nájemní smlouva za řádně uzavřenou.

Práva a povinnosti pronajímatele

Mezi povinnosti pronajímatele patří zejména povinnost zpřístupnit byt nájemci ve sjednané době, kdy, pokud není tato doba sjednána, platí první den následujícího měsíce po nabytí účinnosti smlouvy. Byt musí být v okamžiku zpřístupnění v přijatelném a užitelném stavu, což zahrnuje čistotu, vyklizení a zajištění dodávky vody a elektřiny. Pokud pronajímatel tuto povinnost nesplní, má nájemce právo odmítnout se nastěhovat a neplatit nájemné. V případě, že se přesto nastěhuje, má nájemce nárok na slevu z nájemného.

Dále je pronajímatel povinen udržovat pořádek v domě a zajistit, aby jak byt, tak i dům byly ve stavu vhodném k užívání. To zahrnuje splnění povinností vyplývajících z obecných ustanovení, jako je například zajištění nerušeného užívání věci nájemcem po dobu trvání nájmu.

Práva a povinnosti nájemce jsou zejména následující: Nájemce má povinnost pravidelně platit nájemné, obvykle měsíčně. Pokud výše nájemného není dohodnuta, platí se obvyklé nájemné. Kromě toho nájemce také hradí zálohy na služby, a to předem, nejpozději do 5. dne příslušného platebního období, pokud není sjednán jiný den.

Částku nájemného a zálohy za služby lze sloučit do jedné paušální platby, pokud si to strany dohodnou. Platby za služby se obvykle nevyúčtovávají.

Strany se dohodnou, které služby související s užíváním bytu zajistí pronajímatel, nicméně pronajímatel je vždy povinen zajistit minimálně nezbytné služby, jako je voda, teplo, odvoz odpadu, úklid společných prostor, osvětlení, rozhlas a televizní vysílání, provoz a čištění komínů a případně výtah. Strany si rovněž mohou dohodnout každoroční zvyšování nájemného, např. o inflaci. Nájemce má dále povinnost užívat byt řádně v souladu se smlouvou, povinnost dodržovat stanovená pravidla chování v domě a respektovat rozumné pokyny pronajímatele.

Pokud se nájemce rozhodne chovat zvíře v bytě, může tak učinit, ovšem pod podmínkou, že tato činnost nepřinese pronajímateli nebo ostatním obyvatelům domu obtíže nepřiměřené poměrům v domě.

Odpovědnost za běžnou údržbu a drobné opravy spojené s užíváním bytu náleží nájemci. Nařízení vlády č. 308/2015 Sb. stanovuje rozsah této odpovědnosti, včetně specifikace typu oprav a maximálních nákladů na opravy za rok. Nájemce je povinen tolerovat stavební úpravy provedené pronajímatelem, pokud tyto úpravy respektují platné předpisy a neohrožují bezpečnost ani užívání bytu.

Vady a poruchy bytu představují důležitou součást nájemního vztahu, kdy pro ně platí následující pravidla: Pokud nájemce objeví v bytě poškození nebo vadu, které je třeba ihned odstranit, musí to bez prodlení oznámit pronajímateli. Nájemce je povinen podle svých možností učinit veškerá opatření k zabránění další škody způsobené vadou nebo poškozením. Pokud za toto účelné jednání nájemce vynaloží náklady, má právo na jejich náhradu, pokud škodu nezpůsobil sám.

Pronajímatel je povinen odstranit poškození nebo vadu v přiměřené době poté, co mu ji nájemce oznámil. Pokud však pronajímatel nevyhoví včas, má nájemce právo odstranit vadu sám a požadovat náhradu nákladů nebo slevu z nájemného. Nájemce ztrácí právo na náhradu nákladů nebo slevu z nájemného, pokud neoznámí vadu, kterou měl možnost zjistit.

V případě, že pronajímatel neodstraní vadu ani v dodatečně lhůtě, má nájemce právo vypovědět nájem bez výpovědní doby, pokud prodlení pronajímatele při odstranění vady představuje hrubé porušení povinností pronajímatele.

Neodstraní-li nájemce poškození nebo vadu způsobené okolnostmi, za které nájemce odpovídá, odstraní je na náklady nájemce pronajímatel

Jistota (kauce) je dalším důležitým prvkem nájemní smlouvy na byt, kdy má několik specifik. Peněžitá jistota může být dohodnuta mezi stranami, nájemce pak poskytne pronajímateli peněžní jistotu k zajištění plnění svých povinností vyplývajících z nájmu. Tato jistota nesmí překročit trojnásobek měsíčního nájemného. Po skončení nájmu pronajímatel vrátí nájemci jistotu a odečte si případné dluhy nájemce z nájmu. Nájemce má právo na úroky z jistoty od okamžiku jejího poskytnutí, alespoň ve výši stanovené zákonnou sazbou.

V případě podnájmu platí několik specifických pravidel: Nájemce, který trvale v bytě bydlí, může podnajmout část bytu bez nutnosti souhlasu pronajímatele. Naopak, pokud nájemce nebydlí v bytě trvale, musí vždy získat souhlas pronajímatele. Pokud se pronajímatel do jednoho měsíce nevyjádří, je to považováno za souhlas. Nedodržení

těchto pravidel nájemcem představuje hrubé porušení smlouvy. Ve smlouvě lze dohodnout možnost paušálního zákazu podnájmu. Podnájem automaticky končí nejpozději s ukončením hlavního nájmu.

S úpravou nájmu souvisí i úprava jeho skončení. Prvně je třeba vyřešit stav bytu po ukončení nájmu. Nájemce je povinen vrátit byt v takovém stavu, v jakém ho převzal, s výjimkou běžného opotřebení a vad, za které nese odpovědnost pronajímatel. Dále je důležitá otázka náhrady za změny provedené nájemcem. Pronajímatel může požadovat náhradu za snížení hodnoty bytu způsobené změnami provedenými nájemcem bez jeho souhlasu. Třetím bodem je náhrada za zpoždění s odevzdáním bytu. Pokud nájemce nevrátí byt pronajímateli v den ukončení nájmu, může pronajímatel požadovat náhradu ve výši sjednaného nájemného až do dne, kdy skutečně obdrží byt. A konečně, je třeba řešit i otázku věcí v bytě. Pokud zde zůstane věc patřící nájemci nebo členovi jeho domácnosti, pronajímatel se postará o tuto věc ve prospěch nájemce, avšak na jeho náklady. Jestliže nájemce tuto věc nepřevzme bez zbytečného odkladu, pronajímatel má právo tuto věc prodat na účet nájemce po předchozím upozornění a poskytnutí dodatečné přiměřené lhůty k převzetí.

Jestliže nájemní smlouva určuje konkrétní dobu nájmu, nájem skončí po uplynutí této doby. Nicméně pokud nájemce zůstane v bytě i po skončení sjednané doby po dobu minimálně 3 měsíců a pronajímatel ho v této době písemně nevyzve k odchodu, nájem se automaticky prodlužuje na stejnou dobu jako dříve, ale nejdéle na 2 roky. Toto ujednání lze vyloučit ve smlouvě.

Nájem může být ukončen i v případě, že předmět nájmu zanikne, například sloučením bytů, požárem, nebo povodní.

Další možností skončení nájmu je výpověď, která může být podána jak pronajímatelem, tak nájemcem, kdy je klíčové dodržet zákonná pravidla. Výpověď musí být v písemné formě a doručena druhé straně. Výpovědní lhůta začíná běžet od 1. dne následujícího kalendářního měsíce po doručení výpovědi.

Výpověď nájmu pronajímatelem

Výpověď nájmu pronajímatelem musí obsahovat informaci pro nájemce o právu nesouhlasit s výpovědí vzhledem k námitek a požadovat soudní přezkoumání její platnosti. Bez této informace je výpověď neplatná. Nájemce má právo požádat soud o přezkoumání platnosti výpovědi do 2 měsíců ode dne, kdy mu výpověď došla. Námitky není nutné podávat v případě nájmu bytu.

Právo pronajímatele vypovědět nájem je okleštěno některými zákonnými pravidly, kdy s ohledem na ochranu nájemce je nutné dodržet zákonné výpovědní důvody, které nelze smluvně rozšiřovat. Pokud jde o nájem na dobu určitou nebo neurčitou, pronajímatel musí dodržet tříměsíční výpovědní lhůtu a uvést důvod ve výpovědi. Pronajímatel má právo vypovědět nájem, pokud nájemce hrubě poruší své povinnosti vyplývající z nájmu, což může zahrnovat i odsouzení nájemce za úmyslný trestný čin spáchaný na pronajímateli a z jiných důvodů, např. má-li být byt vyklizen, protože je z důvodu veřejného zájmu potřebné s ním naložit tak, že ho nebude možné vůbec užívat.

Pouze v případě nájmu na dobu neurčitou může pronajímatel vypovědět nájem za předpokladu, že byt má být užíván přímo pronajímatelem, nebo jeho manželem, který hodlá opustit rodinnou domácnost a byl podán návrh na rozvod manželství (nebo bylo již rozvedeno), další výpovědní důvod je, že pronajímatel potřebuje byt pro svého příbuzného nebo pro příbuzného manžela v přímé linii nebo ve vedlejší linii v 2. stupni. Pokud v tomto případě pronajímatel nevyužije byt do 1 měsíce od jeho vyklizení nájemcem k účelu, který byl uveden jako důvod výpovědi, je povinen byt znovu pronajmout nájemci nebo mu nahradit škodu.

Pronajímatel může dále vypovědět nájem v případě, že nájemce poruší své povinnosti zvláště závažným způsobem, zde pak není nutná výpovědní doba a pronajímatel může požadovat bezodkladné vyklizení bytu, a to nejpozději do jednoho měsíce. Příklady závažného porušení povinností zahrnují nezaplacení nájemného a služeb po dobu alespoň tří měsíců (je důležitá nezaplacená částka, nikoliv celková doba prodlení), způsobení závažného a nenapravitelného poškození bytu nebo domu, neoprávněné užívání bytu jiným způsobem nebo k jinému účelu. Nájemce musí být před výpovědí vyzván k odstranění svého závadného chování v přiměřené době, nebo musí být ve výpovědi uvedeno, v čem je spatřováno zvláště závažné porušení povinnosti, jinak se výpověď považuje za neplatnou.

Výpověď nájmu nájemcem

Nájemce může vypovědět nájem na dobu neurčitou kdykoli, a to i bez udání důvodu, v souladu s obecnou úpravou nájmu. Pokud jde o nájem na dobu určitou, může být vypovězen z důvodů stanovených zákonem nebo ve smlouvě. Zákon také umožňuje nájemci vypovědět nájem na dobu určitou, pokud se změní okolnosti, ze kterých strany při vzniku smlouvy o nájmu vycházely, až do takové míry, že by po nájemci nebylo rozumné požadovat pokračování v nájmu. Výpovědní doba je obvykle tři měsíce. Nájem na dobu určitou i neurčitou může být vypovězen bez výpovědní doby z důvodů stanovených zákonem, například pokud je předmět nájmu poškozen nebo má vadu, kterou nájemce nezpůsobil a pronajímatel ji v dodatečné lhůtě neodstranil.

Nájem prostoru sloužícího k podnikání

Nájem prostoru určeného pro podnikání podléhá speciální úpravě. Tato úprava se aplikuje v případě, kdy je účelem nájmu provozování podnikatelské činnosti v daném prostoru nebo místnosti a kdy je prostor nebo místnost využívána převážně pro podnikání, bez ohledu na to, zda je tento účel vyjádřen v nájemní smlouvě.

Nájemce v tomto případě vždy vystupuje jako podnikatel a pronajatý prostor slouží převážně k provozování jeho obchodního závodu. Je nezbytné, aby byly splněny pojmové znaky nájmu, tj. dočasnost a úplatnost, a zároveň specifické znaky pro tento zvláštní případ, kterým je účel nájmu pro podnikání.

Nájemce nemá právo provozovat jinou činnost nebo změnit způsob nebo podmínky jejího výkonu, pokud to nevyplývá z účelu nájmu nebo z jiného ujednání mezi stranami.

Pokud nájemce potřebuje umístit na nemovitost štíty, návěští a podobné znamení, musí o tom požádat pronajímatele a získat jeho souhlas. Pokud pronajímatel nevyjádří souhlas do jednoho měsíce od žádosti, považuje se tento souhlas za udělený, a to s výjimkou případů, kdy by byl odmítnut bez vážného důvodu. Při skončení nájmu je nájemce povinen tyto odstranit a vrátit nemovitost do původního stavu.

Převod nájmu prostoru sloužícího k podnikání

Nájemce má možnost převést nájem s předchozím souhlasem pronajímatele v souvislosti s převodem své podnikatelské činnosti, pro kterou je prostor určen. Tento souhlas je klíčový, jelikož pronajímatel může mít zájem na zachování určité stability a kvality nájemců svého prostoru.

Náhrada za zákaznickou základnu:

V případě, že nájem skončí výpovědí ze strany pronajímatele, má nájemce právo na náhradu za přínos, který pronajímatel nebo nový nájemce získali převzetím zákaznické základny, kterou vybudoval původní nájemce. Tato náhrada je stanovena na základě hodnoty získaných zákazníků. Je důležité poznamenat, že toto právo na náhradu neplatí v případě, že byl nájemce vypovězen z nájmu pro hrubé porušení svých povinností, nebo pokud je to vyloučeno ujednáním.

Skončení nájmu prostoru sloužícího k podnikání:

Právní úprava týkající se ukončení nájmu prostoru pro podnikání je dispozitivní, což znamená, že strany si mohou prakticky dohodnout

jakékoliv podmínky nájmu a jeho ukončení. Ustanovení o skončení nájmu bytu na dobu určitou se aplikují analogicky i na nájem prostoru pro podnikání. Nájemce má právo vypovědět nájem i před uplynutím dohodnuté doby v následujících případech: Ztratí-li způsobilost k provozování podnikání, pro které je prostor určen / prostor již není z objektivních důvodů vhodný k provozování podnikání / pronajímatel hrubě poruší své povinnosti vůči nájemci.

Pronajímatel má právo vypovědět nájem i před uplynutím dohodnuté doby v několika situacích, a to například v situaci, kdy je nemovitá věc, kde se nachází pronajímaný prostor pro podnikání, odstraněna nebo přestavěna tak, že brání dalšímu užívání prostor. Stejně tak v případě, že nájemce hrubě poruší své povinnosti vůči pronajímateli, jako je například prodlení s placením nájemného.

Pokud jde o výpovědní dobu, platí několik pravidel. Pro nájem uzavřený na dobu určitou je výpovědní doba stanovena na 3 měsíce. Pro nájem na dobu neurčitou je standardně 6měsíční výpovědní doba, ale může být snížena na 3 měsíce v případě vážného důvodu. Důležité je, že ve výpovědi musí být uveden důvod vypovězení, jinak hrozí sankce neplatnosti výpovědi. Vypovídáná strana má právo do uplynutí 1 měsíce ode dne, kdy jí byla výpověď doručena, vznést proti výpovědi námitky v písemné formě, pokud druhá strana nezareaguje do 1 měsíce od doručení námitek, může vypovídáná strana podat do 2 měsíců žalobu k soudu. Je ale třeba uvést, že vyklidí-li nájemce prostor sloužící k podnikání v souladu s výpovědí, považuje se výpověď za platnou a přijatou nájemcem bez námitek.

Smlouva o dílo

Občanský zákoník, konkrétně jeho část 8, ust. § 2586 a n., stanoví zákonný rámec pro smlouvu o dílo. Podle této úpravy se dílo definuje jako zhotovení určité věci, které nespadá do kategorie kupní smlouvy. Mohou to být i údržba, oprava nebo úprava věci, nebo činnost s jiným výsledkem. Dílem je vždy zhotovení, údržba, oprava nebo úprava stavby nebo její části.

Smlouva o dílo nalézá uplatnění v různých odvětvích, jako je stavebnictví, strojírenství, IT/software a marketing. Ve stavebnictví se často využívá při stavbě nemovitostí, rekonstrukcích budov či infrastruktury. V oblasti strojírenství slouží k výrobě a údržbě strojů, zařízení a technických součástí. V IT odvětví se používá při vývoji, údržbě a instalaci softwaru a informačních technologií. V marketingu může být smlouva o dílo spojena s tvorbou reklamních kampaní, výrobou marketingových materiálů nebo poskytováním marketingových služeb.

Specifikace díla představuje klíčové ujednání v rámci smlouvy o dílo. Specifikace může mít zásadní dopad na řadu aspektů, například na to, zda je dílo považováno za dokončené, zda vzniká nárok na zaplacení ceny za dílo, jaké jsou dispozice práv duševního vlastnictví nebo jaké jsou daňové povinnosti.

Ve vztahu mezi zhotovitelem a objednatelem má zhotovitel povinnost provést dílo na své náklady a riziko, zatímco objednatel se zavazuje dílo převzít a zaplatit za něj cenu.

Kromě zhotovitele a objednatele mohou být v procesu realizace díla zapojeny i další osoby, například různí „dozoři“, kteří sledují dodržování veřejnoprávních předpisů nebo dobrovolní (smluvní) „dozoři, či správce stavby, jehož postavení nalezneme ve standardizovaných smluvních podmínkách typu FIDIC.

Cena je vždy klíčovou součástí smlouvy o dílo. Je-li cena určena, musí být alespoň stanovena způsobem, který umožní její výpočet, nebo musí být alespoň odhadnuta. Pokud smlouva explicitně neobsahuje stanovení ceny, platí, že cena za dílo je cena za totožné nebo srovnatelné dílo v době, kdy byla smlouva uzavřena, a za obdobných smluvních podmínek. Obecně je cena díla placena objednatelem zhotoviteli až po skončení díla.

Provedení díla

Zhotovitel může osobně provést dílo, avšak může také pověřit třetí osobu, která jedná pod jeho dohledem a odpovědností. Výběr mezi těmito možnostmi může být ovlivněn jak osobními schopnostmi zhotovitele, tak povahou a složitostí díla. Co se týče časového hlediska, termín provedení díla musí být stanoven ve smlouvě. Pokud smlouva termín neupravuje, musí být dodržena doba, která je přiměřená povaze a náročnosti díla. Při samotném provedení díla postupuje zhotovitel obvykle samostatně. Nicméně jsou-li objednatelem vydávány příkazy, je zhotovitel povinen jednat v souladu s nimi, pokud to vyplývá ze zavedených zvyklostí, nebo je to uvedeno ve smlouvě. Pro provedení díla bývá často nutná součinnost objednatele.

Dílo je považováno za provedené, pokud je dokončeno a předáno. Dokončené dílo znamená, že je schopné plnit svůj účel, ke kterému bylo vytvořeno. Objednatel má možnost dílo převzít buď s určitými výhradami, nebo bez nich. Dílo může být rovněž převzato postupně, po částech. Způsob akceptace díla, tedy způsob, jakým je dílo přijato, může být předmětem mnoha sporů, zejména pokud jde o to, kolik nedodělků je přijatelných, a jaká osoba je oprávněná dílo akceptovat. Právo na zaplacení ceny díla

pak vzniká v okamžiku jeho provedení. Pokud je dílo složeno z více částí, právo na zaplacení vzniká po provedení každé části zvlášť.

Vady díla

Vady díla nám označují případ, kdy dodané dílo nesplňuje podmínky stanovené ve smlouvě. Takovéto vady se poté posuzují podle ustanovení o kupní smlouvě. Vadou je i později vzniklá vada, pokud ji zhotovitel způsobil porušením svých povinností.

Existují dvě hlavní kategorie vad:

- a. **Zjevné vady:** Tyto vady jsou patrné při převzetí díla a objednatel má možnost dílo převzít buď s určitými výhradami, nebo bez nich.
- b. **Skryté vady:** Jedná se o vady, které nejsou zjevné při převzetí díla a objednatel je musí oznámit bez zbytečného odkladu, jakmile je mohl při dostatečné péči zjistit, nejpozději však do dvou let od převzetí díla.

Vady díla mohou mít různý charakter a jejich vliv na smlouvu se posuzuje podle toho, zda způsobují podstatné porušení smlouvy nebo nikoliv. Pokud vada způsobuje podstatné porušení smlouvy, objednatel má hned několik práv. Může požadovat odstranění vady dodáním nového díla bez vady nebo dodáním chybějící části díla. Má také právo na odstranění vady opravou díla nebo na poskytnutí přiměřené slevy z ceny díla. Pokud vada závažně narušuje hodnotu díla, má objednatel dokonce právo odstoupit od smlouvy. Pokud vada nezpůsobuje podstatné porušení smlouvy, má objednatel právo na odstranění vady díla nebo na poskytnutí přiměřené slevy z ceny díla.

Smlouva o dílo – stavba jako předmět díla

Stavba jako předmět díla podléhá zásadně pravidlům obecné úpravy provedení díla. Nicméně, stavby mají určitá specifika, která je třeba brát v úvahu.

Důležitou činností při stavbě je kontrola provádění díla, jejíž předpokladem je dohoda mezi stranami. Zhotovitel zpravidla pozve objednatele k provedení kontroly a pokud vybere nevhodnou dobu, umožňuje se dodatečná kontrola, za kterou hradí náklady zhotovitel. Pokud objednatel není přítomen při kontrole, může zhotovitel pokračovat v provádění díla. Avšak, pokud během kontroly objednatel zjistí porušení povinností ze strany zhotovitele, má možnost dát mu prostor k nápravě. Pokud nedojde ke korekci, objednatel má možnost odstoupit od smlouvy.

Kontrola prováděná ze strany zhotovitele zahrnuje nejen dohled nad dokumentací různého stupně, ale také vyhodnocení důsledků vad v podkladech, které poskytl objednatel, zejména projektové dokumentace. Dalšími prvky této kontroly jsou předání staveniště a vyřízení veřejnoprávních povolení, včetně situací, kdy mohou být zrušena stavební povolení.

Převzetí díla objednatelem představuje zásadní okamžik. Objednatel nemá právo odmítnout převzetí stavby kvůli ojedinělým drobným vadám, které samy o sobě nebo ve spojení s jinými, nebrání funkčnímu nebo estetickému užívání stavby, ani neomezují její užívání v podstatném smyslu.

Vady stavby

Pokud existují překážky ohledně místa, kde má být dílo provedeno, které znemožňují provedení díla dohodnutým způsobem, zhotovitel je povinen tuto skutečnost bez zbytečného odkladu oznámit objednateli a navrhnout mu změnu díla. Mezi tyto překážky mohou patřit nevhodné geologické podmínky, vysoká hladina podzemní vody nebo archeologické nálezy. V případě, že nedojde k dohodě ohledně změny díla, má objednatel možnost odstoupit od smlouvy.

Co se týče vad stavby, rozlišujeme mezi zjevnými a skrytými vadami. Zjevné vady mohou být přijaty s výhradami nebo bez výhrad při převzetí stavby. Skryté vady musí být oznámeny bez zbytečného odkladu poté, co je mohl objednatel při dostatečné péči zjistit. Oznámení skrytých vad musí proběhnout nejpozději do pěti let od převzetí stavby, přičemž smluvní zkrácení této doby se nebere v úvahu, pokud je objednatel v postavení slabší strany.

Odpovědnost při provádění stavby

Zhotovitel nese riziko škody nebo zničení stavby až do jejího předání. Existuje specifická solidární odpovědnost subdodavatele, což znamená, že subdodavatel, dodavatel stavební dokumentace a stavební dozor jsou společně odpovědní za to, co sami dodali.

Autorská práva

Právo duševního vlastnictví zahrnuje autorská práva a práva související s autorským právem, stejně jako průmyslová práva. Tyto právní normy upravují společenské vztahy vznikající v rámci tvůrčí činnosti, netvůrčí obchodní činnosti nebo činnosti vedoucí k vytvoření nemotného statku.

Autorská práva se dělí na osobnostní a majetková. S osobnostními právy nelze disponovat a zanikají smrtí autora, zatímco majetková práva umožňují s nimi nakládat, například prostřednictvím licencí, a trvají 70 let po smrti autora.

Předmětem autorského práva je dílo, což je jedinečný výsledek tvůrčí činnosti vyjádřený v jakékoli objektivně vnímatelné podobě. To může zahrnovat díla výtvarného umění, architektonická díla, nebo díla užitého umění.

Ujednání o autorských právech jsou často součástí smluv o díle a je důležité tyto otázky pečlivě a detailně předem projednat.

Autorské dílo se vyhýbá některým specifickým kategoriím, které nejsou považovány za autorská díla. Autorským dílem není např. námět díla jako takový, běžné denní zprávy a jiné faktické informace, které neobsahují tvůrčí prvky. Také sem spadají myšlenky, postupy, principy, metody, objevy, vědecké teorie, matematické nebo podobné vzorce, statistické grafy a další předměty, které samy o sobě nepředstavují výsledek tvůrčí činnosti. Úřední díla a výtvary tradiční lidové kultury jsou také vyloučeny z kategorie autorských děl.

Architektonické dílo

Architektonické dílo spadá mezi předměty chráněnými autorským právem, jak stanoví § 2 odst. 1 autorského zákona, a to za podmínky splnění obecných vlastností autorského díla, tedy unikátnosti výsledku tvůrčí činnosti a jeho objektivně vnímatelné podoby, včetně elektronické, bez ohledu na rozsah, účel nebo význam. To platí jak pro samotný architektonický návrh stavby, tak i pro jeho jednotlivé vývojové fáze a části, včetně projektové dokumentace. Architektova práva týkající se jeho díla jsou chráněna jak zákonem (autorský zákon, občanský zákoník), tak smlouvou s objednatelem. Patří sem právo rozhodnout o zveřejnění díla, právo na autorství, právo na nedotknutelnost díla a právo udělit souhlas k jakýmkoli změnám. V praxi mohou být spory ohledně nedotknutelnosti architektonického díla vyvolány například situací, kdy se stavebník chce odchýlit od původního architektonického návrhu nebo kdy majitel budovy plánuje rekonstrukci, která by zásadně změnila původní architektonickou koncepci.

Licence ve smlouvách o dílo

V rámci smluv o dílo, kde autor vytváří dílo na objednávku, platí určitá pravidla ohledně licence, která nalezneme v ustanovení § 61 autorského zákona. Podle těchto ustanovení autor uděluje licenci k užití díla v souladu s účelem vyplývajícím ze smlouvy. V případě architektonického díla to znamená, že stavebník má právo nejen

realizovat stavbu podle tohoto díla, ale také může dílo použít k získání veškerých potřebných povolení k provedení stavby. Odměna architekta za zpracování či provedení díla není to stejné jako licenční odměna. Pokud není ve smlouvě stanoveno, jak a v jakém rozsahu může být dílo užito, objednatel ho smí použít pouze způsobem a v rozsahu nezbytném pro dosažení účelu smlouvy (vypracoval-li například architekt dokumentaci k územnímu řízení, může objednatel danou dokumentaci použít pouze v rámci daného územního řízení, nikoliv jako podklad pro územní řízení v rámci jiných projektů). Jakékoliv úpravy díla nad rámec sjednaného účelu smlouvy nebo použití dokumentace v jiných fázích projektu než bylo dohodnuto (například jiným projektantem k dokončení díla jako celku), se považuje za neoprávněný zásah do autorského díla. V takovém případě má autor nárok na úhradu licenčního poplatku nebo odměny.

Při určování výše licenční odměny je důležité, aby strany zohlednily několik faktorů. Patří sem především účel licence, způsob a okolnosti, za jakých bude předmět licence využíván, a rozsah licence z hlediska časového, územního a množství. Důležitým hlediskem je také charakter a význam navrhované stavby, která může být zvlášť výjimečná. Výše licenční odměny se obvykle pohybuje v rozmezí od 5 % do 15 % z celkové ceny honoráře, přičemž konkrétní hodnota se odvíjí od významu, charakteru a náročnosti navrhované stavby. V některých případech lze uvažovat o paušální odměně. Jestliže je licence udělena během různých projekčních fází, jako výchozí částka pro stanovení procentuálního poměru se obvykle bere honorář za dosud nezpracované fáze projektu. Tento postup umožňuje zohlednit, kolikrát bude ještě autorský přínos do díla užít a rozpracován. Licenční odměna za udělení licence k architektonické studii, která bude dále rozpracována do dokumentace pro územní řízení, pro stavební povolení, pro prováděcí dokumentaci a pro návrh interiéru, by měla být vyšší než odměna za pozdější fáze vývoje.

V současné praxi se často setkáváme se situací, kdy jsou architekti nuceni svým klientům poskytovat předem bezúplatnou výhradní a téměř neomezenou licenci k užití autorsko-právně relevantních výsledků své práce. Tyto licence zpravidla zahrnují i oprávnění ke všem změnám díla a možnost podlicence. Česká komora architektů považuje taková licenční ujednání za nepřijatelná a vyzývá architekty, aby smlouvy s tímto obsahem nepodepisovali. Licenční smlouva je smlouvou soukromoprávní, která je vytvářena vůlí dotčených stran, smluvní strany ale musí vždy dodržovat zásadu dobrých mravů, jak je stanoveno v ustanoveních § 1 odst. 2 a § 547 občanského zákoníku.

Problematicčnost licenčních ujednání ve smlouvách o dílo se dělí do dvou hlavních oblastí:

A) Autorský dohled: V mnoha smlouvách jsou předem schvalovány veškeré nekonkrétní změny a zásahy, což neodpovídá zákonem stanovené požadavky na smluvní určitost. Tím je narušeno právo autora na ochranu svého díla před poškozením, neboť se v takových ujednáních obvykle nenalézá právo autora provádět autorský dohled. Podle autorského zákona (konkrétně ust. § 11 odst. 3) však toto právo autorovi náleží a umožňuje mu chránit autorské dílo před snížením jeho hodnoty. I když povinnost umožnit autorovi provádět autorský dohled může být vnímána jako přítěžující klienty, ve skutečnosti slouží k ochraně kvality předmětu jejich vlastnictví, kterou sami, jako neprofesionálové, nemají možnost kontrolovat. Autorský dohled se obvykle uplatňuje při tvorbě projektové dokumentace podle architektova návrhu, během výstavby a při stavebních úpravách budovy. Rozdíl mezi autorským dohledem a autorským dozorem podle ust. § 152 odst. 4 stavebního zákona spočívá v tom, že účelem autorského dozoru je zajistit soulad prováděné stavby s ověřenou projektovou dokumentací.

B) Bezúplatnost: Česká komora architektů zastává názor, že přiměřené a morálně akceptovatelné licenční smlouvy, resp. licenční ujednání ve smlouvách o dílo, by obecně neměly být bezúplatné. Podle občanského zákoníku je licenční smlouva primárně úplatná, pokud smluvní strany písemně neuzavrou opak. Proto by měl být pro takovou konstrukci dán rozumný důvod.

Soudní obrana práv architekta proti zásahům do jeho autorských práv může zahrnovat různé typy žalob. Jedním z nich je negatorní žaloba, která je podávána s cílem zabránit neoprávněnému zásahu do jeho práv, jako je například neoprávněné použití jeho architektonického díla v projektové dokumentaci nebo provádění změn v tomto díle bez souhlasu architekta. Dalším typem je satisfakční žaloba, která má za cíl dosáhnout omluvy nebo finančního vyrovnání za protiprávní zásah do jeho práva. Architekt může také podat žalobu na náhradu škody, včetně ušlého zisku, nebo jiné újmy, která mu v důsledku porušení jeho práv vznikla. Restituční žaloba je další možností, kdy autor požaduje odstranění následků zásahu do jeho práva, včetně v krajním případě možnosti zbourání stavby. Restituční žaloba bývá využita až v extrémních případech, kdy jsou ohroženy i oprávněné zájmy jiných osob, jako jsou vlastníci stavby, a soud tak musí přihlédnout ke všem relevantním faktorům a zvážit zájmy všech stran.

Doporučené literatura:

ČKA – Dotazy týkající se autorských práv a jejich ochrany: <https://www.cka.cz/sluzby/legislativa/caste-dotazy-faq/dotazy-tykajici-se-autorskych-prav-a-jejich-ochrany>

PRÁVA ARCHITEKTA VERSUS PRÁVA INVESTORA
<https://archiv.stavebni-forum.cz/cs/prava-architekta-versus-prava-investora-i/>
<https://archiv.stavebni-forum.cz/cs/prava-architekta-versus-prava-investora-ii/>

SBORNÍK AUTORSKÁ PRÁVA V ARCHITEKTUŘE
<https://www.earch.cz/architektura/clanek/sbornik-autorska-prava-v-architekture>

INSPIRACE V ARCHITEKTUŘE NEBO PORUŠENÍ AUTORSKÉHO PRÁVA?
<https://www.epravo.cz/top/clanky/inspirace-v-architekture-nebo-poruseni-autorskeho-prava-116491.html>

AUTORSKÉ PRÁVO VE STAVEBNICTVÍ. CO JE PŘEDMĚTEM OCHRANY AUTORSKÉHO PRÁVA? STAVEBNÍ DOKUMENTACE NEBO STUDIE?
<https://www.estav.cz/cz/11555.autorske-pravo-ve-stavebnictvi-co-je-predmetem-ochrany-autorskeho-prava-stavebni-dokumentace-nebo-studie>

Definice pro Real Estate: „*Marketing je prostředek efektivního sdělení*“. Tímto by nejspíše mohlo být řečeno vše, nicméně se zároveň člověk nedozvídá vlastně nic. Na dalších řádcích tak budete seznámeni se základy přemýšlení, stejně jako s minimálními, ale i vhodnými nástroji pro efektivní prezentaci projektů/objektů.

Klíčovým cílem marketingu je dostatečně zaujmout a podnítit zvědavost, aby potenciální klient pojal touhu, že daný produkt chce, a přitom neříci všechno. Ale proč? Důvodů je hned několik. Přestože dnešní svět aktivitu značně přesouvá do virtuálního prostoru, jsou tu komplexní produkty, jakými jsou například budovy, které nutně potřebují zachovat i osobní kontakt při obchodování. To je dáno skutečností, že ať už se jedná o obchodní plochy, bydlení nebo prostor pro kanceláře, vždy jde z pohledu uživatele o rozhodnutí, které zásadně ovlivní značnou část jeho pracovního či osobního života. A do takového procesu je potřeba značná interakce, tedy prostor pro moderně řečeno „Q & A“, postaru „Otázky a odpovědi“. Dílčím, avšak klíčovým cílem marketingu v real estate tak zůstává schopnost přivést potenciálního klienta tzv. ke stolu. Odtud cíle zaujmout, podnítit a nechat prostor pro otázky. Efektivní marketing tak nutně balancuje na informačním rozhraní:

01 Co? – Nic, nebo všechno?

02 Kdy? – Všechno najednou?

03 Komu? – Úplně všem?

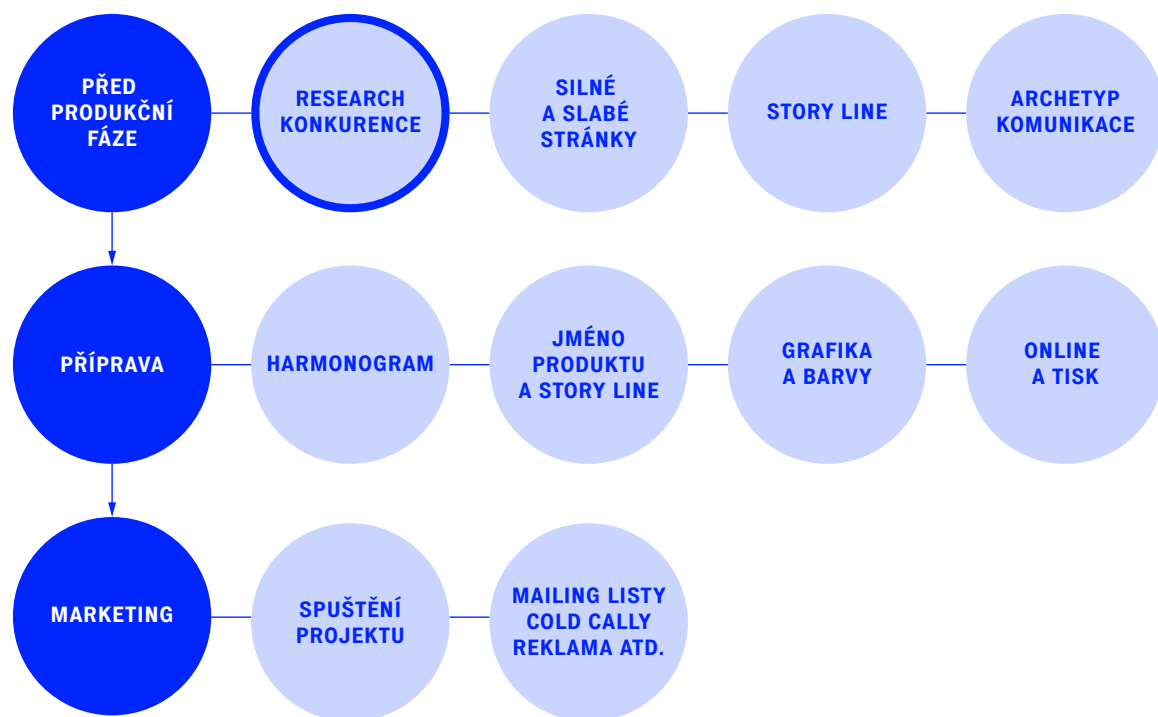
1. Co? Nic, nebo všechno?

„Přestože by se mohlo zdát, že musíme odprezentovat všechny informace, abychom klientovi neopomenuli nic sdělit, není správné říci všechno.“

Než si ovšem sdělíme, co všeho říci a co ne, je dobré zamyslet se nad kroky, které nás v rámci marketingu projektu čekají. Níže přiložený obecný harmonogram názorně popisuje, jak bychom měli o marketingu produktu v real estate obecně uvažovat.

Konkurence

Jak by se dalo očekávat, bez obhlédnutí, jak se prezentují konkurenční projekty/budovy jen těžko zvolíme unikátní přístup, který zaručí, že náš projekt/budova nesplyne s ostatními. I proto je důležité neopomenout před-produkční fázi, která je klíčová pro určení budoucího mediálního obrazu projektu, jeho příběhu apod. Prostudujeme-li si konkurenční marketing, budeme znát slepé uličky, kterými se nechceme vydat, abychom se tzv. neopičili po konkurenci. To ovšem neznamená, že bychom se nemohli inspirovat například u zahraničních projektů/budov nebo mezioborově. Zde je ovšem nutné dát pozor na případná autorská práva apod. Inspirace není kopírování.



Silné a slabé stránky

Zhmotnění silných a slabých stránek našeho projektu/budovy na papír opět pomáhá při hledání, a především definování budoucích klíčových sdělení, kterými budeme chtít zaujmout našeho potenciálního klienta. V této fázi se doporučuje, stejně jako ve fázi story line viz další odstavec, abychom na ní spolupracovali s užší skupinou spolupracovníků/kolegů/kooperantů, se kterými především silné stránky podrobíme testu, jak moc daná silná stránka tzv. funguje na svět kolem nás. Vzhledem k tomu, že je vnímání pozitiv silně individuální záležitostí, je klíčové hledat takové výhody projektu/budovy, které oslovují co nejširší oblast obcenstva (pozn. to neplatí při cíleném marketingu na specifickou skupinu spotřebitelů, např. majitelé lodí u projektů bytů u mola apod). U větších projektů se nezdá pracuje s průzkumy trhu, které náladu a citlivost potenciálních zákazníků dokáží kvantifikovat. Pro vaši představu, průzkumy veřejného mínění pod 1000 dotázaných nejsou považovány za vypovídající. Naproti tomu definování slabých stránek nám pomáhá při přípravě na případnou obrannou marketingovou strategii, často však spíše přináší podněty pro tvůrce projektu/budovy ke zlepšení.

Story Line

„Bylo by chybou myslet si, že prezentujeme produkt. To, co prodává, jsou hodnoty a jejich příběh. Než s ním začneme, musíme ale vědět, co zrovna frčí a s čím pracuje konkurence.“

Story line je klíčovou kapitolou přípravy a realizace marketingu v real estate. Přestože by mohl převládat pocit, že jde zejména o produkt, který se snažíme marketovat, osvědčenou realitou je, že jsou to právě příběhy, které se dobře pamatují díky lepšímu zásahu emoční roviny potenciálního zákazníka. Jak se můžete dočíst v samostatném textu věnovaném prezentačním dovednostem, je to příběh, který tzv. táhne. Stejně jako města mají historické příběhy, i samotný produkt je nositelem příběhu. Je jej třeba vhodně identifikovat, případně vytvořit, abychom mohli v rámci marketingu stavět na příběhu, nikoli samotném produktu. Pro příklad uvedu Roztyly Plaza, budovu, jež byla vybudována na rozhraní krčského lesa, a přitom přímo na metru Roztyly. Přestože lokalita zatím nebyla etablovanou administrativní lokalitou, příběh objektu provazuje přístup stavitele, který se vyznačuje velkým důrazem na kvalitu prostředí pro uživatele a také estetiku. Stavitel v tomto případě pracuje s návazností na okolní přírodu a aktivní městský park, který vybudoval. Aby akcentoval, že se jedná o místo opravdu v přírodě, používá k prezentaci projektu polidštěné postavy zvířat, které vtipně komentují jinak obvyklá marketingová sdělení (více na www.roztylyplaza.cz, nebo v oddíle Marketingových nástrojů, kde je Brožura přiložena jako příklad). Stejně tak hlavní sdělení „Vy máte HomeOffice, my máme LesOffice“ jednoduše upoutává ke klíčové výhodě projektu, a to k jeho reálnému umístění v zeleni. V obecné rovině pak hranice StoryLine nebývají stanoveny, trh opravdu snese ledacos, spíše jsou omezeny celkovým marketingem stavitele/investora. Ne každý má odvahu se tzv. odvázet, proto můžeme na trhu vidět jak marketing velice umírněný, tak i řekněme poměrně odvázaný. StoryLine nutně nemusí souviset přímo s objektem. Pamatujeme objekt, který se prezentoval lokací v místě první pasterizace mléka v Evropě, nebo jiný, jehož StoryLine byla postavena na vesmírném sci-fi, či další, který hovořil jen o své ekologičnosti.

Archetyp komunikace

„Marketing firem a značek se dnes pro zjednodušení zpracovává dle tzv. Archetypů značek. Rozborem hodnot společnosti nebo produktu a s cílem, jak oslovit klienty, získáme určující směr, který se propisuje do kompletní komunikace značky.“

Archetyp komunikace je již velmi profesní záležitostí marketingu. Avšak netřeba být specialistou marketingu, abychom si pamatovali základní pravidla. Pro ty, koho marketing baví doporučuji knihu Hrdina nebo Psanec od Margaret Mark a Carol S. Pearson, která vás archetypy značek dobře provede. Většina z nás má nějaké autentické vyjadřování. To, co archetyp značky zarámuje, je společný způsob (čeho? – prezentace?), barvy nebo osoby, prostřednictvím kterých navenek jako značka komunikujeme. Projekt/objekt může ve svém marketingu přeci například hovořit k potenciálnímu zákazníkovi v první, druhé, ale i třetí osobě. Abychom však udrželi konzistenci a jednoduchou identifikaci, že ten

či onen marketingový nástroj patří právě k danému projektu, je dobré držet jednu stanovenou cestu, ať už osoby, barev, filtrů na fotografiích či vizualizací apod. Pro příklad uvažte, jak by to vypadalo, kdyby váš marketing jednou hovořil archetypem hrdiny a využíval jen velká písmena: „NEDĚLÁM KOMPROMISY, JSEM TVŮJ ZACHRÁNCE, DŮM KDE SE TVOJE RODINA BUDE CÍTIT VŽDYCKY SKVĚLE!“ a podruhé jako archetyp neviňátka: „Jsme tu pro Vás, slyšíme Váš hlas a vše upravíme podle Vašich potřeb. Váš domeček z krabiček“. Věřím, že jste pochopili, o co tu jde. Tyhle dva texty vedle sebe nevyjadřují, s kým vlastně máte tu čest a klient je zmatený. A stejné je to s barvami, písmem, filtry atd. Konzistence v marketingu je mnohem silnější, než by si člověk uvědomil. Podporuje totiž samotnou značku i dané sdělení. U automobilových značek je to hezky patrné. Archetyp vládce Mercedes Benz a jeho statement: „The Best or Nothing“, nebo typický Lover Alfa Romeo: „Beauty is not enough“, „Power for your control“, anebo Rebel Harley Davidson: „American by birth. Rebel by choice“. A když se podíváte na reklamy těchto značek, hned poznáte, jak se archetyp značky propisuje do způsobu natáčení reklamy i jejího sdělení. Mercedes Benz často nechává auta stát, protože o jejich dokonalosti není pochyb. A tak v jejich reklamě často vidíme auto v roli sochy k obdivování. Alfa Romeo zas propojí krásu, smyslnost, květy a vlající šátky s dynamickou hudbou, která ve vás prostě probudí lásku na první pohled. No a konečně Harley Davidson. Ten vás zvedne od pracovního stolu, vy zahodíte kravatu, desky, počítač a sednete na motocykl, který vás s městem za zády odveze za svobodou, do nekonečna.

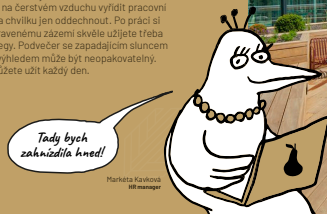
Ukázková brožura:



Mějte rozhled.

Světlo a sluneční paprsky dopadající na váš pracovní stůl pozitivně ovlivní celý váš den. Prosklená zaoblená fasáda propouští maximum přirozeného denního světla do vaší kanceláře. Užíváte si panoramatické výhledy do okolí. Je vám tady prostě hezky. A to není málo.

Přímý dotek slunce si vychutnáte na střešní zahradě, kde si můžete na čerstvém vzduchu vyfídit pracovní věci nebo si na chvíli jen oddechnout. Po práci si tady díky připravenému zájmu svezete užijete třeba grilování s kolegy. Po večer se zapadajícím sluncem a úchvatným výhledem může být neopakovatelný. Vy si ho ale můžete užít každý den.



Marketa Kachová
HR manager



Nadechněte se.

Kancelář. Prostor pro práci. Místo, kde trávíme spoustu času. Proto je tak důležité zaměřit se na detaily. Stavíme takové kanceláře, aby do nich lidé chodili rádi a měli veškerý komfort pro svou práci. Jenom tak naše práce dává smysl.

Spousta energie a kreativních nápadů. I díky ionizaci vzduchu v kanceláři vám to bude skvěle smyslet. A dýchat budete stejně čistý a svěží vzduch jako na dovolené u moře či na horách. Navíc bez bakterií a virů. Stejně nekompromisně, jako přistupujeme k celkovému komfortu v kanceláři, je „nekompromisní“ naše klimatizace stropními fancoily, která během okamžiku ochladí či zahřeje váš pracovní prostor na požadovanou teplotu, aby vám bylo co nejpříjemnější.

Na kvalitě já
mám záhl!



Ing. arch. Eduard Nosál
Art director



Zaposlouchejte se.

Šumění lesa i vodní fontány. Šum velkoměsta i cvrkot ptactva. Na tomto místě vše patří k sobě.

Krčský les. Největší zelené území v Praze. Jeho součástí je i městský park Nové Roztyly. Stabi přejít ulici. Projít se, zaběhat si, protáhnout se na některém z mnoha hřišť nebo si zacvičit na sportovních lekcích. Načerpání energie a nadechnutí se čerstvého vzduchu. Každý den.

Prosím Tě, kde jsi?
Holky už jsou protažené!



Kateřina, Mela a Šárka
Hodly a kreativní

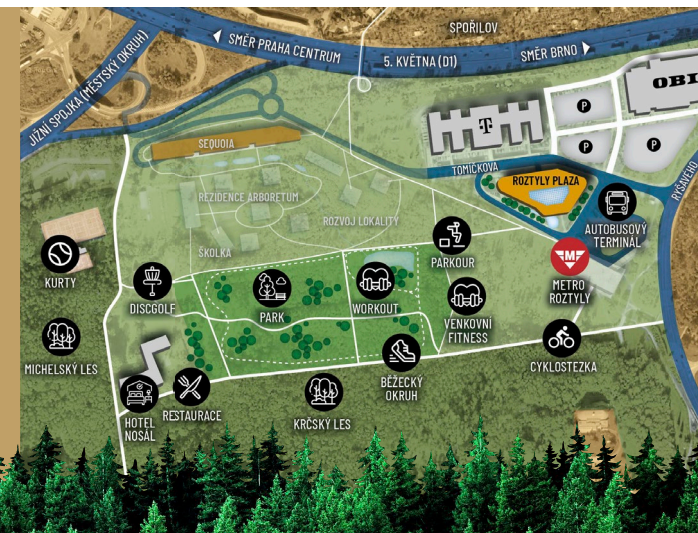


Les i Office aneb LesOffice.

Městský park Nové Roztyly s nabídkou mnoha aktivit v dlouhodobé správě stavitel, společnosti Passerinvest Group. Jediné místo na teambuildingy, pikniky, sport i relaxaci, kde si užijete bezplatné lekce jógy, běhu a workoutu.

Zkrátka místo, kde se pořádá něco děje.

- Běžecská dráha
- Discgolf
- Streetworkoutové hřiště
- Parkourové hřiště
- Cyklostezky
- Tenisové kurty



Metrem přímo do vaší kanceláře.

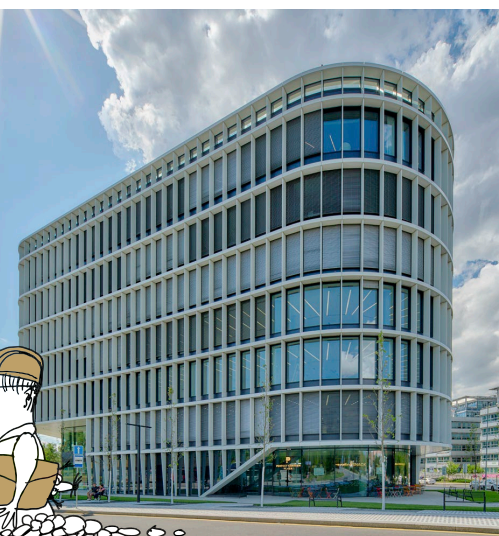
- Přímá u stanice metra trasy C „Roztyly“
- Strategická poloha u Jižní spojky a magistrály s přímým napojením na Pražský okruh i dálnici D1
- Autobusový terminál městských, příměstských a mezinárodních linek
- Na hlavní pražské cyklostezce
- Obchodní centrum Westfield Chodov 1 zastávka metrem, 5 minut autem
- Na ose hlavních administrativních center (Brumlovka, Pankrác, Budějovická, Chodov)
- V těsné blízkosti Krčského lesa
- Možnost ubytování a stravování v hotelu Nosál a v hotelu Globus
- Budoucí rozvoj lokality (další administrativní budovy, bytový projekt se 600 byty k prodeji i pronájmu, školka, rozvoj veřejného prostoru)

Pracovat přímo u stanice metra je obrovská výhoda. Odkudkoliv jste v práci pohodlně a rychle. Stejně tak můžete přijet i autem, strategické místo u Jižní spojky a magistrály s přímým napojením na Pražský okruh i dálnici D1 k tomu přímo vybízí. V podzemních garážích je dostatek parkovacích míst pro nájemce i P+R a dobjete si zde svůj hybrid či elektromobil. Ale jsou tu i ekologičtější možnosti dopravy, jste na hlavní pražské cyklostezce a díky kolárně se šatnami a zázemím máte veškerý komfort.

Ani nemřku a metrem
jsem tu raz dva!



Václav Křítek
Office manager



Budete mít chuť tady být.

- Atraktivní architektura s unikátním atriem
- Moderní technologie vedoucí k nízkým provozním nákladům
- Kantine s kavárnou Perfect Canteen Filipa Sajlera přímo v objektu
- Další obchody a služby v přízemí budovy
- Střešní zahrada se zázemím, panoramatické výhledy do okolí
- Pohodlné parkování pro nájemce i veřejnost, dobíjecí stanice
- Zdravé pracovní prostředí
- Kolárna se šatnami a sociálním zázemím
- Možnost umístění loga na budově (viditelnost z pražské magistrály)
- Zvýhodněné členství v exkluzivním wellness a fitness Balance Club Brumlovka
- Mobilní bezkontaktní přístupový systém
- Well-being zaměstnanců
- Stabilita a ferový partner

Ta naše kantýna
je prostě perfektní!

KANTÝNA



Jaromír, Horst, Andrejka, Mireček a Bobenka
Pracovní a volný

21 700 m²
kanceláří

1 600 m²
obchodních prodejn v přízemí

od 300 m²
kanceláře

3 700 m²
typické podlaží

330 míst
podzemní parking
a 100 míst P+R

Střešní zahrada
s posezením a zázemím

Moderní kantýna
s kavárnou

Certifikace
udržitelnosti budovy
BREEAM Excellent

Metro
trasy C „Roztyly“



2. Kdy? – Všechno najednou?

„Popravdě řečeno ve světě, kdy projekt nemůžete klientovi slíbit dříve než „vidíte“ alespoň pravomocné územní rozhodnutí (dnes souhlas se záměrem), se marketing objektů spouští prakticky v jeden okamžik“

Myšlenka popsaná výše dostatečně popisuje časování spouštění marketingu. Tato část je ale trochu ošemetná, protože se s náladou ve společnosti a s povolovacími procesy může měnit. S ohledem na aktuální stav v roce 2024 zůstává pravidlem, že není příliš dobré upozorňovat na projekt dopředu. Má to tři důvody. Jeden je, že zvýšená marketingová aktivita v čase probíhajících schvalovacích procesů láká ideologické dravce (NIMBY – Not In My Backyard, politický aktivismus, ale i obecný proti-rozvojový aktivismus), kteří by se proti projektu vymezovali. Druhým je značná neekonomičnost přípravy marketingových materiálů na projekt, jež v rámci schvalovacího procesu může dostat značných změn a poté práci, tedy například vizualizace nebo tištěné materiály, vyhodíte do koše. Třetím, neméně důležitým důvodem, je poctivost stavitele/investora, který by neměl slibovat co nedokáže doručit. Proto není vhodné prezentovat marketing budoucího projektu příliš brzy před získáním daných povolení, tj. finální jistotou projektu/budovy. Toto jsou objektivní limity pro spuštění marketingu ve fázi dosažení schvalovací jistoty projektu/budovy.

Je tu ale ještě jeden nelimitní důvod. Spustíte-li totiž marketing v jeden okamžik, získáváte největší šanci, že se o vašem novém projektu bude psát (hovořit?) ve sdělovacích prostředcích, psát na sociálních sítích nebo v tisku, rozebírat v odborném prostředí, nebo řešit v laických diskusích. To je samozřejmě nejlevnější, resp. bezplatný způsob maximálního rozšíření informace o vašem projektu/budově. Většinu dalšího PR totiž pak budete muset platit. I proto se dělá velká show hned na začátku.

Přípravná fáze – podklady

- Odsouhlasení rozsahu plánovaného marketingu
 - dle možností daného stavitele a rozsahu projektu je dobré si dopředu odsouhlasit rozsah marketingu a jeho budget
- Odsouhlasení story line – příběhové linie projektu
 - jak jsme si popsali v oddíle story line, je třeba finálně odsouhlasit příběhovou linii projektu a zafixovat ji pro všechny spolupracující partnery
- Odsouhlasení spolupracujícího spaceplannera/interiérového architekta a příprava ukázkových spaceplannů, a/nebo vizualizací projektu/prostor
 - většina potenciálních klientů nemá dostatečnou představivost, proto bude třeba mít od začátku zajištěné vizualizace

- a ukázkové spaceplany uspořádání prostor. K tomu se využívají specialisté, s nimiž je spolupráce předem domluvena a kteří se podílejí ideálně i na přípravné fázi projektu.
- Příprava vizualizací exteriérů, interiérů, společných ploch, vzorových řešení vybavení apod.

Realizační fáze – standardní marketingové nástroje

- Brožura (viz ukázka níže)
 - Hlavní informační materiál obsahující maximum informací o projektu
 - Tento materiál se předává až při osobním kontaktu
- Newsletter
 - Pro fázované projekty se používá materiál upozorňující na postup či pokrok přípravy a výstavby. Pro představu jde nejčastěji o jedno/dvoustranný dokument podobající se tištěným novinám.
- PowerPoint prezentace
 - Přestože se doba snaží nahradit PPTX různými platformami, je právě PowerPoint stále nejrozšířenější formou nástroje k podpoře při osobním představení projektu/budovy v místě potenciálního klienta.
 - PPTX s sebou nese maximum informací, avšak rozsahem nepřekračuje 45 min. prezentaci.
- Webové stránky
 - Byť jsou tyto na ústupu proti sociálním sítím, jsou i nadále webové stránky místem, kam se klient odkazuje při prvním nebo vzdáleném kontaktu.
 - Obsahově jsou webovky podobné brožuře, avšak v tomto případě se nechává prostor pro dotaz potenciálního klienta. I proto jsou zde vždy uvedeny kontaktní informace na prodejce/obchodníka projektu/budovy.
- Technická specifikace
 - V rámci obchodování projektu/budovy je dobré vypracovat i kompletní technickou specifikaci v brandu ostatních materiálů.
 - Tento materiál se nechává vážnému uchazeči k prostudování jeho technickým týmem a značně pak zjednodušuje Q & A mezi klientem a obchodníkem.
- Property Particulars (PP)
 - Pro iniciační kontakt, tj. základní oslovení klienta, se vypracovává jednoduchý leaflet popisující základní data k projektu.
 - Tím, že i zde jsou základní informace, nikoli však všechny, je klient „nucen“ k osobnímu kontaktu. Zároveň je dokument menší, tedy menší příloha vhodná pro zasílání emailem.
- Sociální sítě

- Dnešní svět se přestěhoval hojně do sociálních sítí. Zde je ovšem zapotřebí plnit obsah pravidelně, tzn. nestaticky. Tento nástroj je rozhodně doporučeno využívat ve spolupráci se specialisty na obsah, tj. marketingovými agenturami. I zde je třeba držet se archetypu značky, avšak obsah i forma sdělení se liší podle dané platformy.

Realizační fáze – nadstandardní marketingové nástroje

- 3D simulace prostor – virtuální realita
- Modely projektu
- BigBoardy
- Velkoformátové tisky vizualizací
- Showroomy
- Bannery na budově/pozemku
- Guerilla marketing
- Informační packety
- PR marketing
- Soutěže
- Horkovzdušné balóny s reklamou
- Cokoli dalšího, co si jen dokážete vymyslet

Minimální marketingový nástroj

Historie ukázala, že se při obchodování neobejdete bez dobrých vizualizací a základních dat o projektu. Jednoduše obchodovatelné minimum je PowerPoint prezentace. Přesto, má-li projekt dostatečně zapůsobit a zasáhnout adekvátní skupinu potenciálních klientů, je na místě mít zpracován alespoň rozsah standardních marketingových nástrojů (viz výše).

WEB OBJEKTU

Obecně neslouží k masivnímu oslovení klientů, ale jako „dataroom“

LEARN BY VOICE

PROP. PARTICULARS

Jednotlivé realitní agentury vytvářejí krátký informační bulletin se základními daty k projektu

LEARN BY VOICE

BROŽURA

Hlavní tištěný materiál prezentující produkt v nejlepším možném světle

LEARN BY VOICE

PREZENTACE

Klíčový marketingový nástroj nutný pro představení projektu u klienta

LEARN BY VOICE

TECH-SPEC

Rozšířená brožura o kompletní informace k projektu jak technického tak architektonického charakteru

LEARN BY VOICE

BANNERY

Velkoplošná reklama jak na objektech tak na big boardech

LEARN BY VOICE

SOC. SÍTĚ

Online prezentace produktů, mnohdy s většinovou informací o službách v okolí atd.

LEARN BY VOICE

OSTATNÍ

A mnoho dalších marketingových nástrojů podle nutnosti využití

LEARN BY VOICE

3. Komu? – Úplně všem?

„V zásadě je cílovou skupinou pro marketing objektů jejich uživatel. U bytů, skladů a retailů je tato skupina celkem jednoduše identifikovatelná. U kanceláří je ale uživatel jak účetní, tak IT technik, tak i ředitel firmy. Nicméně uživatele musíte vždy znát, jinak se marketing mine účinkem.“

Otázka, komu budete váš produkt představovat je, žel, zcela individuální projekt od projektu. Jednou budete přesně znát svého potenciálního zákazníka a jindy to bude opravdu člověk od A až do Z (nepopsaný?). Zde se opravdu nedá nic lepšího poradit, než abyste se dobře zamysleli, kdo všechno může být váš klient a podle toho se zařídit. Čím komplexnější uživatelský proces se bude ve vašich projektech realizovat, tím bude cílová skupina širší. **Pořád byste ale měli vědět, koho chcete oslovit a udělat vše proto, aby to vás i potenciálního klienta bavilo. To je zaručený návod na úspěch. Jen tak budete autentičtí a zároveň zapamatovatelní.**

Základy prezentačních dovedností, aka Bourák, nebo poseroutka?

IX.

Jak mít svaly při prezentaci i když si myslíte, že je nemáte? Jak se popasovat se stresem, když nemůžete trémou ani dýchat? Jak se na prezentaci připravit a být bourákem? O tom a mnohém dalším je tato část. Stejně jako marketing, jsou i prezentační dovednosti zdánlivě mimo oborovou disciplínou k urbanismu a architektuře, jenže když svoje dítko, chápejte produkt, co vytvoříte, nedokážete pořádně ukázat světu, jen velmi těžko se o něm svět dozví. Tento oddíl má za cíl poskytnout vám otázky a odpovědi, které si člověk v rámci prezentačních dovedností často pokládá, stejně jako mnohé tipy a triky, jak nad prezentací vyzrát. Sdělení, jež vám zde předkládám, vycházejí z praxe, školení, studia, ale i setkání s opravdovými velikány prezentačních dovedností a jistě i komunikačního daru, jež jsem dostal od Pána Boha. Budu velmi rád, pokud vám mých více než 25 let zkušeností s prezentacemi, rozepsaných na několika stranách, budou ku prospěchu.

Tréma

Co je to ta tréma?

„Tréma je něco, co se maže na chleba, synku.“ říkával mi dědeček muzikant, zpěvák a krásný člověk Eduard Hanzlíček.

Tréma, chcete-li stres, je naprosto přirozenou formou reakce těla na neobvyklou situaci, jakou prezentace bezesporu je. A naše tělo ví, jak se dostat do obrátek, aby stres, tedy hrozbu, odvrátilo a překonalo. Jenže to s sebou nese mnohé fyzické a psychické změny a ty nás umí pořádně překvapit. Jistě to znáte: pocení, sevřené hrdlo, mozek jede na 1000 obrátek za vteřinu.

Jak ale stres funguje a jak jej přechytračit? Stačí pochopit, že základním aspektem stresu z prezentace jsou všechny neznámé, které samotná prezentace představuje. Stačí snížit jejich počet na minimum a stres nemusí vůbec přijít. Klíčem na přechytračení stresu je tedy příprava a k té stačí pár triků a většina neznámých tzv. vyšumí. Překvapivě toho není tolik, já za ty roky přišel na 6 triků, které bezpečně vymažou většinu stresorů z prezentace.

Trik 1 – Těžko na cvičišti, lehko na...

Přípravu prezentace nemůžete nechat na nikom jiném. Jistě, může vám ji někdo pomoci zpracovat, ale obsah a dramaturgii musíte jednoduše udělat vy.

Samotná příprava prezentace je příležitost ke značnému zklidnění. Uvažte, pokud prezentaci nepřipravíte, nebo se na její tvorbě nepodílíte, jaký může být váš výkon? Přípravu prezentace nemůžete nechat na nikom jiném. Ano, může vám ji někdo pomoci

zpracovat, ale obsah a dramaturgii musíte jednoduše udělat vy. Pak totiž budete autentičtí a zároveň vás obsah ani postup stránek nepřekvapí. Obecně pak platí, že pokud si prezentaci den dopředu neprojdete, budete ve stresu, že ji dobře neseznáte.

A s tím je spojena další věc: Mám šanci nebýt ve stresu, když dodělám prezentaci 5 min před „představením“? No, ostřílení matadoři to jistě zvládnou, ale do komfortní zóny to má hodně daleko. Trochu se dá i čekat, že když doděláváte prezentaci těsně před jejím přednesem, asi jste toho moc nenaspali, a to se ať chcete nebo ne, značně podepíše na vašem výkonu. Málo spánku, špatné jídlo, dlouhá noc s přáteli, nic z toho nepřispívá. No a když k tomu přidáte prezentaci dodělanou před jejím přednesem, tedy velkou neznámou, už tom tzv. lítáte. Navíc potřebujete být na místě alespoň 15 min předem, abyste si zkontrolovali a vyzkoušeli techniku, k čemuž vám povím víc v následujícím odstavci.

Dejte si tedy čas na přípravu i zkoušku, dobře se vyspěte (jde-li to) a v den „D“ žádné těžké jídlo nebo pití a uvidíte, že jste stres srazili na kolena.

Trik 2 – Když to nefunguje, jste v loji.

Jak to asi působí, když prvních, a možná i jediných, 10 minut prezentace ladíte techniku, aby fungovala?

Věřte mi, že nejen na obecenstvo, i do vás nefungující technika bude rubat stresovým kladivem o sto šest. Jít prezentovat a nevědět, jak místnost vypadá, jakou má akustiku a na jakém zařízení budu prezentaci pouštět, je neznámá, co dokáže srazit váš výkon na kolena.

Přitom je to tak prosté, a navíc to dobře zapůsobí i na vaše partnery.

Zavolejte tedy dopředu a zeptejte se na:

- Jazyk, jakým budete prezentovat.
 - Dost člověka rozhodí, když přijde na místo a zjistí, že má přeskočit do jiného jazyka, pomineme-li, že připravené slidy pak těžko během 5 minut překloupí do cizojazyčné verze. Nakonec už to bude jen na přednášejícím, tj. vás.
- Na čem se bude prezentace pouštět?
 - Poslední, co chcete, je volat IT technika na začátku prezentace, že vám nejde to či ono. Bude trvat 10 minut, než se objeví, než s lamentováním věci rozchodí a s heslem „První dojem, dvakrát neuděláš“ máte svoji chvíli slávy za sebou.
 - Zde je dobré mít záložní plán. Věřte, že technika umí „zdechnout“ i přes veškerou přípravu (pozn. a to ji ani nemusí pomoci podlá konkurence shozením

jističů) a tak dva výtisky prezentace v tašce mohou představovat jak záchranný kruh, tak i (také) ukázkou připravenosti. A samozřejmě Plán B = NO STRES.

- Pokud budete mít svůj projektor a laptop, je více než účelné vědět, že na místě mají zásuvky ve vhodném pozici nebo prodlužovací kabel. Ještě dodávám, že i věci na baterky umí být občas na baterky, tedy nespolehejte se na ně na 100 %.
- Rozložení techniky.
 - Budu nebo nebudu mít před sebou čtecí zařízení, laptop apod.? Pro prezentace je to hojně chtěné, neb vás to nenutí otáčet se na plátno, které je obvykle za vámi nebo vedle vás. Pokud to technicky není možné, pak dojde opět na tištěnou prezentaci. Rozhodně to není nejlepší řešení, klikat na jednotlivé stránky prezentace a k tomu prezentovat, ale když už to nejde jinak, tak alespoň takhle. A i zde Plán B = NO STRES.
- PDF verze záchrany.
 - Ne každá firma má peníze na nejnovější verzi softwaru, kterou máte vy (věřím, že budete úspěšní), a proto je dobré mít PPTX převedenou i do PDF. Když se na starších PowerPointech rozsype všechno jak čaj, PDF verze vás zachrání. Nebude sice plná animací apod., ale alespoň půjde přečíst. Nejspíše nepřekvapím, že i PDF funguje jako plán B = NO STRES.

Trik 3 – Cukr je kámoš.

Nástup stresu má několik fyzických a chemických projevů ve vašem těle. Adrenalin vás nakopne a vy se začínáte dusit. Co se ale stane, pokud se vyhecujete předem sami?

I tohle je trik, který mě učil dědeček, jak vyžrát na stres před koncertem. Klepající se ruce a hlava v obrátcích vám rozhodně nepomůžou zahrát nějakou tu sonátu, stejně jako předvést nejlepší možný výkon v prezentaci. Má to svoji logiku, a tak to používám celý život. Dnes už člověk ví víc o inzulínové reakci těla a mám i načteno, že dědovo doporučení dát si ½ hodinky před prezentací kostku cukru dává nejenom smysl, ale i vědecko-podloženě funguje. Cukr/Med je všudypřítomný, a tak je dostanete v každé firmě, či prezentační místnosti ke kávě. Zde pozor, káva je močopudná, tak ji raději vynechte, pokud nejste něco jako já, velbloud. Nutkání odskočit si v ½ prezentace není to, co chcete. Zpět k cukru. Cukr, co si podáte, vás nakopne, a ve chvíli, kdy jdete na pódium nebo před lidi prezentovat, se pocity s nástupem adrenalinu překrývají. Není tu takový ten brutální nástup vjemů rostoucího adrenalinu, a tak se cítíte lépe, jste méně stresovaní. O adrenalinu si něco řekneme v dalších tricích.

Pro doplnění, tento trik, žel, není vhodný pro diabetiky. Těm bych doporučil 20vteřinové objetí s blízkou osobou, což

má též vědecko-podložený pozitivní dopad na psyché. Jen se to u klienta dost bídne realizuje. Objetí s ním asi udělá show, ale nevím, jak by to s prezentací dopadlo. Zůstaňme tedy raději u doporučení, že diabetici trik 3 neaplikují.

Trik 4 – Rocky Balboa way.

Tělo ve stresu chrání vnitřní orgány a sevře svaly, aby natlačilo maximum krve do trupu a hlavy, která jede na plné obrátky v módu záchranáře.

Pro někoho příroda a evoluce, pro mě dobrotivý Bůh, zařídili, že ve stresu maximalizujeme procesy v těle tak, abychom se dokázali rychle rozhodovat a z nebezpečí života unikli. Na to potřebujeme především maximálně rozjetý mozek. Stres tak zajistí, že přechází krev hojně do hlavy, a to jsou ty pocity, kdy se dusíte, máte víc myšlenek než slov v puse, potíte se apod. Existuje na to jeden trik. Když vás čeká stres, v našem případě prezentace, jděte a zaskákejte si, udělejte dřepy, pár kliků, prostě rychlou a vysokou fyzickou zátěž. Efekt je, že tělo pošle krev do svalů a při nástupu na pódium či před audienci, nemá co tlačit do vaší hlavy.

Rocky Balboa way má ještě jednu část. Jde o nastavení modu: „Jsem vítěz“. Vy jste ti, kdo jdou prezentovat, ring je váš, vy to tu vedete a s tímhle pocitem potřebujete nastoupit. Říká se tomu „být přítomen“. Vezměte si do hlavy svého oblíbeného hrdinu, naladte se na něj a s touhle emocí nastupte. Já mám svého Rocky Balboa, někdo má Iva, jiný kouzelníka. Jde o to, že jdete do prezentace jako vítěz, to udělá hodně, věřte mi.

Trik 5 – První věta, první pomoc.

Stres je běžec na krátkou trať, možná vás na chvíli předběhne, ale nedejte se, on to dlouho nevydrží.

Jako celoživotní trémista jsem si osvojil techniku první věty, kterou mám prostě vždycky nachystanou. Jde o to, že i přes všechny ty triky pospané výše, na někoho prostě adrenalin přijde, a to většinou, když nastoupí před obecnstvo. To je chvíle, kdy se věci roztočí a vy zapomenete dýchat. První mechanicky naučená věta vám dá čas ten nástup překonat a vykonat první nádech. To je ten, za který se už první dopad nástupu adrenalinu již většinou nepodívá. Prostě si připravte úvodní větu, řekněte ji, použijte otevřené gesto (ruce do sebe), ať dáte místo nádechu a pořádně se nadechněte, udělejte pauzu, a to nejhorší bude za vámi. Příklad by vypadal asi takhle: Technika OK, Prezentace READY A ODZKOUŠENÁ, Cukr v těle, Rocky Balboa nastupuje a: „Dobré ráno, velice mě těší, že vás přišlo na dnešní přednášku tolik a jsem

opravdu rád, že jsem tady s vámi.“, otevřené gesto, hluboký nádech, dramatická pauza a... Jste na kolejích, uvidíte. A když ne, nebojte, ono to přijde, jenom nezapomenout dýchat a vzpomenout na další trik

Trik 6 – Trapno je kolektivní

Nejdůležitější je si uvědomit, že vám nikdy nikdo nepřeje neúspěch. Všichni vás tlačí očima k tomu, aby se vám to povedlo.

Jistě jste slyšeli, abyste si v případě stresu představili obecnstvo nahá. Popravdě bych to úplně nedoporučoval a už vůbec ne těm, kdo mají dobrou vizuální představivost. Je tu ale jedna věc, která vám pomoci může. Uvědomit si, že trapno je kolektivní. Zní to zvláště, ale je to opravdu uvolňující. Zkuste si vzpomenout, zdali jste někdy nepotkali někoho s vadou řeči. Jak jste se cítili? Počítám, že jste měli velkou shovívavost s jeho vyjadřováním a snažili jste se v hlavě slova, co se mu nedařila říci nebo vyslovit, dokončit za něj. Je to přirozené, jsme sociální druh, a tak si máme tendenci pomáhat. Když už se nám při prezentaci něco nepovede, vzpomeňte, že vaše obecnstvo vám pomáhá, je tam emocionálně s vámi. Což mě přivádí k další důležité věci. Nikdo totiž neví, co jste chtěli, nebo dokonce měli říci. Prezentace je tak trochu jako přistání letadla. I když s ním pilot takřikajíc různé o zem až létají kufříky nad hlavou, pasažéři zatleskají. Chápete tu souvislost. Pilotovi se něco nepovede, a přesto mu jeho obecnstvo zatleská. Nenechte se proto stresovat tím, co jste řekli a neřekli, nebo tím co se vám nepovedlo. Nakonec vám stejně zatleskají.

Nicméně je tu ještě jedna praktická rada, jak vyžrát na stres, když stojíte čelem k obecnstvu. Dělán to už roky a za tuhle radu bych poděkoval na 100x, jen si nedokážu vzpomenout, kdo mi ji dal. Půjdete-li na velkou prezentaci, posaďte si do obecnstva svého přítele nebo si jej „vyrobte“ z někoho, kdo tam přijde. Jeho úkol pak bude jediný a prostý, kdykoli se na něj podíváte, ať se usměje a stane se tak vaším bodem uklidnění. Kdykoli vás pak někdo v obecnstvu rozhodí, řekněme nějaký mračoun, spáč, nebo uchichtávač, prostě se vraťte pohledem k vašemu záchrannému bodu, příteli v obecnstvu, a v klidu mluvte chvíli k němu. Uklidní vás pohled na známého a vše bude v nejlepším pořádku. Tenhle člověk by měl sedět, pokud možno, někde vepředu, abyste mu opravdu dobře viděli do tváře.

Je tu ovšem ještě jeden přítel v obecnstvu, kterého je dobré mít nebo „si vyrobit“. Ten by měl pro změnu být někde vzadu. Dohodnutými signály si tak zajistíte, že na vás například zamává, ukazujíc nahoru, že nejste slyšet. Případně točením rukou, že mluvíte moc rychle. Já si tyhle lidi vodím s sebou, ale když je nemám, prostě zadám úkol někomu vzadu: „Vy tam vzadu v poslední lavici v červeném svetru. Moc bych vás chtěl požádat, zdali byste mi neukázal,

když mě nebudete slyšet. Moc děkuji za kolegy v obecnstvu, že se o to za ně postaráte.“ A hned máte další tvář, kam se můžete ubírat při stresu, takového dalšího přítele v obecnstvu.

Jak vidíte, nakonec je to Relax, Pohoda & Jazz. Stačí jen škrtnout vaše neznámé.

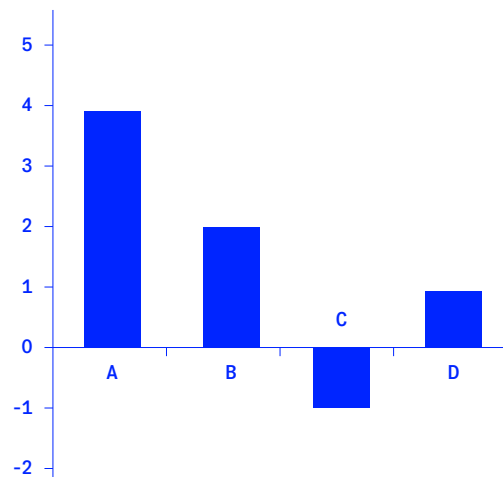
Struktura prezentace.

„Je jedno, co přesně řekneš, pokud si tě nebudou pamatovat, jako bys tam nebyl.“ mi před 20 lety radil Jiří Zavadil, dnes přítel a ředitel Vitra ČR a já dodávám: **„Nuda není kámoš“**.

Nejde o to, kolik toho řeknete, ale kolik si toho váš posluchač odnese. Přestože vás obvykle čeká tak 45 minut, prvních 7 minut je stejně rozhodujících jako posledních 5. U prezentací menšímu auditoriu, tedy takových těch produktových, je dobré se vždy zeptat, zdali na vás opravdu patrně má/ají ten čas, co vám dali. Poslední, co chcete, je muset v půlce přestat a nedořici celou strory. Budeme ale uvažovat, že na svou prezentaci máte dost času. Klasickou chybou je spotřebovat čas, vyhraněný nejvyšší pozornosti vašeho klienta, vyprávěním o firmě a své osobní „dokonalosti“. Studie se různí, přesto je to prvních pár minut, kdy vám obecnstvo věnuje nejvyšší pozornost, a tak ji využijte chytře. Můžeme si to ukázat na příkladu produktové vs. příběhové prezentace.

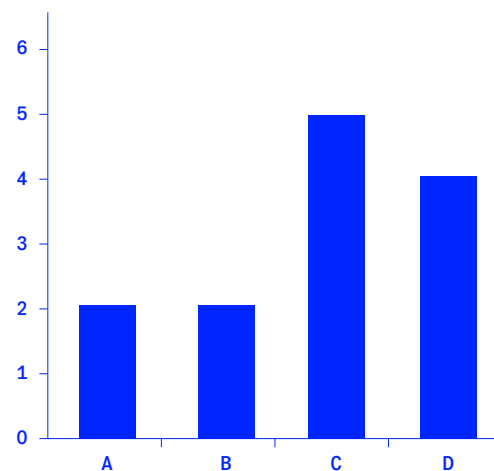
STRUKTURA PREZENTACE

Jde to i grafem – průběh emocí/reakcí/zájmu při prezentaci



PRODUKTOVÁ PREZENTACE

- A — Úvod o firmě
- B — Představení produktu
- C — Detail produktu
- D — Závěr



PŘÍBĚHOVÁ PREZENTACE

- A — Úvod o firmě
- B — Příběh současného stavu
- C — Vytvoření problému/potřeby
- D — Záchraný plán – řešení alá VY

Jako příklad si vezmeme prezentaci náhradní oční bulvy. Asi byste si těžko představili komplikovanější produkt na prodej, tak to zkusme právě na něm. Máme tedy možnost použít dva přístupy. Jeden je „Produktová prezentace“ a druhý je „Příběhová prezentace“. O příbězích se můžete nemálo dozvědět tam, kde jsem psal o marketingu v Real Estate (viz samostatný oddíl tohoto studijního materiálu). Rozdělíme-li příkladovou prezentaci do 4 časových pásem, jež vidíme znázorněny na grafu, můžeme identifikovat, jak funguje emoce/pozornost v čase u Produktové a Příběhové prezentace.

Takové executive summary dvou přístupů těchto prezentací můžete vidět na dalších dvou obrázcích, kde je obsah prezentace zjednodušeně popsán.

Produktová prezentace jde rovnou na věc, jste skvělí a nejlepší, zahráté klienta detaily o své nejvíc nejlepší oční bulvě a v lepším případě jej neunudíte k smrti. Energie/Pozornost strmě klesá a ke konci se lehce zvedá, mnohdy z radosti, že to končí, nebo jen společensky s rozloučením.

Příběhová prezentace pracuje jinak. Úvod o firmě zkrátí na minimum. Uvědoměle řekne, že je na trhu mnoho skvělých výrobců a tím dostane klienta na stejnou stránku, tedy popíše/vyrobí problém, který řešíte, v tom máte šanci sladit noty a můžete odprezentovat kolik lidí se podílelo na daném řešení (promujete svoji práci a úsilí), upozornit na klienta, o kterého jde především (ano, o to by vám opravdu mělo hlavně jít) a zakončit to novým řešením. Energie postupně stoupá, show končí a vy odcházíte nezapomenuti.

Mou ambicí zde není popsat, jak přesně má vypadat prezentace, jen upozornit na základní aspekty, jak o vaší prezentaci přemýšlet. Myslím však, že z následujících obrázků pochopíte, co se snažím sdělit, když si prezentaci Produktovou a Příběhovou představíte, jako kdyby probíhala.

PRODUKTOVÁ PREZENTACE PRODEJ OČNÍ BULVY

Náš produkt je top...
blá, blá, blá, blá

Naše firma vyrábí nejvyšší kvalitu...
blá, blá, blá, blá

Konkurence vám neřekne, že...
blá, blá, blá, blá

Za tu cenu je to to nejlepší...
blá, blá, blá, blá

Chcete si ji koupit?



PŘÍBĚHOVÁ PREZENTACE PRODEJ OČNÍ BULVY

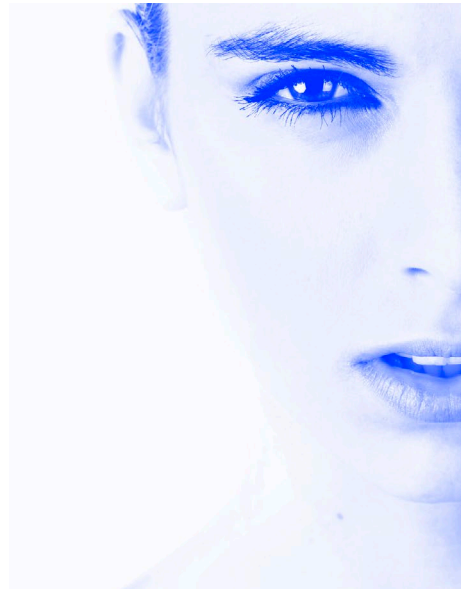
Informace o firmě přeskočíme o tu totiž nejde.

Na trhu je mnoho výrobců očních bulv a jsou skvělí.

My jsme však zjistili, že všechny bulvy i ta naše při oplachování slzami začíná blednout, až je nakonec výrazně jiná než zdravé oko! To je děsivě stresující, protože vám na náhradu každý kouká.

S mými kolegy jsem pracovali 25 000 hodin bez víkendů, abychom vyvinuli produkt, který si zasloužíte. Představuji Vám fotosenzorickou bulvu, která se při pohledu do zrcadla adaptuje na barvu vašeho zdravého oka. Máte právo být šťastná a krásná a jen o to nám jde.

Jste připravena žít nový život s novým navždy stejným okem?



Malá rada na závěr, nebojte se odprezentovat vaši práci a úsilí, jež jste na produktu odvedli. Jsou totiž zároveň velkou částí hodnoty produktu.

Tipy a triky proti klasickým prezentačním nešvarům.

V závěru bych vás seznámil s několika triky, jak se počastovat s těmi nejčastějšími neduhy prezentujících. Nejde totiž jen o obsah, ale i o formu. Prezentace je prostě velmi komplexní disciplínou.

Koukej koukat.

Přestože to pro trémistu není nejkomfortnější věc, oční kontakt je základ. Jen tak jste schopni vidět a pozorovat, zda se nemění nálada v obecenstvu a vy nemáte přidat, ubrat, změnit, jednoduše reagovat na stav lidí před vámi. Navíc, kam jde obraz, tam jde i zvuk (pozn. toto neplatí pro průvodce na hradě s mikrofonom a posluchači se sluchátky). Tedy pokud hovoříte k lidem, koukejte se na ně, bude vám tak nejlépe rozumět. Navíc, my už přeci máme přítele v publiku, takže kdyby se na obecenstvo chvilkami nedalo dívat, máme svůj přístav uklidnění, usměvavou tvář, co nás s nadšením poslouchá.
Heslo tedy zní: Koukej koukat!

Prezentační styl „m(o)ucha“.

Na tohle si musíte dát pozor. Plátno nebo obrazovka září a není vůbec jednoduché se od ní odlepit. Mějte na paměti, že mozek vnímá rozsvícené plátno jako velice příjemné a bezpečné místo. Jak se na něj zahledíte, je vám dobře a letíte do světla jak svatojánská muška. I proto máme před sebou čtecí zařízení nebo tištěnou prezentaci. Ostatně, otočíte-li se k obrazovce či plátnu, asi o očním kontaktu a přenosu hlasu správným směrem nemůže být řeč, že?
Heslo k tomuto oddílu je: Nebuď moucha, hlavně nebud' moucha!

Uzemnit – zajistit.

Pokud si sebou nejste jistí, uzemněte se o jakýkoliv předmět kolem vás, abyste se fyzicky nemohli otočit k publiku zády. U prezentace je to pultík nebo židle. U práce na Flipchartu je skvělá zadní noha (obvykle má tři nohy, tak ta zadní prostřední), kterou když chytnete, dostanete se při psaní do tak nepříjemné polohy, že vám fyzikálně nedovolí nevrátit se do pozice přímo proti posluchačům. Zkuste si to, levou ruku zezadu na nožku Flipchartu a uvidíte, jak se od něj budete hezky otáčet zpět.
Heslo zní: Kryj si záda!

Golden Balls Issue

Specificky pro muže je toto častá reakce na stres. Jednoduše si chrání citlivá místa a při stresu a vkládají ruce na genitál, jako by se báli míče při volném kopu na branku. Ženy, ale nejen ony, rády chrání střed těla nebo prsa deskami s papíry, brožurami atd. Je to přirozené, a tak je hlavní ochranou, naučit se používat ruce pro gestikulaci. Hojnost otevřených gest vám nedovolí spočinout rukama na místech, kde to vypadá komicky. Obecně pak platí, že předměty v ruce svádí k hraní, či právě krytí pocitově citlivých míst. Proto v rukách raději nic nemějte.
Lepší heslo mě nenapadlo, tedy: Gestikuluj, negenitáluj!

All In One Issue

Týmová prezentace je vrcholnou disciplínou koordinace a přípravy. Žel ten, kdo aktivně nepřednáší, neplní žádnou roli na podiu či před posluchači, než jen toliko proslulé tvrdé Y (pozn. nestůj tam jak...). Prezentaci si jasně rozdělte. Rozdělte si, kdo povede, který úsek. Jeden leader/moderátor na začátek představí tým a prezentující zůstává optimálně na podiu sám. Věřte mi, že po 10 minutách na vás nebude hezký pohled, pokud budete na podiu stát a bude přednášet někdo další. Nejsme na to stavěni být ve světlech reflektorů, a přitom nic nedělat. Je mnohem lepší vstupovat na scénu jen v okamžik naší chvílky slávy. Ostatně stejně to mají herci v divadle. Moderátor vyzývá a odvolává účinkujícího, když je tzv. dlouhý. Nejčastěji je tu ale jeden leader/moderátor prezentace, aby řídil průběh společné prezentace. Tahle disciplína bez přípravy a zkoušky prakticky nejde hrát, tedy bez triku 1 – Těžko na cvičišti, lehko na... (viz výše) se do ní raději vůbec nepouštějte.

[I zde mě napadlo heslo k zapamatování:](#)

[Mluvíš? Tak stojíš. Nemluvíš? Tak vyšumíš!](#)

Závěr

V prezentacích se všichni můžeme zdokonalovat do nekonečna a je mnoho skvělých doporučení. Věřím, že tento úvod pomohl trémistům namazat trému na chleba a zkušeným matadorům připomenout základy, co se rády pro pracovní zatížení opomenou. Je tu ale ještě jeden předpoklad, abyste byli v prezentacích úspěšní: Naladte se na své publikum a krutopřísně se bavte! Pak nebudete zapomenuti a o to tu přeci jde.

Editor: Ing. Pavel Krupík

Korektor: Ing. arch. Pavel Novák

Texty: Eduard Forejt, Ing. arch. Jaromír Hainc, Ph.D.,
Ing. arch. Michaela Kloudová, Ing. Petr Merežko, Ph.D.,
Ing. Martin Skalický, Mgr. Zuzana Straková,
Ing. arch. Vít Řezáč, Ph.D., Petr Urbánek

Grafická úprava: MgA. Martin Odehnal

Dedikace: Vznik tohoto materiálu byl podpořen projektem
„Studijní materiály pro předměty Development I a II“
v rámci Interní soutěže na podporu rozvojových
projektů na Fakultě architektury ČVUT 2024.

Vydalo: České vysoké učení technické v Praze

Kontaktní adresa: Fakulta architektury, Ústav nauky
o budovách, Tháškova 9, 166 34 Praha 6 – Dejvice

Rok vydání: 2024

Počet stran: 108

Náklad: Elektronické vydání ve formátu PDF

Pořadí vydání: první

ISBN 978-80-01-07364-3