



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

ODBOR ZNALECTVÍ VE STAVEBNICTVÍ A OCEŇOVÁNÍ NEMOVITOSTÍ

DEPARTMENT OF EXPERTISE IN CIVIL ENGINEERING AND REAL ESTATE APPRAISAL

NÁVRH ŘÍZENÍ SPRÁVY NEMOVITOSTÍ – PROPERTY MANAGEMENT U VYBRANÉ ADMINISTRATIVNÍ BUDOVY V RÁMCI DEVELOPERSKÉHO PROJEKTU

PROPOSAL OF PROPERTY MANAGEMENT FOR A SELECTED OFFICE BUILDING AS PART OF A
DEVELOPMENT PROJECT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Frederik Dědic

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Milada Komosná, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Frederik Dědic**
Studijní program: Soudní inženýrství
Studijní obor: Realitní inženýrství
Vedoucí práce: **Ing. Milada Komosná, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19
Ústav: Odbor znalectví ve stavebnictví a oceňování nemovitostí

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Návrh řízení správy nemovitostí – property management u vybrané administrativní budovy v rámci developerského projektu

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Student provede analýzu developerských projektů se zaměřením na administrativní budovy, současně se bude zabývat managementem. Po vhodném výběru developerského projektu administrativní budovy vyspecifikuje jednotlivé kroky od zamýšleného plánu až po konečnou fázi. Student uvede činnosti a rizika Property managera a namodeluje jednotlivé kroky do procesního modelu.

Cíle diplomové práce:

U vybrané administrativní budovy v rámci developerského projektu student navrhne jednotlivé kroky a zaměří se na rizika a činnosti Property managera.

Seznam doporučené literatury:

VALACH, J.: Investiční rozhodování a dlouhodobé financování, 2. přepr. vydání Praha, Ekopress, 2006, ISBN 80-86929-01-9.

ACHOUR, G. et al.: Financování developerských projektů. Praha: Asociace pro rozvoj trhu nemovitostí, 2008, 69s.

VYSKOČIL, V. K., KUDA, F. a kol.: Management podpůrných procesů, 2. vydání Příbram, PBtisk, 2011, ISBN 978-80-7431-046-1.

ATKIN, B., BROOKS, A. Total facility management, 4th edition, Wiley Blackwell, ISBN 978-1-40-1-5346-1

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně, dne

L. S.

Ing. Milada Komosná, Ph.D.

Vedoucí oboru

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.

ředitel

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá problematikou developerské činnosti a developerského procesu. Úvodní část definuje pojmy spojené s touto činností. Následuje návrh organizační struktury developerské společnosti a popis členů projektového týmu. Práce také popisuje jednotlivé činnosti, které vedou k zajištění developerského projektu ve všech jeho fázích. Na to navazuje vyjmenování jednotlivých faktorů, které projekt ovlivňují. Uvádí také jednotlivá rizika a navrhuje jejich možná zajištění. Poté je popsána společnost a její požadavky na kancelářské prostory. Práce na závěr představuje samotný návrh fungování správy majetku a property management v projektu.

Abstract

Presented master thesis deals with topics regarding developing activities and developing process. Preface defines terms used in developing environment and in related activities. Following part proposes a design of developing company structure and describes members of a project team. This thesis also describes partial activities leading toward execution of developing project in all its phases. Following part defines factors contributing to the projects progress. Risk analysis and risk mitigation activities are also described. Furthermore, a description of a typical company is presented along with its needs for office area. To conclude with, design of property management is described with emphasis on management within the project.

Klíčová slova

Developerský projekt, developerský proces, developerská činnost, projektový management, facility management, property management

Keywords

Development project, development process, development activity, project management, facility management, property management

Bibliografická citace

DĚDIC, Frederik. *Návrh řízení správy nemovitostí – property management u vybrané administrativní budovy v rámci developerského projektu* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-24]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/112348>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, Odbor znaleství ve stavebnictví a oceňování nemovitostí. Vedoucí práce Milada Komosná..

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma „*Návrh řízení správy nemovitostí – property management u vybrané administrativní budovy v rámci developerského projektu*“ jsem vypracoval/a samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor/ka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této diplomové práce jsem neporušil/a autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhl/a nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních a/nebo majetkových a jsem si plně vědom/a následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI. díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

V Brně

.....

Podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat Ing. Miladě Komosné, Ph.D. za její čas, trpělivost a odborné vedení
mojí diplomové práce.

OBSAH

OBSAH	8
1 ÚVOD.....	11
2 SOUČASNÝ STAV	12
2.1 Development.....	12
2.1.1 <i>Developer</i>	12
2.1.2 <i>Developerský projekt</i>	13
2.1.3 <i>Typy developerských projektů</i>	14
2.1.4 <i>Vedení developerského projektu</i>	15
2.1.5 <i>Vedení společnosti a akcionáři</i>	15
2.2 Projektový tým.....	16
2.3 Organizační struktura developerské společnosti.....	17
2.4 Fáze developerského projektu	17
2.4.1 <i>Přípravná fáze</i>	17
2.4.2 <i>Realizační fáze</i>	19
2.4.3 <i>Konečná fáze</i>	20
2.5 Brownfield.....	21
2.5.1 <i>Brownfieldy v České republice</i>	22
2.5.2 <i>Analýza brownfieldů v České republice</i>	22
2.6 Management	24
2.6.1 <i>Funkce managementu</i>	25
2.6.2 <i>Charakteristika jednotlivých prvků managementu</i>	25
2.6.3 <i>Projektový management</i>	26
2.6.4 <i>Facility management</i>	26
2.6.5 <i>Asset management</i>	28
2.6.6 <i>Property management</i>	28
2.6.7 <i>Vzájemné propojení property, asset a facility managementu</i>	30
2.7 SWOT analýza	30
3 FORMULACE PROBLÉMŮ A STANOVENÍ CÍLŮ ŘEŠENÍ.....	31
3.1 Ovlivňující faktory developerských projektů.....	31
3.1.1 <i>Lokalita</i>	31
3.1.2 <i>Výše nájmu</i>	32
3.1.3 <i>Dostupnost</i>	32
3.1.4 <i>Možnost parkování</i>	32

3.1.5	Vybavení prostorů	33
3.1.6	Služby.....	33
3.1.7	Územní plánování	33
3.2	Rizika developerských projektů	35
3.2.1	Analýza rizik.....	36
3.2.2	Řízení rizik.....	38
4	POUŽITÉ METODY A JEJICH ZDŮVODNĚNÍ	39
4.1	Property management.....	39
4.2	Popis společnosti	39
4.2.1	Požadavky na kancelářské prostory.....	40
4.2.2	Závazné požadavky	40
4.2.3	Specifické požadavky.....	42
4.2.4	Úklidové požadavky.....	43
4.2.5	Normové požadavky.....	43
5	VLASTNÍ ŘEŠENÍ	45
5.1	Vybraný projekt	45
5.2	Přípravná fáze.....	49
5.2.1	Možnosti využití a zmapování pozemku	49
5.2.2	Vlastnické vztahy.....	49
5.2.3	Posouzení konkrétních rizik spojených s projektem.....	49
5.2.4	Stavební povolení a územní rozhodnutí.....	50
5.2.5	Možnosti financování	50
5.3	Realizační fáze.....	50
5.3.1	Smlouva o dílo	50
5.3.2	Vlastnické právo k nemovitosti.....	51
5.3.3	Příprava a řízení stavby.....	51
5.4	Konečná fáze	51
5.5	SWOT analýza objektu.....	51
5.5.1	Silné stránky	52
5.5.2	Slabé stránky	52
5.5.3	Příležitosti.....	52
5.5.4	Hrozby.....	52
5.6	Správa majetku objektu	52
5.6.1	Návrh struktury facility a property managementu	53
5.6.2	Úklid objektu	54
5.6.3	Ostraha objektu.....	54

5.7	Property manažer objektu	55
5.7.1	<i>Požárně evakuační plán</i>	63
6	ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŘEŠENÍ	67
7	ZÁVĚR	69
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	70
	SEZNAM TABULEK	72
	SEZNAM GRAFŮ	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
	SEZNAM ZKRATEK	73
	SEZNAM PŘÍLOH	73
	PŘÍLOHY	74
	SMLOUVA O DÍLO	74
	PRESENČNÍ LISTINA	76
	PRESENČNÍ LISTINA	77

1 ÚVOD

Tato diplomová práce je zpracována za účelem seznámení s činnostmi property manažera a seznámení s developerskými projekty. Cílem práce je zaměřením na rizika a činnosti property manažera v rámci vybraného developerského projektu u administrativní budovy.

Pro projekt byla vybrána budova, které je označována jako „brownfield“ a to z důvodu, že si myslím, že by bylo vhodné renovovat zanedbané a opuštěné městské části, případně je likvidovat a nahradit novými, jelikož kazí dojem a atraktivitu obcí a rád bych se na tom osobně podílel.

Na začátku práce jsou vysvětleny základní pojmy, které souvisí s developery, jejich činností a managementem. Následuje teoretická část, která je věnována developerskému procesu a jeho jednotlivým fázím, které každý developer musí absolvovat. Tyto fáze jsou celkově tři a každá je nezbytná a není možné žádnou vynechat. Součástí této části je také popsání jednotlivých členů projektového týmu a jejich úkoly. Poté je vysvětleno, co jsou brownfieldy a jejich analýza v České republice.

V práci nechybí ani vyjmenování jednotlivých faktorů, které ovlivňují developerskou činnost a také vyjmenování konkrétních rizik, které jsou s projekty spojeny a jejich možné řešení.

V praktické části diplomové práce se věnuju konkrétnímu developerskému projektu ve Valašských Kloboukách se zaměřením na činnosti property manažera. V práci jsou rozpracované části developerského procesu v praxi a jsou k nim přiřazené nutné kroky, které je třeba splnit před zahájením stavebních prací. Největší důraz je však zaměřen na správu objektu a property management, který je navržen tak, aby byl co nejvýhodnější a nejefektivnější vzhledem ke spokojenosti uživatelů.

V závěru práce jsou vypracovány systematické náčrty jednotlivých pater objektu tak, aby odpovídaly požadavkům a normám a je vypracovaný požárně evakuační plán objektu.

Práce je strukturována tak, aby čtenáři osvětlila podstatné činnosti property manažera a rizika spojená s developerskými projekty. Pro správné pochopení práce a jejich teoretických hledisek je nutné se na ni dívat, jako na vzájemně propojený celek.

2 SOUČASNÝ STAV

2.1 DEVELOPMENT

V odvětví stavebnictví lze development chápat jako jistou formu rozvoje území pomocí kvalitních a výnosných staveb. Pracovní náplní této činnosti je zejména plánování vývoje společnosti, výběr lokality, výstavba areálů, zabezpečení pracovní síly, financování, projektová dokumentace, spolupráce mezi firmami, expanzi v rámci regionu atd. Development se ve stavebnictví zaměřuje na všechny druhy staveb a jejich následný pronájem nebo prodej.

2.1.1 Developer

Developerem je fyzická nebo právnická osoba, která investuje do výstavby vytipované nemovitosti, za účelem následného zisku z prodeje či pronájmu. Developeri obvykle nejsou samotní uživatelé daného objektu.

Hlavním cílem developerů je nalézt nebo vytvořit projekt, do kterého se vyplatí investovat. Jako u každé investice musí dbát na dobu návratnosti a výši návratu investovaných zdrojů. Pro zjištění hodnoty doby návratnosti a výše potřebných finančních zdrojů se používá mnoho různých technik. Tyto techniky lze rozdělit do dvou skupin, kterými jsou statické a dynamické metody zhodnocení investic. Používají se pro zhodnocení veličin, zejména doby návratnosti finančních prostředků. Nejdůležitější je, aby se peníze vložené do projektu investorovi minimálně vrátili. Investice vždy znamenají vložené finance a cílem je finanční výnos, úrok nebo jiný pozitivní efekt. Nutné je dodat i to, že zisk nemusí být viděn v krátkodobém horizontu, obzvláště to platí u rozsáhlejších projektů. Jestliže je správně stanovený finanční plán, je možné použít některou ze statických nebo dynamických metod. Statické se zaměřují hlavně na sledování peněžních přínosů nebo poměrování s počátečními výdaji. Neberou v potaz faktor rizika a čas pouze v omezené míře. Tyto metody jsou:

- Průměrný roční výnos,
- Průměrná doba návratnosti,
- Průměrná procentní výnosnost,
- Doba návratnosti.

Další metody jsou dynamické. Tyto metody jsou složitější než statické, protože zohledňují faktor rizika i faktor času. Jejich základem je diskontování vstupních parametrů. Dynamické metody se dělí na:

- Čistou současnou hodnotu,
- Vnitřní výnosové procento,
- Index ziskovosti,

- Průměrný výnos z účetní hodnoty,
- Doba návratnosti. [1]

Mezi úkoly developera patří také jednání s obcí, kde se projekt uskuteční, koupě pozemku, financování projektu, poradenství, zajištění stavebních firem a následná realizace prodeje nebo pronájmu. Jelikož se jedná o mnoho činností, nebývá developer jediný člověk, ale spíše se jedná o developerskou společnost tvořenou více lidmi, kteří mají svěřeny úkoly.

Developerem může být kdokoli, ať už různé stavební společnosti, velké korporace nebo menší právnické nebo fyzické osoby. Můžou to být také města, obce nebo kraje, které mají zájem vylepšit méně atraktivní lokality, čímž zabrání odlivu obyvatel, a naopak přilákají nové k nastěhování.

Činnost developerů se dá popsat, jako soustava mnoha komplexních činností. Tyto směřují ke stavbě rezidenčních, komerčních, průmyslových, nebo obchodních nemovitostí. Tyto činnosti obsahují zejména výběr vhodného území, zabezpečení financování, obstarání veškerých zákonem uložených dokumentů, zařízení tvorby a chodu developerského projektu, zajištění výstavby a následný prodej nebo pronájem. To vše za účelem zisku.

Developerskou činnost můžeme definovat taky jako činnost, kterou developer zabezpečuje majetkové nebo užívací práva k nemovitostem a přizpůsobuje právní stav nemovitosti realizací projektu, aby byl poté projekt spolu s veřejnoprávními rozhodnutími převeden na konečného investora za předem sjednanou cenu. [2]

2.1.2 Developerský projekt

Jde o komplexní projekt spojený s výstavbou. Tento projekt je řízen developerem od začátku čili od jeho definování, až do jeho následného ukončení, kdy projekt odprodá nebo pronajme finálnímu zákazníkovi. Může se jednat o výstavbu rodinných domů, bytů, nebo komerčních staveb. Tyto projekty jsou spojeny s vysokými finančními náklady a je často nutné je financovat pomocí bankovních institucí.

Můžou být taky dobrou příležitostí pro lidi, kteří se angažují v politice, protože výstavba nových bytů, zajištění nového místa, zkrášlení města a uspokojení potřeb obyvatel, může znamenat popularitu a následné zvýšení politické moci.

Developerské projekty mají velký vliv na vnější okolí. Stejně tak má i okolní prostředí vliv na samotný projekt, a to během realizace i po skončení výstavby. Pokud se jedná o výstavbu jediné budovy, nemusí být změny a následky nijak převratné. Nicméně, pokud se jedná o zástavbu většího území, může se kompletně změnit důležitost a významnost různých částí města či obce. Ovlivněná bývá hlavně infrastruktura. Obecně platí, že čím větší je developerský projekt, tím roste tlak a sledovanost ze strany

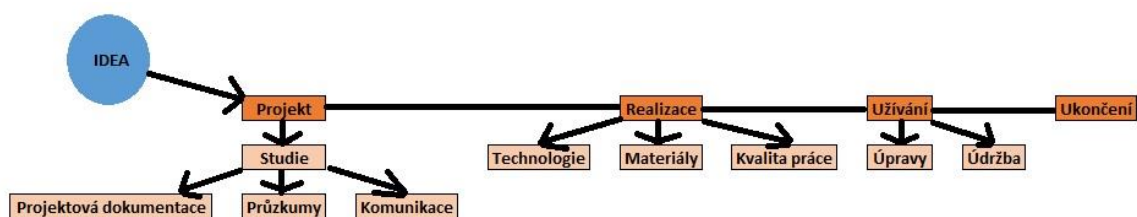
veřejnosti. Dlouhodobé projekty vzbuzují velkou pozornost, zejména negativní. Občané mají strach, že budou projektem omezováni, třeba skrze upravenou infrastrukturu, nebo mohou mít odlišné vize. (2)

V rámci projektu je velmi důležité mít přesně a jasně stanovené výstupy a cíle. Je třeba je stanovit už během začátků plánování. Ve chvíli, kdy jsou určeny výstupy, je snadnější vytvořit a koordinovat plány pro realizaci.

Z pohledu investora bývají ekonomické cíle logicky ty nejdůležitější, neboť jde o návratnost jeho investovaného kapitálu. Ze začátku je potřeba zvážit dobu návratnosti. S pokračováním projektu přibývají i další ekonomické údaje, tudíž se může zpřesnit i výpočet výše návratu investice. Hlavním ukazatelem bývá poměr celkových nákladů a plánovaných výnosů.

Jako další existují cíle technické. Jedná se o zajištění funkčnosti projektu, provozní a dispoziční řešení, bezpečnost, energie, spolehlivost konstrukce a převážně celkovou užitečnost projektu. Nikdo nechce investovat do neužitečné budovy.

Další důležité cíle jsou časové, tyto ovlivňují výše uvedené ekonomické i technické. Čas ovlivňuje veškeré činnosti, tudíž pokud se některá fáze prodlouží, může to způsobit mnoho problémů. Tyto pak následně mohou zapříčinit neočekávané finanční výdaje, které mohou ohrozit životnost samotného projektu. Může se jednat o změnu v územním plánu, dlouhá jednání s obcí, špatné stanovení cílů či výstupů, zajištění stavebního povolení, špatně zpracování projektové dokumentace a mnoho jiných. Je na zkušenostech developera, aby počítal se všemi faktory. Samozřejmě se může stát taky mimořádná událost, se kterou developer nepočítal, třeba přírodní katastrofa, ale i na tuto možnost musí být připraven. [3]



Obr. č. 1 – Životní cyklus developerského projektu (vlastní zpracování)

2.1.3 Typy developerských projektů

Jedno ze základních dělení je podle délky developerského projektu:

- Krátkodobé,
- Střednědobé,
- Dlouhodobé.

Tohle rozdělení bere v úvahu pouze dobu trvání projektu, metody řízení a organizace bývají pro všechny stejné. Rozdíly bývají obdobné, jako při stejném rozdělení investic, tedy v celkové době trvání projektu, celkových nákladech, očekávaného zisku, velikosti lidských zdrojů, rizika spojená s projektem a proveditelností. I když všechny faktory spolu souvisejí a navzájem se ovlivňují, nejsledovanější bývá efektivnost a návratnost. Obecně také platí, že čím delší doba trvání, tím jsou větší následné zisky, ale také velikost celkových nákladů a rizika spojená s investicemi. Nelze tedy říct, z pohledu investora, který typ je nejlepší.

Developerské projekty lze dělit na mnoho typů. Způsoby ukončení projektu mohou být:

- Prodejem,
- Pronájmem,
- Kombinací.

Jednou z dalších možností je podle typu nemovitosti:

- Rezidenční (rodinné domy, byty)
- Komerční (kanceláře, hotely, výrobní, speciální).

Jelikož neexistuje mnoho literatury věnující se developmentu jako takovému, není jednotně stanovena definice developerského projektu. Z obecných znalostí lze tedy určit alespoň takové základní rozdělení. [3]

2.1.4 Vedení developerského projektu

Jelikož jsou developerské projekty většinou velmi rozsáhlé a je do nich zapojeno mnoho subjektů, je zajištění vedení jeden z nejdůležitějších úkolů developera, který vše zastřešuje. Vedení se zajišťuje dvěma složkami. První je řízení developerské společnosti, což může být vedením společnosti nebo akcionáři. Jedná se o ty, kteří schvalují postupy a sami mohou přispět vlastní myšlenkou. Druhou složkou je projektový tým, jehož členové jsou vybíráni už při přípravě samotného projektu. Jeho povinností je zajištění řízení a koordinace projektu ve všech jeho fázích. Na zajištění developerských projektů se taktéž podílejí bankovní instituce, projektanti, architekti, generální dodavatel, dodavatelé poskytující služby, orgány státní služby a potencionální zákazníci. Množství účastníků, kteří se podílejí na vedení developerského projektu, se odvíjí od velikosti a rozsahu tohoto projektu. [3]

2.1.5 Vedení společnosti a akcionáři

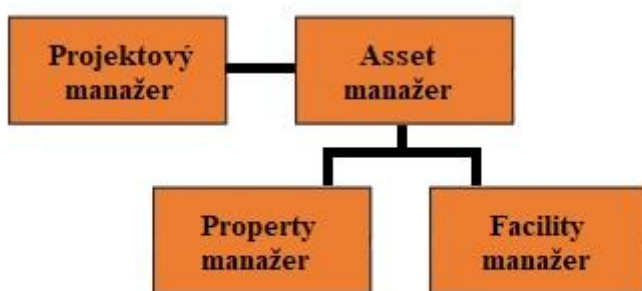
Členové ve vedení společnosti a akcionáři mají zřizovací a rozhodovací funkci. Mohou se podílet na rozhodování o uzavírání důležitých smluv a dalších právních vztahů, rozhodují o nákupu pozemků či nemovitostí a obvykle i o prodeji nebo pronájmu konečné budovy. Rozhodují také o tom, zda projekt

uskutečnit nebo ho zavrhnout. Když se projekt schválí a rozhodne se o jeho uskutečnění, tak určují zodpovědný projektový tým, který odpovídá za vedení a realizaci projektu. [3]

2.2 PROJEKTOVÝ TÝM

Vedení projektové týmu je třeba mít vybráno už v přípravné fázi. Výběr správného týmu je klíčový pro hladké fungování projektu. Dobře zvolený projektový tým by měl zařídit efektivní vedení a řízení po celou dobu realizační fáze. Je tvořený buď zaměstnanci společnosti nebo odborníky, případně kombinací. Jelikož je každý projekt individuální, není možné obecně vyjmenovat konkrétní členy týmu. Optimálně se musí pokrýt veškeré činnosti spojené s projektem. Můžeme ovšem popsat jednotlivé úkoly, které jsou typické pro určité povolání, a tak navrhnout teoretický projektový tým. Součástí takového týmu by měla být osoba, která se zaměřuje na vedení a koordinaci, tedy projektový manažer. Dalším úkolem je správa majetku, kterou má za úkol asset manažer. Důležitá je taky správa prostor, kterou má ve své kompetenci property manažer. Dále je dobré mít zajištěné podpůrné služby uživatelů, které zařizuje facility manažer. Vzájemné propojení asset, property a facility manažerů je významné především u větších korporací, které spravují velmi širokou škálu majetku. Stává se také, že všechny tři oblasti zastává jeden člověk, případně i dva. Práce těchto odvětví spočívá v optimalizaci a snižování nákladů a vede ke zvýšení zisku.

Projektový management je určený k provádění změn a jeho užívání se řadí mezi úkoly všech manažerů, a to na veškerých úrovních. Jedná se o aktivity, které zahrnují plánování, organizování, řízení a kontrolu. Zároveň se musí aplikovat schopnosti, znalosti, nástroje, technologie, které jsou s projektem spojeny a to tak, aby se všechny požadavky naplnily. [4]



Obr. č. 2 - Projektový tým (vlastní zpracování)

2.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA DEVELOPERSKÉ SPOLEČNOSTI

Organizační struktura je síť definovaných vztahů, podle kterých probíhá komunikace mezi jejími členy. Rozložení odpovídá rozhodovacím právním a výši v dané hierarchii. Struktura samotnou tvoří prostředí, kde probíhá stálé jednání mezi subjekty a zájmovou skupinou.

Základní subjekty projektového managementu:

- Manažer projektu,
- Projektová kancelář, projektový tým.

Zásadní zainteresované skupiny a osoby:

- Zástupci dodavatele, tj. manažeři, kteří se na projektu podílejí, samotný manažer projektu, členové projektového týmu a subdodavatelé,
- Zástupci zákazníka, tj. sám investor, potažmo majitel společnosti, která poptává realizaci, uživatelé hotového projektu atd.

2.4 FÁZE DEVELOPERSKÉHO PROJEKTU

Každý projekt je individuální, není tedy možné použít jednotné schéma, které popíše krok po kroku postup. Každý projekt je nějak odlišný. I přes individualitu každého projektu je možné určit proces, který je rozdělený na tři části:

- Přípravná fáze,
- Realizační fáze,
- Konečná fáze.

Každá fáze obsahuje specifické úkoly developerů, které jsou rozděleny podle termínu, kdy musí být vyplněny. Fáze se však navzájem ovlivňují a prolínají se mezi sebou.



Obr. č. 3 – Průběh fází developerského projektu (vlastní zpracování)

2.4.1 Přípravná fáze

Tato fáze obsahuje vyhledání vhodné oblasti či lokality pro projekt, definování ekonomických, technických a časových cílů a zhodnocení rizik. Jedná se spíše o teoretickou přípravu. Může jít například o přestavbu opuštěného objektu nebo pozemku (brownfield), nebo o novou výstavbu. Může se jednat taky o výstavbu úplně nových městských částí, což bývají velmi výnosné a obsáhlé projekty. Někdy se však developeři soustředí na obnovu ve vystavěných částech.

Pro tuto práci v rámci této fáze byly vybrány následující úkoly:

- Zmapování možností využití pozemku,
- Posouzení vlastnických vztahů,
- Posouzení konkrétních rizik spojených s projektem,
- Získání stavebního povolení a územního rozhodnutí,
- Projednání možností financování.

Součástí této fáze je také obstarání podkladů. Mezi tyto podklady patří průzkum trhu, nebo předběžná studie proveditelnost a funkčnosti projektu. Studium proveditelnosti se rozumí prozkoumání veškerých podkladů pro rozhodnutí, zda je projekt reálný a možný k uskutečnění a zda má smysl postoupit z přípravné fáze k dalším. Momentálně je studie proveditelnosti ještě v předběžném stavu a aby se stala plnohodnotnou je třeba udělat investiční přípravu. Ta se však provede až když se projekt posoudí jako možný k provedení. Poté se prověří momentální data, doplní se o relevantní vstupy a na základě výsledků studie se rozhodne o investici.

Zhodnotí se také jednotlivé problémy a překážky, které by mohly překazit realizaci a způsoby, jak se jim vyhnout. Je nutné také vyřešit otázku vlastnictví a užívacího práva k nemovitosti. Častým řešením bývá nabídka vlastnického práva k nemovitosti. Provedeno to může být například dohodou o dlouhodobém pronájmu, nebo uplatnění věcného břemene. Dalším úkolem této fáze je vyřešit, zda je projekt na základě stavebních a dalších právních předpisů v souladu s územním plánováním a stavebním zákonem. Je také nezbytné projít další veřejné registry, jako třeba katastr nemovitostí, kde se dá ověřit, zda se na pozemku nenachází památková zóna nebo na něm není například předkupní právo. V rámci proveditelnosti se musí prozkoumat také stavebně-technické hledisko a možnosti stavby. Musí se vyřešit zásobování vodou, elektřinou, materiálem, přístup stavebního personálu, strojů a případné terénní úpravy. Další věcí, kterou je třeba vzít v potaz, je konečný způsob využití budovy. Toto ovlivňuje rozmístění inženýrských sítí a internetu. Během této fáze je nutné brát v potaz také ekologický dopad na danou oblast.

V této fázi se musí vyřešit také možnosti financování projektu. Možnosti financování jsou buď z vlastních zdrojů, nebo cizích zdrojů. Nejčastěji se financuje za pomoci cizích zdrojů. Toto financování bývá mnohem efektivnější než financování z vlastních zdrojů, protože cizí zdroje bývají od bankovních institucí, které jsou na takové projekty specializované. Abychom lépe pochopili možnosti financování projektu, je dobré si určit, jaké zdroje financování jsou možné. Základní dělení finančních zdrojů je na vlastní a cizí. Vlastními zdroji jsou myšleny vklady vlastníků. Mezi cizí zdroje financování pak řadíme úvěry nebo půjčky. [5]

Další možné dělení může být na interní a externí financování. Pro developerské projekty není typické financování interními zdroji. Tyto zdroje představují samofinancování a pro většinu projektů není vhodné. Když už se využije, tak zejména při menších projektech. Výhody takového financování mohou spočívat v tom, že nenavyšují počet vlastníků a snižují finanční riziko podniku. Externí zdroje financování podniku jsou mnohem využívanější a efektivnější v rámci developerských projektů. Patří mezi ně dlouhodobé a střednědobé úvěry, dotace nebo rizikový kapitál. Rizikovým kapitálem se rozumí investice od velkého investora na podporu menších. [5]

Po přípravné fázi, která je spíše teoretická, nastupuje přímo realizační, která už je praktická.

2.4.2 Realizační fáze

Jedná se zde o konkrétní přípravě a řízení stavby od výběru dodavatelů, sledování financí až po řešení různých problémů a reakce na ně. Některé kroky lze podniknout už v rámci přípravné fáze, tudíž se může šetřit s časem. Zde také můžeme spatřit nedostatečnou přípravu, kdy špatný průzkum může znamenat příchod rizika, které naruší celý plán a projekt se může opozdit. Pro realizační fázi byly vybrány následující úkoly:

- Příprava a řízení stavby,
- Zabezpečení financování,
- Uzavření smlouvy o dílo s dodavatelem,
- Zahájení provedení stavby,
- Kolaudační řízení.

Pokud je vše v pořádku, tak prvním krokem, pro možnost realizace je nabytí vlastnického práva k nemovitosti. Toto právo lze získat prostřednictvím kupní smlouvy. Je důležité mít také kvalitně zpracovanou dokumentaci, pro získání stavebního povolení, aby nebyl problém ho následně získat. Po uzavření kupní smlouvy a získání stavebního povolení se může přestoupit k zabezpečení financování prostředků.

Jak již bylo zmíněno, je možné využít vlastní nebo cizí zdroje. Vlastní zdroje se pro velké projekty moc nevyužívají, ty jsou použity pouze v případě menších projektů. Pro většinu developerských projektů se používají cizí zdroje, kterými může být buď bankovní úvěr, který je určený přímo na developerské projekty anebo případně vybrané zálohy od budoucích uživatelů. Nejčastěji se používá bankovní úvěr, který je pro takové projekty specificky vytvořen. Banka zkoumá podnikatelský záměr developera, analyzuje nejpodstatnější jeho části, jako třeba analýzu finančního plánu, vybraného finálního dodavatele, marketing a projektový tým. Identifikují se také rizika spojená s projektem a vytvoří se plán, jak je nejlépe pokrýt. Banka si vypracuje seznam svých podmínek, za kterých je ochotna poskytnout úvěr (shrnutí a prozkoumání základních informací o projektu, zjištění projektových nákladů). Poté posoudí,

v jaké možné maximální výši může poskytnout úvěr, aby se jí na úrocích vrátil patřičný zisk za co nejmenšího rizika. [6]

Po zajištění veškerých právních potřeb a zisku jednotlivých povolení od potřebných orgánů se zpracuje konkrétní zadání pro dodavatele. Potencionální dodavatelé se poté osloví a zašlou se jim podmínky, které developer požaduje. Následuje výběrové řízení na dodavatele a případné subdodavatele. Většinou tento výběr probíhá ve více kolech pro dosažení co nejlepší celkové ceny. Na konci výběru se s vybraným dodavatelem podepíše Smlouva o dílo a ten potom čeká na pokyn developera k zahájení stavební činnosti. Výstavba probíhá u každého projektu individuálně. Záleží na požadavcích zákazníka, možnosti terénu a okolí a výši rozpočtu. Developer zajišťuje také právní kontrolu a dohled nad vzniklými problémy a následně jejich řešení, aby nevznikly nadbytečné výdaje a projekt generoval co nejvyšší výnosy.

Jakmile se stavba dokončí, je třeba zkontrolovat splnění podmínek od stavebního úřadu, zda byla stavba postavená v souladu s rozhodnutím o umístění a zdali souhlasí s dokumentací a případně se všemi požadavky od orgánů spojených s projektem. Dále se ověřuje, zda stavba splňuje veškeré technické parametry a není životu nebezpečná nebo neohrožuje životní prostředí. Pokud je vše v pořádku a nejsou zjištěny žádné závady, které by bránily užívání stavby, tak je vydán kolaudační souhlas. Ten opravňuje stavbu k používání. [7]

2.4.3 Konečná fáze

Pro konečnou fázi byly vybrány úkoly:

- Odstranění nedodělků a vad,
- Získání kolaudačního rozhodnutí,
- Prodej projektu finálnímu investorovi.

Stavební činnost se ukončí ihned poté, co se dopravují nedodělky stavby a odstraní její vady. Finálním krokem je proces kolaudace, kdy veřejná správa udává své podmínky pro vydání kolaudačního souhlasu, na jehož základě je možné projekt využívat. Poté projekt přechází ke komerčnímu využití. Prodejem celého objektu nebo jen jeho částí se projekt převede na konečného zákazníka. Rozdílem je časová a daňová náročnost. Zda se konečný zákazník rozhodne prostory využívat pro sebe anebo je pronajímat je už na něm. Pokud je projekt ukončen prodejem, tak končí úloha developera a ten získá patřičný zisk. Jestliže projekt zůstane developerovi, tak jeho role nekončí nikdy. Může se však stát i pravý opak a součástí této fáze je i možnost ukončení projektu jeho zlikvidováním. Stává se tak zejména kvůli neefektivnímu provozu, zastaralosti stavby, velkým nákladům na údržbu nebo po opuštění projektu. V případě, že se jedná o brownfield, tak může být likvidační fáze součástí přípravné fáze jiného projektu, který má za úkol tento brownfield renovovat.

Předání smluvených prostor kupujícím nebo nájemníkům

V rámci zajištění budoucích zisků je celý projekt nebo jeho část nabízena v momentě, kdy ještě nezapočala samotná výstavba. Developerské společnosti i jejich investoři často požadují, aby byly smlouvy uzavřeny z důvodu omezení rizika. Od kupujících nebo případně nájemníků bývá požadována bankovní nebo jiná záruka nebo záloha. Výše je stanovena obvykle v procentech z celkové ceny prodeje. Pokud se jedná o nájem, tak z několikaměsíčního nájemného. U rezidenčních nemovitostí je obvyklé, že developer má už sehnané budoucí zákazníky pro nemovitosti ve formě uzavření smlouvy o smlouvě budoucí. Ty se mohou podepisovat už v momentě, kdy se pro projekt získává stavební povolení. Předání však může proběhnout až po dokončení stavby a úspěšné kolaudaci. V případě neúplně využitých kapacit projektů pokračuje developer nebo případně realitní kancelář v marketingové propagaci. Úspěšný projekt se developer snaží dostat co nejvíce do povědomé veřejnosti, aby vylepšil jeho pozici na trhu. [8]

Prodej projektu finálnímu investorovi

Finální investor přebírá celou nemovitost a veškerá práva a povinnosti s ní spojené. Prodej probíhá obvykle na základě předběžné smlouvy. Tato smlouva se může uzavřít i několik let předem. [8]

2.5 BROWNFIELD

Jedná se o nemovitost, která je minimálně využívána nebo vůbec. Nemovitými věcmi jsou pozemky a podzemní stavby se samostatným účelovým určením, jakož i věcná práva k nim, a práva, která za nemovité věci prohlásí zákon. Stanoví-li zákon, že určitá věc není součástí pozemku, a nelze-li takovou věc přenést z místa na místo bez porušení její podstaty, je i tato věc nemovitá. [9]

Vznikají většinou po ukončení nějaké činnosti, většinou průmyslové nebo zemědělské, a následně ponechání ladem. Jsou to tedy nevyužívané neboli neefektivně využívané území. Přitom může jít o pozemek, budovu nebo celý areál kombinující zastavěnou i nezastavěnou plochu. Patří sem nevyužívané zemědělské a průmyslové stavby nebo areály, nevyužité skladovací prostory, staré dopravní stavby, prázdné administrativní budovy, bývalé vojenské prostory, opuštěná kulturní a nákupní centra, ale také nevyužité obytné budovy. Často jsou vlastněné veřejnými subjekty, které je neopravují a nedostatečně udržují. Taková území bývají velmi často nákladná na případnou obnovu nebo na přestavění a veřejné subjekty nemají dostatek peněz na případnou rekonstrukci. Velký problém jsou hlavně pro menší města, protože je zde menší pravděpodobnost výskytu nějakého bohatého investora, a proto mnoho lidí volí volbu odstěhování do větších měst. Taková území jsou tedy podporována dotacemi. Příležitost pro řešení brownfieldů využívají developéři ve velkém počtu i u nás v České republice. [10]

2.5.1 Brownfieldy v České republice

Podle odhadů Ministerstva průmyslu a obchodu se od roku 2008 nachází v naší republice přes jedenáct tisíc brownfieldů. Často jsou tato území důkazem technického, architektonického nebo urbanistického pokroku minulých let. Z jednoho pohledu vytvářejí pro investory příležitost nastartovat nové projekty, ale na straně druhé představují ekologickou zátěž, jejíž odstranění požaduje vysoké investice.

Databázi brownfieldů u nás zpracovává agentura CzechInvest, která je dle jednotlivých kritérií eviduje a připravuje ke srovnání v jednotlivých krajích. Současně existují také přehledy brownfieldů, které si pro své vlastní účely vedou jednotlivé kraje. Počty nevyužitých lokalit se se ovšem značně liší, což není způsobeno skutečným rozdílem, ale odlišnou metodikou, kterou kraje používají. Některé evidují pouze pozemky, které jsou zbaveny ekologické zátěže a jsou již připravené pro investory a některé mají ve svých seznamech každou nevyužitou plochu. V Libereckém kraji uvádí, že se zde nachází přes 350 brownfieldů, zatímco v Jihočeském přibližně 30.

Největší podíl mají podle národní databáze na tuzemských brownfieldech někdejší průmyslové objekty, následují pak areály dříve využívané pro zemědělství či občanskou vybavenost. Zatím nejmenší zastoupení mají v databázi objekty sloužící původně cestovnímu ruchu, těžbě surovin nebo dopravě. Necelá polovina brownfieldů v České republice má rozlohu do 1 ha, asi desetina má potom rozlohu nad 10 ha. Mezi největší se řadí zpravidla bývalé průmyslové areály a zejména vojenské objekty a prostory, plošně nejmenší jsou jednotlivé budovy dříve využívané k bydlení či jako budovy občanské vybavenosti. [11]

2.5.2 Analýza brownfieldů v České republice

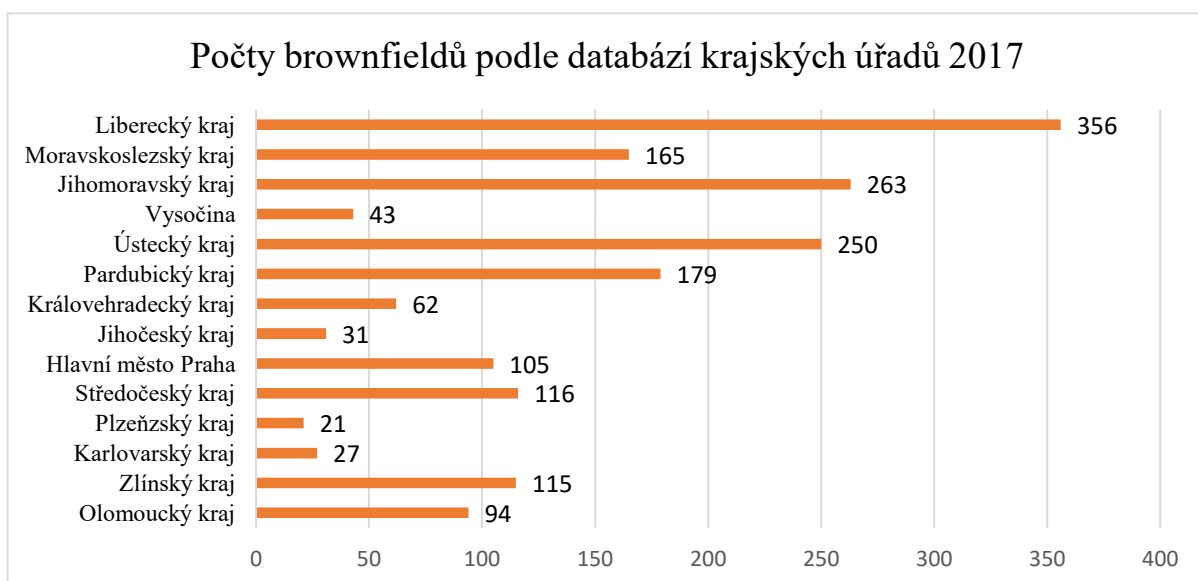
Přesný počet brownfieldů v Česku lze jen těžko určit. Podle Národní strategie regenerace brownfieldů Ministerstva průmyslu a obchodu ČR z roku 2008 se v České republice nachází přes 11 tisíc území, které můžeme jako brownfieldy definovat. Nicméně pro zařazení konkrétního vytipovaného brownfieldu do národní databáze je ovšem kromě splnění řady kritérií nutný také souhlas majitele pozemku či budovy. V databázi CzechInvestu se v roce 2017 nacházelo 490 území, která byla připravena pro investory. [11]

Brownfieldy se člení podle původního využití na:

- Průmysl,
- Zemědělství,
- Občanskou vybavenost,
- Cestovní ruch,

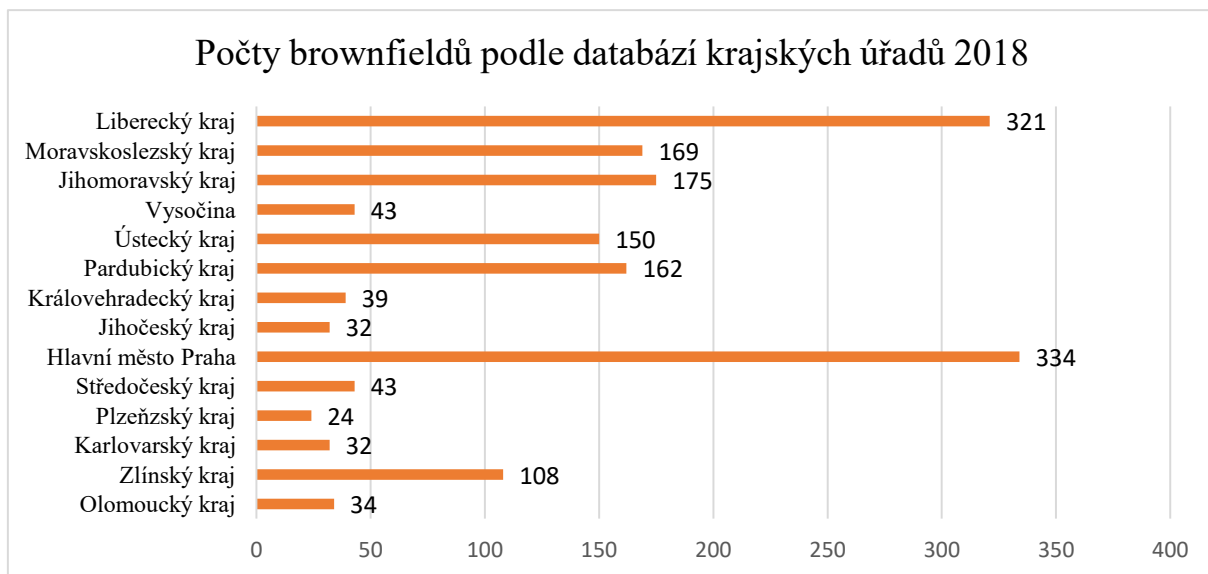
- Doprava,
- Bydlení,
- Těžba surovin,
- Vojenské areály, kasárny a střelnice,
- Jiné.

Každý kraj má v rámci své databáze odlišný přístup k zaregistrování svých brownfieldů, některé uvádějí pouze ty, které jsou již připravené pro investory a jiné se snaží ukázat všechny opuštěné a nespravované lokality. V následujícím grafu je možné vidět počty, které jednotlivé kraje vykazovaly ve své databázi brownfieldů v roce 2017. [11]



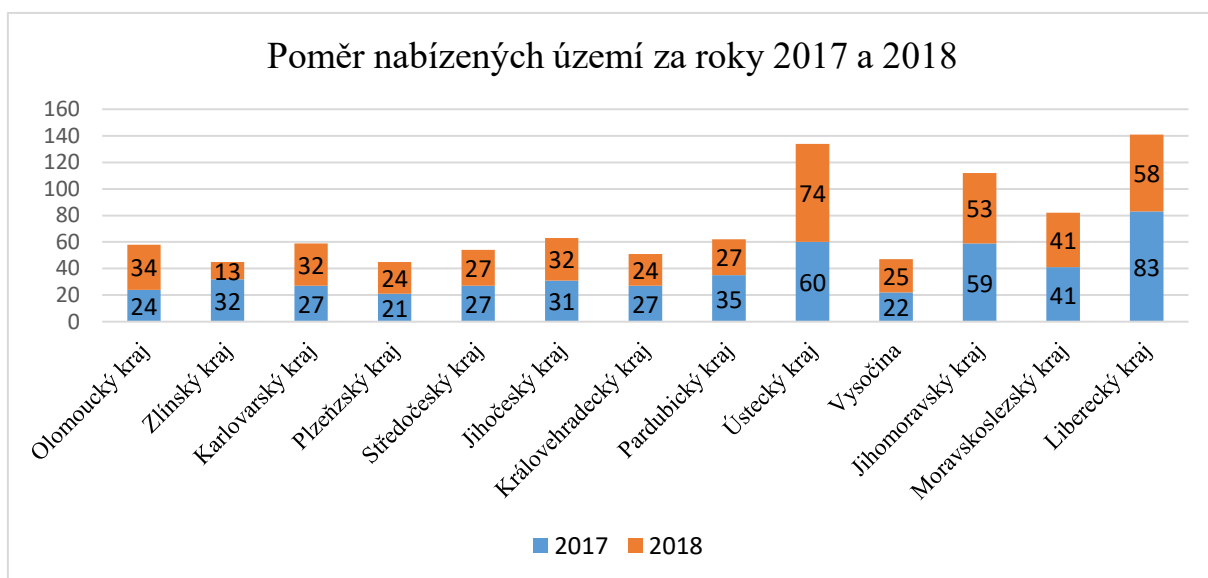
Graf č. 1 - Počet brownfieldů v roce 2017 (vlastní zpracování dle 11 a 12)

V dalším grafu z roku 2018 můžeme vidět, že trh s brownfieldy se opravdu hýbe a že investoři opravdu mají zájem o takové projekty. Z toho důvodu i narostl počet území v mnoha databázích, zatímco některé kraje se rozhodly, že budou nabízet území připravené k investici.



Graf č. 2 - Počet brownfieldů v roce 2018 (vlastní zpracování dle 11 a 12)

Následující grafy a tabulky znázorňují přehled nárůstu, případně poklesu nabízených území pro investice z databáze CzechInvest za roky 2017 a 2018.



Graf č. 3 – Poměr nabízených území za roky 2017 a 2018 (vlastní zpracování dle 11 a 12)

2.6 MANAGEMENT

Jelikož tato práce je zaměřena na property management u administrativní budovy, tak k jeho lepšímu pochopení je nutné znát význam a užitek samotného managementu.

Jedná se o činnost vykonávanou manažery. Managementem se rozumí proces koordinace práce různých lidí se snahou zajistit, aby vše bylo provedeno efektivně, účinně, levně a v očekávaném čase.

Jedná se tedy o řízení lidí. Efektivitou se myslí dosahování cílů, účinností na užití zdrojů (dělat větší výstupy než vstupy). Hlavní je se řídit heslem: "Dělat správné věci a správně." [13]

2.6.1 Funkce managementu

Mezi ně patří obchodní funkce. Jedná se o nejdůležitější funkci v rámci prosperity. Musí vycházet z marketingu a zaměřovat se hlavně na zákazníka. Zahrnuje dále průzkum trhu, posouzení konkurenceschopnosti, určení parametrů produktu nebo služby, reklama, propagace a prodej. Další funkcí je výrobní. Tato funkce se musí zaměřit na výrobu kvalitních, zajímavých a chtěných výrobků. Technická funkce rozhoduje o technickoekonomických parametrech produktu. Dále je zde personální funkce. Ta se zabývá přijímáním, přípravou, výběr pracovníků a následné jejich řízením. Je s tím spojeno i dostatečné sociální zabezpečení a příprava mladých pracovníků. Ekonomická funkce má za úkol předvídat a ovlivňovat vývoj. Patří zde také zajišťování finančních zdrojů a hospodaření s nimi. Hodnocení ekonomických výsledků je jedním ze základních podkladů pro manažera a analýzy rizika.

2.6.2 Charakteristika jednotlivých prvků managementu

Management je spojen s činnostmi a úkoly, které jsou typické pouze pro manažerskou práci. Tyto činnosti bývají často podceňovány a nedoceny, přitom jejich správné provedení může znamenat mnohem hladší průběh různých projektů. Tyto činnosti jsou:

- Plánování,
- Organizování,
- Stimulace,
- Kontrola.

Plánování zahrnuje výběr cílů a následně úkolů a činností, které je nutné splnit pro dosažení vybraných cílů. Vyžaduje to tedy přemýšlení o možné budoucnosti, jak vykonávat činnosti správně a zhodnocení podmínek pro jejich realizaci. Jedná se tedy o první krok, ze kterého vychází vše ostatní. Důležitá je volba správné strategie. Organizování je důležité přesně definovat požadované činnosti a správně je seskupit a přiřadit pracovním skupinám lidí, kteří se na o hodí nejlépe. Stimulaci lze chápat jako využití působení vnějších podmínek na lidi v organizaci tak, aby je pozitivně motivovala k lepším výkonům a větší spokojenosti. Správné zaměření stimulace může vyvolat zájem o práci a sebeuspokojení pracovníků. Kontrola je zaměřena na měření výkonů práce a její kontrolování. Má zajistit, že vše jde podle plánu a dodržuje se určená strategie. V případě odchylek od očekávání se musí zjistit, kde je chyba. Kontrol může být několik, ať už před daným projektem, během něho nebo až konečné zkontrolování stavu. [13]

2.6.3 Projektový management

Projektovým managementem rozumíme soubor organizačně řídicích kroků spojených s vytvořením závěrečného produktu. Jako podmínka dosažení cíle je důležitá koordinace a integrace všech činností. Projektové řízení obsahuje vztahy s externími organizacemi, fungování plánování, kontroly, koordinace a tvorbu zásad a podmínek organizačních mechanismů. Projekty jde charakterizovat:

- Cílovou orientací,
- Koordinované navazující a propojené činnosti,
- Začátkem a termínem požadovaného pro jeho ukončení,
- Neopakovatelností a jedinečností. [14]

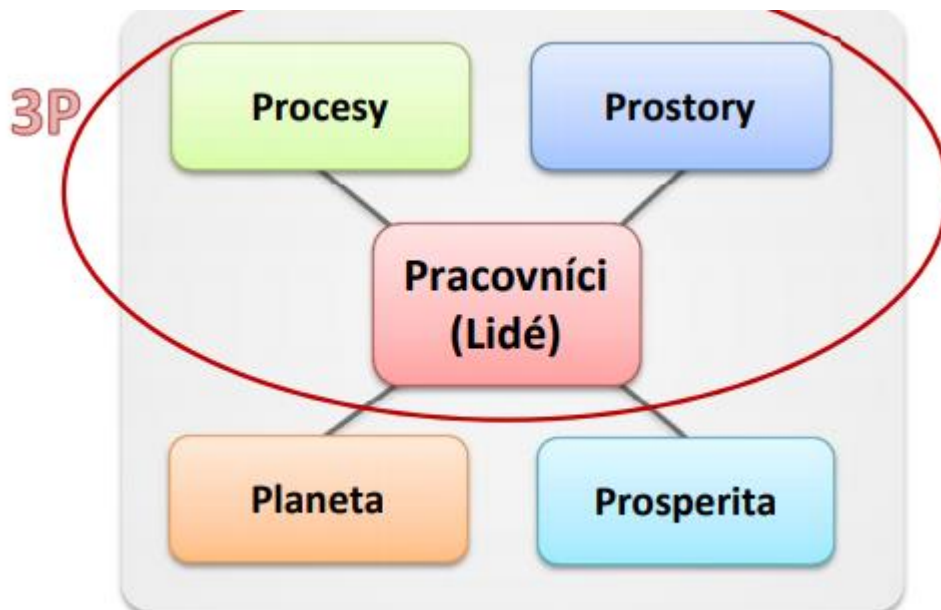
Podmínkou pro existenci a možnosti realizace je mít projekt manažera nebo oddělení pro řízení projektu. Obojí musí být vybaveno právy a odpovědností za daný projekt. Většinou bývá vytvořen tým, který pracuje na daném projektu pod vedením manažera nebo oddělení určené pro řízení projektu. Projektovým managerem bývá někdo, kdo má odpovědnost za komplexní řízení developerského projektu, výstupy a další členy projektového týmu. Povinnost zajištění řízení, vedení a koordinaci má po celou dobu ve všech fázích projektu, jelikož každá fáze má své specifické úkoly a projektový manažer musí zajistit jejich plnění, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků. [14]



Obr. č 4 - Hlavní oblasti projektového managementu (vlastní zpracování dle 14)

2.6.4 Facility management

Jedná se o metodu, které jde o to v organizaci sladit pracovníky, pracovní činnosti a pracovní prostředí, která v sobě zahrnuje principy obchodní administrativy, architektury, technických a humanitních věd. Tato definice se označovala pod pojmem 3P, nicméně byla rozšířena o pojmy „planeta“ a „prosperita“ a přejmenována na 5P. Planeta znamená ekologickou šetrnost k přírodě a prosperitou se rozumí ekonomická efektivita a profit pro klienta. [15]



Obr. č. 5 – Definice 5P dle (15)

Správa nemovitostí byla považována za relativního nováčka v oblasti nemovitostí a AEC (architektura, strojírenství a stavebnictví). Je to proto, že byl viděn v tradičním smyslu pro úklid, úklidové služby, opravy a údržba. V současné době zahrnuje správu nemovitostí, finanční řízení, řízení lidských zdrojů, zdraví, bezpečnosti, ochrany a životního prostředí (HSSE), řízení změn a řízení smluv, kromě drobných budov práce, údržba budov, technická údržba budov, domácí služby a dodávky energií. Tyto poslední tři oblasti jsou možná nejviditelnější. [16]

Může zahrnovat i jiné činnosti než obchodní služby. Tyto funkce se označují jako jiné než základní funkce a liší se v jednotlivých oblastech podnikání. Facility management také podléhá neustálé inovaci a rozvoji, jelikož je pod tlakem na snižování nákladů a přidávání hodnoty k hlavní činnosti. [17]

Specifická je oblast prostorů, kterou zajišťuje property management. Nejedná se jenom o jejich správu, ale zajištění komfortu, který je důležitý pro uživatele daných prostor. Ve správně vybudovaném prostoru mohou totiž plně využít svých schopností. Součástí je taktéž úspora režijních nákladů (režie zásobovací, výrobní, správní a odbytová). Soustředí se ale také na potřeby lidí, kteří jsou zapojeni v hlavní činnosti podniku. Jedná se tedy o obor, který plánuje a poté provozuje všechny podpůrné činnosti. Ukazuje, že se nesmí dívat jen na primární zaměření, ale také na komfort zaměstnanců, který zajišťuje lepší výkonnost. Mezi podpůrné činnosti patří:

- Infrastruktura podniku,
- Řízení pracovních sil,
- Technologický rozvoj,
- Obstaravatelská činnost.

Zajišťováním řízení těchto činností vede k rozvoji podniku, jelikož zvyšují efektivitu vlastní základní činnosti.

Pod facility manažerem si můžeme představit osobu, která nese zodpovědnost za řízení procesu, který provádí podpůrné služby. Aby mohl dostát své zodpovědnosti, musí mít nutné profesní zkušenosti. Musí dbát na správné plnění podpůrných činností, a to jak na straně organizace, tak i klienta a odpovídá vedení za bezproblémový chod povinností, které mu byly svěřeny. Jeho role, jakožto lídra je důležitá, protože úspěch je stavěný na těch, kteří umějí komunikovat s lidmi a vystupují jako správní profesionálové. Krom znalostí jsou potřebné taky praktické zkušenosti a dobré sociální citění. Mezi podstatné znalosti můžeme zařadit schopnost kreativity a nápaditosti, zdravý rozum, vzdělání, nebát se experimentovat s novými nápady a celkovou životní zkušenost. [18]

2.6.5 Asset management

Asset managementem se míní správa aktiv v oblasti infrastruktury. Je kombinací řídicích, finančních, ekonomických, inženýrských a jiných postupů aplikovaných na hmotné majetek s cílem poskytnout nejlepší cenu služeb za příslušné náklady. Zahrnuje řízení celého životního cyklu a včetně projektování, výstavby, uvedení do provozu, provozu, údržby, opravy, úpravy, výměny a vyřazování (fyzických a infrastrukturních prostředků). [19]

Má za úkol zajistit svému majiteli vždy optimální hodnotu jeho majetku. Optimální hodnotou se rozumí komerční, funkční nebo estetická hodnota, která majiteli nemovitosti přináší v požadované době maximální přínos. Cílem bývá udržet majetek v co nejvyšší komerční hodnotě, pokud ovšem majitel chce, může být zohledněna i jiná než pouze finanční hodnota. Podstatnou složkou asset managementu je též investiční strategie a její realizace, která souvisí s rozvojem majetku. Zkrátka je důležité oddělit nové investice od investic do údržby majetku a zajistit optimální životnost majetku. [20]

Úkol asset manažera je tedy pečovat o majetek jako takový. Nestará se o spokojenost zákazníků. Jsou to správci aktiv mají konečné slovo v rozhodnutích o správě majetku. Spolupracují s klienty a zajišťují jejich nejlepší zájmy. Po asset manažerech se požadují dobré analytické dovednosti. Dále je musí být rozhodný a aby se správně rozhodnul na základě faktů. Podstatná je také jeho schopnost komunikace, aby svá rozhodnutí uměl vysvětlit a prezentovat. Stejně jako u každé manažerské pozice i u asset manažera hraje roli tzv. „time management“, čili správné rozvržení času. K dalším schopnostem patří taktéž vlastní iniciativa, tedy hledání a využívání nových příležitostí. [21]

2.6.6 Property management

Property management je obor řízení, jehož předmětem je optimální využití prostor vlastního či pronajatého majetku. Cílem je zajištění takových prostorných podmínek, které nejlépe provozně,

ekonomicky, fyzicky i psychicky vyhovují majitelům i uživatelům nemovitosti či pozemku. Obsahuje i procesy, systémy a pracovní síly nezbytné pro správu životního cyklu veškerého nabytého majetku. Jeho úkolem je tedy komplexní správa a rozvoj všech typů majetku, hlavně nemovitostí a s nimi souvisejících procesů. Ve světě je velké procento Property manažerů zaměstnáno u realitních společnostech. Jejich hlavním úkolem je prodat či pronajmout co nejvýhodněji prostory nemovitostí. Jejich cílem je zajistit maximální zisk na m². Pokud se jedná o manažery v rámci interního působení podniku, tak jeho primární činností by bylo maximálně efektivní využití pronajatých nebo vlastněných prostorů. Jeho starostí je optimální rozložení prostorových potřeb uživatelů daných prostor a zajistit co nejmenší náklady.

Je důležité kombinovat cit pro kvalitní prostorové rozmístění, cit pro personální otázky a psychologii, vnímat technické aspekty bouřlivě se měnícího prostředí a spolupracovat s vedením společnosti tak, aby v kteroukoliv chvíli bylo prostředí a rozložení zaměstnanců optimálně sestavené pro potřeby základních procesů, které společnost musí zajišťovat. Předmětem Property, Asset i Facility managementu je optimalizovat řízení správy majetku a podpůrných procesů. Cílem jsou celkové úspory v podpoře a správě majetku, rychlejší vyřízení požadavků, efektivnější využívání majetků a podpora všech uživatelů nemovitostí. Konečným důsledkem v oblasti základních činností společností je zvýšení produktivity práce vlivem nižších ztrátových časů (zvýšení produktivity). [20]

Pod property manažerem si můžeme představit osobu nebo firmu, která je pověřená provozováním nemovitosti za poplatek, pokud se majitel nemůže věnovat této činnosti sám nebo pokud o to nemá zájem. Majetek může být individuální nárok vlastněný nebo může být vlastněn na základě částečného nároku, společně vlastněná část firmy a může být určena pro obytné, obchodní účely, rovněž také maloobchodní či průmyslové použití. Od roku 2006 vede americký statistický úřad údaje o tom, kolik lidí je zaměstnáno v takovém směru. V tomto roce jich bylo téměř 329 000 a trend je, že se tento počet zvyšuje, protože do roku 2016 se tento počet zvýšil až o 50 000. [20] Podobně to je i u nás, jelikož se popularita a užitečnost této profese dostává víc na povrch a je více žádaná.

Existují taky tak zvané mezinárodní normy pro měření majetku (IPMS), které mají za cíl zajistit konzistentní měření majetku. IPMS chce splnit požadavky uživatelů na zajištění pravidelného měření a zaznamenávání výsledků. [22]

Mezi jeho úkoly může patřit:

- Příprava majetku k pronájmu,
- Shromažďování potřebných formulářů,
- Umístění reklam,
- Stanovení spravedlivé ceny,
- Veškerá domluva s potencionálním budoucím uživatelem,

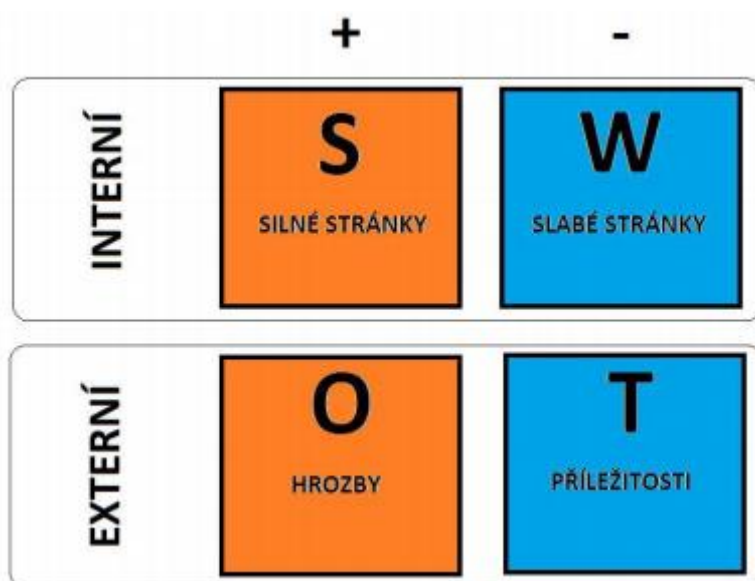
- Plánování schůzek. [23]

2.6.7 Vzájemné propojení property, asset a facility managementu

Jedná se o řízení určitých procesů, které mají za úkol zvýšit efektivitu, komfort a hodnotu majetku podniku. I přesto, že hodně majitelů se dívá na hodnotu majetku, je důležité zajistit pohodlí svým zaměstnancům. Kvalitní podpora prostorů a podpůrných procesů vede ke zlepšení výkonu a zvýšení zisku. Funkci manažera pro všechny tři oblasti může zajišťovat jedna osoba, nicméně u větších podniků je lepší mít každou pozici zvlášť. Jejich starostí je správa nemovitostí, každý však z jiného úhlu pohledu. Property manažer se nachází v podnicích, které vlastní nebo musí rozhodovat nějaké významné prostory nebo když vlastní velmi rozsáhlý komplex, který se specializuje na pronájmy bytů nebo kanceláří. EU standard ČSN EN 15221 ve svých platných i připravovaných dílech zmiňuje propojení zmíněných oblastí a předpokládá, že facility manažer zastupuje všechny tři pozice. V úkolech takového manažera je správa a řízení prostor nemovitosti (property management), evidence a údržba technické infrastruktury, správa energií a investiční aktivity. [20]

2.7 SWOT ANALÝZA

Při posouzení interních faktorů projektu nás zajímají především jeho silné a slabé stránky, příležitosti a také hrozby. Analýza zabývající se těmito faktory se označuje jako SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats). V tomto pojetí jsou hrozby a příležitosti pojímány ve vztahu k projektu oslovenému trhu. Jedná se tedy o příležitosti a vnější hrozby, které mohou ovlivnit úspěch projektu. Tato analýza je při zhodnocení klíčových faktorů a významných ovlivňujících aspektů velmi nápomocná. [6]



Obr. č. 6 – SWOT analýza (vlastní zpracování)

3 FORMULACE PROBLÉMŮ A STANOVENÍ CÍLŮ ŘEŠENÍ

3.1 OVLIVŇUJÍCÍ FAKTORY DEVELOPERSKÝCH PROJEKTŮ

Je mnoho faktorů, které ovlivňují projekty. Ony jsou důvodem, proč je každý projekt jedinečný a vyžaduje individuální přístup, protože nikde nejsou stejné podmínky. Tyto faktory mohou být pozitivní, kdy je třeba vybrána atraktivní lokalita, ale také negativní, kdy může být vybráno místo blízko vlakové dráhy, která bude narušovat hlukem klid případných zákazníků. Některé faktory ovlivňují projekt pouze v některé jeho fázi a jiné mohou mít vliv po celou dobu existence. Projekt může být ovlivněn více či méně. Někdy se může stát, že projekt může být ovlivněn tak moc, že je ohrožená jeho existence a že se i nedodělá anebo nějaký menší, který může mít vliv pouze na určitou část, tedy že není ohrožen samotný projekt, ale určitý výstup, který může být i lepší než předpokládaný. Je nutné zmínit, že na faktory se jinak dívá developer i zákazník. Pro někoho může být negativní a pro druhého pozitivní. Během přípravné fáze by měl developer zhodnotit veškeré ovlivňující faktory. Všechny faktory mají vliv na ocenění projektu. Vyhodnocování vlivů všech faktorů má za úkol projektový tým. Nejpodstatnější faktory, které ovlivňují developerské projekty jsou:

- Lokalita,
- Výše nájmu,
- Dostupnost,
- Možnost parkování,
- Vybavení prostorů,
- Služby,
- Územní plán.

3.1.1 Lokalita

Ta se obecně bere jako nejdůležitější faktor, ať už u komerčních nebo rezidenčních budov. Má vliv totiž i na další části projektu. I když se může jednat o velmi kvalitní developerský projekt, který nabízí neuvěřitelné nadstandartní vybavení a další, tak pokud se nejedná o atraktivní a dobře dostupnou lokalitu, může to velmi výrazně snížit jeho hodnotu. Dobrou lokalitu lze poznat podle cen pozemků, kdy větší ceny značí, že se jedná o žádanou lokalitu, nemusí tomu tak být vždy. Cena pozemků je také vyšší u významných městských částí. Nemusí být vždy pravda, že území blíže centru jsou atraktivnější. V dnešní době lidé častěji vyhledávají klid na okraji měst. Jelikož v centru už nebývá často volné místo, pro výstavbu nových budov, tak je i obtížnější realizace projektů zde, protože se musí renovovat starší budova nebo úplně strhnout úplně odstranit, což je samozřejmě nákladnější. Kritéria žádané a atraktivní

lokality jsou dobrá dopravní dostupnost, dostatek občanské vybavenosti, vhodný terén, dostatek zeleně a jiné více individuální faktory.

3.1.2 Výše nájmu

Tento faktor by se dal také použít, jako nejdůležitější, protože hodně lidí se dívá jenom na peníze a aby co nejvíce ušetřili, takže jsou ochotni jít dolů ze svých nároků. Nicméně během posledních let, kdy jde ekonomika mírně nahoru, se lidé nebojí si připlatit na větší komfort, ať už u kancelářských nebo u rezidenčních prostorů. Pokud má tedy projekt vyšší nájem, ale zase dobrou nabídku v ostatních směrech, neměl by mít problém se svou životaschopností. Díky velké konkurenci se začíná zvedat kvalita nabízených prostorů. Tomu samozřejmě pomáhá i zlepšující se ekonomická situace.

3.1.3 Dostupnost

Myšleno hlavně ve smyslu dopravní dostupnosti. Tento faktor má vliv jak na samotnou finální verzi projektu, tak i během jeho realizace, jelikož dobrou dostupnost ocení i zákazník, tak i stavební firma. Důležitá je dostatečná kapacita komunikace, která by měla být napojena na významnější komunikaci, případně na dálnici. Požadavky na dostupnost se liší podle typu nemovitosti. Nákupní centra mají jiné než kancelářské budovy. Nákupní centra se obvykle stavějí na periferiích měst, blízko nebo v přímém napojení na významné silniční tepny. Administrativní budovy se snaží být víc v centru města a řeší dopravní dostupnost jak příjezdové, tak odjezdové stránky a také dostupnost na zastávky městské hromadné dopravy. U menších měst se dívá na možnost napojení na nějakou větší komunikaci, případně vlakové a autobusové zastávky.

3.1.4 Možnost parkování

Tento faktor je velmi blízky s dostupností a lokalitou. Je dáno, že čím je lokalita blíže centru města, tím je komplikovanější dostupnost a problém s nedostatkem parkovacích míst. Nynější zákazníci na kancelářské prostory mají velké nároky na dostatek parkovacích míst. Často se požadují parkovací stání přímo v objektu, obvykle jako podzemní garáže. Nicméně pouze několik projektů je schopno obstarat dostačující počet parkovacích míst v poměru k trvalým pracovním místům v rámci projektu uvnitř budovy. Řešit otázku parkovacích míst je třeba už u plánování projektu, protože developera k tomu nutí také dotčené orgány státní správy v rámci stavebního řízení. Stavební úřad vyžaduje během stavebního řízení doložit výpočet dopravy v klidu. Tento výpočet upravuje norma ČSN 736 056. Jejím předmětem je návrh a posouzení parkovacích a odstavných ploch, které se nacházejí na veřejně přístupných komunikacích. [24]

3.1.5 Vybavení prostorů

Tento faktor je důležitější spíše pro administrativní budovy, kdy se zákazník zajímá o vybavení kanceláří nebo o možnostech vybavení. Pokud není nájemce domluven dopředu, zůstávají kanceláře i bez vybavení a čeká se, až se najde nájemce a následně se prostory vybaví dle jeho požadavků. Projekty, které už mají předem dohodnutého budoucího nájemce, se budují tak, aby splnily jeho požadavky. Developer má za úkol zaručit určitý standard technického provedení budovy a zajištění kvalitních prvků a materiálů. Vybavení se nemusí týkat jen kanceláří. V dnešní době je spousta projektů, které nabízejí kompletně vybavené byty.

3.1.6 Služby

Může se myslet buď služby nabízené přímo v rámci objektu nebo také v jeho okolí. Tento faktor je spojený s lokalitou, dalo by se říct totiž, že určuje její atraktivitu. I když se jedná o lokalitu daleko od centra města, pokud je nabízeno dostatek služeb okolí, může se jednat o žádanější než v někde blízko centra. Tento faktor je taky spojený s vybavením prostorů. Společnosti často vyhledávají prostory, které by zajistily spokojenost jejich zaměstnanců, na kterou má vliv samotný objekt, tak i jeho okolí, proto úspěch developerského projektu přímo závisí na kvalitě nabízených služeb. Služby, které nabízí samotný objekt, zajišťuje developer. Služby okolí totiž ovlivnit nedokáže a je jenom na něm, jak si dokáže poradit s nedostatkem, případně jak propagovat to, že je v okolí dostatek služeb. Úlohou manažera (asset, facility i property) je zajistit vysokou kvalitu a stabilitu. Může zde spadat třeba zajištění recepce, úklidové nebo údržbářské práce, trafika, restaurace, kavárny, bankomaty, ošetřovna, ostraha, parkoviště, možnost nákupu potravin nebo zajištění zeleně. Důležité je také zajištění nájemních smluv, které budou vyhovovat všem stranám. Veškeré náklady spojené s dobrým fungováním by měly být zahrnuty v nájmu. Pokud se jedná o větší komplex, můžou být prostory, které nejsou určeny pro kanceláře nabízeny jako možnost otevření kavárny nebo čajovny. Čím víc služeb, tím se stává objekt atraktivnější a žádanější. Nabízené služby nemusí být hned od začátku všechny, ale můžou se postupně přidávat. Služby okolí můžou buď nahradit nedostatky služeb objektu anebo je doplňovat a vytvořit tak velmi žádaný komplex. Objekty blízko centra většinou nemusí mít tolik vlastních služeb, jelikož v okolí centra se jich tu koncentruje nejvíc. Nemusí to ovšem tak být. Vytváření služeb je tedy důležité tam, kde je tato koncentrace malá a mohlo by to ohrozit úspěch projektu.

3.1.7 Územní plánování

Cílem územního plánování je vytvářet předpoklady pro výstavbu a pro udržitelný rozvoj území, spočívající ve vyváženém vztahu podmínek pro příznivé životní prostředí, pro hospodářský rozvoj a pro

soudržnost společenství obyvatel území a který uspokojuje potřeby současné generace, aniž by ohrožoval podmínky života generací budoucích.

Územní plánování zajišťuje předpoklady pro udržitelný rozvoj území soustavným a komplexním řešením účelného využití a prostorového uspořádání území s cílem dosažení obecně prospěšného souladu veřejných a soukromých zájmů na rozvoji území. Za tím účelem sleduje společenský a hospodářský potenciál rozvoje.

Orgány územního plánování postupem podle tohoto zákona koordinují veřejné i soukromé záměry změn v území, výstavbu a jiné činnosti ovlivňující rozvoj území a konkretizují ochranu veřejných zájmů vyplývajících z tohoto zákona a zvláštních právních předpisů.

Územní plánování ve veřejném zájmu chrání a rozvíjí přírodní, kulturní a civilizační hodnoty území, včetně urbanistického, architektonického a archeologického dědictví. Přitom chrání krajinu jako podstatnou složku prostředí života obyvatel a základ jejich totožnosti. S ohledem na to určuje podmínky pro hospodárné využívání zastavěného území a zajišťuje ochranu nezastavěného území a nezastavitelných pozemků. Zastavitelné plochy se vymezují s ohledem na potenciál rozvoje území a míru využití zastavěného území. Úkoly územního plánování jsou zejména:

- Zjišťování a posuzování stavu území, jeho přírodní, kulturní a civilizační hodnoty,
- Stanovování koncepce rozvoje území,
- Prověřování a posuzování potřeby změn v území (přínosy změn, problémy s nimi spojené a rizika),
- Stanovování urbanistických, architektonických a estetických požadavků na využívání a uspořádání území,
- Určit pořadí provádění změn,
- Vytvořit podmínky pro snížení ekologického nebezpečí.

Dalším úkolem je také posouzení vlivů politiky územního rozvoje nebo územního plánu na udržitelný rozvoj území (§ 18 odst. 1). Pro účely tohoto posouzení se zpracovává vyhodnocení vlivů na udržitelný rozvoj území. Jeho součástí je také vyhodnocení vlivů na životní prostředí s náležitostí stanovenými v příloze k tomuto zákonu, včetně posouzení vlivu na předmět ochrany a celistvost evropsky významné lokality nebo ptačí oblasti.

Územně plánovací podklady tvoří územně analytické podklady, které zjišťují a vyhodnocují stav a vývoj území a územní studie, které ověřují možnosti a podmínky změn v území. Slouží jako podklad k pořizování politiky územního rozvoje, územně plánovací dokumentace, jejich změně a pro rozhodování v území. [25]

Územní plán

Jedná se o soubor textových a grafických dokumentů, které regulují výstavbu v určitém území a navrhují, jak by bylo ideální jejich zastavění. Může se jednat o území celé obce nebo i jenom jeho části. Tento plán ovlivňuje právě projekt tak, že říká, jak by daná oblast měla být zastavěna a jak se území bude vyvíjet. Představuje výsledek územního plánování a v daných souvislých podrobnostech upřesňuje a rozvíjí cíle územního plánování. Určuje taktéž, jakým způsobem se území bude dále vyvíjet. Vypracovat ho není jednoduché a jedná se mnohdy o proces trvající několik let. Zpracování musí proběhnout tak, aby plán co nejdéle fungoval a dalo se z něj čerpat co nejdéle. Projednává se taktéž s obyvatelstvem, protože je tvořený hlavně pro ně. Během dlouhé doby vypracování musí ten, co jej vypracovává předpovídat různé možné scénáře, které mohou plán změnit a využití ploch plánovat tak, aby byl brán ohled na tyto scénáře.

Skládá se ze dvou částí, a to výkresové a textové. Výkresová je barevně a pomocí zkratk v mapě vymezuje funkční využití ploch, které územní plán povoluje. Textová představuje popis a právní ošetření možností funkčního využití ploch. Pojednává o tom, k čemu lze pozemky využít, jaké stavby jsou možné a které naopak nejde postavit na tomto místě. Dále také vymezuje omezující podmínky, které mohou být výška stavby nebo zastavěnost.

Územní plán by neměl regulovat možnosti případných investorů ve velké míře, protože by mohl zabránit přirozenému rozvoji území. Ve většině případech přihlíží na zájmy veřejné než soukromé. Podle zákona č.183/2006 Sb. o územním plánování a stavebním řádu jsou obce povinné mít svůj vlastní územní plán. Pokud jej nemá, tak je další rozvoj a vývoj v obci nulový. Kvalitně vypracovaný plán, který bere v úvahu dlouhodobý horizont času by se měl měnit pouze ze závažných a dobře argumentovaných důvodů. [25]

3.2 RIZIKA DEVELOPERSKÝCH PROJEKTŮ

Pod rizikem si můžeme představit situaci, které se chceme vyhnout, obecně to znamená nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty nebo zničení. Rizika bychom tedy měli brát jako možnosti, že je určitá pravděpodobnost, že dojde k události, která negativně ovlivní vývoj projektu. Nesmíme to ovšem brát jako teoretickou možnost, jelikož většinou nejde nic dokonale podle plánu. Neexistuje jedna obecně uznávaná definice, tento pojem se chápe různě:

- Možnost vzniku ztráty,
- Nejistota dosažení výsledků,
- Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků,
- Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného,
- Situace, kdy určitý jev přesáhne míru očekávání,

- Negativní odchylka od cíle (čisté riziko),
- Chybná rozhodnutí,
- Investiční riziko (špatný vývoj aktiv),
- Možnost naplnění pravděpodobné hrozby.

Vyjmenovaná rizika představují ekonomickou hrozbu, nicméně nemusí se jednat jenom o ně. Existují další druhy rizik, která mohou přerušit projekt:

- Politická,
- Teritoriální,
- Bezpečnostní,
- Právní a případně spojená s odpovědností za škodu,
- Předvídatelná a nepředvídatelná
- Specifická (pojištění, lidská chyba apod.).

Většinou se na tyto události díváme negativně ze strachu, že přinesou špatné výsledky, nicméně, existují však také možnosti vytvoření pozitivního rizika, kdy naopak přijdou vyšší zisky a větší úspěchy. Podstoupení rizika neznámá, že očekávaný výsledek je maximální, ale může být překonán. Výjimečné výsledky, ať už dobré nebo špatné, nemusí znamenat nutně konec, měly by upoutat naši pozornost a donutit se zamyslet, co je příčinou jejich vzniku a jak jim případně zabránit. V podstatě je možné definovat přístup k riziku třemi způsoby:

- Averse (vyhýbání se velkému riziku a zaměřování na jistotu),
- Sklon k riziku (vyhledávání rizikových projektů),
- Neutrální postoj (kombinace, cesta mezi).

Většinou se lidi charakterizují neutrálním postojem, záleží na získaných informacích. Postoj je také ovlivněn zkušenostmi ze života a předchozích rozhodnutí. [26]

3.2.1 Analýza rizik

Prvním krokem procesu snižování rizik je jejich analýza. Obvykle tímto chápeme definováním hrozeb, určení pravděpodobnosti jejich vzniku a jaký budou mít dopad na projekt, tedy stanovení jejich závažnosti. Následuje řízení rizik, která zahrnuje:

- Identifikace aktiv,
- Stanovení hodnoty aktiv (určení hodnoty a významu),
- Identifikace hrozeb a slabin (zranitelnost),
- Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti (určit šanci výskytu a míry zranitelnosti).

Tato první fáze se jmenuje identifikace rizik. V následné fázi se vyhodnocují identifikovaná rizika, kdy musíme:

- Posoudit dopady naplnění hrozeb,
- Stanovit úrovně rizik,
- Rozhodnout, zda jsou akceptovatelná či nikoliv.

Pro efektivní řešení problémů, a to v každé oblasti, je nesmírně důležité udělat kvalitní analýzu, která je prvním krokem k úspěšnému řízení rizik. Tento krok se nesmí podcenit, jelikož by mohlo následovat špatné vyhodnocení nebezpečí problému či vůbec jeho nepochopení. Klasifikace rizik představuje stálé uvažování o možnosti poškození, která mohou být způsobena vyplněním hrozeb a je nutné vzít v potaz potencionální důsledky. Nesmí se na ně nikdy zapomenout. Z analýzy je poté možné vyvodit několik řešení, které jsou:

- Provést náležitá opatření pro snížení rizika,
- Vědomé akceptování rizik, za předpokladu, že není ohrožena činnost,
- Vyhnoutí se,
- Přenesení rizika na třetí stranu (transfer).

Veškeré výsledky hodnocení rizik pomůžou určit odpovídající kroky, určení priorit při zvládnutí a následné realizaci potřebných opatření určených k zamezení výskytu. Tento proces se nemusí provést jen jednou, ale i vícekrát. Je důležité si určit míru odstranění rizik, protože snaha o odstranění všech by mohla vézt k velkým nákladům, které by mohly ohrozit chod projektu. Mezi základní pojmy analýzy rizik patří:

- Aktivum,
- Hrozba,
- Zranitelnost,
- Protiopatření,
- Riziko.

Aktivem se míní všechno, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením určité hrozby. Hrozbou se může rozumět síla, událost, osoba nebo aktivita, která má nežádoucí vliv na projekt a může způsobit poškození nebo i zastavení činnosti. V případě zranitelnosti se jedná o nějaký nedostatek nebo slabinu projektu, kterou hrozba může využít pro vznik nežádoucího stavu. Protiopatření je proces nebo postup, který byl navržen pro zmírnění nebo eliminaci hrozby nebo snížení zranitelnosti. Jak již bylo zmíněno, riziko nejde přesně a jednotně definovat, ale obecně se jedná o ohrožení aktiva (něčeho důležitého pro pokračování projektu). [26]

3.2.2 Řízení rizik

Jedná se o proces, při kterém se manažer snaží zamezit působení existujících nebo případně budoucích rizikových faktorů. Navrhuje řešení, která pomáhají zamezit účinek těchto nežádoucích vlivů, a naopak umožňují využít příležitosti působení vlivů pozitivních. Tato problematika je velice obsáhlá a různá. Součástí řízení rizik je také rozhodovací proces, který vychází z analýzy rizika. Po zvážení dalších faktorů (ekonomických, technických, sociálních, politických atd.) management pro řízení rizik vyvíjí, analyzuje a srovnává. Poté navrhne optimální řešení. Důležitá je v tomto ohledu zpětná vazba, která umožňuje širší pohled. Typickým rizikem pro stavební práce je projektové riziko. To vyplívá ze špatného řízení projektu. Řízení a zhodnocení rizika projektů obsahuje tyto kroky, které by měly být prováděny opakovaně a v případě velkých projektů nepřetržitě:

- Rozpoznání rizika,
- Vyhodnocení rizika,
- Vytvoření rizikových plánů,
- Sledování a řízení rizika.

Ideálními způsoby pro rozpoznání rizika jsou kontrola seznamu připravených úkolů, časového harmonogramu a diskutovat s odborníky. Oblastí, kde se vyskytují rizika a na které je třeba si dávat pozor je hodně. Může se jednat o riziko ekonomické, kde se může stát zvýšení cen ať už v oblasti lidských zdrojů anebo zdražení materiálu. Dalším rizikem může být finanční, kdy se může zvednout cena externích zdrojů nebo zpoždění záloh od zákazníků. Dále se může jednat o technické riziko, kdy může být používána nedostatečná technologie nebo špatně zaškolený personál obsluhy, chybná projektová dokumentace, v případě starých budov se může jednat o neočekávané technické problémy se samotnou konstrukcí, špatná kvalita materiálu, nedodržení předpisů anebo nějaká mimořádná událost. Problémem může být i pokles poptávky, který se může objevit u dlouhodobých projektů nebo naopak vznik konkurenčního projektu, který se zdá atraktivnější. V neposlední řadě je zde riziko, které představuje čas, tedy zdržení se s nějakým krokem a následně nestíhání časového harmonogramu. Pokud se nějaké riziko podcení, tak jeho dopad může mít za důsledek i zrušení celého developerského projektu. Riziko nepodstupuje jenom developer, ale i všichni zúčastnění čili investoři a dodavatelé. [26]

4 POUŽITÉ METODY A JEJICH ZDŮVODNĚNÍ

4.1 PROPERTY MANAGEMENT

Property management má na starost správu rezidenčních, obchodních, výrobních, retailových nebo kancelářských prostor s cílem zajištění optimální správy a rozvoje majetku. Cílem je optimální využití prostor vlastního nebo pronajatého majetku. Má na starost veškeré procesy s tím související, jakými jsou vyhledávání nových technologií do správy dané nemovitosti, správa stávajících a koordinace s oblastí facility a asset managementu, řeší požadavky nájemců na dané prostory a snaží se minimalizovat náklady na provoz. [20]

Property manažer musí kombinovat jak technické zajištění nemovitosti, tak řídit efektivně měnící se prostředí nemovitostí a spolupracovat s vedením společností. Jejich potřeby a nároky pak zpracovat ve formách investičních záměrů do dané nemovitosti, posoudit jejich rentabilitu a nárokovat tyto prostředky po vlastním vedení. Výsledkem jeho práce by měla být neustálá optimalizace a zajištění nejlepších provozních, technických a ekonomických aspektů objektu. [20]

Pod property manažerem si můžeme představit osobu nebo firmu, která je pověřená provozováním nemovitosti za poplatek, pokud se majitel nemůže věnovat této činnosti sám nebo pokud o to nemá zájem. Majetek může být individuální nárok vlastněný nebo může být vlastněn na základě částečného nároku, společně vlastněná část firmy a může být určena pro obytné, obchodní účely, rovněž také maloobchodní či průmyslové použití. Od roku 2006 vede americký statistický úřad údaje o tom, kolik lidí je zaměstnáno v takovém směru. V tomto roce jich bylo téměř 329 000 a trend je, že se tento počet zvyšuje, protože do roku 2016 se tento počet zvýšil až o 50 000. [27]

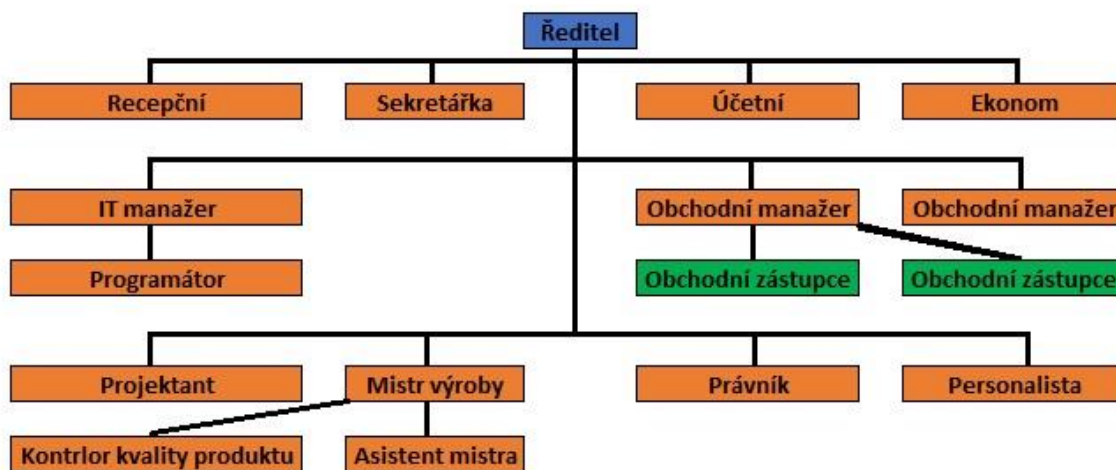
Podobně to je i u nás, jelikož se popularita a užitečnost této profese dostává víc na povrch a je více žádaná.

4.2 POPIS SPOLEČNOSTI

Zájem o prostory má společnost s názvem Přístřešky-regály s.r.o., která se zabývá obchodní činností, a to konkrétně o prodej hliníkových přístřešků na automobily, palivového dřeva a hliníkových regálů. Původně sídlila na Vsetíně a sdílela kancelářské prostory s jinou společností, ovšem takové podmínky jí nevyhovovaly a rozhodla se využít této možnosti. Momentálně čítá 17 zaměstnanců, z toho 2 kancelář nepotřebují, jelikož pracují v terénu případně z domu. Parametry jsou kanceláři dostačující. Důvodů pro vybrání této lokality bylo více. K tomuto rozhodnutí přispělo ekonomické hledisko, jelikož Valašské Klobouky jsou maloměsto, tak nemá velké ceny nemovitostí a jelikož se jedná o brownfield téměř v centru, tak i město uvítá jeho proměnu. Dále přispěl i fakt, že majitel a velká část zaměstnanců

pochází z této oblasti a dojíždění se jim zkrátí. Posledním faktorem bylo i strategické umístění, vzhledem k tomu, na jakou skupinu se společnost zaměřuje. Jak již bylo zmíněno, její činností je prodej hliníkových přístřešků na automobily, na palivové dřeva a hliníkové regály, které se hodí k rodinným domům, kterých se zde nachází po okolních vesnicích velké množství.

V následujícím schématu můžeme vidět organizační strukturu společnosti:



Obr. č. 7 – Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

Jediným speciálním požadavkem bylo, aby ředitel měl kancelář sám pro sebe se svou sekretářkou, což mu bylo umožněno a bude mít kancelář ve třetím nadzemním podlaží.

4.2.1 Požadavky na kancelářské prostory

Uvedené požadavky jsou úkol pro property manažera, protože se jedná o podmínky zákazníků, jak mají kanceláře vypadat. Lze je rozdělit na 3 části:

- Závazné požadavky (musí být povinně splněny),
- Specifické požadavky s mírou flexibility (nejedná se o závazné požadavky, jejichž nesplnění nebo neúplně dodržení bude mít vliv na rozhodnutí zákazníků),
- Úklidové požadavky.

4.2.2 Závazné požadavky

Jak již bylo zmíněno, dokončený projekt tyto požadavky musí splňovat, jinak by mohlo dojít k tomu, že zákazníci nebudou chtít dané prostory a budou se soudit o nesplnění předem domluvených požadavků. Těmto požadavkům tedy dává property manažer primární účel. Tyto požadavky jsou:

- Minimální užitná plocha kanceláří, jednacích místností a archivu,

- Zajištění standartních služeb,
- Dostupnost ze zastávky MHD,
- Požárně bezpečnostní řešení,
- Parkovací stání,
- Možnost omezit přístup do prostor,
- Otevíratelná okna,
- Datové sítě,
- Technické parametry týkající se hygienických zařízení a kuchyněk.

V požadavcích na minimální užitnou plochu nejsou zahrnuty plochy chodeb, recepce, schodišť, WC, technického zázemí a kuchyněk.

Tab. č. 1 – Požadavky kanceláří (vlastní zpracování)

Typ prostor	Počet prostor	Obsazenost (počet osob)	Velikost prostoru (m ²)	Celková plocha (m ²)
Kancelář pro zaměstnance (malá)	2	max. 2	10	20
kancelář pro zaměstnance (střední)	4	max. 2	16	64
ředitelská kancelář	1	max. 2	16	16
Kanceláře celk.				100
zasedací místnost	1	max. 15	16	16
Zasedací místnost celk.				16
archív	1		16	16
kuchyně	1		6	6
úklidová místnost	1		6	6
Ostatní prostory celk.				28
Užitná plocha celk.				144

Všechny kanceláře splňují požadavky Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., které stanovuje podmínky zdraví při práci. Kanceláře taky musí vyhovovat požadavkům na denní osvětlení. V případě, že prostory bude před prodejem potřeba uzpůsobit požadované kapacitě kanceláří (např. přepážkami), musí to zajistit investor, a to na vlastní náklady. Podmínkou potom není umístění všech pracovníků a požadovaných místností na jedno podlaží. Na základě požadavků zákazníka lze kanceláře rozdělit rovnoměrně a tak, aby se muselo co nejméně zasahovat do struktury budovy.

Je nutné taky zajistit požadované standartní služby:

- Dodávka tepla,
- Dodávka elektrické energie,
- Vodné a stočné,
- Odvoz směsného odpadu,
- Běžná údržba a běžné opravy prostorů,
- Pojištění objektu,
- Úklid venkovního chodníku,
- Provoz datové sítě,
- Poskytnutí rozvodů strukturované kabeláže a jejich údržba.

Cesta z nejbližší zastávky MHD ke vchodu do budovy by neměla běžnou chůzí trvat déle než 5 minut (vzdálenost přibližně 400 m). Ideální by bylo mít do této vzdálenosti jak vlakovou, tak i autobusovou zastávku, ale v požadavcích je aspoň jedna z nich. V souladu s aktuálně platnými normami a předpisy musí budova mít požárně bezpečnostní řešení. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci dojíždí z okolních vesnic, je třeba zajistit dostatek parkovacích stání. Tato stání se musí nacházet maximálně 200 metrů od budovy. Parkovací stání uvnitř budovy nejsou požadována. Možnost omezení přístupu do prostor je povolen pouze na klíč a během dne od určité doby. Je to z bezpečnostních důvodů a ochrany majetku zaměstnanců a firmy. Dalším požadavkem je, že minimálně polovina oken má být otevíratelná. Jelikož se nejedná o oblast s nadměrnou hlukovou a prachovou zátěží, tak okna mohou být otevíratelná i směrem na ulici. Požadovány jsou také dostatečné rozvody datových sítí. Posledním požadavkem jsou technické parametry, které se týkají hygieny a zařízení kuchyněk a ty musí být v rozsahu ČSN 73 5305.

4.2.3 Specifické požadavky

Tato část shrnuje požadavky, kterými firma blíže specifikuje své potřeby, nicméně je u nich jistá míra flexibility a neohrožují pohled zákazníka na finální předání. Property manažer se tedy může víc zabývat hlavními úkoly a těmto se věnovat okrajově anebo v rámci dobrého hospodaření s časem. Specifické požadavky jsou:

- Co nejbližší dostupnost ze zastávky MHD,
- Co nejvyšší podíl otevíratelných oken,
- Co nejvyšší kvalita a rozsah služeb,
- Co nejvyšší kapacita a kvalita datové sítě,
- Bezbariérovost,
- Garance náhradního řešení v případech výpadku elektrické energie,
- Počet hygienických zařízení převyšujících limity normy,
- Dostatečný počet stravovacích zařízení v docházkové vzdálenosti,
- Doplnkové parametry.

První čtyři požadavky jsou hlavně doplňkové k těm již požadovaným, kdy více znamená lépe. Zákazník také vyjádřil zájem o recepci. Mezi další doplňkové parametry můžeme počítat stojan na kola, bufet či automaty na nápoje.

4.2.4 Úklidové požadavky

Byly vyžádány specifické požadavky na úklid, a to na každodenní (od pondělí do pátku):

- Vyprazdňování odpadkových košů,
- Otírání kancelářských stolů a ostatního nábytku,
- Běžná údržba podlah.

Dále jsou požadovány také týdenní požadavky na úklid, tedy že tyto úkony by měl úklidový personál provést alespoň jednou:

- Vlhké odstraňování otisků a mastnot z nábytku a okolo klik u dveří,
- Odstranění pavučin,
- Odstraňování prachu antistatickou prachovkou z monitorů a tiskáren.

Zajištění úklidových služeb není úkolem property manažera, ale jelikož jsou tyto požadavky vysloveny, tak je třeba je brát v potaz a vymezit místo pro skladování úklidových pomůcek.

4.2.5 Normové požadavky

Pro bezproblémové zajištění veškerých dokumentů, požadavků a potřeb budoucích uživatelů je nutné zajistit, aby prostory splňovaly normy, které jsou spojeny s tímto projektem. Nejpodstatnější normy a pořadí v jakém bude probíhat jejich kontrola je zachyceno na následujícím obrázku.



Obr. č. 8 – Normy ČSN spojené s projektem (vlastní zpracování)

5 VLASTNÍ ŘEŠENÍ

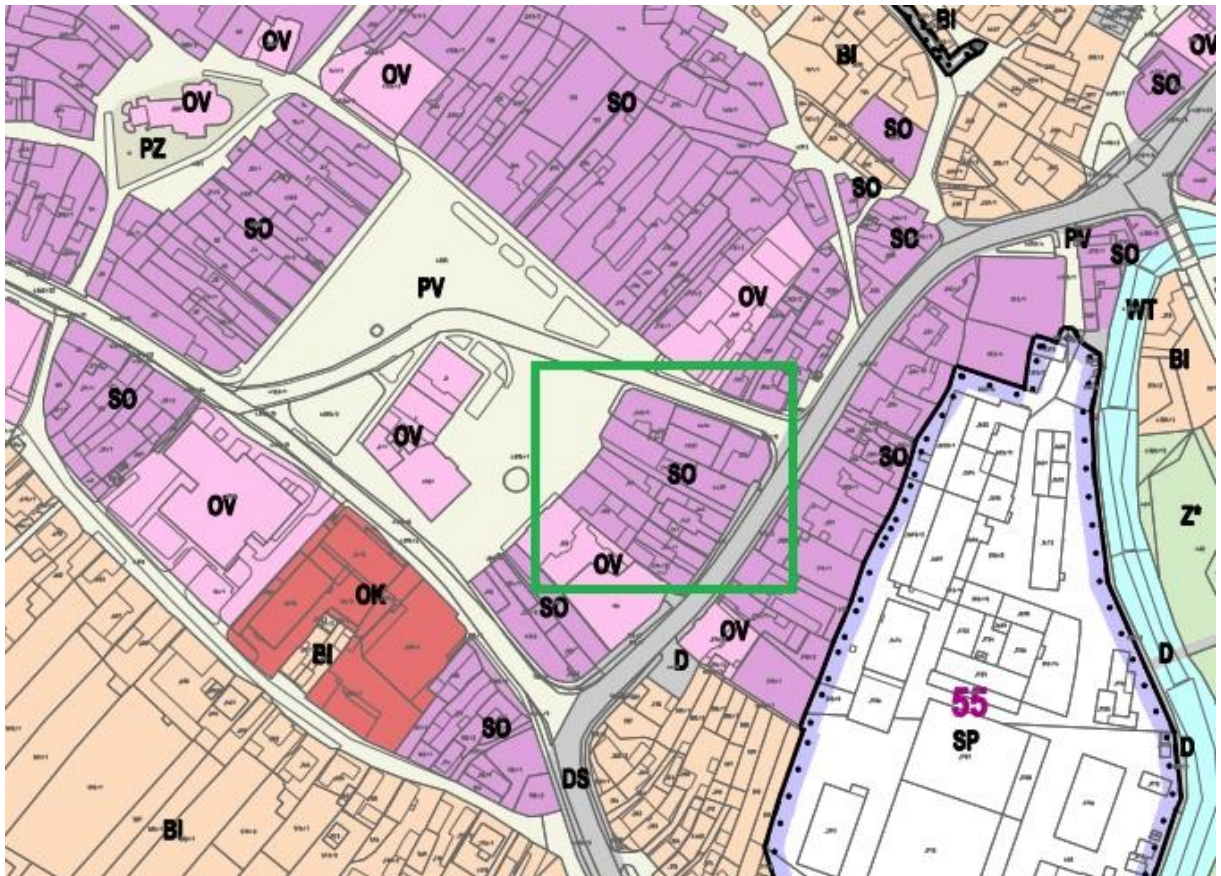
5.1 VYBRANÝ PROJEKT

Jedná se o brownfield vyskytující se v obci Valašské Klobouky ve Zlínském kraji. Dle územního plánu, který je platný od roku 2015, se objekt nachází v zóně SO, tedy plochy smíšené obytné. V následující tabulce je možné vidět možné využití dle územního plánu. [28]

Tab. č. 2 – Popis oblasti v územním plánu (dle 28)

Druh plochy	Plocha smíšená obytná (SO)
Hlavní využití	Bydlení a komerční vybavenost
Přípustné	Doprovodná zeleň, veřejné prostranství, související technická a dopravní infrastruktura

Je tedy zřejmé, že kancelářské prostory je možné v této budově zhotovit. Na následujícím obrázku je možné vidět výřez výkresu základního členění obce Valašské Klobouky a vyznačené místo, kde se nachází objekt.



Obr. č. 9 – Výřez oblasti územního plánu (dle 28)

Budova byla dříve využívána jako objekt pro bydlení, nyní je však opuštěna a developer má zájem ji předělat na kancelářskou budovu s veškerým možným vybavením a poskytnout co nejvíce služeb. Celková plocha možná k užívání činí 425 m². I přes fakt, že se jedná o maloměsto, tak se jedná o poměrně dobrou lokalitu, protože je zde dobré napojení do jiných měst, ať už třeba Zlín, Přerov, Vsetín nebo Valašské Meziříčí. Lokalita je také blízko Slovenska, takže případní zákazníci se můžou dívat i tímto směrem. Toto napojení je vhodné, protože společnost Přístřešky-regály s.r.o. má zájem rozšířit se i na Slovenský trh. Je zde veškerá občanská vybavenost, která je dostupná do pár minut, ať už chůze nebo jízdy autem. Přímo v okolí se nachází velké množství restauračních zařízení. Jedná se o restaurace nabízející teplé jídlo a také rychlé občerstvení. Do 5 minut chůze se nachází banky, pošta, muzeum, městský úřad, poliklinika a hotel. Budova se nachází přímo u hlavní cesty, ale nejedná se o hlukově náročnou oblast, takže to není negativně ovlivňující faktor. V bezprostředním okolí (přímo soudící budovy) se nachází rodinné domy, bytová jednotka a vinárna. Nejbližší zastávka MHD se nachází přímo na autobusovém nádraží obce, které se nachází do 100 metrů od budovy. Vlakové nádraží se nachází přibližně 10 minut chůze. Parkování v areálu bude možné po terénní úpravě a zarovnání za objektem. Příjezdová cesta se nachází na jižní straně budovy a je možné se na ni dostat přímo z hlavní cesty. Vnitřek

budovy je prázdný a neudržovaný. Nicméně samotná budova je v dobrém stavu a rekonstrukce si vyžaduje pouze estetické úpravy, např. venkovní omítka. Do budovy je možný vstup celkem ze dvou míst, a to předními hlavními dveřmi, které splňují bezbariérový přístup, tak zadním vchodem, který bude sloužit jako vchod z parkoviště. Celkově má budova čtyři patra, přičemž v prvním patře by se měla nacházet recepce, menší a střední kanceláře, místnost pro ukládání úklidových pomůcek a odpočinková místnost pro úklidový personál. Ve druhém patře se budou nacházet menší a střední kanceláře a kuchyňka. Ve třetím patře se bude nacházet ředitelská kancelář, velká zasedací místnost a archiv. Každé patro bude mít své vlastní WC. Čtvrté patro bude kvůli své malé výšce nevyužívaná půda. I přes fakt, že Valašské Klobouky nejsou velkoměsto, tak nikde v blízkém okolí se žádná kancelářská budova, možná k pronájmu nenachází, a to se zde nebo i v okolí po vesnicích nachází slušný počet firem, kterým takové prostory chybí. Když se spojí tento fakt a i ten, že budova není ve stavu, kdy její rekonstrukce bude příliš nákladná si myslím, že investice do přestavby není zbytečná a mohla by se vyplatit.



Obr. č. 10 – Pohled zepředu (dle 11)

Tab. č. 3 – Základní informace (vlastní zpracování dle 11)

Vlastník	Carole Anne Holt
Kraj	Zlínský kraj
Obec s rozšířenou působností	Valašské Klobouky
Obec	Valašské Klobouky
Katastrální území	Valašské Klobouky
Stav	Dobrý
Rok výstavby	2009
Celková plocha	425 m ²
Lokalita projektu	Centrum města Valašské Klobouky
Typ lokality	Areál (plocha s budovou)
Předchozí využití lokality	Bydlení
Umístění vůči centru	Objekt leží blízko centru města
Dopravní dostupnost	Autobusové nádraží do 100 m; vlakové 1 km
Parkování	V okolí
Služby v budově a okolí	Budova prázdná; V okolí se obchody, banky, restaurace, pošta,
Přístup	Dobrý, celodenní (27/7)
Druh pozemku	Zastavěná plocha a nádvoří

5.2 PŘÍPRAVNÁ FÁZE

V této fázi má za úkol developer provést úkoly, které co nejvíce usnadní průběh realizační fáze zajistit, aby fáze mohla vůbec začít a pokud bude dostatečná časová rezerva, tak usplnit nějaké úkoly dalších fází.

5.2.1 Možnosti využití a zmapování pozemku

Projekt bude uskutečněn v budově, která se nachází na ulici Masarykovo náměstí ve Valašských Kloboukách. Budova stojí na pozemku parcelní číslo st. 155 zastavěná plocha a nádvoří o celkové rozloze 425 m². Momentálně se jedná o rozestavěnou budovu bez způsobu využití. Veškeré údaje poskytl katastrální úřad pro Zlínský kraj, obec Valašské Klobouky, katastrální území Valašské Klobouky, číslo LV 1960. Jak bylo zmíněno, jedná se o brownfield, takže do realizace budou zasahovat orgány, které jsou s nimi propojeny a doufat, že se nebudou vměšovat negativně. [29]

Tab. č. 4 – Informace o pozemku (vlastní zpracování dle 29)

Parcelní číslo	Výměra m ²	Druh pozemku	Vlastník
st. 155	425	Zastavěná plocha a nádvoří	Carole Anne Holt

5.2.2 Vlastnické vztahy

Vlastnické právo na uvedený pozemek patří paní Carole Anne Holt, která žije v nedaleké obci a má zájem o aktivní využívání pozemku a budovy nacházející se na něm. [29]

5.2.3 Posouzení konkrétních rizik spojených s projektem

Rizik spojených s daných projektem můžeme pár najít, nicméně se jedná o dobře předvídatelná rizika a která jsou zcela jasná už od počátku a nepředpokládá se, že se objeví nějaká nová.

Co se týká otázky financování, tak ta prostupuje kompletní přípravnou fází. Během té musí developer jednat s dodavateli, případně subdodavateli o výši cen a na jejím základě se shánějí potřebné finanční prostředky, které by měly pokrýt náklady spojené s projektem.

Dalším rizikem je samotná poloha budovy. Ve městě Valašské Klobouky se sice nenachází dostatečný počet kancelářských prostorů, ale stále se jedná o maloměsto, které v případě odchodu uživatelů může mít problém se sehnáním nových. Jedná se však o problém budoucnosti, jelikož momentálně je o prostory zájem a pořad je lepší mít budovu připravenou, než aby ležely ladem jako brownfield.

Ostatní rizika budou uvedena ve SWOT analýze.

5.2.4 Stavební povolení a územní rozhodnutí

K žádost o stavební povolení je potřeba připojit veškerou projektovou dokumentaci stavby. Řadí se zde doklad o vlastnictví pozemku, snímky pozemkové mapy, výkresy zamýšleného projektu atd. Tato dokumentace je potřebná pro posouzení budovy stavebním úřadem z hlediska k bezpečnosti požadavků, bezprostřednímu okolí, technických požadavků a stavebně-technických požadavků. Po získání povolení se může začít s realizací projektu.

Žádost o územní rozhodnutí je také podložena projektovou dokumentací. Dále je nutné mít vyjádření orgánů státní správy, samosprávy a ostatních orgánů činných v územním řízení. Pro rozhodnutí, zda vydat či nevydat rozhodnutí se stavební úřad řídí pomocí územního plánu, kde je definováno, jak je možné určité plochy využívat. Územní rozhodnutí musí být s tímto plánem v souladu a další podmínky mohou být doplněny pouze stavebním úřadem případně obcí. Obsah územního rozhodnutí tvoří podmínky pro stavbu nebo její dopad na životní prostředí. Úřad musí brát v potaz vyjádření všech dotčených účastníků územního řízení. Ty tvoří obec, právnické nebo fyzické osoby, kterých vlastnická práva k sousedním pozemkům mohou být územním rozhodnutím dotčena. [30]

Mezi orgány, které se dotýkají projektu patří:

- Odbor dopravy a silničního hospodářství Valašské Klobouky,
- Odbor životního prostředí Valašské Klobouky,
- Oddělení územního plánování,
- Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje,
- Krajská hygienická stanice Zlínského kraje.

5.2.5 Možnosti financování

Projekt bude financován s použitím vlastních zdrojů sám developer projektu. Dalším zdrojem bude také úvěr od banky určený pro takové projekty.

5.3 REALIZAČNÍ FÁZE

5.3.1 Smlouva o dílo

Developer uzavře tuto smlouvu s hlavním dodavatelem stavby. Tato smlouva byla vytvořena podle §2586 a následujících zákona č. 89/2012 sb., občanský zákoník v znění pozdějších předpisů. Jedná se o důležitý právní dokument. V této smlouvě je řečeno:

- Dílo a jeho detaily,

- Rozsah prací a jejich kvalita,
- Cena,
- Datum určené k předání díla,
- Poskytnutí záruky za jakost,
- Pojištění zhotovitele.

Tato smlouva je součástí příloh.

5.3.2 Vlastnické právo k nemovitosti

Nynější vlastník pozemku ho následně prodá společnosti Přístřešky-regály s.r.o. tak, aby byla tato společnost jediným vlastníkem tohoto pozemku a budovy na něm.

5.3.3 Příprava a řízení stavby

Zhotovitel bude povinen vézt stavební deník (183/2006 Sb. §157), který povede projektant. Veškeré stavební práce budou mít stanovený přesný termín dokončení. Stavebník bude povinen, dle stavebního zákona, informovat svůj postup, zda vše jde podle plánu a jestli se nevyskytly nějaké problémy, které bude potřeba řešit. Budovu bude možné užívat pouze na základě kolaudačního souhlasu. (183/2006 Sb. §122) Kolaudaci provede na návrh stavebníka stavební úřad (183/2006 Sb. §6). Během kolaudačního řízení se prozkoumává odbornost a kvalita provedení stavebních prací. Zástupci, které pověřil stavební úřad mají za úkol prověřit, zda bylo vše provedeno podle schválené dokumentace a zda byly dodrženy podmínky stanovené v územním rozhodnutí a stavebním povolení. Také se ověřuje skutečné provedení stavby. To znamená, že se zjišťuje, jestli nejsou ohroženy veřejné zájmy, hlavně ochrana života a zdraví osob, ochrana životního prostředí, bezpečnost práce a technické zařízení. Po splnění podmínek stavebního povolení a dokončení stavebních prací požádá stavebník v souladu s ustanovením §122 stavebního zákona o vydání kolaudačního souhlasu.

5.4 KONEČNÁ FÁZE

Jak již bylo zmíněno, tak nynější vlastník prodá pozemek i s objektem finálnímu investorovi, kterým je společnost Přístřešky-regály s.r.o. a to s veškerými právy. Společnost tedy přebírá všechny povinnosti spojené s následující činností.

5.5 SWOT ANALÝZA OBJEKTU

V této kapitole budou díky SWOT analýze shrnuty veškeré klíčové faktory a významné aspekty, které projekt ovlivňují anebo jej budou ovlivňovat v budoucnu. V případě slabých stránek a hrozeb se budu snažit rovnou předkládat možná řešení.

5.5.1 Silné stránky

I přesto, že do počtu obyvatel se jedná o maloměsto, tak je obec Valašské Klobouky poměrně rozlehlá a objekt se nachází přímo v centru. V okolí se nachází velké množství služeb ve vzdálenosti, která jde dojít pěšky během polední pauzy. Další silnou stránkou je možnost flexibility prostorů. V případě neúspěchu se mohou prostory bez větší námahy změnit na obytné. Mezi další můžeme zmínit klidné obyvatelstvo v okolí, dobré napojení na dopravní síť (Vsetín, Valašské Meziříčí, Zlín, Přerov, Kroměříž, Uherské Hradiště, případně do zahraničí na Slovensko).

5.5.2 Slabé stránky

Slabou stránkou je, že není možné poskytnout služby v samotné budově. Ta nemá dostatečné parametry pro vybudování vlastní kavárny nebo bufetu. V okolí objektu (první cukrárna je hned před hlavním vchodem, cca 15 m) se však nachází dostatek těchto služeb a dá se bez problémů během přestávky nebo domluvy odběhnout.

5.5.3 Příležitosti

Velkou příležitostí je to hlavně z důvodu, že se v obci ani v přilehlém jejím okolí žádný takový objekt nenachází a celkově je zde nedostatek kancelářských prostor i přes to, že se zde nachází solidní počet společností, které by je mohly využít. V případě úspěchu by to mohlo nastartovat poptávku pro více takových objektů. Jelikož se jedná o brownfield, tak bude zlepšena atraktivnost této městské části. S tím je také spojená možnost získání dotace, která by snížila náklady na výstavbu.

5.5.4 Hrozby

Poloha areálu je jak příležitostí, tak i hrozbou, jelikož se zde kancelářské prostory nenacházejí ve velkém, tak na ně nejsou zvyklí, proto je třeba mít dobrou propagaci a nezasahovat do běžného života. Tento problém z části odpadá, jelikož už je dohodnutá společnost Přístřešky-regály s.r.o., která vše koupí, nicméně budoucnost je nejistá a nikdy nemůžeme odhadnout přesně co se stane, a tak se může stát, že o objekt v daleké budoucnosti nebude zájem. Dalšími hrozbami jsou spíše takové, které jsou každého projektu, jako je zpoždění přípravy projektové dokumentace, komplikace při získání stavebního povolení či územního rozhodnutí, zpoždění zhotovitele stavebních prací, nedodržení časového harmonogramu, případně jiný externí zásah (přírodní katastrofa, stížnost obyvatel a další).

5.6 SPRÁVA MAJETKU OBJEKTU

Správou majetku se rozumí soubor činností, které zajišťují bezproblémový chod nemovitosti a odstraňují překážky, které by mohly bránit jejím uživatelům v jejím užívání. Tuto správu zajišťuje vlastník

anebo externí společnost (tzv. „outsourcing“). Tyto činnosti jsou součástí facility managementu. Z jeho pohledu se tento pojem používá pro označení proaktivního řízení zejména nemovitého majetku, tedy jeho údržby, oprav a investice do něj. Jeho cílem je zajištění maximální efektivity a návratu vloženého kapitálu. Takto jej chápou a používají firmy z oblasti facility managementu nebo firmy, které disponují vlastním nemovitým majetkem a starají se o něj. V praxi je tedy pojem záměnný s pojmem property management (správa nemovitého majetku). [31]

Do správy nemovitosti zahrnujeme:

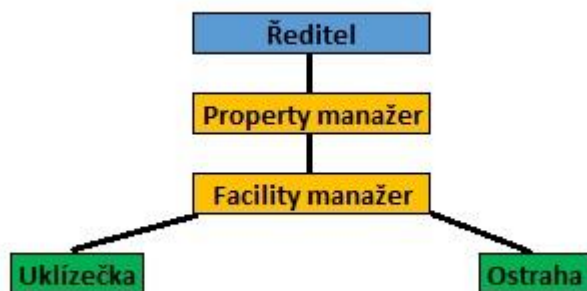
- Úklid objektu,
- Opravy závad inženýrských sítí,
- Údržbu,
- Ostraha objektu,
- Řemeslné práce (malování, výměna oken, atd).

Již bylo zmíněno, že společnost Přístřešky-regály s.r.o. má zájem o úklid objektu a také je třeba zajistit ostrahu objektu. Je to z důvodu organizační struktury a zaměření této společnosti, která tyto činnosti není schopna sama provádět. Recepční je přímá zaměstnankyně společnosti a technické nebo případně řemeslné práce je společnost schopna obstarat sama. Výhody outcorsingu společnosti jsou v tom, že se můžou soustředit na vlastní zaměření, sdílení rizik, a tedy jejich opadnutí a ušetření aktiv, jelikož se předpokládá, že specializovaná společnost bude levnější.

5.6.1 Návrh struktury facility a property managementu

Správu majetku a budovy bude zařizovat externí společnost. Hlavní zaměření bude na udržení a případné zvyšování hodnoty nemovitosti. Ideální bude mít jednoho property manažera a jednoho facility manažera, a to z důvodu, že některé činnosti (úklid a ostraha) budou zajišťovány externí společností, která se bude zodpovídat facility manažerovi. Property manager tak bude mít dostatečný prostor věnovat se svým úkolům, a přitom spolupracovat s facility manažerem. To, že oba budou přímí zaměstnanci společnosti má výhody v tom, že budou v přímém kontaktu se zaměstnanci společnosti Přístřešky-regály s.r.o. a s ředitelem. Společnost bude mít hned dostupné všechny informace, pod kontrolou školení a zajištění kvality služeb na co nejvyšší úrovni. Mezi tyto služby patří:

- Základní služby facility managementu,
- Výkon služeb potřebných na základě dokumentace, ve které jsou postupy a způsoby udržování zařízení,
- Pravidelná údržba,
- Vedení záznamů a provedených službách,
- Informování o stavu na pravidelných schůzkách.



Obr. č. 11 – Napojení externí společnosti (vlastní zpracování)

Dohodnutá společnost se bude zodpovídat přímo řediteli společnosti Přístřešky-regály s.r.o. a zaměstnanci, které dojedná, tedy uklízečku a ostrahu, se budou nahlašovat recepční.

5.6.2 Úklid objektu

Úklidové požadavky byly již specifikovány a to, že společnost požaduje určité činnosti každý den a některé minimálně každý týden. Pracovní náplní uklízeček bude:

- Udržování vnitřních i venkovních prostorů, aby zdraví uživatelů a návštěv nebylo ohroženo,
- Běžné úklidové práce (vyprazdňování odpadkových košů, údržba podlah, utírání prachu z kancelářských strojů),
- Dodržování požární ochrany (PO) a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP),
- Kontrola pracovních pomůcek.

5.6.3 Ostraha objektu

Jelikož společnost Přístřešky-regály s.r.o. nemá mezi svými zaměstnanci ostrahu, tak je nutné ji mít externí. Ostraha se bude zodpovídat přímo facility managerovi. Pracovní náplní ostrahy bude:

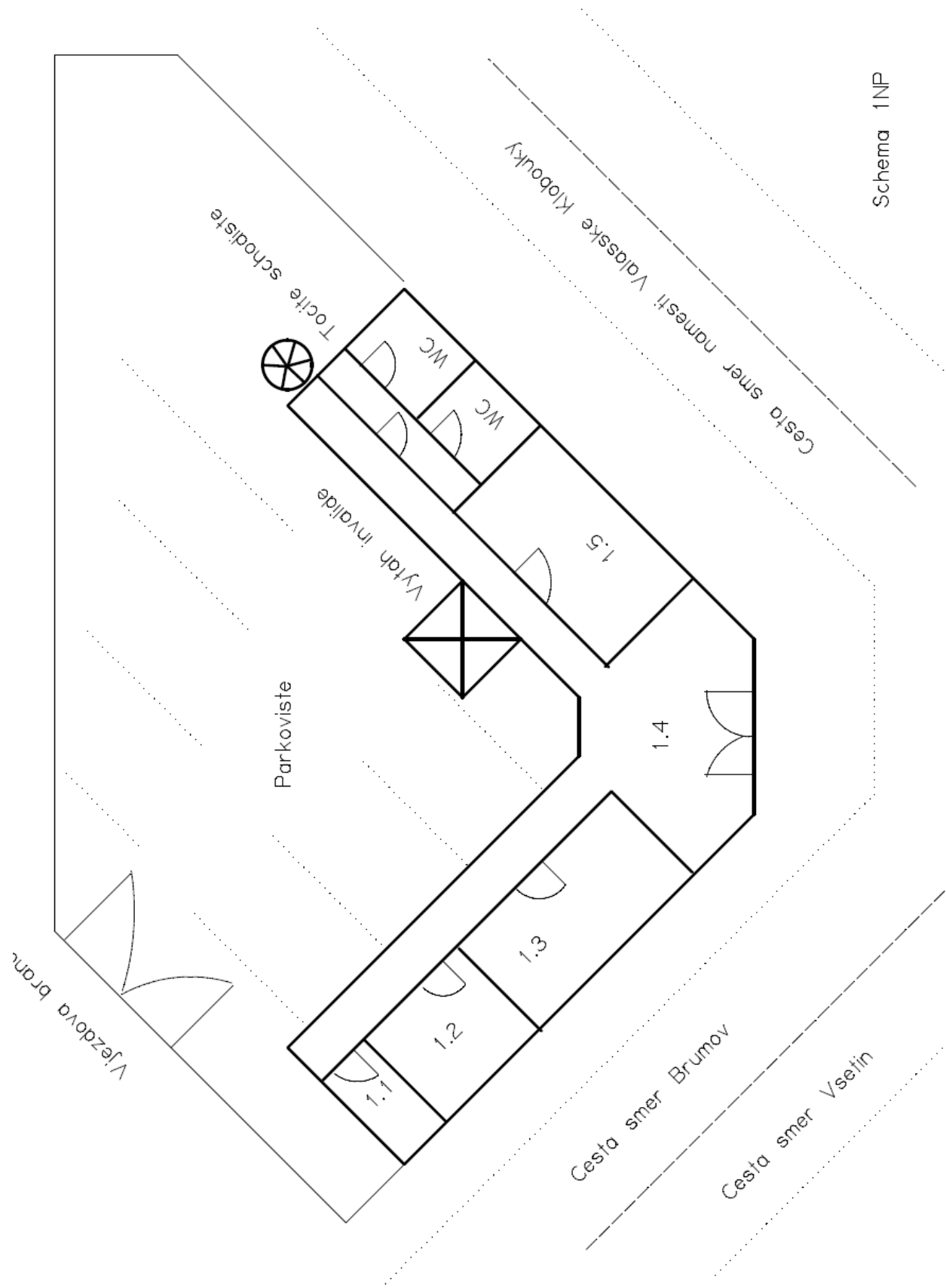
- Dodržování PO a BOZP,
- Poskytování informací recepci,
- Udržování pořádku,
- Hlídat klíče a karty objektu,
- Vydávat klíče a karty objektu povolaným osobám,
- Obcházení objektu a jeho kontrola (zavření oken, zamknutí dveří),
- Zabránění případnému zájmu poškození objektu nebo majetku společnosti,
- Účast na školeních potřebných pro vykonávání pozice.

5.7 PROPERTY MANAŽER OBJEKTU

Nejdůležitějším článkem property managementu je samozřejmě property manažer. Záleží na jeho zkušenostech a jak je bude aplikovat ve svých rozhodnutích. Bude zodpovědný za optimální a kompletní správy a rozvoje majetku. Cílem mu bude optimální využití prostorů, tedy navrzení tak, aby splňovaly požadované normy a aby každý uživatel, který potřebuje, měl kancelář, která mu bude vyhovovat, umožní mu nejlepší pracovní výkon, nebude ho ohrožovat a poskytne mu veškeré služby, které potřebuje.

Jeho pracovní náplní budou veškeré procesy spojené s efektivním využíváním prostorů, kontrola norem, vyhledávání nových technologií do správy objektu a koordinace s facility manažerem. Bude muset kombinovat technické zajištění nemovitosti a také řídit co nejefektivněji měnící se prostředí. Výsledkem jeho práce bude návrh místností tak, aby splňovaly normy pro kancelářské budovy a vypracovaný požární evakuační plán. Dále také zajištění a optimalizace provozních, ekonomických a technických aspektů budovy projektu.

Budova v tomto projektu má tři nadzemní podlaží a k tomu bude mít nevyužitou půdu, property manažer tedy navrhl, jak nejefektivněji navrhnout místnosti, aby vyhovovaly požadavkům a počtu společnosti Přístřešky-regály s.r.o. Následující obrázek zachycuje návrh prvního nadzemního podlaží.



Obr. č. 12 – Schématický náčrt 1 NP (vlastní zpracování)

V prvním nadzemním podlaží se nachází místnosti:

- 1.1, která slouží jako místnost uklízeček,
- 1.2, která slouží jako kancelář pro projektanta a mistra výroby,
- 1.3, která slouží jako kancelář pro personalistu a právníka,
- 1.4, je vstupní hala, kde se nachází stůl recepce a ochranky, je zde také hlavní vchod do budovy, vchod do výtahu, vchod na bezpečnostní schodiště a přístup na chodby, které vedou ke všem kancelářím a WC zaměstnanců, kteří pracují na tomto podlaží,
- 1.5, která slouží jako kancelář pro pracovníka kvality výroby a asistenta mistra,
- WC a koupelna pro obě pohlaví, vše řešené bezbariérově.

Všechny místnosti splňují normy ČSN 735 305 Administrativní budovy a prostory a ČSN 730 801 Požární bezpečnost.

V místnosti uklízeček je sklad vybavení pro úklid a údržbu objektu. Pro dobrý úklid je třeba spolehlivé vybavení, se kterým bude služba efektivnější. Vybavení obsahuje:

- Vysavač,
- Dezinfekční prostředky,
- Čistící prostředky,
- Úklidové a servisní vozíky,
- Zametací stroj,
- Základní uklízečskou výbavu (utěrky, hadry, odpadkové pytle, prachovky).

Požadavky společnosti byly, aby každá kancelář v tomto podlaží byla schopná pojmout minimálně 2 zaměstnance, což bylo splněno. Jelikož zde budou zaměstnanci trávit největší množství času, je nutné mít kvalitní zázemí, kde se budou cítit pohodlně. Příjemná kancelář dokáže motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu a stimulaci nápadů a myšlenek. Důraz se klade především na vhodný nábytek, barvy a rozložení. Všechny kanceláře také mají otevíratelná plastová okna, která eliminují hluk z hlavní cesty, která se nachází před objektem. Každá kancelář je vybavena:

- Stoly,
- Kancelářskými židlemi,
- Skartovačkou,
- Nástěnnými hodinami,
- Laminátorem,
- Drobným kancelářským vybavením (psací potřeby, papír, sešíváčky, děrovačky a další),
- Skříňkami,
- Stolními počítači.

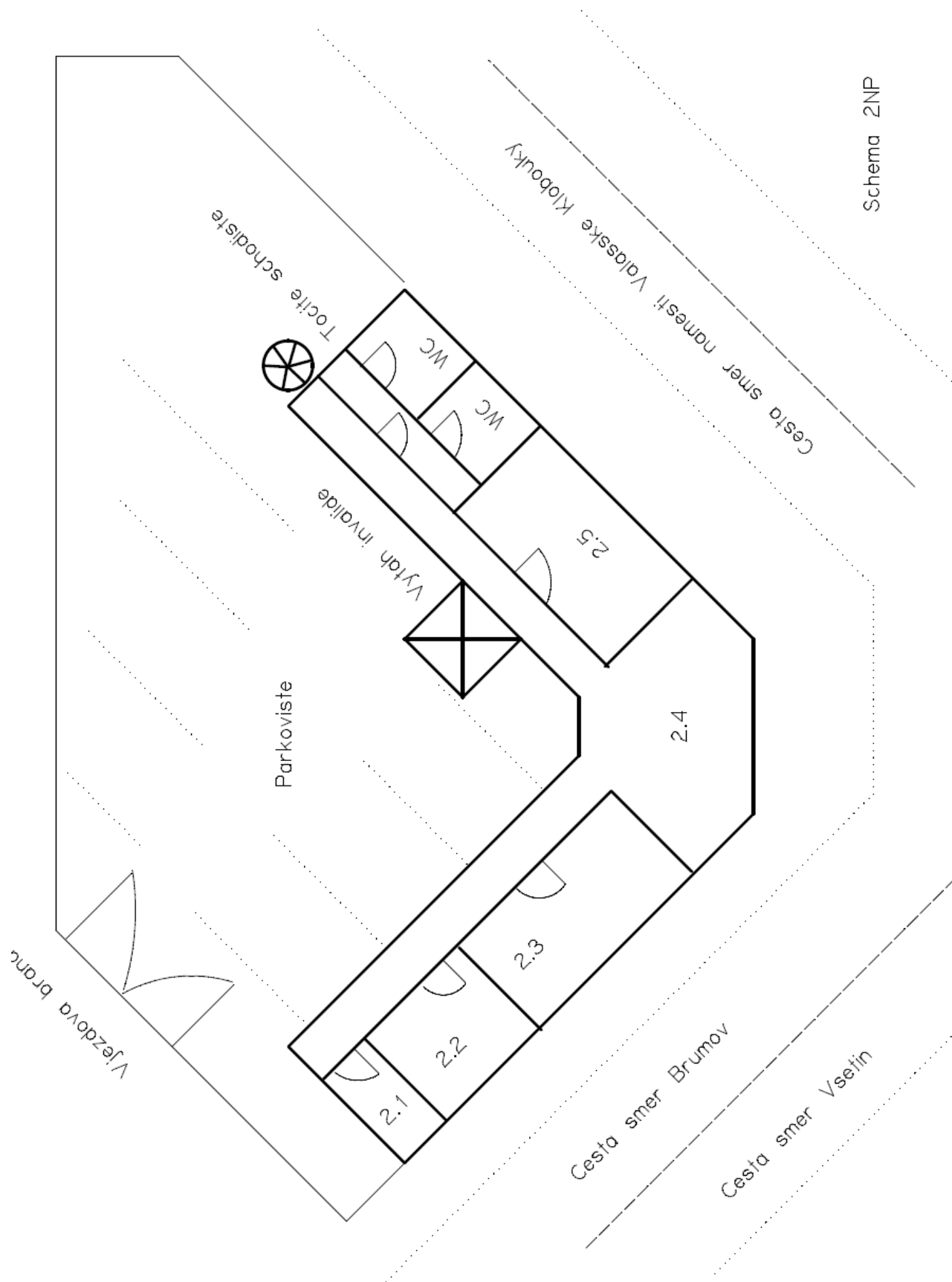
Parkoviště má kapacitu šest aut, z toho je jedno možné použít pro invalidy. Na parkoviště se vejde a může se dostat požární vůz, takže splňuje normu. Z parkoviště je umožněn bezbariérový přístup do objektu.

Místnost s označením 1.4, která je vstupní halou, bude vybavena stolem, u kterého bude sedět recepční. Bude vybaven počítačem a knihou, která bude sloužit jako návštěvní kniha. Recepce má důležitou reprezentativní úlohu pro společnost, a to první dojem, když případný zákazník vejde. První dojem může být mnohdy klíčový a návrh na pohled hezké recepce přidává hodnotu v očích návštěvníka. Dále se zde bude nacházet sedačka určená pro hosty, jelikož nebude možné se bez povolení pohybovat po objektu. K výzdobě bude použito dostatečné množství okrasných prvků, tedy obrazy a zeleň.

WC na patře splňují normu ČSN 734 301 Obytné budovy. Přístup není z žádné obytné místnosti (kuchyňka nebo kancelář). Přístup je umožněn taky invalidům.

Tab. č. 5 – Obsazenost kanceláří 1 NP (vlastní zpracování)

Místnost	Obsazení	Rozměry (m)	Zastavěná plocha (m²)
1.2	Mistr výroby, projektant	2,5 x 4	10
1.3	Právní zástupce, personalista	4 x 4	16
1.5	Kontrolor kvality výroby, asistent mistra	4 x 4	16



Obr. č. 13 – Schématický náčrt 2 NP (vlastní zpracování)

V druhém nadzemním podlaží se nachází místnosti:

- 2.1, která slouží jako kuchyňka,
- 2.2, která slouží jako kancelář pro IT manažera a programátora,
- 2.3, která slouží jako kancelář pro účetní a ekonoma,
- 2.4, která slouží jako hala,
- 2.5, která bude sloužit jako kancelář pro dva obchodní manažery,
- WC a koupelna pro obě pohlaví, vše řešené bezbariérově.

Všechny místnosti splňují normy ČSN 735 305 Administrativní budovy a prostory a ČSN 730 801 Požární bezpečnost. WC splňují normu ČSN 734 301, a i zde je možný přístup pro invalidy.

Nachází se zde kuchyňka přístupná zaměstnancům a jejich návštěvám, bez speciálních bezpečnostních prvků. Místnost bude na klíč, ten u sebe bude mít ostraha. Vybavení bude tvořit kávovar a kuchyňský koutek určený pro kanceláře. Ten bude obsahovat lednici, dřez a baterii. Bude taky vybaven rektifikací pro vyrovnání případné nerovnosti podlahy. V případě nutnosti bude doplněn soklem.

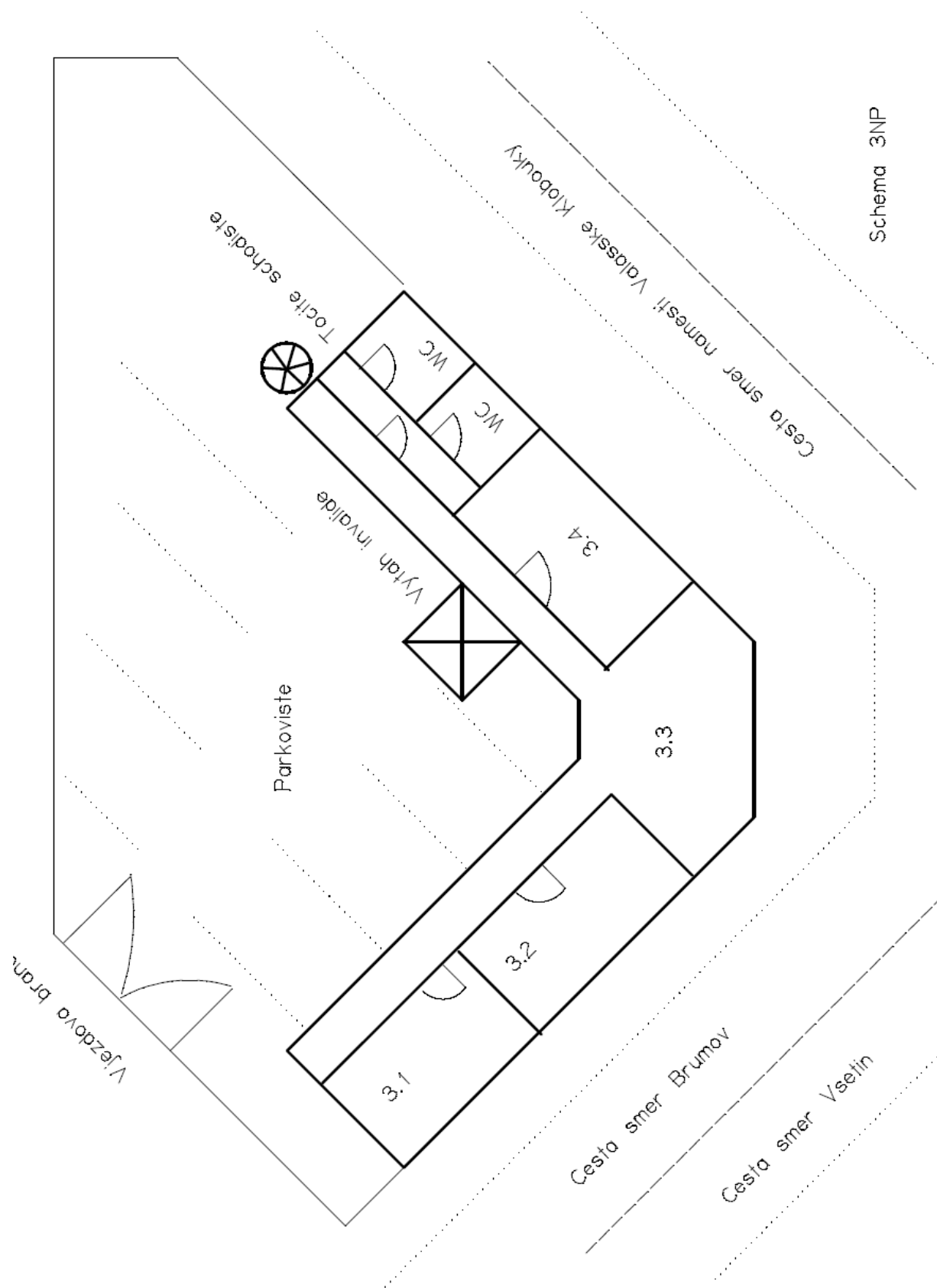
Stejně jako na 1 NP i zde byl požadavek, aby všechny kanceláře byly schopny mít minimálně 2 zaměstnance. Tento požadavek byl splněn. Všechny kanceláře mají otevíratelná plastová okna a jsou vybaveny totožně jako v 1 NP.

V hale se nachází místo určené pro posezení, vybavené pohovkou, křesílky a stolem. Důvodem je možnost klidu a odpočinku a mít pohodlné sezení během přestávky. Též se dá využít pro konverzaci s případnou návštěvou. Je zde také možnost využít balkón s výhledem na ulici. Bude se zde nacházet také dostatečné množství okrasných prvků a zeleně pro zlepšení prostředí.

Místnost označená 2.5 bude sloužit dvěma obchodním manažerům, kde se jen specializuje na export a druhý na import. Mají pod sebou ještě další 2 obchodní zástupce, kteří svoji vlastní kancelář nepotřebují a pokud něco budou potřebovat mohou to vyřídit zde anebo v zasedací místnosti ve 3 nadzemním podlaží.

Tab. č. 6 – Obsazenost kanceláří 2 NP (vlastní zpracování)

Místnost	Obsazení	Rozměry (m)	Zastavěná plocha (m ²)
2.2	IT manažer, programátor	2,5 x 4	10
2.3	Ekonom, účetní	4 x 4	16
2.5	Obchodní manažeři (import a export)	4 x 4	16



Schema 3NP

Obr. č. 14 – Schématický náčrt 3 NP (vlastní zpracování)

Ve třetím nadzemním podlaží se nachází místnosti:

- 3.1, která slouží jako kancelář ředitele a jeho sekretářky,
- 3.2, která slouží jako zasedací místnost,
- 3.3, která slouží jako hala,
- 3.4, která slouží jako archiv,
- WC a koupelna pro obě pohlaví, vše řešené bezbariérově.

Všechny místnosti splňují normy ČSN 735 305 Administrativní budovy a prostory a ČSN 730 801 Požární bezpečnost. WC splňují normu ČSN 734 301 a je zde možný přístup invalidům.

Na tomto patře se nachází archiv, který by měl být přístupný pomocí karty všem zaměstnancům. Ten se nachází zde, protože jedna z prací sekretářky je mít přehled v archivu, tak je důležité, aby jej měla co nejlíže.

Vyskytuje se zde nezbytná zasedací místnost. Ta slouží společnosti jako místo, kde se konají obchodní jednání, schůzky s klienty, školení nebo firemní porady. Je důležité si uvědomit, že se jedná o místnost, která bude společnost reprezentovat před všemi obchodními partnery, zákazníky a dalšími. Vybavení proto musí být hezké na pohled, ale především pohodlné a funkční. Důležitými prvky jsou velký stůl, dostatek židlí, úložný prostor pro techniku a jiné prezentační prvky.

Stejně jako v 2. NP se zde nachází možnost pro posezení s obdobným vybavením a možností vstupu na balkon. Taktéž se zde budou nacházet různé interiérové doplňky, které by měly pomáhat celkové atmosféře uvnitř objektu. Jelikož se jedná o vrchní patro se sídlem ředitele, které by mělo být více reprezentativní, tak se zde vyskytuje i víc okrasných prvků, jako jsou třeba vázy, koberec a drahé hodiny. Je tu umístěna také velká kopírka.

Nejdůležitější místností je kancelář ředitele, který jí bude sdílet se svou sekretářkou. Kancelářský nábytek pro ředitele vyniká dobrým poměrem mezi kvalitou, funkčností a designem. Musí splňovat reprezentativní požadavky řídicího pracoviště. Vybavení tvoří:

- Dřevěné stoly,
- Luxusní ředitelské křeslo,
- Kancelářské křeslo,
- Skříňku a policovou stěnu,
- Stolní počítače,
- Drobné kancelářské vybavení,
- Kancelářský kontejner,
- Trezor.

Jelikož se jedná o ředitelskou kancelář, musí být tomu uzpůsobený interiér a být okořeněn nějakou zajímavou výzdobou.

Tab. č. 7 – Obsazenost kanceláří 3 NP (vlastní zpracování)

Místnost	Obsazení	Rozměry (m)	Zastavěná plocha (m ²)
3.1	Ředitel, sekretářka	4 x 4	16

5.7.1 Požárně evakuační plán

Pro splnění normy ČSN 730 801 Požární bezpečnost je nutné mít pro každé patro požární evakuační plán. Ten se nachází na kartičkách po jedné na každém patře. Bylo vybudováno také točité bezpečnostní schodiště, na které je přístup z každého patra. Následující obrázky ukazují tento požárně evakuační plán i s důležitými čísly, legendou, která vysvětluje, kde jsou umístěny hasící přístroje a hlavní vypínač elektriky a se jménem toho, kdo jej schválil. Plán byl vypracován tak, aby se mohli uživatelé a návštěvníci objektu co nejefektivněji a nejrychleji v případě ohrožení dostat do bezpečí.

POZARNE EVAKUACNI PLAN

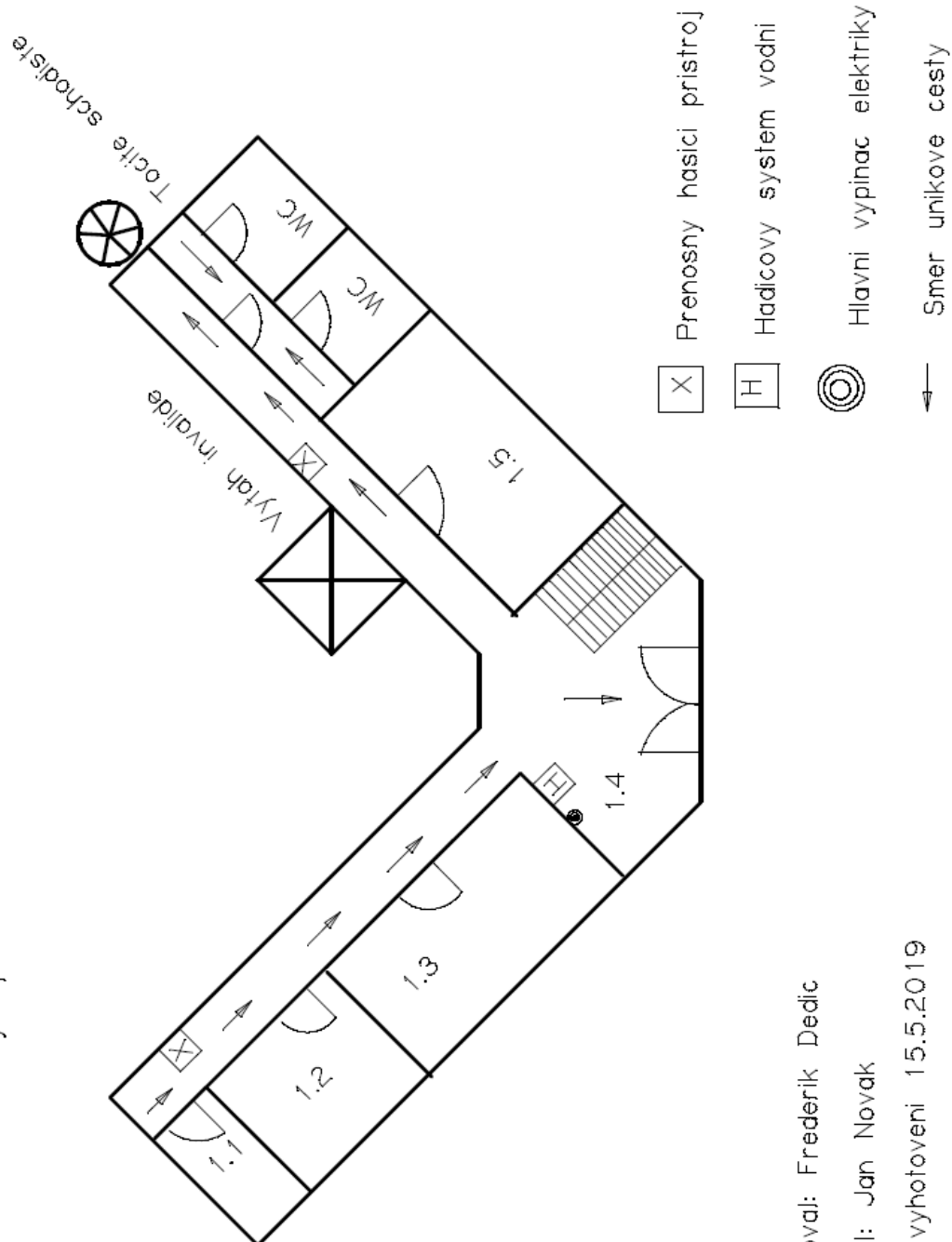
Telefon hasici 150

Telefon Zachranka 155

Telefon policie 158

Administrativni budova

Valasske Klobouky c.p. XXX



Zpracoval: Frederik Dedic

Schvalil: Jan Novak

Datum vyhotoveni 15.5.2019

Obr. č. 15 – Požárně evakuační plán 1 NP (vlastní zpracování)

Telefon hasici 150

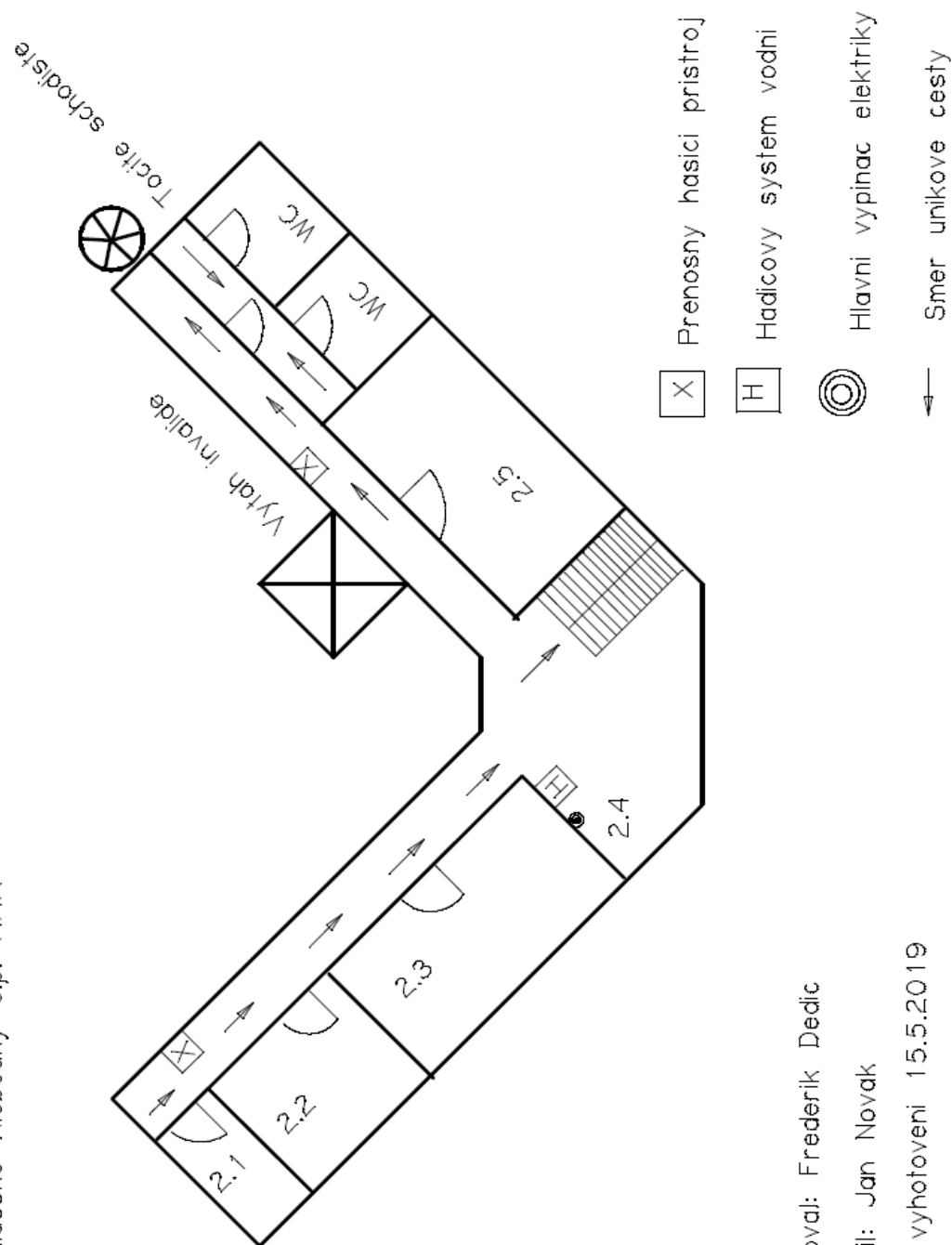
Telefon Zachranka 155

Telefon policie 158

POZARNE EVAKUACNI PLAN

Administrativni budova

Valasske Klobouky c.p. XXX



Zpracoval: Frederik Dedic

Schvalil: Jan Novak

Datum vyhotoveni 15.5.2019

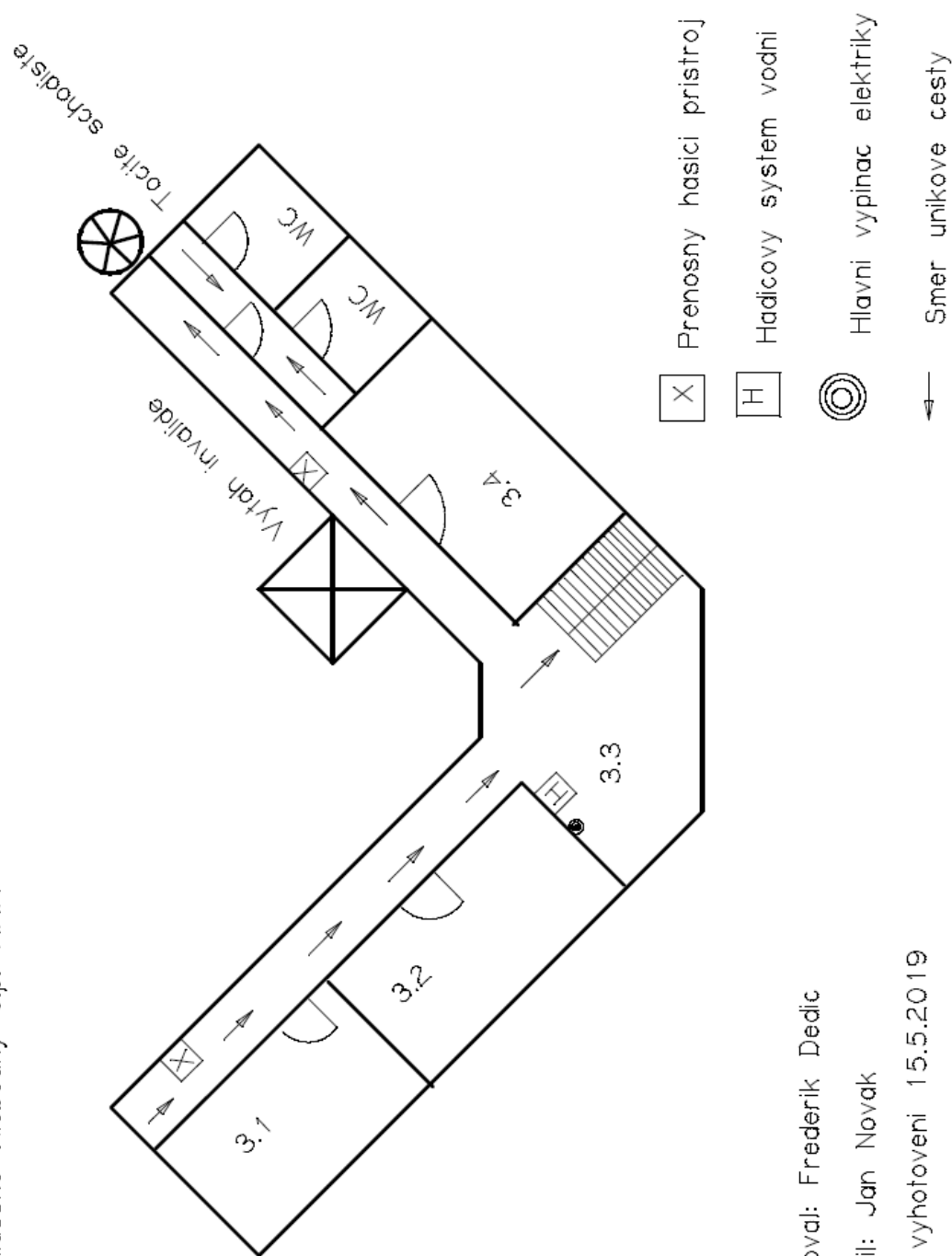
Obr. č. 16 – Požárně evakuační plán 2 NP (vlastní zpracování)

POZARNE EVAKUACNI PLAN

Telefon hasici 150
 Telefon Zachranka 155
 Telefon policie 158

Administrativni budova

Valasske Klobouky c.p. XXX



Zpracoval: Frederik Dedic

Schvalil: Jan Novak

Datum vyhotoveni 15.5.2019

Obr. č. 17 – Požárně evakuační plán 3 NP (vlastní zpracování)

6 ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŘEŠENÍ

V úvodní části diplomové práce byly definované základní teoretické pojmy související s developmentem. Bylo také vysvětleno, kdo jsou developeři, co je developerský projekt a jednotlivé jeho fáze. Také byli popsáni jednotliví členové projektového týmu, jejich úkoly a jak se vzájemně ovlivňují. Byl také navrženo optimální složení projektového týmu pro vybraný developerský projekt.

Pro projekt byla vybrána budova, která se nachází v obci Valašské Klobouky. Jedná se o brownfield v centru města, který byl v minulosti využíván jako objekt pro bydlení. Objekt už je však delší dobu nevyužíván a kazí dojem jinak krásně spraveného města, proto by bylo vhodné jej obnovit.

Důležitým tématem bylo teoretické rozebrání přípravné, realizační a konečné fáze. Byly stanoveny úkoly pro každou z těchto fází a popsán veškerý možný jejich průběh a jak je možné je ukončit. Na tento úvod bylo navázáno vyjmenováním a popisem nejpodstatnějších faktorů, které ovlivňují developerské projekty. Poté byla vyjmenována rizika developerských projektů a jejich možné řízení.

V rámci řízení a zhodnocení rizik byly navrženy kroky, které by měly ideálně předejít jejich výskytu. Tyto kroky byly kvalitní proškolení personálu o veškerých technologiích, předpisech a stavem objektu a dobře zpracovaná projektová dokumentace. Pro jiný případ byl vytvořen seznam úkolů, časový harmonogram a zajištěný kontakt s odborníky. Tyto kroky by měly vést k rychlému rozpoznání a eliminaci vyskytlých rizik.

Pro další zhodnocení projektu byla zpracována SWOT analýza. V té byly zpracovány veškeré klíčové faktory spojené s vybraným projektem a v případě slabých stránek či hrozeb byla navržena možná řešení. Z této analýzy plyne několik podstatných závěrů. Projekt má převahu silných stránek nad těmi slabými. Lokalita je vhodná vůči centru města, dobré dopravní napojení, flexibilita prostorů, dostatek služeb v okolí, klidné obyvatelstvo, žádný velký hluk od silnice a možnost vlastního parkoviště v areálu. Tyto všechny faktory dělají projekt velmi zajímavý a z tohoto pohledu jsou slabé stránky zanedbatelné. Tento projekt tvoří také velmi zajímavou příležitost, vzhledem k nedostatku kancelářských prostorů v celé oblasti. Jeho prestiž zvedá i fakt, že se jedná o brownfield a jeho obnovené užívání pomůže atraktivnosti obce. Tato potencionální příležitost je však zároveň i hrozbou, protože malé zastoupení těchto prostorů v oblasti způsobil zmenšení poptávky po nich. Tato hrozba se může projevit ovšem až v budoucnu, jelikož prostory bude kupovat společnost Přístřešky-regály s.r.o. Pro eliminaci této hrozby je třeba dobrá marketingová strategie a zajištění propagace těchto prostorů. Celkově nám vychází, že projekt má šanci na úspěch, jenom je třeba přijmout riziko a nebát se investovat.

Závěrečná část práce byla zaměřena na správu majetku, návrh struktury facility a property managementu a property management objektu. Správa majetku a facility management mají za úkol

zajistit bezproblémové užívání objektu. Jako řešení bylo vybráno zajištění „outsourcingu“ externí společností, která se bude zodpovídat přímo řediteli společnosti a bude zajišťovat úklid a ostrahu objektu. Toto řešení bylo vybráno z důvodu, že se jedná o obchodní společnost, která se chce věnovat svému hlavnímu zaměření a její zaměstnanci nejsou dostatečně seznámeni s facility managementem. Následovala nejdůležitější část mé práce, a tedy návržení property managementu objektu. Společnost poskytla svou organizační strukturu a kolik jejích členů potřebuje svou vlastní kancelář. Taktéž byly poskytnuté požadavky na velikosti jednotlivých kanceláří, které by měly splňovat minimálně stanovené rozměry dle normy a také na základní vybavení. Pro tento účel byly vytvořeny schématické náčrty pro každé patro objektu s označením jednotlivých místností a komu z organizační struktury byla kancelář přiřazena. Jediným speciálním požadavkem v tomto ohledu bylo, aby ředitel měl vlastní kancelář se svou sekretářkou, což mu bylo umožněno. Všechny kanceláře byly navrženy tak, aby splňovaly stanovené normy a budoucí uživatelé byli rozmístěni tak, aby jejich práce mohla být co nejefektivněji prováděna. Pro dodržení požárních norem byl vytvořen požárně evakuační plán, aby se všichni uživatelé mohli co nejrychleji dostat do bezpečí. Součástí plánu je i legenda s veškerými vysvětlivkami a důležitými čísly.

7 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout jednotlivé kroky property manažera u vybraného developerského projektu se zaměřením na administrativní budovy. Tohoto cíle bylo dosaženo a byla popsána a vyhodnocena jednotlivá rizika, která mohou property manažera potkat a jak si s nimi poradit. Pro tento úkol bylo nutné vybrat správný objekt, ve kterém je možné vybudovat kancelářské prostory. Záměrně jsem pro tento případ vybral brownfield, protože si myslím, že je důležité mít nejdříve vybudované centrum, od kterého se šíří dál, a ne za sebou nechávat opuštěná místa.

Teoretická část byla věnována developerskému procesu a jeho fázím, projektovému týmu, jak ho ideálně sestavit a jeho úkolům, brownfieldům a jejich analýze v České republice, a nakonec managementu a jeho využití. Developerský proces byl podrobně popsán a byly vybrány úkoly, které se v každé jeho části provedou a následně všechny poznatky byly aplikovány v praktické části. Management byl podrobně rozebrán, aby byla srozumitelná jeho funkce, s hlavním zaměřením na asset management, facility management a property management. Vše bylo zpracováno co nejsrozumitelněji a aby bylo možné využít tyto teoretické znalosti v praktické části.

V další kapitole jsem se zaměřil na faktory ovlivňující developerské projekty a rizika s nimi spojená. Zaměřil jsem se hlavně na faktory, které mohou být pro projekty zlomové a mohou ohrozit i samotnou jeho existenci.

Následoval popis společnosti, která má o prostory zájem. Byla představena její organizační struktura a její požadavky. Ty se skládaly ze závazných, specifických a úklidových požadavků. Současně muselo být myšleno také na normy spojené s takovým developerským projektem.

V samotném závěru diplomové práce byl popsán projekt a jednotlivé kroky od jeho zamyšlení až po konečnou fázi. Byla zajištěna správa majetku, facility management, a hlavně property management, který byl hlavním cílem. Je tedy možné říci, že diplomová práce naplnila svůj význam a stanovené cíle.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] Techniky hodnocení investic. *Management Mania* [online]. Plzeň: ManagementMania, 2016 [cit. 2019-05-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/techniky-hodnoceni-investic>
- [2] JANÁČEK, Libor. *Developerský projekt a jeho právní aspekty*. 2010
- [3] VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2., přeprac. vyd.* Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-01-9.
- [4] KERZNER, Harold. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 10, ilustrované vydání. Hoboken: John Wiley, 2009. ISBN 978-0-470-50383-6.
- [5] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024741031.
- [6] CHLEBOVSKÝ, Vít. *Marketing pro B-2-B trhy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. ISBN 9788021441293.
- [7] Zákon č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku a o změně některých zákonů (zákon o oceňování majetku), ve znění pozdějších předpisů.
- [8] ACHOUR, G. et al.: *Financování developerských projektů*. Praha: Asociace pro rozvoj trhu nemovitostí, 2008.
- [9] Zákon č. 89/2010 Sb., občanský zákoník
- [10] Česko v datech. *Ceskovdatech* [online]. Praha: Dark Side, 2017 [cit. 2019-05-21]. Dostupné z: <http://www.ceskovdatech.cz/clanek/59-zeme-brownfieldu-v-cesku-je-temer-500-lokalit-pripravenych-pro-investory/#article-content>
- [11] Seznam brownfieldů. *Czechinvest* [online]. Praha: Czechinvest, 2019 [cit. 2019-05-21]. Dostupné z: <https://brownfielddy.czechinvest.org/Aplikace/bf-public.nsf/bfs.xsp?Region=Karlovarsk%C3%BD%20kraj>
- [12] Statistiky. *Czechinvest* [online]. Praha: Czechinvest, 2017 [cit. 2019-05-21]. Dostupné z: <http://www.brownfielddy.eu/statistiky/>
- [13] NĚMEČEK, Petr a Robert ZICH. *Podnikový management I*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3511-7.
- [14] NĚMEČEK, Petr a Robert ZICH. *Podnikový management*. Vyd. 2. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-214-3212-8.
- [15] ŠTRUP, Ondřej. *Základy facility managementu*. Praha: Professional Publishing, 2014. ISBN 978-80-7431-143-7.

- [16] ATKIN, B., BROOKS, A. Total facility management, 4th edition, Wiley Blackwell, 2011. ISBN 978-1-4051-5346-1.
- [17] MUDRAK, Tomas; VAN WAGENBERG, Andreas; WUBBEN, Emiel. Assessing the innovative ability of FM teams: a review. Facilities, 2004, 22.11/12: 290-295.
- [18] VYSKOČIL, Vlastimil K. a František KUDA. Management podpůrných procesů: facility management. 2., dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-046-1.
- [19] Local Government & Municipal Knowledge Base. Local Government & Municipal Knowledge Base [online]. Australia, 2015 [cit. 2019-05-21]. Dostupné z: <http://www.lgam.info/asset-management>
- [20] Property, Asset nebo Facility management? [online]. 2011 [cit. 2017-09-16]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/epc-energy-performance-contracting/7518-property-asset-nebofacility-management>
- [21] Bright network. Bright Network [online]. 2019 [cit. 2019-05-21]. Dostupné z: <https://www.brightnetwork.co.uk/career-path-guides/asset-investment-management/what-does-asset-management-firm-do/>
- [22] International property measurement standards: office building. International property measurement standards coalition[online]. 2014, 26 [cit. 2019-05-21]. Dostupné z: <https://fastedit.files.wordpress.com/2014/11/ipms-office-buildings-november-20141.pdf>
- [23] TURNER, Brandon. The Book on Managing Rental Properties. London: Bigger Pockets, 2015. ISBN 0990711757.
- [24] ČSN 736056. Odstavné a parkovací plochy silničních vozidel. 2011
- [25] Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), ve znění pozdějších předpisů.
- [26] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [27] PRANDI, Melissa a Lisa IANNUCCI. The Complete Idiot's Guide to Success as a Property Manager. Alpha (DK), 2009. ISBN 9781101140628.
- [28] Územní plán Valašské Klobouky. Valašské Klobouky oficiální web města [online]. Valašské Klobouky: Ing. Martin Sandler, 2015 [cit. 2019-05-21]. Dostupné z: <http://www.valasskeklobouky.cz/uzemni-plan-valasske-klobouky/d-457177>
- [29] Nahlížení do katastru nemovitostí [online]. 2019 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <http://nahlizenidokn.cuzk.cz>
- [30] CÍSAŘ, Jaromír. Vybrané otázky z trhu nemovitostí. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-690-1.

[31] Správa majetku. Management Mania [online]. Plzeň: ManagementMania, 2016 [cit. 2019-05-19].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/sprava-majetku-asset-management>

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 – Požadavky kanceláří	41
Tab. č. 2 – Popis oblasti v územním plánu	45
Tab. č. 3 – Základní informace	48
Tab. č. 4 – Informace o pozemku	49
Tab. č. 5 – Obsazenost kanceláří 1 NP	58
Tab. č. 6 – Obsazenost kanceláří 2 NP	60
Tab. č. 7 – Obsazenost kanceláří 3 NP	63

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 - Počet brownfieldů v roce 2017	23
Graf č. 2 - Počet brownfieldů v roce 2018	24
Graf č. 3 – Poměr nabízených území za roky 2017 a 2018	24

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 – Životní cyklus developerského projektu	14
Obr. č. 2 - Projektový tým	16
Obr. č. 3 – Průběh fází developerského projektu	17
Obr. č 4 - Hlavní oblasti projektového managementu	26
Obr. č. 5 – Definice 5P	27
Obr. č. 6 – SWOT analýza	30
Obr. č. 7 – Organizační struktura společnosti	40
Obr. č. 8 – Normy ČSN spojené s projektem	44
Obr. č. 9 – Výřez oblasti územního plánu	46

Obr. č. 10 – Pohled zepředu	47
Obr. č. 11 – Napojení externí společnosti	54
Obr. č. 12 – Schématický náčrt 1 NP	56
Obr. č. 13 – Schématický náčrt 2 NP	59
Obr. č. 14 – Schématický náčrt 3 NP	61
Obr. č. 15 – Požárně evakuační plán 1 NP	64
Obr. č. 16 – Požárně evakuační plán 2 NP	65
Obr. č. 17 – Požárně evakuační plán 3 NP	66

SEZNAM ZKRATEK

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1:	Smlouva o dílo
Příloha č. 2:	Presenční listina o vstupním školení zaměstnanců v BOZP
Příloha č. 3:	Presenční listina o vstupním školení zaměstnanců v PO

PŘÍLOHY

Příloha č. 1

Smlouva o dílo

SMLOUVA O DÍLO

jméno, příjmení/název:
datum narození/IČ:
bydliště/sídlo:
(dále jen jako „Objednatel“ na straně jedné)

a

jméno, příjmení/název:
datum narození/IČ:
bydliště/sídlo:
(dále jen jako „Zhotovitel“ na straně druhé)

uzavírají níže uvedeného dne, měsíce a roku podle § 2586 a násl. zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, tuto

smlouvu o dílo (dále jen „Smlouva“)

I. Předmět Smlouvy

Zhotovitel se touto smlouvou zavazuje provést na svůj náklad a nebezpečí pro objednatele za podmínek níže uvedených dílo:(popis díla, případně odkaz na přílohu ve které bude dílo definováno; dále jen „Dílo“) a objednatel se zavazuje Dílo převzít a zaplatit za něj Zhotoviteli cenu, která je sjednána v čl. II této Smlouvy.

II. Cena Díla a způsob úhrady

Smluvní strany se dohodly, že celková cena díla bude činit částku ve výši, - Kč (slovy ...) + DPH a bude uhrazena na účet Zhotovitele č.ú. vedený upři předání a převzetí Díla.

III. Termín zhotovení díla

Smluvní strany se dohodly, že Dílo bude Zhotovitelem provedeno v termínu nejpozději do
Objednatel předal při podpisu smlouvy následující věci určené k provedení díla:
.....

Objednatel předal zhotoviteli následující podklady (specifikace/technickou dokumentaci, popřípadě určité věci)

.....

IV. Předání a převzetí Díla

K předání a převzetí Díla dojde do dvou dnů od jeho zhotovení, nejpozději však bude dílo zhotoveno i předáno v termínu uvedeném v čl. III této smlouvy.

O předání a převzetí Díla bude Smluvními stranami vyhotoven předávací protokol.

Smluvní strany se pro případ prodlení objednatele se zaplacením ceny Díla dohodly na smluvní pokutě ve výši za každý den prodlení.

Pro případ prodlení se zhotovením Díla na straně zhotovitele má objednatel právo namísto smluvní pokuty na slevu z ceny Díla ve výši ...x...% za každých započatých 7 dní prodlení.

V. Odpovědnost za vady

Zhotovitel poskytne na Dílo záruku po dobu od předání Díla objednateli. Záruka se nevztahuje na vady díla, které budou způsobeny vadami materiálu, který předal zhotoviteli podle čl. III této Smlouvy objednatel.

Zhotovitel se zavazuje předat Dílo bez vad a nedodělků.

Smluvní strany se dále dohodly, že budou-li v době předání na Díle viditelné vady či nedodělky, k předání a převzetí Díla dojde až po jejich odstranění. O této skutečnosti bude Smluvními stranami sepsán záznam. Náklady na odstranění vad nese Zhotovitel.

VI. Závěrečná ustanovení

Tato Smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma Smluvními stranami.

Tato Smlouva a vztahy z ní vyplývající se řídí právním řádem České republiky, zejména příslušnými ustanoveními zák. č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Smlouva byla vyhotovena ve dvou stejnopisech, z nichž každá Smluvní strana obdrží po jednom vyhotovení.

Smluvní strany níže svým podpisem stvrzují, že si Smlouvu před jejím podpisem přečetly, s jejím obsahem souhlasí, a tato je sepsána podle jejich pravé a skutečné vůle, srozumitelně a určitě, nikoli v tísní za nápadně nevýhodných podmínek.

V..... dne.....

V..... dne.....

.....
Objednatel

.....
Zhotovitel

Příloha č. 2

Presenční listina o vstupním školení zaměstnanců o BOZP

PRESENČNÍ LISTINA

ke školení zaměstnanců firmy, přítomných na školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci na pracovním místě, podle záznamu o školení č. j.:

Školení provedeno dne: Školení provedl:

Prohlášení zaměstnanců:

Stvrzuji svým podpisem, že jsem byl(-a) seznámen(-a) s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci uvedenými v záznamu o školení, seznámení jsem porozuměl (-a) a moje vznesené dotazy mě byly vysvětleny. Zavazuji se probírané povinnosti v předpisech při své práci dodržovat a jsem si vědom(-a) možných důsledků pracovních i trestněprávních vzniklých při jejich nedodržování.

Pořadové číslo	Jméno a příjmení	Pracovní zařazení	Datum školení	Podpis

Příloha č. 3

Prezenční listina o vstupním školení zaměstnanců o PO

PREZENČNÍ LISTINA

ke školení zaměstnanců firmy, přítomných na školení o požární ochraně, podle záznamu o školení č. j.:

Školení provedeno dne: Školení provedl:

Prohlášení zaměstnanců:

Stvrzuji svým podpisem, že jsem byl(-a) seznámen(-a) s předpisy k zajištění požární ochrany uvedenými v záznamu o školení, seznámení jsem porozuměl (-a) a moje vznesené dotazy mě byly vysvětleny. Zavazuji se probírané povinnosti v předpisech při své práci dodržovat a jsem si vědom(-a) možných důsledků pracovněprávních i trestněprávních vzniklých při jejich nedodržování.

Pořadové číslo	Jméno a příjmení	Pracovní zařazení	Datum školení	Podpis