

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Hodnocení ekonomické efektivity revitalizace
vybraného brownfield

Evaluation of Economic Efficiency of Regeneration of Selected
Brownfield

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.

VOKROUHLÍKOVÁ

BARBORA

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Vokrouhlíková** Jméno: **Barbora** Osobní číslo: **469300**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Hodnocení ekonomické efektivity revitalizace vybraného brownfield

Název diplomové práce anglicky:

Evaluation of Economic Efficiency of Regeneration of Selected Brownfield

Pokyny pro vypracování:

Cílem diplomové práce je analyzovat návrh revitalizace vybraného brownfield a zhodnotit jeho ekonomickou efektivnost. Přínosem je stanovení doporučení pro potenciálního investora či pro zástupce veřejné správy.

Osnova:

Úvod, Území a ekonomika, problematika brownfields

Projekt a jeho ekonomická efektivnost, ekonomické ukazatele hodnocení projektu

Představení vybrané regenerace brownfield a ekonomické hodnocení projektu

Závěr a doporučení

Seznam doporučené literatury:

DUFEK, Zdeněk, Jana KORYTÁROVÁ, Tomáš APELTAUER, et al. Veřejné stavební investice. Praha: Leges, 2018. ISBN 978-80-7502-322-3.

MAIER, Karel a Vít ŘEZÁČ. Ekonomika v území: urbanistická ekonomika a územní rozvoj. Vyd. 3., přeprac. V Praze: Nakladatelství ČVUT, 2006, c1994. ISBN 80-010-3447-X.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

SCHOLLEOVÁ, Hana. Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice : investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2952-7.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D., institut veřejné správy a regionálních studií MÚ

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **29.04.2021**

Platnost zadání diplomové práce: **19.09.2022**

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

_____ podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis díkyně(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

_____ Datum převzetí zadání

_____ Podpis studentky

Vokrouhliková, Barbora. *Hodnocení ekonomické efektivity revitalizace vybraného brownfield*. Praha: ČVUT 2021. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 29. 04. 2021

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat vedoucí práce paní docentce Vladimíře Šilhánkové, která mi svými bohatými znalostmi a zkušenostmi pomohla zdolat úskalí při vypracování této práce. Pečlivě přečetla každé slovo a ochotně konzultovala a vysvětlovala každý můj dotaz. Kromě její odbornosti a pečlivosti bych zde ráda vyzvedla také její osobnost, jelikož i přes tuto nepříznivou dobu neztrácela optimismus a laskavost, za což jí patří mé veliké díky.

Abstrakt

Cílem diplomové práce bylo analyzovat návrh revitalizace brownfieldu Deltu Tachov perspektivou ekonomické efektivity a následně učinit doporučení pro potenciálního investora. Teoretická část práce shrnuje poznatky o charakteristice brownfieldů a důvody vzniku, mezi které patří zejména strukturální změny v ekonomice. Představeny jsou také pojmy, které se k brownfieldu vztahují. Dále je nastíněna problematika urbanistické ekonomie a možnosti financování brownfieldů. Teoretickou část uzavírají kapitoly o projektu a o možnostech jeho ekonomického zhodnocení. Praktická část popisuje návrh revitalizace, analyzuje náklady a výnosy projektu a pomocí dynamických metod hodnocení jako je NVP, IRR, diskontovaná doba návratnosti a metoda minimalizace nákladů zhodnocuje ekonomickou efektivity revitalizace. Výpočty vycházejí z predikovaného cash flow produkovaného podnikatelskými aktivitami revitalizovaného areálu. Toto hodnocení ekonomické efektivity ukázalo, že není vhodné revitalizaci realizovat vzhledem k neschopnosti projektu splatit svou počáteční investici.

Klíčová slova

Brownfield, revitalizace, projekt, ekonomická efektivity, čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, diskontovaná doba návratnosti.

Abstract

The aim of diploma thesis was to analyse the proposal for the revitalization of Delta Tachov brownfield from the perspective of economic efficiency and make a recommendation for a potential investor. The theoretical part of the thesis summarizes the knowledge about characteristic of brownfields and the reason for their origin, including mainly structural changes in the economy. There are also introduced terms related to brownfield and concept of revitalization and its relatives. It also outlines the issues of urban economics and the possibility of financing brownfields. The theoretical part concludes with chapters about project and the possibilities of its economic evaluation. The practical part describes the revitalization proposal, analysis of the costs and benefits of the project and evaluation of economic efficiency of the revitalization by using dynamic methods of evaluation such as NPV, IRR, discounted payback period and cost minimization analysis. Computations are based on the predicted cash flow produced by business activities in revitalized complex. This evaluation shown that it is not appropriate to implement revitalization of project due to inability of the project to repay its initial investment.

Key words

Brownfield, revitalization, project, economic efficiency, Net Present Value, Internal Rate of Return, Discounted payback period.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Úvod | 5 |
| 1 Problematika brownfields | 8 |
| 1.1 Vymezení pojmů | 8 |
| 1.2 Kategorizace brownfields | 9 |
| 1.3 Externality brownfields | 11 |
| 1.3.1 Pozitivní externality..... | 12 |
| 1.3.2 Negativní externality | 12 |
| 1.4 Revitalizace brownfields..... | 13 |
| 1.4.1 Důvody pro revitalizaci brownfields..... | 13 |
| 1.4.2 Překážky revitalizace brownfields..... | 14 |
| 2 Urbanistická ekonomie | 15 |
| 2.1 Trh nemovitostí..... | 17 |
| 2.2 Hodnota nemovitostí | 17 |
| 3 Financování revitalizace brownfields | 19 |
| 3.1 Zainteresované strany..... | 20 |
| 3.2 Možnosti financování | 20 |
| 3.2.1 Úvěrové financování | 20 |
| 3.2.2 Dotační programy Ministerstva pro místní rozvoj | 21 |
| 3.2.3 Dotační programy Ministerstva průmyslu a obchodu | 22 |
| 3.2.4 Dotační programy Ministerstva zemědělství..... | 22 |
| 4 Projekt | 23 |
| 4.1 Životní cyklus projektu a jeho fáze..... | 24 |
| 5 Hodnocení ekonomické efektivity projektu | 26 |
| 5.1 Peněžní toky projektu..... | 26 |
| 5.2 Odhad nákladů v projektu | 27 |
| 5.3 Stanovení faktorů hodnocení | 27 |
| 5.4 Hodnocení ekonomické efektivity v soukromém sektoru | 28 |
| 5.4.1 Nákladové metody | 29 |
| 5.4.2 Statické metody | 29 |
| 5.4.3 Dynamické metody | 29 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 5.5 | Hodnocení ekonomické efektivity ve veřejném sektoru | 31 |
| 5.5.1 | Metoda minimalizace nákladů (Cost Minimization Analysis) | 31 |
| 5.5.2 | Analýza nákladů a užítku (Cost Benefit Analysis) | 32 |
| 6 | Závěr teoretické části | 33 |
| 7 | Delta Tachov | 35 |
| 7.1 | Historie | 36 |
| 7.2 | Popis areálu | 36 |
| 7.3 | Popis revitalizace areálu | 38 |
| 8 | Náklady na revitalizaci areálu | 41 |
| 8.1 | Náklady na koupi areálu | 41 |
| 8.2 | Náklady na demolici | 42 |
| 8.3 | Náklady na přestavbu | 42 |
| 8.4 | Náklady na výstavbu | 44 |
| 8.5 | Náklady na vybavení | 44 |
| 8.6 | Celkové náklady na revitalizaci | 45 |
| 9 | Plán výnosů a nákladů | 45 |
| 9.1 | Pivovar | 45 |
| 9.2 | Hotel | 47 |
| 9.3 | Restaurace | 49 |
| 9.4 | Bytový dům | 50 |
| 9.5 | Nebytové prostory | 51 |
| 9.6 | Úprava hodnot | 51 |
| 10 | Financování | 53 |
| 11 | Stanovení peněžních toků projektu | 54 |
| 11.1 | Výkaz zisku a ztráty | 54 |
| 11.2 | Rozvaha | 56 |
| 11.3 | Cash flow | 58 |
| 12 | Zhodnocení ekonomické efektivity | 60 |
| 12.1 | Stanovení kritérií hodnocení | 60 |
| 12.2 | Výpočet ekonomické efektivity | 61 |
| 13 | Doporučení pro potenciálního investora | 63 |
| | Závěr | 64 |

| | |
|--|-----------|
| Seznam použité literatury | 66 |
| Seznam obrázků | 70 |
| Seznam grafů..... | 71 |
| Seznam tabulek..... | 72 |
| Příloha č. 1 – Úprava hodnot | 73 |
| Příloha č. 2 – Splátkový kalendář..... | 74 |
| Příloha č. 3 - Rozvahy | 76 |
| Příloha č. 4 – Výkaz zisku a ztráty a Cash flow | 79 |

Úvod

Spolu s rozvojem ekonomiky a její transformací čelí společnost novým výzvám. Mezi nejaktuálnější problémy se řadí mimo jiné také zábor půdy, což z ní činí stále vzácnější aktivum. Půda, coby výrobní faktor, je limitována jak rozsahem, tak možnostmi využití. Výstavbu nových objektů na úkor zmenšování nezastavěných ploch není možné realizovat do nekonečna, ať už tyto objekty mají sloužit komerčním účelům, rekreaci či pro potřeby bydlení. Tento trend navíc podporuje rozšiřování sídel do krajiny, s čímž je neodmyslitelně spjata degradace půdy a ztráta zemědělských ploch a ploch volné přírody.

Na druhé straně přináší přeměna ekonomiky problémy v podobě starých, nevyužívaných areálů, dříve sloužících účelům, které již v moderní době ztratily na významu. Typicky se jedná například o tovární areály, zemědělské, hutní nebo vojenské objekty. Takové objekty v dnešní době jen těžko mohou sloužit svému původnímu účelu a díky jejich špatnému stavu, rozlehlosti či možné kontaminaci tak chátrají a problémy spojené s jejich existencí se jen navyšují. Oba tyto problémy však mohou být vyřešeny jejich propojením a ku prospěchu celé společnosti. Klíčem k řešení problému zmenšující se plochy volné krajiny a zároveň k řešení nedostatečně využívaných objektů je v revitalizaci těchto objektů s cílem nalezení takového využití, které odpovídá potřebám dnešní společnosti.

Může se zdát, že oba problémy lze snadno vyřešit. Skutečnost však není tak jednoduchá, jak by se mohlo na první pohled zdát. Revitalizace brownfieldových areálů v této době není pro investory zdaleka tak perspektivní jako realizace jejich podnikatelských aktivit výstavbou na zelených loukách. Staré areály tak dál chátrají a představují zhoršující se problém pro celé své okolí. Skloubit fyzické a technologické možnosti nevyužívaných areálů s atraktivním investičním nápadem a pozvednout tak zároveň i společenskou úroveň místa lze přirovnat k běhu na dlouhou trať, který nemusí nutně končit tak, jak bylo původně zamýšleno. Důležitou roli proto hraje plánování a příprava, které takovému podniku předchází. Jeden z nejdůležitějších milníků je beze sporu nalezení účelu, k jakému by měl být chátrající areál využíván. Zde je nutné co nejpřesněji odhadnout budoucnost takového projektu, a především to, zda je návrh životaschopný z ekonomického hlediska, které bývá pro investory, stojícími za financováním revitalizace, bernou mincí.

Tato diplomová práce si klade za cíl zhodnocení návrhu revitalizace vybraného brownfieldu z ekonomického hlediska za pomoci k tomu vhodných metod.

V teoretické části práce bude konkrétněji rozebrána problematika nevyužívaných objektů, důvody jejich vzniku, analýza dopadů jejich existence a také možnosti financování přeměny těchto objektů. V této části práce bude využito především syntézy poznatků z odborné literatury týkající se brownfieldů. Následovat bude část věnovaná možnostem zhodnocení ekonomické efektivity investičních projektů, která bude zaměřena na představení jednotlivých matematických modelů hodnocení. Zvláště zde bude vysvětlena problematika pro hodnocení investičních záměrů, které mají být financovány z veřejných zdrojů na rozdíl od investic financovaných soukromým sektorem.

Teoretická část se tak pokusí o zodpovězení důležitých otázek, které se k tomuto tématu vztahují. Konkrétně jde o otázky typu: co lze označit pojmem brownfield a co stojí za jejich vznikem, jak je lze popsat pro potřeby dalšího nakládání s nimi, jaké s sebou nesou externality a, co je možná nejdůležitější, jak a z jakých zdrojů se lze vypořádat s jejich existencí?

V praktické části této práce bude představen již zpracovaný návrh pro revitalizaci vybraného brownfieldu, který bude společně s informacemi z realitních serverů, webových stránek příslušných ministerstev, cenových soustav pro rekonstrukce budov a informací z Českého statistického úřadu hlavním zdrojem dat pro zpracování praktické části.

Brownfield bude kategorizován v souladu s poznatky z teoretické části práce, bude vypočtena plocha přestavby, nové výstavby a demolice. Tyto údaje budou sloužit jako podklad pro výpočet sumy počátečních výdajů na investici, která bude případně doplněna o částku potřebnou k financování počátečního pracovního kapitálu. Následně bude vytvořen odhad výnosů a nákladů jednotlivých provozů umístěných do revitalizovaného areálu podle údajů uvedených v návrhu. Na základě toho bude proveden odhad cash flow, který je základem pro zhodnocení ekonomické efektivity pomocí metod čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta a diskontované doby návratnosti pro financování soukromým sektorem, a metod minimalizace nákladů pro financování veřejnými financemi. Celá práce bude zakončena doporučením, zda je možné takovou podnikatelskou ideu realizovat či nikoliv.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Problematika brownfields

Brownfields se v České republice, stejně jako ve světě, stávají stále větším tématem, a to především kvůli socio-ekonomickým změnám ve společnosti, se kterými přichází také změny strategického územního plánování. Brownfields jsou překážkou udržitelného rozvoje těch obcí, na jejichž území se nachází. Při dodržování strategie udržitelného rozvoje je pro obce i regiony nemožné stále zvětšovat podíl nově zastavované plochy na okrajích obcí, a to jak plochy určené pro bydlení nebo sociální služby, tak navazující výstavby komunikací. Snahy strategického plánování by se proto měly zaměřovat primárně na zmenšování záborů nenarušené krajiny, a naopak zvětšovat efektivnost využití již zastavěné plochy (PLANETA, 2017, str. 3).

Téma brownfieldů a možnosti jejich znovuvyužití se proto dostalo do hledáčku jak soukromých investorů, tak i veřejné správy. Je jasné, že ladem ležící objekty, které nepřinášejí žádný užitek, ba naopak, lze označit za nevyužívané disponibilní zdroje (Kadeřábková & Piecha, 2009, str. 2).

Je tedy důležité si uvědomit, že jde stále o zdroje, a ty mohou při správném nakládání přinášet užitek nejen svým vlastníkům, případně investorům, nýbrž celému svému okolí, o čemž svědčí již realizované revitalizace dříve nevyužívaných ploch. Dobrým příkladem z českého prostředí může být přeměna bývalé tovární jídelny společnosti ŠKODA AUTO, a. s. v Plzni, která ztratila své původní využití v roce 1986. Architektonicky cenná budova byla prohlášena kulturní památkou, což ještě více komplikovalo nalezení nového využití a rekonstrukci. Ta přesto proběhla v letech 2012-2013 a zchátralá budova jídelny byla přeměněna na budovu Techmania Science Center s 3D promítacími sály planetária a výstavními prostory pro interaktivní vědecké expozice (www.brownfieldy.eu).

1.1 Vymezení pojmů

Brownfield nemá jednoznačné vymezení, organizace zabývající se jeho problematikou si jeho definici upravují. Podle dokumentu Národní strategie regenerací brownfieldů 2019-2024 lze brownfield definovat jako „*nemovitost (území, areál, pozemek, objekt), která je nevyužívaná, zanedbaná a může být i kontaminovaná. Vzniká jako pozůstatek průmyslové, zemědělské, rezidenční, vojenské či jiné aktivity. Brownfield nelze vhodně a efektivně využívat, aniž by proběhl proces jeho regenerace*“ (NSRB 2019-2024, 2019, str. 3). Tato definice je shodná s evropskou definicí CABERNET.

Organizace EPA (US Environmental Protection Agency) vymezuje termín s větším důrazem na možnou ekologickou zátěž, a sice jako „*nemovitost, jejíž rozšíření, přestavba nebo opětovné použití může být komplikováno přítomností nebo potenciální přítomností nebezpečné látky, znečišťující látky nebo kontaminující látky*“ (www.epa.gov).

V češtině se slovo brownfield užívá běžně, jako jeho český ekvivalent je někdy také používáno slovní spojení deprimující zóna. Podle Ministerstva pro místní rozvoj ČR jsou deprimující zóny definovány jako „*všechny pozemky a nemovitosti uvnitř urbanizovaného území, které ztratily svoji původní funkci nebo jsou nedostatečně využité. Tyto nemovitosti také ekonomicky a fyzicky deprimují sebe sama i své okolí*“ (MMR, Program: VÝZKUM PRO POTŘEBY REGIONŮ, 2004, str. 3).

I přes odlišné definice lze však obecně brownfields chápat jako pozemky či budovy, které již neplní funkci, pro kterou byly původně zamýšleny. Pro své okolí představují zátěž, a to jak ekonomickou, tak také fyzickou. Často se jedná o opuštěné areály průmyslové výroby, těžebního průmyslu

nebo vojenské areály. Díky důsledkům privatizace majetku přibýly také menší brownfields bývalých jednotných zemědělských družstev nebo státních statků.

Důvody vzniku brownfields jsou různé, nejčastěji se jedná o fyzické pozůstatky utlumených odvětví, což je důsledek přesunu značné části ekonomiky do terciálního sektoru, tedy do oblasti služeb. Změna rozložení na trhu práce se projevuje v nárůstu zaměstnanosti především v odvětví informačních technologií a komunikace (www.socr.cz).

S přechodem tradiční industriální ekonomiky na ekonomiku znalostí a ekonomiku služeb přibývá industriálních a zemědělských brownfields. To však není jediný důvod vzniku nevyužívaných území. Vedle typických průmyslových opuštěných areálů se setkáváme také s obytnými brownfields. Ty vznikají díky migraci obyvatelstva z méně ekonomicky atraktivních regionů, většinou za prací do větších měst. Zvláštním případem jsou pak brownfields vojenského typu, tedy bývalé armádní prostory nebo kasárna. Ty vznikly při odchodu sovětských vojsk a zrušení branné povinnosti v ČR v roce 2005 (Bešše, 2017, str. 26-28).

Brownfields se často střetávají s nezájmem investorů pro jejich revitalizaci. Ten je podložen především riziky a bariérami, které jsou s těmito investicemi spjaty. Ve srovnání s investováním na greenfields jsou rizika nezdaru investičního projektu vyšší a je jich podstatně více. Jako příklad rizika, které ohrožuje pouze brownfieldové investiční záměry můžeme uvést rizika ekologického poškození nebo rizika komplikovaných majetkových a právních vztahů (Bergat Jackson, 2004, str. 4-5).

Greenfields, v překladu zelená pole, naproti tomu představují nezastavěné území mimo urbanizované plochy. Jedná se tedy o nové rozvojové lokality, které mohou být určeny například jako území pro rezidenční nebo komerční zástavbu. Ty jsou investory preferovány z důvodů nižší rizikovosti, dále umožňuje výstavba na novém pozemku designovou flexibilitu a nová výstavba také bývá finančně méně náročná. Nicméně existuje snaha tyto pozemky pro další zástavbu nevyužívat, a naopak je zachovávat pro zemědělské účely nebo jako čistě přírodní oblasti (www.quora.com).

Blackfields jsou typem brownfieldu, který je extrémně kontaminovaný a nese tak značné ekologické poškození půdy, povrchových či podzemních vod nebo dalších částí životního prostředí. Důvodem toho je jeho minulé využití, typicky se jedná například o staré těžební prostory, bývalé sklady nebezpečných odpadů nebo místo průmyslové výroby. Jde o typ brownfieldu, u kterého je nejmenší pravděpodobnost jeho úspěšné revitalizace. Díky vysoké míře kontaminace rostou také náklady na revitalizaci, což však jen více prohlubuje tento problém, který může v budoucnu nabývat větších rozměrů (Gremlica a kol., 2003).

1.2 Kategorizace brownfields

Pro účelné dokumentování existence brownfields je důležité stanovit jejich hlavní charakteristiky, podle kterých pak můžeme takové lokality členit. Brownfields lze členit dle různých hledisek, například podle velikosti, původní funkce nebo podle míry ekologické zátěže. Zde budou vypsány ta členění, které budou dále využita pro popsání vybraného brownfieldu v praktické části.

Členění podle rozlohy:

1. malé (do 1 ha),
2. středně rozsáhlé (do 10 ha),
3. velmi rozsáhlé (100 + ha),

4. obzvláště rozsáhlé (několik desítek km²)
(Šilhánková, 2006, str. 11).

Členění vzhledem k pozici v zastavěném území:

1. v centrálních částech měst,
 2. ve větší vzdálenosti od center měst,
 3. v příměstských zónách,
 4. v okrajových částech menších obcí a vesnic,
 5. mimo zastavěné území
- (Šilhánková, 2006, str. 11).

Členění podle původní funkce:

1. armádní brownfields,
 2. zemědělské brownfields,
 3. průmyslové brownfields,
 4. administrativní brownfields,
 5. rezidenční brownfields,
 6. dopravní brownfields,
 7. důlní a těžební brownfields,
 8. ostatní
- (Šilhánková, 2006, str. 12).

Členění podle ekologické zátěže:

1. území a objekty bez ekologické zátěže,
 2. území a objekty s předpokladem ekologické zátěže,
 3. území a objekty s mírnou ekologickou zátěží,
 4. území a objekty s výraznou ekologickou zátěží
- (Šilhánková, 2006, str. 14).

Členění podle rozvojového potenciálu:

1. brownfielddy pro regeneraci na nově využitelné plochy pro výrobu a služby,
2. brownfielddy pro rekonstrukce a přestavby – plochy v centrálních částech měst kde dojde ke změně využití nejčastěji na polyfunkční městské,
3. brownfielddy bez rozvojového potenciálu, vyžadující odstranění.

Toto členění je vhodným klíčem k definování druhu veřejné podpory na revitalizaci brownfields a také odpovídá rozdělení kompetencí problematiky mezi čtyři ministerstva, a to mezi Ministerstvo průmyslu a obchodu (kategorie I.), Ministerstvo pro místní rozvoj (kategorie II.) a Ministerstvo životního prostředí a Ministerstvo zemědělství, která sdílejí odpovědnost a kompetence za třetí kategorii (NSRB 2019-2024, 2019, str 23-24).

Členění podle způsobů financování:

1. brownfielddy financované pouze soukromým sektorem.

První skupinu můžeme identifikovat jako brownfieldy s velmi lukrativní polohou pro komerční účely. Tyto nemovitosti bývají na trhu ceněny a existuje po nich poptávka. Není tedy nutné investovat do revitalizace těchto brownfieldů finance z veřejných zdrojů. Samozřejmě ale neplatí žádný zákaz veřejných intervencí, které mohou posílit atraktivnost území (Bergat Jackson, 2004, str. 10).

2. Brownfields financované z větší části soukromým sektorem.

Jako druhou skupinu uvedeme brownfieldy, které se nachází na území s citelně nižší exkluzivitou, avšak stále se jedná o komerčně využitelný prostor. V tomto případě je pro uskutečnění revitalizace potřebná silná veřejná podpora, na prvním místě nefinanční, v dalším kroku finanční, bez které by se nemohl projekt revitalizace uskutečnit. Obvyklým poměrem financování veřejnými a soukromými zdroji bývá poměr 1:5, kdy na každou jednu korunu z veřejných zdrojů přijde pět korun ze zdrojů soukromých. S klesajícím poměrem, to znamená s klesajícím podílem financí ze soukromých zdrojů, klesá také efektivnost financování takového prostoru z pohledu veřejných prostředků (Bergat Jackson, 2004, str. 10).

3. Brownfields financované z větší části veřejným sektorem.

Třetí skupina brownfieldů se vyznačuje nekomerčností lokace. Hlavními motivy pro regeneraci takovýchto ploch bývají sociální či ekologické cíle. Díky této charakteristice se mění i poměr financování z veřejných a soukromých zdrojů na poměr 1:1 až 1:4. V případě těchto brownfieldů je vhodné zvážit možnosti využití prostředků ze strukturálních fondů, jakožto nástrojů regionální politiky (Bergat Jackson, 2004, str. 9-10).

4. Brownfields financované pouze veřejným sektorem.

Předposlední skupinou brownfieldů charakterizovaných z hlediska financování jsou ty, jejichž stav je natolik závažný, že mohou ohrožovat zdraví osob nebo životní prostředí, a je tedy nutné se zabývat jejich odstraněním. Prvním krokem bývá snaha o nalezení viníka, díky kterému se nemovitost nachází v havarijním stavu. Díky nejednoznačnosti vlastnického práva, které bývá u brownfieldů obvyklé, však tyto snahy obvykle nedojdou naplnění. Zde se v praxi obvykle angažují pouze veřejné zdroje financování, které jsou použity na odstranění takovýchto brownfieldů a zabezpečení místa (Bergat Jackson, 2004, str. 9-10).

5. Brownfields bez možnosti financování.

Mimo zde zmíněné skupiny brownfieldů pak existují i takové, které díky špatné lokalizaci nemají dlouhodobě naději na znovuoživení a svým charakterem nepodněcují k zásahu ani veřejný sektor. Důvodem tohoto stavu je množství těchto brownfieldů, pro které dnes neexistuje dostatek investorů s reálnými plány na jejich regeneraci. Budoucností takových ploch pak může být jejich přeměna na nezastavěná území, pokud to charakter brownfieldu umožňuje (Bergat Jackson, 2004, str. 9-10).

1.3 Externality brownfields

Brownfields ovlivňují své okolí a svou existencí vytváří jak pozitivní, ve větší míře však negativní dopady na ekonomické, ekologické i sociální vrstvy společnosti. Vznik externalit se pojí s tržním selháním, což je důležité zmínit, jelikož se revitalizace brownfields obvykle neobejde bez netržního zásahu státu. Důvodem státních zásahů je pak právě neschopnost volného trhu znovu najít využití pro takové nemovitosti.

1.3.1 Pozitivní externality

Pozitivní externality chápeme jako stav, kdy někdo nebo něco plně neneser veškeré výnosy ze svého působení a ty jsou přenášeny na další subjekty bez jejich přičinění (Holman 2005, str. 383).

Pozitivní dopady brownfields se vytvářejí v souvislosti s jejich přeměnou. Pokud se brownfield podaří přeměnit způsobem, který společnost shledává jako přijatelný, totiž že se z něj stane bezpečné, vhodné a znovu využívané místo, může to být impuls pro zvýšení zaměstnanosti v oblasti, zlepšení sociálních, vzdělávacích či zdravotnických služeb. Projekty, které se zaměřují na revitalizaci brownfields tak mohou podnítit existenci staveb a s nimi spojených nových možností, které by jinak nepřipadaly v úvahu. Revitalizace brownfields tak nejen odstraňuje negativní externality a přináší očekávané efekty, ale dále přináší také pozitivní externality (Turečková & Chmielová, 2018, str. 304).

1.3.2 Negativní externality

Negativní externality jsou opakem pozitivních a vymezujeme je jako náklad, který se přenáší na nezúčastněné, a to bez jejich svolení (Holman 2005, str. 384).

Negativní externality se s pojmem brownfield pojí ve větší míře. Zde je ale na místě rozlišovat efekty, které vznikly v době využívání objektu (tedy před vznikem brownfield) a které pořád přetrvávají. Zde bude prostor věnován pouze těm externalitám, které se skutečně pojí až se samotným vznikem brownfieldu (Turečková & Chmielová, 2018, str. 304).

Negativní dopady lze rozdělit podle toho, které oblasti se týkají a to následovně:

- a. ekologické externality:
 - kontaminace půdy,
 - kontaminace podzemních a povrchových vod,
 - kontaminace staveb, infrastruktury.

Tyto externality jsou důvodem znehodnocování přírodního prostředí dané nemovitosti, kterou za brownfield považujeme, i jejího okolí. Rozsáhlý dopad pak má především znečištění podzemních a povrchových vod. S tím je přímo spojeno také ohrožení zdraví obyvatel (Slabák, 2007, str. 19-21).

- b. Ekonomické externality:
 - ztráta atraktivity území pro investory i pro obyvatelstvo,
 - ztráta atraktivity pro návštěvníky – ohrožení rozvoje cestovního ruchu,
 - nepřímé ekonomické ztráty pro obec.

Díky existenci ekologických znečištění a zpusťlosti staveb je okolí brownfieldu vnímáno jako rizikové a nebezpečné, čímž se značně snižuje možnost jeho využití pro účely rezidenční nebo komerční. I jinak populární turistické cíle mohou být poškozeny vlivem existence brownfieldu, který kazí celkový dojem z oblasti (Slabák, 2007, str. 19-21).

Negativní externality zažívají také obce díky nerovnoměrnosti zatěžování infrastruktury. V ideálním případě se počítá s tím, že nejvíce vytížené budou plochy v centrech měst a využití infrastruktury bude postupně slábnout s přibližováním se k okraji města. V realitě tomu bývá naopak, z části právě díky nevyužívaným brownfields, které jsou nahrazovány novou zástavbou na periferiích. Jde o nové průmyslové zóny či obytnou zástavbu (Slabák, 2007, str. 19-21).

- c. Sociální externality
 - odliv investorů,
 - zvýšení nezaměstnanosti,
 - snížení sociální úrovně obyvatel (zvýšení kriminality).

Oblast brownfieldu může ve svém okolí způsobovat odliv obyvatel, oblast se vylidňuje, což ještě více prohlubuje daný problém, a může vést ke vzniku dalších brownfields. Tato oblast se pak stává pro investora ještě méně atraktivní (Cibulková, 2013, str. 16-17).

1.4 Revitalizace brownfields

Se změnou stavu brownfields jsou spojeny různé pojmy, jejichž významy jsou si příbuzné, nicméně zde existují obsahové odlišnosti. V této kapitole proto budou definovány pojmy revitalizace, regenerace, rekultivace a rekonverze.

Revitalizace je pojem, který značí proces, jehož výstupem je znovuoživení ploch, které nejsou momentálně využívány nebo jsou využívány nedostatečně. Jde o pojem, který umožňuje poměrně široké uchopení, jehož základem je obnovení života ve zchátralých městských čtvrtích. Tím jsou myšleny ty části městské zástavby, které zchátraly přirozenou cestou, tedy zastaralé a neodpovídající nynějším potřebám. Pojem revitalizace díky své obsáhlosti můžeme členit na poddruhy, kterými jsou modernizace, gentrifikace, asanace a regenerace (Šilhánková, 2006, str. 28).

Regenerací rozumíme obnovu a nalezení nové, přínosné funkce u objektů, které mají historickou, kulturní či estetickou hodnotu. Lze ji považovat jako poddruh revitalizace, od které se liší především tím, že se zaměřuje na stavby s jistou urbánní hodnotou, jak bylo zmíněno výše. Mezi typické kroky při regeneraci patří přestavba historických struktur stavebního fondu tak, aby odpovídaly moderním standardům. S regenerací starší zástavby se setkáváme nejčastěji v historických centrech měst a v památkových zónách (Šilhánková, 2006, str. 29-30).

Rekultivace je pojem, který se pojí s přírodními oblastmi. Cílem rekultivace je znovuoživení krajiny tak, aby zde mohl opět volně fungovat původní ekosystém, který byl poškozen lidskou činností. Typicky se jedná například o rekultivaci důlních brownfields na severozápadě Čech, které jsou postupně měněny v jezera (NSRB, 2004, str. 4).

Rekonverze je v podmínkách České republiky považována za proces nalezení nového využití objektů, které již neplní jsou původní funkci. Specifická je rekonverze obzvláště proto, že ve většině případů je nový způsob využití značně odlišný od původního, přičemž je zachována stavební a architektonická struktura (Šilhánková, 2006, str. 31).

1.4.1 Důvody pro revitalizaci brownfields

Otázka revitalizace brownfields je ve vyspělých ekonomikách problémem, kterým se vlády daných zemí zabývají přibližně od konce 60. let 20. století. Plánované ekonomiky, které prošly transformací na tržní systém, se tímto problémem zabývají kratší dobu, o to jsou však důsledky závažnější. Brownfields tedy nejsou významným problémem pouze v České republice, ale jde o celosvětovou otázku. Při vymezování důvodů pro revitalizaci brownfields je nutné si uvědomit, že půda je omezeným a vzácným zdrojem, který je nutno chránit, ať už se jedná o plochy zemědělské či plochy volné přírody.

Problémem, který lze označit za globální, je pak proces neustávajícího zaboru přírodních ploch a ne-regulovaný nebo nedostatečně regulovaný růst urbanizovaných území. Díky značnému rozvoji sub-urbíí dochází k zástavbě na zelených polích, zatímco středy obcí jsou plné nemovitostí, které nejsou dostatečně využívány. Centra měst či celá městská sídliště se pak mohou snadno stát ghettys, kde můžeme pozorovat zvýšenou kriminalitu i další negativní externality existence brownfields, jak bylo zmíněno v kapitole 1. 3. 2. Negativní externality brownfields. Při výstavbě na greenfields je navíc nutno připočítat také s výstavbou komunikačních a inženýrských sítí. Zástavba města se stává nekompaktní, vzdálenost, kterou musí překonávat obyvatelé dané oblasti se zvyšuje a tím pádem se zvyšují také nároky na dopravu. S tím jde ruku v ruce zhoršování životního prostředí. Všechny zde vyjmenované události jsou jasným důvodem pro revitalizaci nevyužívaných území (Hurníková, 2009, str. 3-4).

Klíčem pro řešení problému nekontrolovaného růstu zástavby, který se označuje také jako urban sprawl, je dodržování zásad udržitelného rozvoje měst. Obecně definujeme udržitelný rozvoj jako takový, který je v souladu s požadavky současné generace, ale zároveň bere v úvahu potřeby dalších generací a neohrožuje jiné národy. Z hlediska brownfields je pak důležité směřovat územní plány tak, aby podporovaly znovuoživení již zastavěných ploch. Mezi zásady udržitelného rozvoje patří například uspořádání zástavby s ohledem na spotřebu energií, tedy tvořit kompaktní zástavbu. Dále jde o to zvyšovat obytnou hustotu díky kompaktním formám bydlení a také jsou zde vymezeny zásady pro ochranu přírodních funkcí či vytváření takových veřejných prostranství, které podporují komunikaci mezi obyvateli (Maier, 2012, str. 13).

Odpovědí na tyto potřeby může být právě revitalizace brownfields a jejich přeměna k takovým účelům, které jsou v souladu s potřebami okolí.

Revitalizace brownfields má také významný pozitivní vliv na zlepšování životního prostředí, díky šetrným projektům revitalizace může mimo jiné docházet k zachování leckdy významných technických památek (Sovička, 2019, str. 56).

Důvodů pro revitalizaci je mnoho, od odstraňování negativních důsledků, využívání oblastí s ohledem na vyšší záměry územního plánování až po zlepšování životního prostředí a tím pádem zkvalitňování života obyvatel okolí.

1.4.2 Překážky revitalizace brownfields

Revitalizace brownfieldu je vždy jedinečný, nákladný a nejistý projekt, který jen obtížně hledá realizátory. Problémů, které přispívají k neochotě se podílet na znovuvyužití zanedbaných pozemků je hned několik. Příčiny lze najít jednak v povaze samotného pozemku, jednak v komplikovaném řešení tohoto problému.

K problémům samotného pozemku patří kontaminace půdy nebo vody, chátrající budovy či skládky sutí. K těmto překážkám se přidávají i leckdy nejasné vlastnické vztahy. Pozemek, který je předmětem sporů o vlastnictví, je pak v takovém případě v podstatě neprodejný. Dalším problémem by mohla být i samotná velikost pozemku. Rozsáhlé pozemky bývalých továren, skladišť či vojenské brownfields jsou finančně náročnější na koupi i následnou revitalizaci (Stibůrková 2007, str. 30).

Jako další z překážek můžeme uvést fakt, že leckdy nestačí pouhá likvidace brownfieldu a přeměna plochy zpět na greenfield. Vzhledem k tomu, že se mnoho brownfieldů nachází právě v zastavěných centrech obcí, je tato varianta cestou do začarovaného kruhu. I po přeměně deprimující zóny na zelenou louku nemusí hodnota daného pozemku odpovídat tržním cenám jiných zelených luk. Jako

mnohem účelnější cesta se pak ukazuje oživení ekonomických aktivit bývalých areálů, tedy smysluplná revitalizace brownfields. Tím se ovšem omezují možnosti investora (Hurníková, 2009, str. 3-4). Dalším problémem je na první pohled zřejmá konkurence brownfieldů ve formě nové výstavby na zelených loukách, což podporují samy obce. Pro zábor půdy pro potřeby výstavby je nutné, aby byla tato plocha vedena v územním plánu jako zastavitelná plocha. Zastavitelná plocha je dle zákona č. 183/2006 Sb. „*definována jako plocha vymezená k zastavění v územním plánu nebo v zásadách územního rozvoje.*“ Zastavitelné plochy na územích obcí se pak vymezují na základě potenciálu rozvoje území a podle míry využití daného území. V současnosti však stále platí trend navyšovat podíl zastavitelných ploch kolem obcí, čímž obce snadno získávají investory. Díky investicím ze soukromého sektoru se pak v oblasti zlepšuje zaměstnanost, služby i infrastruktura. A investor si z pochopitelných důvodů raději vybere možnost výstavby na volné ploše mimo stávající zástavbu, ideálně s přímým připojením na hlavní silniční či železniční tah. Z toho vyplývá, že sami obce podporují rozšiřování zástavby na greenfields na úkor revitalizací brownfieldů ve svých centrech (Hurníková, 2009, str. 3-4).

Brownfieldy neexistují ve vzduchoprázdnu, stejně jako nic na tomto světě. Proto je velice důležité hledat příčiny vzniku, pozitiva negativa i možnosti revitalizace brownfieldů v kontextu prostředí, v jakém se nachází. Správné porozumění problematice brownfields, důvodům jejich vzniku a pokračující existence, je důležité pro vytvoření podmínek pro jejich odstraňování a pro jejich přetvoření takovým způsobem, který je co možná nejvíc přínosný pro jeho majitele i okolí.

Pro pochopení okolního prostředí a vlivů, které na zanedbané plochy působí, je vhodné nastínit základy urbanistické ekonomie, která poukazuje na nerozdělitelné pouto mezi ekonomikou a urbanismem, které se promítá také v problematice brownfieldů.

2 Urbanistická ekonomie

Ekonomie a urbanismus jsou přirozeně propojeny. Územní plány jsou sestavovány mimo jiné také na základě ekonomických hledisek. Urbanistická ekonomie se zabývá především vysvětlováním, jak se chovají města a celé regiony s cílem využít pozemky, které spadají pod jejich rozhodovací pravomoci, co nejúčelněji. Východiska získaná prostřednictvím urbanistické ekonomie se často stávají podkladem pro různá politická či podnikatelská rozhodnutí (Maier & Řezáč, 2006, str. 10-12). Je nutné co nejtěsněji propojit hlediska urbanistická a ekonomická v rovnovážném stavu. Díky tomu může vzniknout územní plán, který je orientován na podporu dodržování hospodářských zásad. Kvalitní územní plán je důležitý coby nástroj pro celostní rozvoj sledovaného území (Hána, 2010, str. 18)

Pomocí sledování a analyzování chování urbanistických celků je pro urbanisty mnohem jednodušší sestavit předpokládaný scénář vývoje daného území. Díky tomu je pak předkládaný plán vývoje území realističtější a zřetelnější jsou i budoucí efekty, které realizace rozvojových projektů vzešlých z územních plánů přinese. Urbanistická ekonomie se tak nezabývá pouze přímými efekty, které územní plánování vyvolává, ale také efekty nepřímými, především pak těmi negativními. Urbanistická ekonomie slouží jako podklad pro dlouhodobé plánování územního rozvoje s ohledem na celkovou úspěšnost využití území (Maier & Řezáč, 2006, str. 10-12).

Jako rozvoj území označujeme širší kvalitativní změny, tedy takové změny, které nelze matematicky vyjádřit. Obecně pak můžeme za rozvoj území považovat takové změny, které vedou ke zlepšování kvality života obyvatel ve smyslu ekonomickém i sociálním, přičemž se tyto dvě hlediska vzájemně ovlivňují. (Viturka & kol., 2014, str. 4).

Podle zásad urbanistické ekonomie je jedním z důležitých cílů územních celků dosáhnout co největšího veřejného prospěchu pomocí maximalizace využití potenciálu každého spravovaného pozemku. Co nejeftivnější využívání pozemků má nezanedbatelný vliv na celkový rozvoj území. Důležité je si uvědomit, že současné využívání pozemku však ovlivňuje možnosti jeho budoucího potenciálu. Zde se dostáváme k problematice upřednostňování momentálních nebo krátkodobých výnosů před dlouhodobým využíváním jako jednomu z teoretických základů pro vznik brownfields (Maier & Řezáč, 2006, str. 10-12).

Okamžité výnosy z pozemku jsou pochopitelně vyšší, než by tomu bylo ve stejném čase s použitím perspektivy udržitelného rozvoje, nicméně nejde o ekonomicky vhodné řešení. Jako příklad může sloužit jednorázové vykácení celého lesa a následný prodej dřeva. Jednorázový přínos je vysoký, v budoucnu lze ale jen stěží očekávat další ekonomické přínosy daného území. Navíc vypěstování nového lesa bude jistě finančně náročnější než jeho postupná obnova. Upřednostňování okamžitých výnosů pak může vést ke vzniku vyčerpaných pozemků. Takové pozemky, se kterými nebylo zacházeno v souladu s dlouhodobou udržitelností, se často stávají základem pro vznik brownfields, neboť tyto pozemky již dále nemohou plnit svou funkci. Zřejmé je to například u zemědělských pozemků využívaných pro rostlinnou výrobu. Pole, na kterém jsou plodiny pěstovány za použití umělých hnojiv či s nadměrným použitím těžkých zemědělských strojů, rychle degraduje a jeho životnost se zkracuje. Podobný problém můžeme nalézt také ve městské zástavbě, a to na příkladu výstavby sídlišť. Tato sídliště, která byla stavěna na území naší republiky především v druhé polovině dvacátého století, měla přinést rychlé a levné bydlení ve městech. Byl tedy vyvíjen tlak na co nejnižší pořizovací náklady, byty byly malé a s co nejlevnějším technickým vybavením. Pro co největší úsporu nákladů se typické mnohopodlažní domy stavěly na okrajích měst na nezastavěných plochách. Z krátkodobého hlediska tedy byla výstavba takových sídlišť relativně levná, ovšem z dlouhodobého hlediska lze takovýto čin považovat za ekonomickou ztrátu, a to díky nákladům na užívání sídlišť, čímž jsou míněny náklady na dopravu, veřejný pořádek a veřejné služby nebo údržbu. Díky komplexnosti sídlišť jsou změny velmi náročné. (Maier & Řezáč, 2006, str. 10-12).

Jako správný přístup k využívání území je tedy dle urbanistické ekonomie považováno takové využívání, které je v souladu s principy udržitelného rozvoje. Zásadní je uvažovat dlouhodobé aspekty užívání území s ohledem na ekonomické, ekologické a sociální aspekty. Tyto aspekty mají tu zvláštnost, že z dlouhodobého hlediska se cíle daných aspektů sbližují. V krátkodobém hledisku si ale ekonomické a sociální aspekty vzájemně odporují, přičemž ten ekonomický zpravidla vítězí. Majitel pozemku se většinou rozhoduje právě na základě krátkodobých ekonomických hledisek, sleduje vlastní zisk v dohledném časovém horizontu na úkor budoucího potenciálu pozemku a možných ekologických či sociálních problémů v budoucnu (Maier & Řezáč, 2006, str. 10-12).

Jako jeden z problémů implementace principů udržitelného rozvoje se ukazuje nemožnost stanovení obecně platných normativních ukazatelů, lze tedy jen těžko vyčíslit co je ještě považováno za udržitelné a co nikoliv. Proto urbanisté často vytvářejí plány rozvoje na svých osobních názorech a hodnotách, které jsou výsledkem jejich profesní etiky. A právě urbanistická ekonomie se svými

poznatky o chování území přináší důležité podklady pro tyto rozhodovací problémy (Maier & Řezáč, 2006, str. 10-12).

Území ve smyslu územní jednotky nebo půdy, jakožto jeden ze základních výrobních faktorů, má svůj trh, který se díky specifičnosti tohoto aktiva značně liší od trhů dalších výrobních faktorů. Pokud chceme blíže pochopit blízký vztah ekonomie a urbanismu, je vhodné přiblížit si problematiku trhu nemovitostí a jejich hodnotu.

2.1 Trh nemovitostí

Půda je jedním z ekonomických statků, vedle práce a kapitálu. K půdě se vztahují vlastnická práva a je proto předmětem směny. Obchodování s pozemky má ale svá specifika, což z něj činí trh velmi nedokonalý. První specifickou zvláštností trhu s nemovitostmi je fakt, že z ekonomického hlediska nelze oddělit užitek plynoucí z pozemku od užitku ze stavby, která se na pozemku nachází. Nemovitost, tvořena pozemkem a stavbou, je proto na trhu nemovitostí prodávána jako celek (Klein & Kesslerová, 2009, str. 27-36).

Dalším specifikem jsou obtíže se stanovením ceny nemovitosti. Na cenu má vliv především poloha, vlastnosti a předchozí a potenciální využití. Tyto vlastnosti jsou ale pro každou jednotlivou nemovitost unikátní, proto je velmi těžké je mezi sebou porovnávat či stanovovat cenu. Ceny jsou vždy odhadem (Klein & Kesslerová, 2009, str. 27-36).

Tržní hodnota nemovitosti je však ovlivněna i nepřímo, a to externalitami svého okolí. Nezáleží tedy pouze na stavu vlastního pozemku či stavby, hodnotí se i vliv okolní zástavby. V případě existence brownfields či vyčleněné oblasti v okolí pak logicky hodnota nemovitosti klesá. Lze tedy konstatovat, že cena nemovitosti je do značné míry ovlivněna také sociálním statutem území, ve kterém se nachází (Maier & Řezáč, 2006, str. 14-16).

2.2 Hodnota nemovitostí

V předchozí kapitole byly vypsány ty faktory, které ovlivňují hodnotu nemovitosti. Jako nejvýznamnější se pak jeví poloha, která těsně souvisí s dostupností a tím pádem i s možným využitím pozemku či budov. Dalším faktorem, který ovlivňuje hodnotu nemovitosti je pak čas, myšleno, jak se mění hodnota v časových horizontech (Maier & Řezáč, 2006, str. 16).

Faktor polohy

Poloha nemovitosti, jako nejdůležitější faktor, je analyzována hned na třech základních úrovních.

- Úroveň makropolohy:

tato úroveň je nahlížena z nejširšího geografického hlediska. Jako největší ovlivňující faktory se na této úrovni posuzuje poloha nemovitosti vůči hlavním centrům regionu, sociální, ekologická a ekonomická vyspělost regionu či infrastruktura (Maier & Řezáč, 2006, str. 17-20).

- Úroveň mezopolohy:

mezopoloha, označována také jako sídelní poloha, zkoumá vztah polohy nemovitosti k nejdůležitějším prvkům sídla. Jde například o dostupnost do centra nebo profil čtvrti, ve které se nemovitost nachází.

- Úroveň mikropolohy:

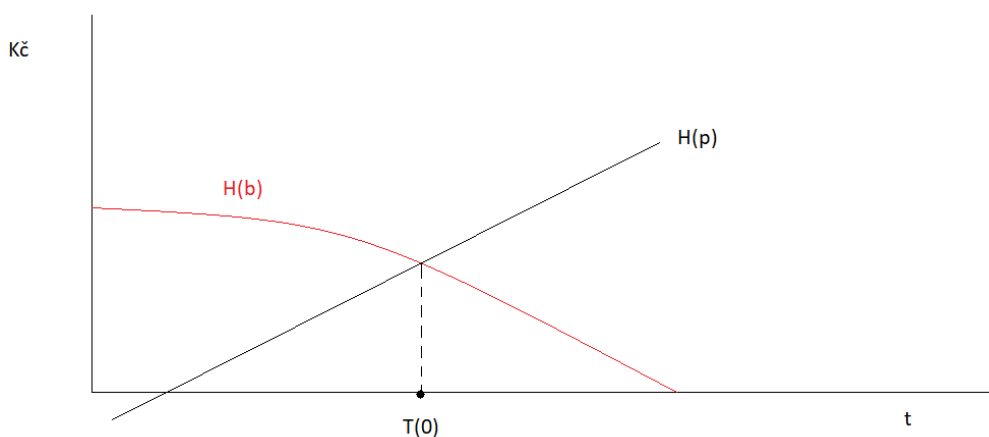
z hlediska mikropoloHY jsou zkoumány vztahy k nejbližšímu okolí pozemku. Sem lze zařadit dostupnost veřejné i individuální dopravy, možnosti parkování, napojení na technické sítě, blízkost občanské vybavenosti či kvalitu nejbližšího prostředí. Dále sem spadají i charakteristiky samotného pozemku, jako například velikost, tvar a terén pozemku, orientace vzhledem ke světovým stranám, či délka hranice s veřejným prostorem (Maier & Řezáč, 2006, str. 17-20).

Faktor časové změny

Ceny nemovitostí, stejně jako ceny dalších předmětů směny, jsou závislé na ekonomických cyklech. Ale dopad těchto cyklů na nemovitosti se liší od dopadů na jiná aktiva. Hlavním rozdílem je především to, že nemovitost je tradičně považována za velmi málo rizikovou investici a v čase se jejich hodnota mění jen velmi málo. Nicméně i zde jsou výjimky, a to v podobě přestaveb či nových výstaveb. Vzhledem k časové náročnosti takovýchto počinů se může stát, že původně plánované využití již nebude v čase dokončení odpovídat poptávce na trhu a investice tak nebude přinášet požadované výnosy. S tím roste rizikovitost investic do přestavby či do nové výstavby. Obecně lze tedy konstatovat, že čím delší je čas potřebný pro výstavbu, tím je nemovitost rizikovější (Dufek, 2018, str. 49).

Hodnota nemovitosti se také mění vzhledem k životnímu cyklu stavby, která je na pozemku umístěna. Největší hodnotu má stavba v okamžiku svého zprovoznění. Důvodem je to, že v této době její parametry nejvíce vyhovují stávajícím požadavkům. S přibývajícím fyzickým i morálním opotřebením však výnosy z budovy klesají a náklady na její provoz naopak rostou, a to až do bodu nulové ekonomické hodnoty budovy. V celkovém důsledku je tedy tržní hodnota budovy v čase klesající. Opačný vývoj sledujeme u tržní hodnoty pozemku. Tržní hodnotu pozemku můžeme určit na základě předpokladu demolice budovy, která se na pozemku nachází. Dále předpokládáme, že z vlastnění pozemku plyne vlastníkovu potenciální renta. Při porovnání demoličních nákladů a potenciální renty z pozemku pak můžeme vyčíslit tržní hodnotu pozemku. Pokud uvažujeme v čase neměnnou cenu za demoliční práce a dlouhodobě se zvyšující rentu z pozemku, zjišťujeme, že tržní hodnota pozemku v čase roste (Dufek, 2018, str. 49).

Aby se zabránilo snižování hodnoty nemovitosti jako celku vlivem snižování tržní hodnoty budovy, je vhodné stanovit bod v čase, kdy je výhodnější budovu zbourat. Tento okamžik se označuje pojmem ekonomické dožití budovy a je roven okamžiku, kdy jsou si tržní hodnoty budovy a pozemku rovny. Tento jev zachycuje Obrázek 1, kde $H(p)$ označuje rostoucí hodnotu pozemku, $H(b)$ klesající hodnotu budovy a čas $T(0)$ je okamžikem nulové ekonomické hodnoty budovy a tedy časem, kdy je vhodnější objekt zdemolovat. V případě, že by budova nebyla zdemolována, by nadále snižovala hodnotu nemovitosti. Staré a zchátralé budovy jsou pro vlastníka jen těžko využitelné a nemovitost jako celek je pro potenciálního kupce stále méně zajímavá (Maier & Řezáč, 2006, str. 17-20).



Obrázek 1 – Ekonomická životnost budovy, Zdroj: vlastní zpracování na základě Maier & Řezáč, 2006, str. 19

Ekonomickou životnost budovy je však možné prodlužovat, a tím pádem demolici budovy oddalovat. Nástrojem pro to jsou investice do modernizace. Pak platí, že čím vyšší je hodnota pozemku, tím vyšší musí být investice do modernizace budovy (Hájek, 2014, str. 56)

Na Obrázku 1 je znázorněno období, kdy je hodnota pozemku záporná. To je dáno obvykle velmi vysokými náklady na stavební práce, díky čemuž je blokována možnost alternativní přestavby. Dalším faktorem je pak to, že z takového pozemku plynou jen velmi nízké nájemné. Pokud je tedy hodnota pozemku záporná a současně již klesla ekonomická životnost budovy na nulu, není ekonomicky efektivní se o budovu starat, ale také není efektivní ji zbourat, jelikož demoliční práce či případné náklady na sanaci by jen navýšily již existující náklady na budovu. Tento princip vysvětluje z ekonomického hlediska vznik obtížně řešitelných brownfields a nutnost podpory veřejných prostředků při revitalizaci takovýchto ploch (Maier & Řezáč, 2006, str. 17-20).

V případě problematiky brownfields nám základy urbanistické ekonomie pomáhají odhalit teoretické důvody vzniku nedostatečně využívaných ploch, a také důvody jejich setrvání, navzdory přirozené snaze žít v co možná nejkomfortnějším prostředí. Konkrétní důvody vzniku brownfields, jako je transformace ekonomiky, byly vysvětleny v kapitole 1. 1. Vymezení pojmů. Důvody vzniku je důležité analyzovat při přemýšlení o revitalizaci brownfieldu. Při výběru nového uplatnění je důležité vzít v potaz zásady udržitelného rozvoje území a účelně prodlužovat životnost nemovitosti, stejně tak je důležité brát na zřetel názory veřejnosti a díky znovuobnovené využitelnosti brownfieldu dopomoci k celkovému povznesení území a navýšení jeho hospodárneho využívání.

3 Financování revitalizace brownfields

Financování revitalizačních snah je zásadním milníkem při vytváření projektů na podporu znovu využívání těchto území.

Ještě před samotným uvažováním nad způsobem financování revitalizace je důležité si stanovit, o jaký typ brownfieldu se z hlediska ekonomického jedná. Díky rozdělení je pak mnohem jednodušší identifikovat zainteresované strany a také způsob financování. Podle tohoto úhlu pohledu můžeme brownfieldy rozdělit na ty zcela financovatelné ze soukromého sektoru, brownfieldy s většinovým a menšinovým podílem financování ze soukromých zdrojů, financované z veřejných prostředků a

ty, pro které dlouhodobě neexistuje investor z řad soukromých ani veřejných. Toto rozdělení je spolu s dalšími přehledně uvedeno v podkapitole 1.2 Kategorizace brownfields.

3.1 Zainterесované strany

Při identifikování zainterесovaných stran zjišťujeme, že největší odpovědnost za brownfields nesou obce, na jejichž území se objekt nachází. Tudiž by se měly podílet na financování. V praxi však nemůže obec sama problém řešit, jelikož obvykle nedisponuje potřebnými financemi, objekty se často nacházejí v rukou soukromých vlastníků a rozhodující vliv na proces revitalizace mívají jednotlivá ministerstva (Bergat Jackson, 2004, str. 9-10).

Projekt revitalizace brownfields tedy vyžaduje zapojení různých stran soukromého i veřejného sektoru. Financování brownfields je pak větší měrou přenášeno na soukromý sektor, který drží prostředky. Veřejný sektor zde má především úlohu pobídkovou. Veřejný sektor by se při procesu financování měl zaměřit na ten druh intervencí, které udělají z brownfields atraktivní podnikatelskou příležitost. Ve větší míře by zde měly být zastoupeny nefinanční pobídky, například zajištění právního rámce, zajištění plynulého územního a stavebního řízení či informování a zapojení lokální veřejnosti. Obecně platí, že čím je objekt zanedbanější a jeho poloha nevýhodnější, tím jsou intervence veřejného sektoru podstatnější. Další důležitou snahou veřejného sektoru by měla být osvěta veřejnosti o problémech spojených s brownfields (Kadeřábková & Piecha, 2009, str. 63–69).

V současnosti jsou spíše upřednostňovány finanční pobídky pro soukromý sektor či pro obce, které tak získají prostředky pro řešení tohoto problému. Zainterесovanost veřejnosti, které se problém také týká, je spíše vedlejší (Kadeřábková & Piecha, 2009, str. 63).

I přesto na řešení problému financování vzniká ve většině případů unikátní partnerství soukromého a veřejného sektoru. Aby byl tento vztah efektivní, musí respektovat následující podmínky:

- projekt má jasný cíl, který je společný pro obě strany,
- projekt je oboustranně výhodný,
- spolupráce je transparentní a podpořená veřejností,
- rizika jsou vhodně rozdělena mezi obě strany (Bergat Jackson, 2004, str. 9-10).

3.2 Možnosti financování

Zainterесované strany mají různé možnosti získání finančních prostředků za účelem revitalizace brownfields. Před samotným financováním je důležité ujasnit investiční záměr, posoudit jeho realizovatelnost, sestavit finanční plán s vyčíslením všech nákladů a předpokladem výnosů. Základními způsoby, jak získat potřebné finance na revitalizaci nevyužívaných ploch jsou získání úvěru a dotační programy (NSRB, 2019, str. 19).

3.2.1 Úvěrové financování

Financování projektu revitalizace brownfields pomocí úvěru je dnes celkem běžnou záležitostí, ne vždy jde však o záležitost jednoduchou. Rozeznáváme dva základní způsoby úvěrového financování, a to projektové financování a financování „na korporátní riziko“.

Projektové financování je vázáno na konkrétní investiční projekt a jeho velkou výhodou je fakt, že tento úvěr počítá se splácením úvěru pomocí budoucích výnosů projektu. Tím se však stává

pro poskytovatele úvěru rizikovější, čemuž odpovídá i vyšší úroková míra. Poskytovatel úvěru podrobně analyzuje projekt, reálnost jeho výnosů, předpokládaný čas návratnosti a cash flow. Úvěr se zajišťuje většinou aktivy projektové společnosti, jejími nemovitostmi či budoucími pohledávkami. Čerpání úvěru může být postupné či jednorázové a doba splatnosti nikdy nesmí přesáhnout ekonomickou životnost projektu (Hanuš, 2018, str. 15).

Financování na „korporátní riziko“ se od projektového financování liší především tím, že předpokládá splácení dluhu z vlastních zdrojů žadatele. Žadatelem bývají jak soukromé podniky, tak i municipality. Záruka za úvěr je u soukromých žadatelů ve formě zástavy nemovitosti či jiného majetku, u obcí se většinou zástava nepožaduje. Úvěr se poskytuje na základě posouzení finanční stability a výkonnosti žadatele a jeho cena bývá obvykle nižší než u projektového financování (Hanuš, 2018, str. 15).

Tento druh financování je běžnější pro investice na tzv. hnědé louce, kdy je investice součástí již existujícího podniku a představuje tak jen jednu z činností společnosti (Scholleová, 2009, str. 185-189).

Poskytovatelé úvěrů, většinou bankovní instituce, přihlíží i k tomu, zda projekt získal dotaci či jinou podporu veřejného sektoru. Pokud projekt získá dotaci, je to pro banku signál o tom, že projekt je realizovatelný, koncepčně promyšlený a investičně zajímavý. Dotace však mohou působit i kontraproductivně. Některé banky mají podmínku čerpání úvěru až po skončení čerpání dotace. Pozitiva dotací však významně převažují nad negativy (Hanuš, 2018, str. 15).

Dalším způsobem, který pomáhá při získávání úvěru, jsou záruky. Zde hraje důležitou úlohu Českomoravská záruční a rozvojová banka a programy Evropské investiční banky a Evropského investičního fondu. Ty nabízejí záruky za žadatele o úvěr od komerčních bank. Realizátor projektu revitalizace pak může žádat o objemově vyšší částku a tím zabezpečit plynulý průběh projektu (Hanuš, 2018, str. 15).

3.2.2 Dotační programy Ministerstva pro místní rozvoj

Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR) se zaměřuje na podporu a rozvoj neatraktivních území v České republice. Jejich rozvoj se snaží podnítit i odstraňováním nevyužívaných budov a areálů a jejich revitalizací. Pro tyto snahy existuje několik dotačních podprogramů v rámci programu Podpora revitalizace území.

Sem spadá podprogram *Demolice budov v sociálně vyloučených lokalitách*, přičemž cílem je následná rekultivace zdemolovaného objektu, čímž by se měl podpořit rozvoj obcí (MMR, Demolice budov v sociálně vyloučených lokalitách 2020, str. 1-4).

Stejně tak vyhlásilo MMR podprogram *Regenerace brownfieldů pro nepodnikatelské využití*. Území brownfieldů v zastavěných lokalitách díky regeneraci budou následně sloužit široké veřejnosti. Samotný podprogram je rozdělen na tři dotační tituly, *Revitalizace a výstavba*, *Revitalizace a rekonstrukce a Revitalizace*. Výsledkem revitalizace jsou například nové obecní domy, školy, parkoviště nebo zóny aktivního či pasivního odpočinku. Žadatelem může být obec nebo kraj (MMR, Regenerace brownfieldů pro nepodnikatelské využití 2019, str. 1–5).

Posledním podprogramem je *Tvorba analýz a možností využití vybraných brownfieldů*. Dotovaným předmětem je v tomto případě vytvoření studie transformace vybraného brownfieldu. Finanční

podpora je v tomto případě poskytována především analýzám o možnostech využití rozsáhlých nevyužívaných ploch (MMR, Podprogram Tvorba analýz a možností využití vybraných brownfieldů, 2019, str. 1-4).

3.2.3 Dotační programy Ministerstva průmyslu a obchodu

V režii Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO) vznikly následující dotační programy, které se na rozdíl od předchozích zaměřují na přeměnu brownfieldů na objekty využívané podnikatelskou sférou.

Pro roky 2021–2027 existuje v gesci MPO *Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost (OP TAK)*, který navazuje na předchozí *Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK)*, který byl platný v letech 2014–2020.

Dotační podprogram *Regenerace a podnikatelské využití brownfieldů*, který spadá pod OP PIK, se zaměřuje na přeměnu nevyužívaných areálů v Moravskoslezském, Ústeckém a Karlovarském kraji a v hospodářsky a sociálně ohrožených územích, která jsou definována v dokumentu *Strategie regionálního rozvoje 2021+*. Jedná se o kraje a oblasti, které jsou nejvíce postiženy strukturálními změnami ekonomiky a cílem je zvýšení atraktivnosti, blahobytu a ekonomické situace kraje (MPO, *Regenerace a podnikatelské využití brownfieldů*, 2019, str. 1-11).

Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost se bude zaměřovat na podporu podnikání především malých a středních podniků, velká pozornost je pak kladena na výzkum, vývoj a inovace, digitalizaci a automatizaci podnikatelských aktivit. Podpora nespočívá pouze ve finanční výpomoci, ale je počítáno také s poradenskými a konzultačními činnostmi. Jedním ze specifických cílů je mimo jiné také podpora možnosti externího financování pro malé podnikatele.

V současné době probíhá průzkum mezi potencionálními žadateli o tom, jaké konkrétní aktivity by podle nich měly být podpořeny. Na základě zjištěných informací bude MPO v daném časovém horizontu vyhlašovat jednotlivé výzvy. V době sepisování této práce však ještě nebyly vyhlášeny žádné výzvy (<https://www.mpo.cz>).

3.2.4 Dotační programy Ministerstva zemědělství

Ministerstvo zemědělství (MZe) v současnosti zaštiťuje dva pro brownfields důležité programy. Prvním je *Operační program rozvoje venkova*, jehož cílem je obnova zemědělských brownfields, které by následně měly sloužit svému původnímu účelu (MZe, *Operační program Rozvoje venkova*, 2020). *Operační program Životní prostředí* dává možnost čerpat prostředky z Evropského fondu a Fondu soudržnosti na projekty zaměřující se na podporu opatření pro energetické úspory, přizpůsobení se změnám klimatu i posílení biologické rozmanitosti v městském prostředí, které mohou být zajímavé pro specifické typy revitalizace brownfieldů v zastavěných územích. Příjemcem v rámci tohoto programu jsou veřejné nebo soukromé subjekty. Žadatelem mohou být jak obce, kraje či jiné organizační složky státu, tak i podnikatelské subjekty a fyzické podnikající osoby. Maximální výše podpory je stanovena na 85 % z celkových uznatelných nákladů na odstranění ekologické škody. Nutno podotknout, že tento program je zatím pouze ve fázi konceptu a je nadále projednáván s Evropskou komisí (MZe, *Operační program Životní prostředí 2021-2027*, 2020, str. 66-71).

Finanční stránka revitalizace bývá v mnoha ohledech tím nejožehavějším bodem celé přípravné fáze projektu. Je proto důležité znát kromě financování vlastním kapitálem i jiné možnosti, které jsou

v současnosti k dispozici. Při výběru zdrojů financování záleží na podstatě samotného brownfieldu a na jeho budoucím využití.

Revitalizace jakéhokoliv brownfieldu, byť může být charakterizován jako malý, je velmi náročným počinem, a to už ve svých začátcích, kdy je o realizaci teprve uvažováno. Vzhledem k tomu, že cílem revitalizace je najít nové, efektivní a celospolečensky přínosné využití zanedbaného území, je rozhodování před samotnou investicí, stejně tak jako průběh realizace a konečné uvedení do provozu, značně rizikové. K tomu, aby byla revitalizace uskutečněna ke spokojenosti všech a co nejvíce se skutečnost podobala plánovaným stavům, je vhodné na ni nahlížet perspektivou řízení projektu, kterým bezpochyby je. Z toho důvodu bude v následující kapitole přiblížena problematika projektů a jejich životní cyklus.

4 Projekt

Termín projekt je spojován s mnoha definicemi, a ač jde o termín používaný širokou veřejností, není vždy uchopen zcela správně. Pro ujasnění zde bude uvedeno několik definic tohoto pojmu.

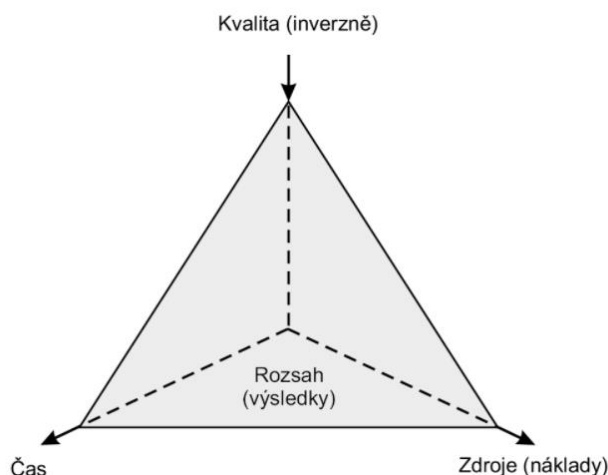
Podle standardu IPMA, International Projekt Management Association, který vznikl z potřeby standardizovat profesionální chování procesních managerů a procesních přístupů k řízení, je projektem míněno *„jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky“* (Pitaš, 2012, str. 314).

Česká autorka Alena Svozilová pak definuje projekt jako: *„dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku“* (Svozilová, 2016, str. 20).

Obecně můžeme projekt definovat jako sled činností, které přeměňují vstupy na výstupy, přičemž velmi důležitá je zde jedinečnost a neopakovatelnost každého projektu.

Každý projekt vyžaduje individuální přístup a více či méně se liší svými charakteristikami. I přesto však lze identifikovat tři hlavní styčné body, které jsou typické pro každý projekt. Jsou jimi předmět projektu a jeho požadovaná kvalita, náklady projektu a čas na projekt. Tyto veličiny se nazývají trojimperativem projektu a tvoří základní hranice projektu samotného, a důležité milníky pro projektové řízení. Všechny tyto veličiny jsou v projektu vzájemně propojeny a změna jedné veličiny vyvolává změnu alespoň jedné další. U většiny projektů je požadována maximální kvalita výstupů projektu s minimálními náklady a co nejkratší doba realizace. V realitě se však často přistupuje k změ-

nám v požadavcích v závislosti na aktuálním vývoji (Doležal, 2016, str. 82). Pro lepší představení propojenosti výše zmíněných veličin se trojimperativ často zobrazuje pomocí trojúhelníku, jehož vrcholy jsou dány kvalitou, časem a zdroji projektu, celková plocha pak odkazuje na rozsah.



Obrázek 2 – Trojimperativ projektu, Zdroj: Doležal, 2016, str. 382

Vzhledem k jedinečnosti aktivit spojených s revitalizací brownfieldů a tím k navrácení jejich využití můžeme tyto snahy pojmenovat projektem a pro další kroky využívat poznatků z projektového řízení.

4.1 Životní cyklus projektu a jeho fáze

Projekt má své jednotlivé a jedinečné kroky, které ve sledu tvoří jeho životní cyklus. Znalost životního cyklu projektu a jednotlivých projektových fází pomáhá při jeho řízení.

Životní cyklus můžeme obecně členit na čtyři hlavní fáze:

- předinvestiční fáze,
- investiční fáze,
- provozní fáze,
- ukončovací fáze.

Úspěšnost projektu jako celku se odvíjí od úspěšnosti jednotlivých fází, nicméně obzvláště velká pozornost je věnována fázi předinvestiční. V této fázi se na základě zde získaných poznatků rozhoduje o uskutečnění projektu, způsobu uskutečnění či případných změnách (Fotr & Souček, 2011, str. 23-25). Vhodné je také ustanovit podmínky, za kterých může projekt pokračovat do další fáze. Toto opatření tak pomůže ve vhodné chvíli přerušit práce na projektu či úplně upustit od dalšího pokračování prací a tím se vyhnout zbytečným časovým, ideovým i finančním újmám (Svozilová, 2016, str. 163).

Předinvestiční fáze v sobě zahrnuje provedení analýz okolí, především se jedná o analýzy marketingové, technologické, ekonomické a finanční. Podle získaných poznatků lze posoudit, jaké typy projektů jsou vhodné pro podrobnější analýzy. Rozhodující činností v předinvestiční fázi je provedení studie proveditelnosti. Ta se provádí pro ten projekt, který se investorovi jeví jako nejideálnější. Studie proveditelnosti analyzuje základní komerční, technické, finanční a ekonomické stránky projektu. Projekt v této fázi má jasně formulované cíle, způsob financování a dále pak identifikaci zá-

kladných vstupů, zdrojů a procesů, které budou k realizaci cílů potřeba. Je východiskem pro investiční rozhodnutí. Na konci předinvestiční fáze je projekt buď schválen k realizaci nebo zamítnut, což musí být v obou případech odůvodněno (Fotr & Souček, 2011, str. 26-30). V případě interního projektu je za schválení předinvestiční fáze a doporučení či nedoporučení k pokračování zpravidla odpovědný top manažer či majitel podniku v kooperaci s externím investorem, je-li využit cizí kapitál. Nejsledovanější položkou projektu pak bývá ekonomická efektivnost (Korecký & Trkovský, 2011, str. 65).

V rámci investiční fáze musí management projektu vytvořit právní, finanční a organizační rámec pro realizaci projektu. V této fázi je obvykle větší množství činností, které se různí podle charakteru projektu. Zásadní je zpracování právních dokumentů, které se k projektu vztahují, především jednání se o stavební projekt. Následuje fyzická výstavba, která se řídí podle realizační projektové dokumentace. Po dokončení montáží se dokončené dílo testuje a uvádí do zkušebního provozu. V této fázi je kritickým faktorem čas (Fotr & Souček, 2011, str. 33-37).

Provozní fázi dělíme podle sledovaného časového úseku na krátkodobou a dlouhodobou. Z krátkodobého pohledu jde o zavedení projektu do každodenního provozu. Z dlouhodobého pohledu jde pak především o sledování skutečných výnosů a nákladů, které nové zařízení generuje. Výsledky se porovnávají s předpoklady uvedenými v ekonomické části studie proveditelnosti. V této fázi se objevují dodatečné náklady na údržbu, které je potřeba připočítat k celkovým nákladům, na základě kterých posuzujeme skutečnou ekonomickou efektivnost (Fotr & Souček, 2011, str. 37-38).

Poslední fází, která bývá často opomíjená, avšak která je důležitá pro konečné zhodnocení, je fáze ukončovací. V této fázi dochází k ukončování provozu a likvidaci majetku, což je spojeno jak s příjmy, tak s výdaji. Na konci života se určí likvidační hodnota projektu, tedy rozdíl mezi příjmy a výdaji na likvidaci, která může významně změnit ukazatele ekonomické efektivnosti v posledním roce života projektu (Fotr & Souček, 2011, str. 39).

Na tomto místě je třeba rozlišit mezi dvěma pojmy, které se velice úzce pojí s životním cyklem projektu. Jsou jimi technická a ekonomická životnost. Technickou životností projektu rozumíme životnost hmotného i nehmotného zařízení projektu. Ekonomická životnost je dána schopností projektu být ekonomicky efektivní, jde tedy o období, po které je efektivní projekt provozovat. Z toho vyplývá, že ekonomická životnost projektu nemůže být delší než jeho technická životnost. Ekonomická a technická životnost je důležitá při hodnocení doby návratnosti jakožto jednoho z faktorů při posuzování ekonomické efektivnosti (Fotr & Souček, 2005, str. 108).

Výše popsané fáze života projektu obecně shrnují jednotlivé kroky, které jsou vhodné pro úspěšnou realizaci a další život projektu udělat. Existují však i jiné pohledy, díky kterým lze vývoj projektu popsat. Jedním z nich je pohled pomocí čerpání zdrojů, přičemž zdroji jsou zde myšleny jak zdroje finanční, tak také myšlenky a ideje či čas. Zdroje jsou čerpány ještě před samotnou realizací projektu, a to na přípravu analýz okolí a podkladových studií. Maximum čerpání zdrojů se nachází v realizační fázi, kde náklady rostou především v podobě nákladů na lidské zdroje, které jsou spotřebovávány i ve fázi dlouhodobého provozu (Svozilová, 2016, str. 163).

Znalost životních fází projektu objasňuje důležitost studie ekonomické efektivnosti, která má klíčovou úlohu v rozhodování, zda bude projekt realizován či nikoliv.

5 Hodnocení ekonomické efektivity projektu

Hodnocení projektu z ekonomického hlediska je důležitou součástí studie proveditelnosti. V této části je uskutečněno investiční rozhodnutí, které souvisí s věcnou podstatou projektu. Při rozhodnutí o uskutečnění investičního záměru však musí existovat i plán financování, konkrétně potřebná výše zdrojů a možnosti jejich krytí. Rozhodování o těchto položkách nazýváme finančním rozhodnutím. Finanční rozhodnutí je zdrojem dat pro propočet ekonomické efektivity projektu, přičemž může existovat i více variant (Fotr & Souček, 2011, str. 68).

Hlavním závěrem výpočtů ekonomické efektivity je zjištění, zda bude zvolený projekt se všemi jeho charakteristikami ekonomicky životaschopný, tedy zda bude schopen splatit počáteční investiční výdaj ve stanovené lhůtě. Dále je projekt konfrontován s požadavky investora či investorů na ekonomickou výnosnost investice, která je vypočtena díky předem připravenému plánu financování.

5.1 Peněžní toky projektu

Stanovením peněžních toků neboli cash flow projektu se rozumí identifikace příjmů a výdajů z projektu v průběhu celé jeho životnosti. Nejde tedy jen o stanovení celkové peněžní hodnoty, kterou investice přinese, nýbrž o časový sled, v jakém budou peněžní prostředky přijímány a vydávány. Chybné stanovení peněžních toků vede k chybným rozhodnutím o přijetí či zamítnutí projektu. Důležité je předem stanovit, co je za peněžní tok považováno a také co nejpřesněji odhadnout velikost toků (Fotr & Souček, 2011, str. 93).

Cash flow lze zjistit dvěma základními postupy.

Přímá metoda cash flow sleduje reálné pohyby peněz. Jde o jednoduchou metodu, jejíž nevýhoda spočívá v tom, že peněžní toky nejsou spojeny s výnosy a náklady (Scholleová, 2009, str. 33-35).

Nepřímá metoda je naopak založena na sledování výnosových a nákladových položek, které jsou zpětně opraveny o ty položky, které neznamenal skutečný pohyb peněz (Scholleová, 2009, str. 33-35).

Cash flow a jeho položky se mění v průběhu životních fází projektu.

V investiční fázi existují především výdaje na realizaci náplně projektu, například na přestavbu. Dále sem patří náklady na předzásobení a náklady na získání potřebného personálu.

Provozní fáze je charakteristická výrobou, se kterou jsou spojeny první prodeje, a tedy i příjmy. Zde identifikujeme také spotřební náklady, například na materiál, osobní a režijní náklady a odpisy.

Ve fázi ukončení lze počítat s příjmy z likvidace dlouhodobého a oběžného majetku, stejně tak ale musíme započítat i náklady na demontáž či náklady na odstranění ekologických škod, pokud vznikly (Scholleová, 2009, str. 33-35).

Identifikace peněžních toků je klíčovým zdrojem dat, podle kterých bude posuzována ekonomická efektivity investic s cílem revitalizace brownfieldu.

5.2 Odhad nákladů v projektu

Údajem, který má v rozhodování o projektu významnou pozici, jsou náklady s projektem spojené. Jedná se o náklady na provedení počátečních analýz, náklady na realizaci, provoz i ukončení činnosti.

Počáteční odhad nákladů je pouze hrubý a způsob jeho provedení je dvojitý. Jako první uvedeme postup analogický, kdy je odhad prováděn na základě podobností s již realizovanými projekty. Druhým způsobem je pak odhad parametrický, který je prováděn na základě nákladů přidělených k jednotlivým činnostem nebo vstupům. Například pro stavební projekty může být použita databáze orientačních nákladů, které kompletuje zákon č. 151/1997 Sb. o oceňování majetku. Mezi největší složky nákladů patří náklady na materiál, služby, lidskou práci a realizační náklady jako pronájem strojů, doprava nebo průzkumné práce (Doležal, 2016, str. 727-733).

V rozsáhlém investičním projektu, kterým revitalizace nevyužívaných ploch je, je nejvyšší výdaj uskutečněn na začátku, především v investiční fázi. V provozní fázi se předpokládá generování prvních příjmů, i zde je však třeba počítat s provozními náklady a náklady na údržbu.

5.3 Stanovení faktorů hodnocení

Před samotným užitím matematických vzorců na výpočet ekonomické efektivity je důležité stanovit kritéria, podle kterých bude výsledek zmíněných metod posuzován. Především u dynamických metod hodnocení, o kterých je řeč v kapitole 5. 4. 3. Dynamické metody, je nejčastěji používáno kritérium nákladů na investici.

Stanovení, jaké náklady na investici jsou vhodným měřítkem pro úspěšnost investice vychází z toho, jakými zdroji byla investice financována. Rozeznáváme dva hlavní zdroje, a to vlastní a cizí kapitál, přičemž ani jeden z těchto zdrojů, je-li používán, není zdarma (Fotr & Součet, 2005, str. 118).

Náklady na vlastní kapitál

Vlastní kapitál je kapitál vložený vlastníky do podnikání, které může být reprezentováno také investičním záměrem. Vlastník tím přichází o možnost jinak s těmito prostředky manipulovat a požaduje za vložení odměnu, která je prezentována jako náklady na používání vlastního kapitálu. Náklady na vlastní kapitál, vyjadřované v procentech, jsou tedy výnosností, kterou jejich vlastník po vložení kapitálu do podnikání očekává (Scholleová, 2009, str. 148–152).

Hodnota nákladů na vlastní kapitál je rozdílná a odvíjí se od toho, jak vlastník zdroje vnímá riziko, které se s podnikatelskými či investičními aktivitami pojí, přičemž toto vnímání je značně subjektivní. Existuje však několik metod pro výpočet přibližné požadované výnosnosti vlastního kapitálu. Mezi nejvíce užívané patří metoda CAPM (Capital Assets Pricing Model), jejíž vzorec je následující:

$$r_e = r_f + \beta * (r_m - r_f),$$

kde r_e ... náklady na vlastní kapitál,

r_f ... bezriziková úroková míra trhu,

β ... parametr rizika,

$(r_m - r_f)$... požadovaná prémie za riziko trhu (Scholleová, 2009, str. 148–152).

Bezriziková úroková míra bývá ztotožňována s roční úrokovou mírou státních dluhopisů, jelikož je státní dluhopis považován za téměř bezrizikovou investici. Jedná se také o nejnižší úrokovou míru v ekonomice (Scholleová, 2009, str. 148–152).

Parametr rizika, označovaný také jako beta koeficient, ve vzorci zastupuje hodnotu, která odráží vztah mezi hodnotou podniku a pohyby na celém trhu. Je-li beta koeficient kladný, s rostoucím trhem roste také hodnota podniku, a to o hodnotu, kterou beta koeficient vyjadřuje. Pokud je tedy beta koeficient 2, znamená to, že bude-li výnos trhu růst o 1 %, vzroste hodnota akcie na trhu dvojnásobně. Pokud je beta koeficient nižší než 1, hodnota podniku také poroste, ale méně než výnosy trhu. V případě záporného znaménka se bude hodnota podniku pohybovat v opačném směru. Pro podniky, které se pohybují na malých trzích či nejsou vůbec obchodovány lze beta koeficient přepočítat pomocí tzv. unlevered beta (nezadlužená beta). Unlevered beta uvádí průměrné koeficienty vybraných odvětví pro evropský a americký trh, které jsou dostatečně velké pro relevantní výpočet. (Scholleová, 2009, str. 148–152). Vyčíslováním těchto nezadlužených beta se zabývá například profesor Aswath Damodaran, který publikuje jejich hodnotu na svém webu <http://pages.stern.nyu.edu>.

Tato nezadlužená beta je následně upravena tak, aby odpovídala zadluženosti konkrétní společnosti, pro kterou jsou náklady na vlastní kapitál počítány. Beta levered (zadlužená beta), která figuruje ve vzorci pro výpočet nákladů na vlastní kapitál jako beta koeficient, se vypočte následovně:

$$\beta_{levered} = \beta_{unlevered} * (1 + (1 - t) * \frac{D}{E}),$$

kde t... sazba daně z příjmu,

D... úročený cizí kapitál,

E... vlastní kapitál (Scholleová, 2009, str. 148–152).

Poslední položkou ve vzorci pro výpočet nákladů vlastního kapitálu je požadovaná prémie za riziko trhu. Tato hodnota se vztahuje k hodnocení trhu, na kterém společnost obchoduje z pohledu rizika trhu. To se odvíjí především od možnosti selhání trhu v dané zemi (Scholleová, 2009, str. 148–152).

Náklady na cizí kapitál

Náklady na cizí kapitál jsou představovány úrokovou sazbou požadovanou za poskytnutí cizího kapitálu. Nejčastěji se v podnikatelském prostředí jedná o různé typy úvěrů či leasing. Úroková míra souvisí s vnímaným rizikem ze strany poskytovatele cizího úvěru, například banky. Mimo vnímané riziko při poskytnutí cizího kapitálu pro konkrétní podnik, které souvisí se zadlužením podniku, vstupuje do nákladů také makroekonomická situace, především hladina úrokových měr v ekonomice (Fotr & Součet, 2005, str. 120–121).

5.4 Hodnocení ekonomické efektivity v soukromém sektoru

Při hodnocení ekonomické efektivity jakéhokoliv projektu se zaměřujeme na tři základní parametry, které do hodnocení vstupují. Jsou jimi peněžní tok, čas a riziko. První faktor v sobě spojuje počáteční investiční výdaj a následně cash flow generované v průběhu životnosti projektu (Scholleová, 2009, str. 37).

Druhý faktor, čas, označuje dobu předpokládané životnosti projektu, tedy čas, po který bude projekt v provozu. Horní hranice doby provozu je dána technikou životností projektu.

A posledním faktorem je faktor rizika. Jelikož je každý projekt jedinečný, je také spojen s rozdílnou dávkou rizika. Velikost vnímaného rizika vždy záleží na investorovi. Do matematického hodnocení pak míra rizika vstupuje formou diskontované míry, která symbolizuje minimální požadavek investora na zhodnocení vložených prostředků. V tomto případě platí mezi vnímanou mírou rizika a diskontovanou mírou přímá úměra, tedy čím vyšší je vnímané riziko, tím větší návratnost svých prostředků investor požaduje (Scholleová, 2009, str. 37).

Podle toho, jakých parametrů při výpočtu ekonomické efektivity při hodnocení v soukromém sektoru využijeme, rozdělujeme metody hodnocení na metody nákladové, statické a dynamické.

5.4.1 Nákladové metody

Nákladové metody k výpočtu ekonomické efektivity používají pouze nákladů, jejich využití je tedy značně limitováno. Tyto postupy se hodí jako kritérium pro porovnání variant, které předpokládají stejnou úspěšnost na trhu, liší se však náklady. Obvykle se používají pro obnovovací typy investic, které jsou obecně méně rizikové. K těmto metodám se řadí metoda průměrných ročních nákladů, metoda vyrovnání provozních a investičních nákladů a metoda diskontovaných nákladů (Scholleová, 2009, str. 37-38).

5.4.2 Statické metody

Statické metody pracují jak s náklady, tak s výnosy z investice a některé metody do svých výpočtů částečně zahrnují také faktor času. Opomíjejí však faktor rizika. I přesto jsou ale často používány, a to především ve fázi prvního hodnocení projektů, kde slouží jako hrubé síto, které pomáhá oddělit ekonomicky neperspektivní projekty od těch, které budou vystaveny podrobnějším analýzám a sofistikovanějším metodám hodnocení ekonomické efektivity. Mezi konkrétní statické metody se řadí sledování průměrného ročního cash flow, průměrné roční návratnosti nebo průměrné doby návratnosti. Statické metody však nerespektují časovou hodnotou peněz (Scholleová, 2009, str. 50-58).

5.4.3 Dynamické metody

Dynamické metody jsou konstruovány tak, aby při jejich výpočtu byly zahrnuty všechny výše zmíněné faktory, tedy faktor likvidity, času a rizika. Díky tomu mohou sloužit jako pevný opěrný bod pro rozhodování o realizaci investice z ekonomického hlediska. Všechny následující metody respektují časovou hodnotu peněz, která je pro ekonomické rozhodování klíčová. Dynamické metody jsou postaveny tak, že pokud jedna z metod investici označuje za přijatelnou, jiná dynamická metoda toto nemůže vyvrátit, v hodnocení jsou tedy stejné. Liší se však podle pohledu na investici. To, jakou metodou investici ohodnotit tak, aby svému investorovi přinesla co nejrelevantnější informace, záleží na důvodu investování. Následuje popis nejužívanějších dynamických metod hodnocení i případů, kdy je vhodné tyto metody využít (Taušl Procházková & Jelínková, 2018, str. 161).

Čistá současná hodnota (Net Present Value)

Čistá současná hodnota, známá pod zkratkou NPV podle anglického názvu, je porovnáním prostředků, které jsou do projektu vloženy v současnosti s očekávanými výnosy, které by měl projekt

přinést v budoucnu. Tyto výnosy jsou proto diskontovány na svou současnou hodnotu. Jako diskontní faktor se používá požadovaná míra výnosnosti investorem (Máče, 2006, str. 12-13).

Pro rozhodování platí, že každý projekt, jehož čistá současná hodnota je vyšší nebo rovna nule, je ekonomicky přijatelný. V případě, že je NPV vyšší jak nula, je projekt schopen splatit všechny náklady, tedy i náklady požadované investorem za podstoupení rizika při poskytování počátečního kapitálu, a ještě generovat zisk. NPV se hodí především k vyhodnocené ekonomické atraktivity mezi různými investicemi v případě, že má investor omezené možnosti financování, avšak chce nebo musí investici uskutečnit. Pokud NPV slouží jako základ pro rozhodování mezi dvěma variantami, pak je ekonomicky výhodnější investovat do toho projektu, jehož NVP je vyšší, jelikož přinese větší budoucí zisk (Máče, 2006, str. 12-13).

Matematicky lze výpočet čisté současné hodnoty zapsat následovně:

$$NPV = -IN + \frac{CF_1}{(1-k)^1} + \frac{CF_2}{(1-k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1-k)^n} = -IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1-k)^i}$$

kde NPV ... čistá současná hodnota,
IN ... investiční výdaj,
CF ... cash flow,
k ... diskontní sazba,
n ... období (Scholleová, 2009, str. 60).

Vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return)

Vnitřní výnosové procento je ekvivalentem k vnitřní úrokové míře projektu. Projekt je zde v roli zhodnocovatele prostředků. Ten projekt s vyšší schopností zhodnotit vložené prostředky během své životnosti je pak logicky ekonomicky efektivnější. Přijatelná je každá investice, jejíž vnitřní výnosové procento je vyšší než požadovaná diskontní míra (Scholleová, 2009, str. 63-73).

Při matematickém vyjádření je pak vnitřní výnosové procento taková úroková míra, při které je NPV projektu nulová. Z toho vyplývá, že pokud je NPV investice vyšší než nula, je také IRR vyšší než požadovaná diskontní míra. Obě metody sledují stejné hodnoty, jen jiným pohledem. NVP je metoda s absolutním výnosem, IRR je založeno na relativní výnosnosti. Důvodem pro použití metody IRR je to, že na rozdíl od NPV primárně nepracuje s diskontní mírou, jejíž hodnota je subjektivní. Diskontní míra je zde použita až ve fázi porovnávání, nikoliv při výpočtu (Scholleová, 2009, str. 63-73). Použití metody IRR je limitováno jen pro určité typy investic. Lze jej využít pouze u investic s konvenčním peněžním tokem. Konvenční peněžní tok je takový, při kterém existují na začátku investice pouze výdaje a poté v průběhu celé jeho životnosti pouze příjmy. Znaménko u cash flow se tedy změnilo pouze jednou, ze záporných hodnot na kladné. Tato metoda je vhodná v případě, že investor má přebytečné finanční prostředky a rozhoduje se, do jaké investice je vložit. (Scholleová, 2009, str. 63-73).

Následuje vzorec pro výpočet hodnoty vnitřního výnosového procenta:

$$-IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + IRR)^i} = 0$$

kde IRR ... vnitřní výnosové procento,
IN ... investiční výdaj,
CF ... cash flow,
n ... období (Scholleová, 2009, str. 64).

Diskontovaná doba návratnosti (Payback Period)

Obecně můžeme dobu návratnosti popsat jako počet let, za které překročí přepokládané příjmy sumu výdajů na investici. Jako výsledek se uvádí rok, kdy kumulativní příjmy poprvé překročí investiční výdaje (Čížinská, 2018, str. 179).

Existuje zde předpoklad, že investice bude sama ze svých příjmů splácet počáteční investiční výdaj. Doba, za kterou se investice sama zaplatí přitom musí být kratší než termín předem určený investorem, jako nejdelší časový horizont je pak brána technická životnost projektu (Čížinská, 2018, str. 179).

Diskontovaná doba návratnosti se od jednoduché doby návratnosti liší tím, že zde diskontujeme předpokládané příjmy na jejich současnou hodnotu. Tato metoda hodnocení je většinou používána jako doplňková, jelikož je stanovení doby, za kterou se má projekt sám zaplatit, velmi subjektivní (Scholleová, 2009, str. 93-94).

5.5 Hodnocení ekonomické efektivity ve veřejném sektoru

Hodnocení ekonomické efektivity projektů veřejného sektoru se od těch ze soukromého prostředí liší. Za prvé je důležité si uvědomit, že se ve většině případů mění hlavní smysl projektu. Zatímco v soukromém sektoru jde investorům především o zisk z projektu, ve veřejném sektoru je mnohem významnějším cílem dosažení přínosů pro společnost. U projektů, jejichž hlavním smyslem je přínos společenský, nikoliv ekonomický, bývají ve všech fázích života projektu výdaje vyšší než příjmy. Z toho důvodu je nutné pro ekonomické hodnocení používat jiné metody, než je tomu u financování prostředky soukromého sektoru (Dufek, 2018, str. 49).

V případě revitalizace brownfields jsou společenské cíle a zapojení veřejných zdrojů do financování velmi časté, z toho důvodu zde budou vypsány ty metody, které jsou pro posouzení ekonomické efektivity z pohledu veřejných financí nejčastěji používány.

5.5.1 Metoda minimalizace nákladů (Cost Minimization Analysis)

Metoda minimalizace nákladů pracuje pouze s náklady projektu, které projekt vytváří po celou dobu své existence. Využití nalézá u projektů, kde není možné nebo důležité měřit vzniklé užitky.

Pro výpočet ekonomické efektivity se používá ukazatel nazývaný Náklady životního cyklu (Life Cycle Cost – LCC). Výhodnější je realizovat ten projekt, který má nižší náklady za předpokladu stejného dosaženého efektu (Dufek, 2018, str. 54).

Ukazatel LCC můžeme matematicky vyjádřit následovně:

$$LCC = \sum_{i=0}^n \frac{C_i}{(1 - k)^i}$$

kde LCC ... celková suma nákladů životního cyklu projektu v peněžních jednotkách,
C ... celkové roční náklady projektu v jednotlivých letech v peněžních jednotkách,
k ... diskontní sazba,
n ... období (Dufek, 2018, str. 54).

5.5.2 Analýza nákladů a užítku (Cost Benefit Analysis)

Analýza nákladů a užítku má za cíl vyčíslit nejen všechny náklady s projektem spojené, nýbrž i všechny přínosy. Náklady zde nejsou myšleny pouze z pohledu účetního či finančního, ale jedná se také o vzniklé újmy. Přínosy naopak reprezentují výhody pro zainteresované strany i okolí. Pro to, aby se mohly započítat všechny přínosy, je nutné ocenit společenské přínosy pomocí peněžních jednotek, i když samy o sobě žádné výnosy nevytváří. Díky peněžnímu vyjádření společenských výhod, které investice přinese, lze zhodnotit ekonomickou efektivity i u těch projektů, u kterých jsou ekonomické ukazatele pouze doplňujícím faktorem při rozhodování (Kislingerová, 2010, str. 341). Před použitím metody CBA je nutné analyzovat hlavní charakteristiky projektu a definovat jeho okolí. Pouze tak lze vyjmenovat primární přínosy projektu a také subjekty, kterých se budou týkat. Následně se vypracuje samotná CBA, která v sobě zahrnuje tři základní kroky, jmenovitě jde o technickou, finanční a ekonomickou analýzu (Doležal, 2016, str. 105).

Technická analýza poskytuje podrobné informace o poptávce, o možných dopadech realizace projektu na životní prostředí a změny klimatu, ať už pozitivních nebo negativních, a také o technických možnostech realizace a o harmonogramu. V technické analýze je obvyklé namodelovat takzvanou nulovou a investiční variantu. Nulová varianta představuje stav světa beze změny, tedy za předpokladu, že projekt nebude realizován. Investiční varianta je pak definována jako změna a její dopady po realizaci projektu. Důvodem sestavování těchto variant je skutečnost, že do výpočtu se mohou dostat jen ty užítky, které by bez projektu nevznikly (Dufek, 2018, str. 58-68).

Finanční analýza je zhodnocení projektu na základě peněžních toků, tedy na základě cash flow. V případě CBA se mluví o takzvaných čistých peněžních tocích, které jsou dány rozdílem cash flow s projektem a bez projektu. Peněžní toky projektu se sledují po předem určenou dobu. Při vytváření podnikatelské infrastruktury, k čemuž může revitalizace brownfields směřovat, je toto období obecně uznáváno v rozmezí 10–15 let. Po definování všech skutečných peněžních toků projektu přichází na řadu vyhodnocení efektivity pomocí dynamických metod hodnocení, které jsou shodné jak ve veřejném, tak v soukromém prostoru. Jedná se především o metody hodnocení pomocí čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta a diskontované doby návratnosti (Dufek, 2018, str. 58-68).

Posledním krokem je ekonomická analýza metody CBA, která má ukázat, jak projekt přispěl k zvýšení blahobytu okolí. Postup je analogický jako u finanční analýzy, mění se pouze vstupy. V tomto případě se nesledují skutečně vygenerované příjmy a výdaje, ale užítky nebo újmy vyjádřené pomocí peněžních jednotek. Způsobů přepočtu je několik, mezi nejvyužívanější se řadí například metody stínových cen nebo přepočet pomocí přímého dotazování zainteresovaných stran. Úkolem dotazování je zjistit, kolik by byli respondenti ochotni zaplatit za daný užitek. Peněžně oceněné užítky či újmy jsou pak přičteny ke skutečným peněžním tokům a samotné vyhodnocení je opět provedeno pomocí dynamických metod hodnocení. Ekonomická analýza tak poskytuje vyhodnocení celospolečenských dopadů (Dufek, 2018, str. 58-68).

6 Závěr teoretické části

Teoretická část poskytla odpovědi na hlavní otázky, které bylo nutné vyřešit před samotným zhodnocením ekonomické efektivity brownfieldu, který byl k tomuto účelu vybrán. Podstatné zjištění, které z teoretické části práce vyplývá, je, že brownfieldy nelze chápat jako dehonestující území, které vzniklo díky víceméně nahodilým událostem a které je momentálně pouze překážkou v územním rozvoji dané lokality. Brownfieldy nevznikají samovolně, jedná se o území, která se svou funkcí nedokázala přizpůsobit měnícím se podmínkám, což je velice důležité pochopit, chceme-li je opět přivést k životu. Nové využití brownfieldu by tedy mělo být pružnější, s větší možností expanze či útlumu jednotlivých funkcí. Proto je více než vhodné se zamýšlet především nad polyfunkčností takovýchto investičních záměrů. Stejně tak nejsou brownfieldy pouze překážky, naopak by měly být vnímány spíše jako příležitosti, jako možnosti využít jejich území a možná i historickou či architektonickou hodnotu. Na základě tohoto pohledu pak může být vyhodnocen návrh na revitalizaci, která jen dokládá, že brownfieldy se mohou, navzdory negativním externalitám, stát dobrými předměty podnikatelských zájmů.

Mezi další zjištění, které budou postupovat do praktické části, jsou informace o možnostech financování takového počínu. Jak bylo předloženo, financování lze na základní úrovni dělit na dva hlavní proudy, veřejný a soukromý, s možnostmi spolupráce obou zmiňovaných v různých poměrech. Nejperspektivnější návrhy revitalizace pak mohou být financovány pouze soukromými financemi, přičemž se počítá s návratností investice. Pro posouzení, jaké návrhy jsou těmi nejperspektivnějšími, lze využít metod pro hodnocení ekonomické efektivity investic. Koupě a revitalizace zanedbaného území může být vhodnou investicí, pokud je návrh na revitalizaci realizovatelný a výnosnost je investorem přijatelná.

Zde je také důležité si uvědomit, že se u brownfields více než u jiných investičních projektů prolíná působení ekonomických, ekologických i sociálních vlivů a že znovuoživení brownfieldu tak není pouze čistě ekonomický kalkul, ale dochází zde také k povznesení okolí.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 Delta Tachov

Předmětem studie ekonomické efektivity bude návrh revitalizace objektu Delty Tachov, který počítá se záměrem přebudovat stávající objekt na polyfunkční prostor, jehož nejpodstatnější částí bude pivovar. Návrh revitalizace byl zpracován jako náplň diplomové práce Bc. Štěpána Janů na fakultě architektury ČVUT v Praze v roce 2017. Návrh počítá s jedním soukromým investorem, který zrealizuje revitalizaci celého areálu. Následně bude sám některé objekty provozovat a jiné budou pronajímány.

Tovární areál v ulici T. G. Masaryka v Tachově, dnes známý jako Delta Tachov, byl primárně vystavěn jako výroba tabákových produktů na počátku 20. století. Delta Tachov se nachází přibližně 500 m od historického centra města v blízkosti autobusového a vlakového nádraží. Jeho velikost činí asi 17 000 m² a obsahuje 12 budov. Budovy se vyznačují architektonickým slohem pozdního historismu a hlavní budovy areálu jsou pro svou výjimečnou architekturu od roku 2013 památkově chráněny. Většina z nich je v současné době bez využití a chátrá. Svou polohou i velikostí představuje areál Delty Tachov nepřehlédnutelnou dominantu města, jejíž stav je nyní neutěšený a poškozují tak image celého svého okolí (<https://pamatkovykatalog.cz>).

Město Tachov se nachází v Plzeňském kraji, přibližně 55 km od Plzně v blízkosti státní hranice se Spolkovou republikou Německo. Bylo založeno při řece Mži nejspíše ve 12. století. V Tachově dnes žije přibližně 11 000 obyvatel, přičemž můžeme sledovat mírně klesající tendenci v řádech desítek obyvatel. Město leží 11 km od dálnice D5 která spojuje Prahu s Plzní a dále pokračuje na území Spolkové republiky Německo. (<https://www.mistopisy.cz>).

Do Tachovského okresu spadá mnoho historických památek i přírodních zajímavostí. Turisticky nejvyhledávanější je území Českého lesa, přehrada Hracholusky nebo Kladrubský klášter. Ačkoliv je Plzeňský kraj tradičně spojován s výrobou piva, v okrese se nachází jen jeden pivovar a to Rodinný pivovar Chodovar v Chodové Plané asi 14 km od Tachova (<https://www.czso.cz>).



Obrázek 3 – Areál Delty Tachov, pohled na město, Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 4 – Okolí areálu Delty Tachov, Zdroj: vlastní zpracování

Legenda k obrázku č. 4:

A – autobusové nádraží,

B – vlakové nádraží,

C – informační a turistické centrum,

D – městský úřad (www.mapy.cz).

7.1 Historie

Objekt v průběhu let několikrát změnil své využití. Vznik samotného areálu se pojí s činností tabákové továrny, která byla v Tachově založena v roce 1897. Stavbu provedli tachovští stavitelé Johan a Franz Krausovi na základě podkladů vídeňského inženýra Karla Stieglera. V letech 1905 a 1906 byl areál rozšiřován o další budovy. 20. a 30. léta 20. století představovala pro místní tabákovou výrobu nejúspěšnější etapu své existence. S příchodem druhé světové války změnil areál své využití a byl přestavěn pro účely zbrojní výroby pro letecký průmysl. Po skončení války v roce 1945 byl v těchto místech zřízen internační tábor pro sudetské Němce, kteří zde čekali na svůj transport do Německa. V následujících letech byl areál využíván dřevozpracující společností ZDP – DELTA, s. r. o, a to až do roku 2010. Nyní je většina areálu nabízena k prodeji či k pronájmu, okrajové budovy jsou pronajímány (<https://pamatkovykatolog.cz>).

7.2 Popis areálu

Areál je tvořen celkem dvanácti převážně zděnými budovami, přičemž většina z nich je v dobrém statickém a technickém stavu. Budovy nicméně vyžadují opravy v podobě obnov systémů vytápění, rozvodů vody a plynu či interiérových a povrchových exteriérových úprav.

Následuje seznam budov ležících na pozemcích Delty Tachov, kde jejich pojmenování odkazuje k původní funkci, v závorce je uvedena jejich celková výměra zapsaná v katastru nemovitostí:

- obytná a kancelářská budova č. p. 788 (548 m²),
- správní budova, č. p. 787 (456 m²),
- hlavní tovární budova a sušárna, č. p. 715 (3 839 m²),
- jídelna, č. p. 789 (878 m²),
- budova Trafo (165 m²),
- skladovací haly, p. č. 4026, 2149 (533 m²),
- malá tovární budova, p. č. 2153 (1 660 m²),
- kotelna, p. č. 2166 (588 m²),
- garáže, p. č. 2163 2164 (720 m²),
- budova údržby, p. č. 2162 (503 m²),
- drobné dočasné stavby, p. č. 2156, 2157, 2158, 2159 (325 m²) (Janů, 2017, str. 39-50).



Obrázek 5 – Popis budov areálu Delta Tachov, Zdroj: Janů, 2017, str. 35

V následujících tabulkách 1 a 2 je pro lepší přehlednost rozpracována charakteristika areálu jakožto předmětu projektu revitalizace s hlavními charakteristikami území. Informace v tabulce číslo 1 jsou výsledkem syntézy na základě údajů vedených v katastru nemovitostí.

Tabulka 1 – Popis areálu Delta Tachov, Zdroj: vlastní zpracování

| Název areálu | Delta Tachov |
|--------------------------|-------------------------|
| Lokalizace | Tachov, Plzeňský kraj |
| Rozloha | 17 000 m ² |
| Počet staveb | 12 |
| Celková zastavěná plocha | 10 215 m ² |
| Majoritní vlastník | Aldemar Reality s. r. o |
| Památkově chráněno | Ano |

Tabulka 2 – Začlenění brownfieldu Delta Tachov, Zdroj: vlastní zpracování

| Kritérium začlenění | Začlenění |
|---------------------------|---|
| Rozloha | malý brownfield |
| Pozice v zastavěném území | v centrální části města |
| Původní funkce | průmyslová výroba |
| Ekologická zátěž | předpoklad ekologické zátěže |
| Rozvojový potenciál | brownfield pro rekonstrukci a přestavbu |

Tabulka 2 charakterizuje brownfield Delty Tachov podle členění, které bylo popsáno v teoretické části práce v kapitole 1.2 Kategorizace brownfields.

7.3 Popis revitalizace areálu

Svou rozlohou umožňuje areál Delty Tachov velkorysé polyfunkční využití. V návrhu Štěpána Janů, který je v této práci analyzován z ekonomického hlediska, je řešeno celé území areálu a to tak, aby jeho nové využití odpovídalo potřebám svého okolí. Hlavním cílem návrhu je znovuoživit jak areál, tak také posílit atraktivitu města a okresu. Celý návrh je zpracován na základě analýzy okolí jako například sledování trendů počtu obyvatel, míra turismu a také na základě zásad územního rozvoje Plzeňského kraje a Programu rozvoje města Tachov. Návrh pak přímo řeší některé konkrétní priority rozvoje města Tachova jako je například problém bytové politiky, péče o majetek města a jeho udržitelnost, zvyšování podílu cestovního ruchu nebo rozvoj a stabilizace místních podnikatelských aktivit.

V návrhu je počítáno s bouracími pracemi i nově vystavěnými budovami. Celkově bude nový prostor otevřenější, bourání respektuje památkovou ochranu a bude se týkat především pozdějších dostaveb. Zbourány budou následující budovy:

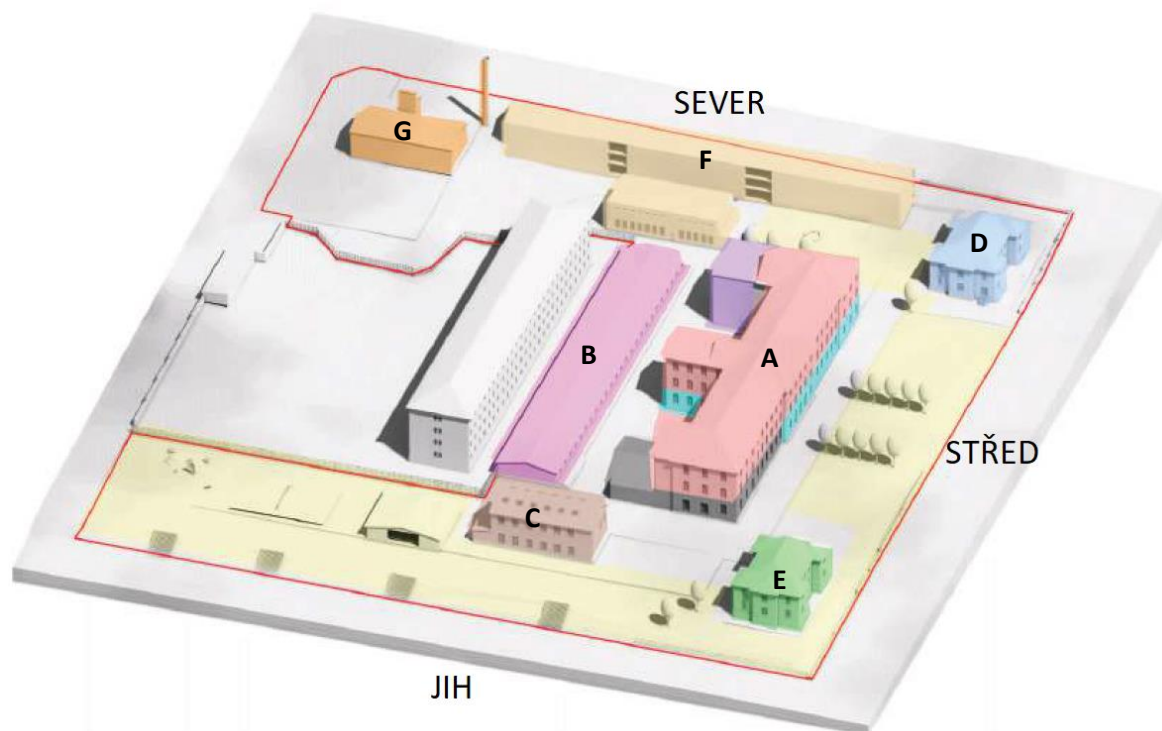
- Garáže
- Skladovací haly
- Trafo
- Drobné dočasné stavby

Nově postavena bude budova bytového domu v místech současných garáží.

V návrhu je areál Delty Tachov členěn na tři hlavní části: severní, jižní a středovou. Každá z nich má své jednotlivé náplně, které jsou na sobě navzájem nezávislé, což do budoucna podporuje možnost další expanze či přestavby areálu.

Severní část areálu je navrhována jako místo výstavby nových bytů coby bydlení pro mladé rodiny. Hlavní středová oblast má být věnována turismu a rozvoji místního podnikání a jižní část má plnit především úlohu rekreační.

Celá revitalizace by měla proběhnout v rámci tří let od zakoupení areálu, přičemž v prvním roce bude revitalizován střed, v druhém a třetím roce pak sever a jih areálu.



Obrázek 6 – Stavební náplň revitalizace areálu Delty Tachov, Zdroj: Janů, 2017, str. 73

Popis Obrázku 6:

A – pivovar, restaurace, hotel,

B – parkoviště,

C – kavárna, čajovna,

D – lékařský dům,

E – administrativní budova,

F – bytový dům,

G – music club, galerie.

A – Pivovar, restaurace, hotel

Největší řešenou budovou je hlavní tovární hala. Budova hlavní továrny areálu je v dobrém technickém stavu, opravy se budou týkat povrchových úprav exteriérů a interiérů a zcela zrekonstruovat je zapotřebí pouze technické zařízení budov jako je systém vytápění, rozvody vody a plynu.

Hlavní tovární budova je projektována jako prostor pro podnikatelské aktivity. V této budově je plánováno vybudovat pivovar s pivovarskou restaurací a hotelem.

Pivovar (na mapě označen fialovou barvou) by měl zabírat celé severní křídlo hlavní budovy. Velikostně se bude jednat o minipivovar, předpokládaná velikost výstavu za rok činí 6 000 hl. Pivo zde vařené bude spodně kvašené pšeničné pivo s označením ležák.

Pivovarská restaurace (na mapě označena šedou barvou) by se měla rozkládat na 450 m² a počet návštěvníků nebude přesahovat 100 lidí. Restaurace bude zároveň hlavním odběratelem zdejšího piva.

Většina prostoru hlavní tovární budovy bude vyhrazena na vybudování hotelových prostor (na mapě označeno červenou barvou). Celkem bude k dispozici 88 lůžek, členěno na dvoulůžkové a třílůžkové pokoje a apartmány.

Provozovatelem všech objektů umístěných v hlavní tovární budově bude investor.

B – Parkoviště

Prostor parkoviště, dříve takzvaná malá tovární budova, se nachází v zadním traktu areálu. Prostor je zamýšlen především jako parkování pro hotelové hosty a návštěvníky restaurace. Celkově se bude jednat o prostor o velikosti 1 200 m². V návrhu je také sezónně počítáno s využitím prostoru jako místa pro uspořádání jarmarků a jiných společenských akcí. Správcem tohoto prostoru bude investor.

C – Kavárna, čajovna

V budově někdejší jídelny a kuchyně pro tovární pracovníky by mělo vzniknout workshopové středisko s čajovnou, kavárnou a vlastní pražírnou. Prostory určeny pro čajovnu a kavárnu budou pronajímány. Celková plocha určená k pronájmu bude činit 440 m².

D – Lékařský dům

Bývalá správní budova bude v budoucnosti zastávat funkci lékařského domu pro 8 ordinací. Svým novým využitím prostor přímo reaguje na jeden z odhalených nedostatků města Tachova, a to nedostatek zdravotnických služeb. Tento prostor o celkové výměře 620 m² bude pronajímán.

E – Administrativní budova

Prostor o velikosti 620 m² v severní části areálu bude taktéž předmětem pronájmu. V budoucnu by zde měl vzniknout prostor pro administrativní zázemí společnosti.

F – Bytový dům

Bytový dům bude vystavěn na místě dnešních garáží na severní straně areálu. Bude se jednat o zcela novou stavbu, která bude skýtat celkem 28 bytových jednotek o následujících dispozicích a výměrách:

- 3x byt 1+kk, 38 m²,
- 4x byt 2+kk, 57 m²,
- 4x byt 3+kk, 76 m².

V prvním nadzemním patře bytového domu budou zajištěny parkovací místa pro nájemce bytových jednotek. Samotné byty pak budou situovány v druhém a třetím nadzemním patře.

G – Music club, galerie

Bývalá budova kotelny je určena k přestavbě na multifunkční prostor s hudebním klubem, barem a galerií. Kotelna v současné době nemá využití. V návrhu se počítá se zachováním technického nádechu budovy a zachováním vnitřního otevřeného prostoru. I tento prostor o velikosti 300 m² bude pronajímán.

Tabulka 3 – Zastavěná plocha Delty Tachov, Zdroj: vlastní zpracování

| Areál Delta Tachov | Plocha v m ² |
|-------------------------------------|-------------------------|
| Zastavěná plocha celkem | 10 215 |
| Demolice | 2 246 |
| Přestavba | 7 969 |
| Nová výstavba | 1 020 |
| Nová zastavěná plocha celkem | 8 989 |

Tabulka číslo 3 souhrnně ukazuje změny plochy před a po hlavních bouracích a stavebních pracích. Celkový součet zastavěné plochy je zmenšen, především zbouráním přístaveb pozdějšího data k hlavní tovární budově a nepotřebných technických staveb. Areál tak bude nově otevřenější a prostupnější.

8 Náklady na revitalizaci areálu

Pro provedení ekonomické studie je nutné identifikovat náklady, které bude nutné vynaložit na revitalizaci areálu a jeho následný provoz.

Předprojektová fáze, jejíž součástí jsou analýzy okolí a samotný návrh revitalizace, je již zpracována, a tudíž se k ní nevztahují další náklady. Dále rozpracované náklady se tudíž budou vztahovat pouze k realizační fázi projektu.

8.1 Náklady na koupi areálu

Hlavním bodem zde bylo určení možné kupní ceny areálu Delty Tachov. Při stanovení průměrné ceny za koupi průmyslového areálu v okolí Tachova za m² se vycházelo ze zveřejněných nabídek realitních kanceláří. Na jaře 2021 bylo na prodej v okolí Tachova celkem 9 areálů, které charakterově odpovídaly areálu Delty. Z těchto nabídek byla následně prostým průměrem vypočítána cena za m², která se stala základem dalších výpočtů.

Pro potřeby dalších výpočtů, obzvláště kvůli problematice úpravy hodnot, pak bylo nutné vyčlenit z celkové ceny tu část, která se vztahuje k pozemku a tu část, která se vztahuje k budovám, které na rozdíl od pozemku podléhají úpravám hodnot. Cena staveb byla vypočtena vynásobením průměrné ceny za m² s celkovou zastavěnou plochou před realizací stavebních prací (viz Tabulka 3).

Tabulka 4 – Náklady na koupi areálu, Zdroj: vlastní zpracování

| | |
|--|-----------------------|
| Průměrná cena za m ² | 2 875,81 Kč |
| Celková plocha areálu | 17 000 m ² |
| Celkové náklady na koupi areálu | 48 888 763 Kč |
| - z toho cena pozemku | 19 512 368 Kč |
| - z toho cena staveb | 29 376 394 Kč |

Tabulka 4 ukazuje jak celkové náklady na koupi areálu, tak jejich rozdělení na náklady za koupi pozemku a náklady na koupi staveb. Jde o uměle provedené rozdělení pro potřeby výpočtu úpravy hodnot, která se týká pouze staveb.

8.2 Náklady na demolici

Jako zdroj pro tvorbu nákladů za demoliční práce byl použit orientační ceník společnosti Emporio exclusive s. r. o., která jej uvádí na svých webových stránkách. Cena za m³ demolice cihelného zdiva je zde stanovena na 600 Kč a zahrnuje v sobě náklady na bourání a následný úklid a odvoz sutí. Celková plocha podléhající demolici je 2 246 m² (viz Tabulka 3).

Tabulka 5 – Náklady na demolici, Zdroj: vlastní zpracování

| Objekt demolice | Plocha v m ² | Výška v m | Obestavěný prostor v m ³ | Cena za demolici |
|--|-------------------------|-----------|-------------------------------------|---------------------|
| Garáže | 720 | 6,56 | 4 723,2 | 2 833 920 Kč |
| Skladovací haly | 533 | 9,5 | 5 063,5 | 3 038 100 Kč |
| Trafo | 165 | 2,8 | 462 | 277 200 Kč |
| Drobné dočasné stavby | 325 | 3 | 975 | 585 000 Kč |
| Budova údržby | 503 | 4,9 | 2 464,7 | 1 478 820 Kč |
| Celková cena za demoliční práce | | | | 8 213 040 Kč |

Objekty uvedeny v Tabulce 5 korespondují s objekty k demolici určenými tak, jak bylo popsáno v kapitole 7.3 Popis revitalizace areálu. Důvodem demolice těchto budov je dle návrhu větší propustnost areálu a vyzdvižení architektury původních staveb. Navíc jsou pro zamýšlenou podnikatelskou činnost bezúčelné.

8.3 Náklady na přestavbu

Náklady na přestavbu zbývajících budov tvoří největší část celkových nákladů. Pro jejich výpočet bylo využito Cenových ukazatelů ve stavebnictví pro rok 2021 od společnosti RTS DATA, dostupných z webových stránek www.stavebnistandardy.cz. Tento soubor shrnuje hodnotu základních rozpočtových nákladů pro různé typy budov podle jejich účelu. Jedná se o náklady na výstavbu nových objektů, nikoliv o náklady na přestavbu, proto může být reálná cena mírně nižší. Nicméně po zvážení zásady opatrnosti byly ceny nové stavby přejaty jako ceny přestavby.

Cenové ukazatele jsou rozděleny podle účelu výstavby objektu. Základní třídění vychází z Jednotné klasifikace stavebních objektů (JKSO) a pro potřeby výpočtů v této kapitole byly použity následující podkategorie:

- 801. Budovy občanské výstavby
- 811. Haly pro výrobu a služby.

Jako konstrukčně materiálová charakteristika byla pro všechny stavby určena kategorie 1: svislá nosná konstrukce zděná z cihel, tvárnic, bloků.

Objektů, kterých se přestavba týká, je celkem 6 a celková plocha přestavby činí 7 969 m² jak shrnuje Tabulka 6.

Tabulka 6 – Objekty přestavby, Zdroj: vlastní zpracování

| Objekt | Plocha v m ² | Výška v m | Obestavěný prostor v m ³ |
|----------------------------|-------------------------|-----------|-------------------------------------|
| Administrativní budova | 548 | 9,2 | 5 041,6 |
| Lékařský dům | 456 | 9,2 | 4 195,2 |
| Pivovar, restaurace, hotel | 3 839 | 13,6 | 52 210,4 |
| Kavárna, čajovna | 878 | 7 | 6 146 |
| Parkoviště | 1660 | 3,7 | 6 142 |
| Music club | 588 | 9,35 | 5 497,8 |

Tabulka 7 – Náklady na přestavbu, Zdroj: vlastní zpracování

| Administrativní budova | | | | |
|--|-------|-------------------------------------|------------------------|----------------|
| JKSO | KMCH* | Obestavěný prostor v m ³ | Cena za m ³ | Cena celkem |
| 801.6 - Budovy pro řízení, správu a administrativu | 1 | 5 041,6 | 7 090 Kč | 35 744 944 Kč |
| Lékařský dům | | | | |
| JKSO | KMCH* | Obestavěný prostor v m ³ | Cena za m ³ | Cena celkem |
| 801.1 - Budovy pro zdravotní péči | 1 | 4 195,2 | 9 035 Kč | 37 903 632 Kč |
| Pivovar, restaurace, hotel | | | | |
| JKSO | KMCH* | Obestavěný prostor v m ³ | Cena za m ³ | Cena celkem |
| 801.7 - Budovy pro společné ubytování a stravování | 1 | 52 210,4 | 7 250,00 Kč | 378 525 400 Kč |
| Kavárna, čajovna | | | | |
| JKSO | KMCH* | Obestavěný prostor v m ³ | Cena za m ³ | Cena celkem |
| 801.8 - Budovy pro obchod a společné stravování | 1 | 6 146 | 7 325 Kč | 45 019 450 Kč |

| Parkoviště | | | | |
|--|-------|-------------------------------------|------------------------|-----------------------|
| JKSO | KMCH* | Obestavěný prostor v m ³ | Cena za m ³ | Cena celkem |
| 811.5 - Haly pro garážování, opravy a údržbu vozidel | 1 | 6 142 | 6 565 Kč | 40 322 230Kč |
| Music club | | | | |
| JKSO | KMCH* | Obestavěný prostor v m ³ | Cena za m ³ | Cena celkem |
| 801.4 - Budovy pro vědu, kulturu a osvětu | 1 | 5 497,8 | 5 925 Kč | 32 574 465 Kč |
| Celková cena za přestavbu | | | | 570 090 121 Kč |

*KMCH = Konstrukčně materiálová charakteristika

Tabulka 7 shrnuje náklady na přestavbu všech k tomu určených budov. Celková cena za přestavbu, která v sobě zahrnuje náklady na materiál i mzdy pracovníků, byla kalkulována na 570 090 121 Kč.

8.4 Náklady na výstavbu

Předmětem nové výstavby je bytový dům, který bude vystavěn na místě zbouraných garáží. Jedná se o třípatrový dům pavlačového typu o celkové ploše 1 020 m². K výpočtu nákladů na výstavbu byly opět použity data z Cenových ukazatelů pro stavebnictví pro rok 2021 od společnosti RTS DATA.

Tabulka 8 – Náklady na výstavbu, Zdroj: vlastní zpracování

| Bytový dům | | | | |
|---|-------|-------------------------------------|------------------------|----------------------|
| JKSO | KMCH* | Obestavěný prostor v m ³ | Cena za m ³ | Cena celkem |
| 803.4 - Domy bytové typové s unifikovanými konstrukčními soustavami jinými než panelovými | 1 | 9180 | 5 400 Kč | 49 572 000 Kč |

*KMCH = Konstrukčně materiálová charakteristika

Tabulka 8 byla vypracována na základě stejných vstupních dat jako tabulka předchozí, odlišná je v třídění podle Jednotné klasifikace stavebních objektů, jelikož v tomto případě se jedná o výstavbu rezidenční části areálu.

8.5 Náklady na vybavení

Mezi tyto náklady se řadí prostředky na zakoupení vybavení pivovaru, hotelu a restaurace a základní vybavení pronajímaných kanceláří.

Vybavení pivovaru se skládá z kompletního setu pro vaření a distribuci piva o výstavu 6 000 hl ročně od společnosti Czech brewery system s. r. o. Konkrétně se jedná o varnu, parní generátor, fermentační tanky, kádě určené k zrání piva, tanky pro skladování a kontrolní a sanitární mechanismy. Zařízení restaurace o kapacitě 100 osob a hotelu o 88 lůžkách bylo odhadnuto na 20 000 000 Kč. Jedná se především o vybavení kuchyňským zařízením, spotřebiči, dále jde o restaurační i hotelový nábytek a nádobí a lůžkoviny. Kanceláře budou vybaveny základním sanitárním vybavením, nábytkem korespondujícím s účelem kanceláře či ordinace a alarmními systémy.

Tabulka 9 – Náklady na zařízení, Zdroj: Vlastní zpracování

| Zařízení | Cena |
|-----------------------------------|----------------------|
| Zařízení pivovaru | 15 565 083 Kč |
| Zařízení restaurace a hotelu | 20 000 000 Kč |
| Zařízení kanceláří | 100 000 Kč |
| Náklady na zařízení celkem | 35 665 083 Kč |

Tabulka 9 přehledně shrnuje všechny náklady na zařízení, které je nutné zakoupit pro zprovoznění podnikatelských aktivit v areálu.

8.6 Celkové náklady na revitalizaci

Celkové náklady na zakoupení areálu, na realizaci všech stavebních prací a na vybavení pro budoucí podnikatelské účely dosahuje **částky 712 429 007 Kč**. Koupě nemovitosti a realizace všech stavebních prací by měla proběhnout do tří let od zahájení realizační fáze projektu, přičemž v prvním roce realizace se počítá s koupí areálu a renovací hlavní tovární budovy skýtající zázemí pro pivovar, restauraci a hotel a co nejrychlejší uvedení jmenovaných částí do provozu. V druhém a třetím roce dojde na výstavbu a renovaci zbylých budov, dokončující stavební práce na objektech a revitalizaci okolí.

9 Plán výnosů a nákladů

Tato kapitola představí předpokládané rozpočty provozu jednotlivých částí areálu jako je pivovar, restaurace, hotel, bytový dům a kancelářské prostory.

9.1 Pivovar

Hlavní sortiment pivovaru byl zobecněn na jeden druh světlého, spodně kvašeného piva plzeňského typu o stupňovitosti 12°. Celkový výstav pivovaru je podle návrhu určen na 6 000 hl ročně. Cena za 0,5 l piva byla kalkulována na 26,04 Kč, přičemž průměrná cena piva tohoto typu se v České republice v roce 2020 pohybovala kolem 21,5 Kč za 0,5 litru (www.statistikaamy.cz). Vyšší cena je pro minipivovar typická.

Tabulka 10 shrnuje náklady na výrobu půllitru piva. Vlastní náklady výroby zahrnují materiál na výrobu, mzdy pivovarských dělníků a hlavního sládky, ostatní přímé náklady a výrobní režii. Ostatní přímé náklady v sobě zahrnují platby za zdravotní a sociální pojištění zaměstnanců. Výrobní režie

sestává z odpisů zařízení minipivovaru a nákladů na vodu a elektřinu pro potřeby výroby. Správní režie zahrnuje mzdu manažera výroby a náklady na energie správy, odbytová režie pak náklady na propagaci a balení. Pouze minimální náklady se očekávají v oblasti distribuce, jelikož za hlavního odběratele pivovaru je pokládána pivovarská restaurace umístěná v komplexu Dely Tachov a nejbližší okolí.

Tabulka 10 – Předběžná kalkulace ceny 0,5 litru piva, Zdroj: vlastní zpracování

| Kalkulace na jednotku (=0,5 l piva) | |
|-------------------------------------|-----------------|
| Přímý materiál | 4,72 Kč |
| - voda | 0,17 Kč |
| - slad | 3,00 Kč |
| - chmel | 0,32 Kč |
| - kvasnice | 1,23 Kč |
| Přímé mzdy | 0,86 Kč |
| Ostatní přímé náklady | 0,45 Kč |
| Výrobní režie | 1,43 Kč |
| VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY | 7,47 Kč |
| Správní režie | 0,35 Kč |
| VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU | 7,83 Kč |
| Odbytová režie | 0,90 Kč |
| ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU | 8,73 Kč |
| Zisk | 12,00 Kč |
| Prodejní cena | 20,73 Kč |
| DPH 21 % | 4,35 Kč |
| Spotřební daň | 0,96 Kč |
| Prodejní cena včetně DPH | 26,04 Kč |

Plánovaný roční rozpočet pivovaru by měl přinést zisk ve výši 1 774 952,25 Kč. Jedná se o jednoduchý rozpočet, který nebere v úvahu náklady financování, které jsou společné pro celý projekt a jsou tudíž zahrnuty až do celkového rozpočtu. Hlavním úkolem bylo stanovit náklady provozu a výnosy, které jsou nutnými informacemi pro stanovení plánu financování a plánu cash flow.

Tabulka 11 – Plánovaný roční rozpočet pivovaru, Zdroj: vlastní zpracování

| Rozpočtová položka | Částka |
|---|---------------------|
| Výnosy celkem | 31 245 347 Kč |
| Náklady celkem | 29 470 395 Kč |
| - spotřeba materiálu | 5 664 936 Kč |
| - spotřeba energií | 286 083 Kč |
| - osobní náklady | 22 439 376 Kč |
| - ostatní režijní náklady | 1 080 000 Kč |
| Výsledek hospodaření před úroky a odpisy | 1 774 952 Kč |

Tabulka 11 zobrazuje plánovaný roční rozpočet pivovaru, který vychází z předpokladů uvedených v návrhu. Velikost ročního prodeje je stejná jako plánovaná výroba, výnosy jsou spočteny jako pro-

dejní cena za 0,5 l piva z Tabulky 10 vynásobená velikostí plánované výroby ve výši 6 000 hl. Do spotřeby materiálu byla zařazena spotřeba vody, sladu, chmele a kvasnic. Spotřeba energie zahrnuje spotřebu vody a elektrické energie pro výrobu i správní část pivovaru.

Největší nákladovou položkou v rozpočtu pivovaru jsou osobní náklady, které jsou tvořeny z čistých mzdů a záloh placených za zdravotní a sociální pojištění zaměstnavatelem. V pivovaru bude zaměstnáno 5 osob, z toho 3 pivovarští dělníci, jeden sládek a jeden manažer výroby. Jejich mzdy reflektují průměrné mzdy na těchto pozicích podle webu eprehledy.cz.

Režijní náklady souhrnně představují náklady na obaly a propagaci.

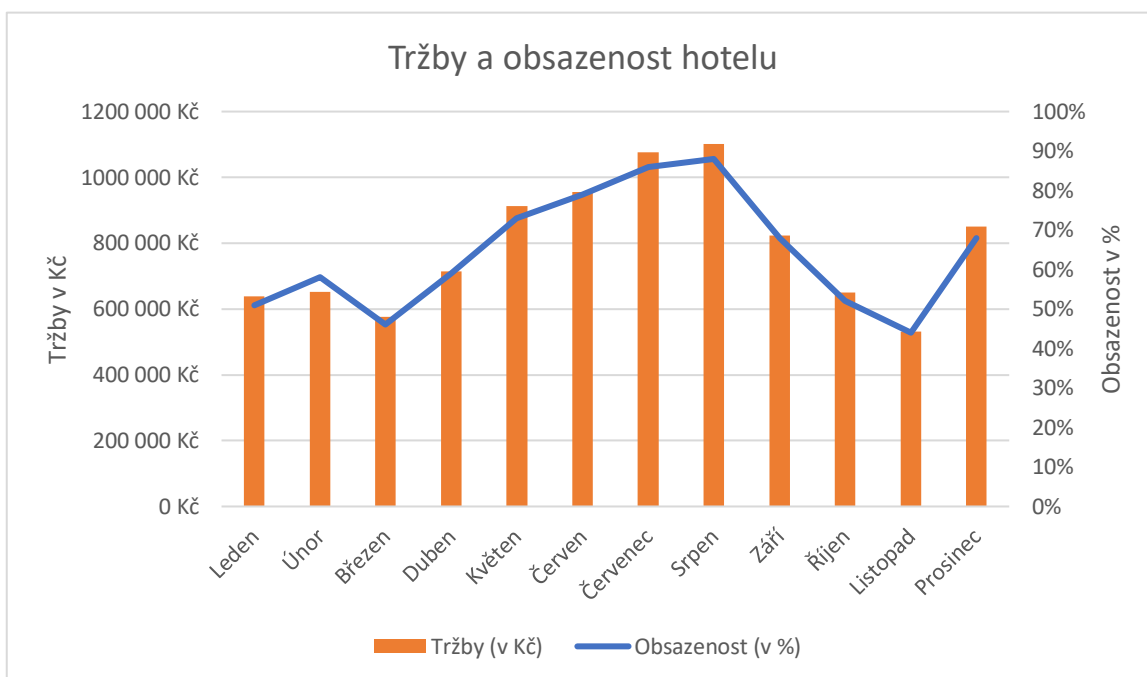
9.2 Hotel

Hotel podle návrhu sestává z celkem 88 lůžek, které jsou rozděleny mezi tři typy pokojů: dvoulůžkové a třílůžkové pokoje a čtyřlůžkové apartmány. Cena je určena za noc a pokoj, nikoliv za počet ubytovaných. Proto i samotný rozpočet je koncipován na základě obsazenosti pokojů, a ne na základě počtu návštěvníků hotelu. Cena za pokoj byla stanovena odhadem na základě porovnání s konkurencí v oblasti, nutno však podotknout, že se v blízkosti Tachova nenachází žádný podobně rozsáhlý komplex nabízející ubytování a stravování.

Tabulka 12 – Hotelové pokoje, Zdroj: vlastní zpracování

| Typ pokoje | Počet pokojů | Počet lůžek | Cena pokoje/noc |
|-------------------------------------|--------------|-------------|-----------------|
| Dvoulůžkový pokoj | 13 | 26 | 1100 Kč |
| Třílůžkový pokoj | 10 | 30 | 1300 Kč |
| Čtyřlůžkový pokoj (apartmán) | 8 | 32 | 1800 Kč |

Následující graf zobrazuje plánovanou obsazenost celého hotelu a tržby v průběhu jednoho roku. Obsazenost hotelu byla odhadnuta na základě údajů Veřejné databáze Českého statistického úřadu, kde se roční obsazenost hromadných ubytovacích zařízení pohybuje kolem 50 %, přičemž nejsilnějšími měsíci jsou tradičně červenec a srpen, kdy obsazenost v průměru přesahuje i 70 % (<https://vdb.czso.cz>). Obsazenost zde řešeného hotelu je oproti průměru vyšší vzhledem k nízké konkurenci v okolí i jedinečnosti projektu. Nutno podotknout, že data jsou sledována před rokem 2020, který byl, co se obsazenosti hromadných ubytovacích zařízení všech typů týče, silně ovlivněn nařízením vlády, která s přestávkami plošně zamezila činnosti ubytovacích zařízení.



Graf 1 – Předpokládaný vývoj tržeb a obsazenosti hotelu za rok, Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13 pak ve zjednodušeném přehledu shrnuje hlavní údaje za hotel potřebné k výpočtu ekonomické efektivity celého projektu, tedy roční výnosy, náklady a výsledek hospodaření, který ukazuje na ziskové hospodaření hotelu.

Výkonová spotřeba v sobě obsahuje fixní náklady na energii pro chod hotelu, náklady za služby prádelny, nákup potravin a jednorázových hotelových suplementů. Samostatná položka spotřeby energií pak vyjadřuje spotřebu energií v pokojích a jde tedy o položku, která se variabilně mění s měnící se obsazeností. V hotelu bude zaměstnáno celkem 8 pracovníků, z toho 4 pracovníci úklidu, 2 recepční, 1 pracovník údržby a 1 manažer. Jejich mzdy byly určeny na základě dat uvedených na webových stránkách epřehledy.cz, která ve spolupráci s Českým statistickým úřadem zveřejňuje průměrné mzdy na různých pozicích.

Ostatní náklady v sobě zahrnují náklady na propagaci, inzerci na hotelových srovnávacích, provoz webových stránek a telekomunikační služby.

Tabulka 13 – Plánovaný roční rozpočet hotelu, Zdroj: vlastní zpracování

| Rozpočtová položka | Částka |
|---|---------------------|
| Výnosy celkem | 9 480 912 Kč |
| Náklady celkem | 6 578 361 Kč |
| - výkonová spotřeba | 3 335 280 Kč |
| - spotřeba energií | 371 289 Kč |
| - osobní náklady | 2 171 808 Kč |
| - ostatní režijní náklady | 699 984 Kč |
| Výsledek hospodaření před úroky a odpisy | 2 902 550 Kč |

Výsledek hospodaření před odečtením úroků a odpisů za první rok provozu hotelu byl vyčíslen na 2 902 550 Kč.

9.3 Restaurace

Pivovarská restaurace doplňuje turistický komplex a bude úzce spolupracovat jak s hotelem, tak s pivovarem. Kapacita restaurace je projektována na 100 osob. Pro zjednodušení propočtů byl sortiment restaurace rozdělen na následující kategorie:

- pokrm (hlavní chod + příloha),
- pivo (0,5 l, světlý ležák),
- víno (0,2 l, rozlévané),
- nealkoholické nápoje (0,3 l),
- destiláty (0,04 l).

Ceny všech těchto položek jsou odhadem provedeným na základě analýzy konkurence v kraji. Rozpočet dále pracuje s předpokladem Food cost ve výši 60 %. Tento údaj říká, že na dosažení 100 Kč výnosů z pokrmu je zapotřebí vynaložit 60 Kč nákladů. Obecně platí, že čím je restaurace menší a jídlo kvalitnější, tím je Food cost vyšší. Analogicky se postupuje při výpočtu Beverage cost pro výpočet nákladů na nápoje. (Motyčka, 2011, str. 7). Údaje o plánovaných výnosech a nákladech kalkulovaných na základě 60 % Food cost a 35 % Beverage cost shrnuje Tabulka 14.

Dalším zdrojem dat pro plánování výnosů a nákladů pro restauraci se stal web www.ceskovdatch.cz a článek z roku 2020 zabývající se spotřebou alkoholu. Z něj vyplynulo, že v restauračních zařízeních v České republice je až 50 % z celkových tržeb tvořeno výnosy z prodeje alkoholických nápojů. Ve zde projektované restauraci dosahují výnosy za alkoholické nápoje 47 % z celkových výnosů.

Tabulka 14 – Plánované měsíční výnosy a náklady na hlavní sortiment restaurace, Zdroj: vlastní zpracování

| | Průměrná cena | Množství/měsíc | Výnosy/měsíc | Náklady/měsíc |
|----------------------------|---------------|----------------|--------------|---------------|
| Pokrm | 230 Kč | 3 000 | 690 000 Kč | 414 000 Kč |
| Pivo | 37 Kč | 18 000 | 666 000 Kč | 468 680 Kč |
| Víno | 50 Kč | 3 000 | 150 000 Kč | 52 500 Kč |
| Nealkoholický nápoj | 40 Kč | 9 000 | 360 000 Kč | 126 000 Kč |
| Destilát | 65 Kč | 2 100 | 136 500 Kč | 47 775 Kč |

Tabulka 15 představuje plán ročního rozpočtu pro restauraci. Výnosy agregují tržby za všechny sortiment uvedený v Tabulce 14.

Spotřeba materiálu v sobě zahrnuje Food cost a Beverage cost.

Spotřeba energií zahrnuje náklady na vodné a stočné a elektrickou energii, které byly přepočítány na jednu porci jídla. Průměrná spotřeba vody na jedno jídlo činí 8,43 litrů a průměrná spotřeba elektřiny pak 3,11 kWh. Průměrná spotřeba elektrické energie a vody v restauračním zařízení se odvíjí od dat publikovaných ve studii s názvem *Energetická náročnost gastroprovozů a možnost úspor*, za kterou stojí Ministerstvo průmyslu a obchodu (Poul & Weisner, 2016, str. 8–20). Data ze studie provedené v roce 2016 byla aktualizována na ceny roku 2021.

Restaurace poskytne 8 nových pracovních míst, a to ve složení 1 šéfkuchař, 2 kuchaři, 1 pomocný kuchař a 4 číšníci/servírky. Data pro výpočet osobních nákladů byla převzata z webu eprehledy.cz. Ostatní režijní náklady zahrnují náklady na služby prádelny, úklidové služby a propagaci.

Tabulka 15 – Plánovaný roční rozpočet restaurace, Zdroj: vlastní zpracování

| Rozpočtová položka | Částka |
|---|---------------------|
| Výnosy celkem | 24 423 400 Kč |
| Náklady celkem | 17 460 339 Kč |
| - spotřeba materiálu | 13 533 419 Kč |
| - spotřeba energií | 566 548 Kč |
| - osobní náklady | 2 394 372 Kč |
| - ostatní režijní náklady | 966 000 Kč |
| Výsledek hospodaření před úroky a odpisy | 6 963 060 Kč |

Po prvním roce je pro provoz restaurace počítáno s kladným výsledkem hospodaření před úroky a odpisy ve výši 6 963 060 Kč.

9.4 Bytový dům

Nově vystavený bytový dům, který bude uzavírat areál ze severní strany, bude nabízet moderní bydlení pro mladé rodiny v celkem 11 bytových jednotkách o dispozici 1+kk, 2+kk a 3+kk. Bytový dům je třípatrový s pavlačí a garážemi. Celková zastavěná plocha domu je 1 020 m², užitná plocha bytových jednotek pak tvoří 646 m².

Cena měsíčního nájemného je určena za m² a základním zdrojem pro její tvorbu se stal dokument Ministerstva pro místní rozvoj České republiky s názvem *Analýza nájemného v České republice* a konkrétně jeho příloha *Přehled modelovaných tržních nájmu z roku 2019* (www.mmr.cz).

Modelovaná mediánová cena za m² měsíčního nájmu v Tachově byla stanovena na **159 Kč**, se kterou je počítáno také ve výnosech za projektovaný bytový dům. Cena byla vypočtena na základě predikce a následně korigována podle 77 reálných nabídek na pronájem bytových prostor v Tachově. Náklady na údržbu bytového domu, za kterou je odpovědný vlastník, byly pro zjednodušení vypočteny jako 20 % z výnosů.

Tabulka 16 – Plánovaný roční rozpočet bytového domu, Zdroj: vlastní zpracování

| Dispozice jednotky | Počet jednotek | Užitná plocha v m ² | Měsíční výnosy |
|---|----------------|--------------------------------|-------------------|
| 1+kk | 3 | 38 | 18 126 Kč |
| 2+kk | 4 | 57 | 36 252 Kč |
| 3+kk | 4 | 76 | 48 336 Kč |
| Roční výnos celkem | | | 1 232 568 Kč |
| Roční náklad celkem | | | 246 513 Kč |
| Výsledek hospodaření před úroky a odpisy | | | 986 054 Kč |

Tabulka 16 shrnuje v první části dispozice bytových jednotek a výsledné výnosy z jejich pronájmu za měsíc. V druhé části tabulky je výnos, náklad i výsledek hospodaření před odečtením úroků a odpisů vyčíslen za 12 měsíců.

9.5 Nebytové prostory

Poslední položkou celého komplexu, která bude generovat výnosy a náklady, je pronájem nebytových prostor, které vzniknou přestavbou. Konkrétně se jedná o kavárnu a čajovnu, lékařský dům, administrativní budovu a music club s galerií. Celková plocha nebytových prostor určená k pronájmu je 1 980 m². Pro potřeby stanovení výše nájemného byly tyto budovy rozděleny do tří kategorií:

- obchodní prostory (kavárna a čajovna, music club s galerií),
- kancelářské prostory (administrativní budova),
- ordinace (lékařský dům).

Pro každou ze tří kategorií byla zjišťována průměrná cena za měsíční nájem v Tachově a blízkém okolí. Cena byla stanovena na základě reálných inzerátů vystavených na webových stránkách inzerujících reality v období leden až únor 2021.

Náklady za údržbu pronajímaných prostor byly opět vyčísleny jako 20 % z výnosů.

Tabulka 17 – Plánovaný roční rozpočet nebytových prostor, Zdroj: vlastní zpracování

| Nebytový prostor | Užitná plocha v m ² | Cena měsíčního nájmu za m ² | Cena za užitnou plochu |
|---|--------------------------------|--|------------------------|
| Kavárna a čajovna | 440 | 142 Kč | 62 502 Kč |
| Lékařský dům | 620 | 268 Kč | 166 763 Kč |
| Administrativní budova | 620 | 129 Kč | 80 424 Kč |
| Music club s galerií | 300 | 142 Kč | 42 615 Kč |
| Roční výnos celkem | | | 4 227 653 Kč |
| Roční náklad celkem | | | 845 530 Kč |
| Výsledek hospodaření před úroky a odpisy | | | 3 382 123 Kč |

Tabulka 17 reprezentuje měsíční výnosy za všechny pronajímané nebytové prostory areálu Deltu Tachov podle rozdělení, které bylo nastíněno výše. Následně jsou tyto výnosy a s nimi spojené náklady vypočteny pro celý první rok podnikání.

9.6 Úprava hodnot

Trvalá úprava hodnot (odpisy) představuje důležitý prvek při výpočtu cash flow, jelikož se jedná o zvláštní druh nákladů, které nejsou výdaji. Předmětem úpravy hodnot v tomto projektu jsou všechny budovy areálu, zařízení pivovaru, restaurace a hotelu a také kancelářská technika jako vybavení pronajímaných prostor. Pozemek je dlouhodobým majetkem, který nepodléhá úpravě hodnot.

Jelikož významnou součástí projektu je přestavba a renovace zakoupených budov, bude v průběhu tří let, během kterých by měly být realizovány stavební práce, docházet k navyšování hodnoty renovovaných objektů.

Náklady na přestavbu a demolici jsou vyčísleny na 578 303 161 Kč, rozvrhnutím do tří let realizace pak dostáváme roční navýšení hodnoty budov ve výši 192 767 720 Kč. Technické zhodnocení se týká pouze jedné položky dlouhodobého majetku, která je souhrnně nazývána Ostatní budovy. Sem spadá hlavní budova hotelu, restaurace a pivovar a dále pak budovy administrativy, lékařský dům, kavárna a music club, tedy budovy kromě bytového domu, který bude vystavěn nově. V prvním roce bude předmětem renovace hlavní budova, tvořící prostor pro hotel, restauraci a pivovar. V dalších dvou letech se bude renovace zaměřovat na demolici k tomu určených budov, stavbu bytového domu a renovaci lékařského domu, administrativní budovy a music clubu s galerií.

Při respektování pravidel pro technické zhodnocení dochází k prodloužení doby úpravy hodnot majetku. Navyšování účetní hodnoty shrnuje Tabulka 18. Nultý rok zde představuje hodnotu při zakoupení těchto budov. Výše úpravy hodnot prvního roku jsou již počítány z navýšené hodnoty.

Tabulka 18 – Navyšování účetní hodnoty DHM, Zdroj: vlastní zpracování

| Účetní hodnota | | | | |
|-----------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 0. rok | 1. rok | 2. rok | 3. rok |
| Ostatní budovy | 29 376 394,98 Kč | 222 144 115,31 Kč | 410 468 953,34 Kč | 595 027 294,60 Kč |

Každá položka dlouhodobého majetku je zařazena do patřičné odpisové skupiny, podle které se odvíjí sazba lineárních odpisů, sazba odpisů pro technické zhodnocení a také počet let odepisování. Pro zjednodušení byly všechny položky spadající pod Ostatní stavby (tedy hotel, restaurace, pivovar, lékařský dům, administrativní budova, kavárna a music club) zařazeny do šesté odpisové skupiny, kam spadají administrativní budovy, obchodní domy, muzea a hotely.

Výpočty úpravy hodnot pro jednotlivé předměty úpravy jsou přiloženy jako příloha této práce.

Tabulka 19 – Přehled parametrů pro úpravu hodnot pro 1. rok, Zdroj: vlastní zpracování

| Charakter | Účetní hodnota | Odpisová skupina | Počet let odepisování | Sazba 1. rok | Sazba v dalších letech |
|-------------------------------------|----------------|------------------|-----------------------|--------------|------------------------|
| Bytový dům | 49 572 000 Kč | 5 | 30 | 1,4 % | 3,4 % |
| Ostatní budovy | 222 144 115 Kč | 6 | 52 | 2 % | 2 % |
| Zařízení pivovaru | 15 565 083 Kč | 2 | 5 | 11 % | 22,25 % |
| Zařízení restaurace a hotelu | 20 000 000 Kč | 2 | 5 | 11 % | 22,25 % |
| Kancelářská technika | 100 000 Kč | 1 | 3 | 20 % | 40 % |

Z Tabulky 19 je jasné, že nejdéle odepisovanou skupinou bude skupina ostatních budov, přičemž počet let odepisování je zde o dva roky delší, než jaká je tabulková hodnota, a to právě díky technickému zhodnocení.

10 Financování

Plán financování byl vytvořen v návaznosti na potřebné množství kapitálu a také s ohledem na základní principy finančně zdravého podniku, především co se zadluženosti týče. Celý finanční plán je primárně určen pro investora ze soukromého sektoru.

Projekt je koncipován jako investice na zelené louce, projekt tedy bude realizován a provozován zcela novou společností, která byla založena právě za tímto účelem a která nebude realizovat žádné další podnikatelské aktivity.

Zdroje financování budou dva, a to vlastní kapitál společnosti a cizí kapitál poskytnutý v rámci projektového financování od tuzemské banky.

Dotace nejsou pro tento projekt nedosažitelné. Dotační programy Ministerstva pro místní rozvoj se zaměřují na sociálně vyloučené lokality či regeneraci brownfieldů pro nepodnikatelské využití. Návrh revitalizace však počítá s podnikatelskou činností a město Tachov není evidováno jako hospodářsky a sociálně ohrožená lokalita, pro kterou jsou dotace dostupné. Dotace pod záštitou Ministerstva průmyslu a obchodu se zaměřují na strukturálně postižené kraje, kam Plzeňský kraj nespadá a Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost je účinný od roku 2021, a zatím nebyly vypsány žádné dotační výzvy. Ministerstvo zemědělství dotacemi podporuje rozvoj biodiverzity v zastavěných územích, což není hlavním přínosem zde zkoumané revitalizace. Proto ani tyto dotace nejsou pro projekt relevantní.

Celkové náklady na revitalizaci všech objektů areálu podle návrhu byly vyčísleny na částku **712 429 007 Kč**. Podrobně jsou tyto náklady rozebrány v kapitole 8. Náklady na revitalizaci areálu. Po vyčíslení nákladů na provoz bylo rozhodnuto navýšit tuto částku o **400 000 000 Kč** kvůli potřebě financovat počáteční pracovní kapitál, který musí být pro realizaci provozu použit.

Celková potřebná částka pro uskutečnění investice tedy činí 1 112 429 007 Kč.

Podíl, kterým bude investiční náklad financován cizím kapitálem byl stanoven na 40 %. Orientačně se jako rozmezí zdravě zadlužené firmy stanovuje zadluženost mezi 30 a 60 % (Knápková & kol., 2017, str. 369).

Jako typ financování cizím kapitálem bylo díky jeho značné výši zvoleno projektové financování. Cizí kapitál bude vyplacen jednorázově na začátku prvního roku podnikání a splácen bude konstantními měsíčními splátkami s úrokem 5,08 % p. a. po dobu 25 let. Úroková sazba a doba splácení byla odhadnuta na základě informací od úvěrového a finančního specialisty Martiny Škarydkové (<https://www.mskarydkova.cz>).

Tento finanční plán pracuje s tím, že zbylá část bude financována vlastním kapitálem, a tudíž je zde předpoklad finančně silného investora. Strukturu kapitálu shrnuje Tabulka 20.

Splátkový kalendář pro celou dobu splácení je přiložen jako Příloha č. 2.

Tabulka 20 – Kapitálová struktura investičního záměru, Zdroj: vlastní zpracování

| Položka | Částka |
|--------------------------------|------------------|
| Investiční náklad | 1 112 429 007 Kč |
| Financování vlastním kapitálem | 667 457 404 Kč |
| Financování cizím kapitálem | 444 971 603 Kč |
| | |
| Doba splácení | 25 let |
| Úroková sazba | 5,08 % p. a. |
| Měsíční splátka | 2 622 041 Kč |

Tabulka 20 představuje základní údaje o kapitálové struktuře celého projektu, které jsou uvedeny v první části tabulky, v druhé části jsou zahrnuty informace o používání cizího kapitálu.

11 Stanovení peněžních toků projektu

Pro výpočet cash flow, který je hlavním vstupem pro zjištění ekonomické efektivity projektu, byla použita nepřímá metoda. Vstupní údaje pro výpočet cash flow nepřímou metodou pocházejí z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy. Tyto zdroje informací byly sestaveny na období 50 let, po které jsou peněžní toky investice sledovány.

11.1 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty shrnuje výnosy a náklady za všechny provozy projektu, jmenovitě za pivovar, hotel, restauraci a pronájem bytových i nebytových prostor.

V prvních třech letech je z důvodu postupné revitalizace objektu omezen zdroj tržeb. V této době jsou tržby produkovány pouze třemi hlavními provozy a to pivovarem, hotelem a restaurací. Ve čtvrtém roce se předpokládá dokončení všech stavebních prací a tím pádem navýšení zdrojů tržeb o tržby z pronájmu bytových a nebytových prostor. Vzhledem k velikosti tržeb z pivovaru, restaurace a hotelu je předpokládán tlak na co nejrychlejší zprovoznění těchto částí areálu.

Majoritní podíl na celkových tržbách mají tržby hotelového provozu, restaurace a pivovaru a to téměř 93 %. Proto se vývoj tržeb opírá o data Českého statistického úřadu, který sledoval údaje o tržbách v oblasti ubytování, stravování a pohostinství. Data o tržbách nasbírané celorepublikově v letech 2008–2018 ukazují průměrný nárůst o 3,43 % ročně (www.cszo.cz). Roční nárůst tržeb ve sledovaném projektu bude kopírovat celorepublikový trend a růst bude předpokládán ve stejné výši. Růst nákladů je plánován proporcčně k výnosům.

Tabulka 21 reprezentuje výpočet výsledku hospodaření po zdanění (EAT) pro první dva roky provozu projektu. Na ní tak navazuje graf, který zobrazuje EAT v průběhu sledovaných 50 let. Jak lze vidět, počátky podnikání nejsou ziskové, a to až do 20. roku podnikání, kde je poprvé zaznamenán kladný čistý výsledek hospodaření. I přes relativně vysoké tržby tak projektované podnikání umístěné do areálu revitalizovaného brownfieldu nepřináší zisky, což se mimo jiné projevuje potřebou značně vysokého pracovního kapitálu na financování provozu, který navýšil celkové investiční náklady o 400 000 000 Kč, tedy téměř o 36 % z celkové částky.

Od 20. po 50. rok podnikání, který je posledním sledovaným rokem, je pak výsledek hospodaření po zdanění vždy kladný, a to díky vzrůstajícím tržbám, ale především díky snižování plateb úroků za používání cizího kapitálu a nižším úpravám hodnot.

Tabulka 21 – Výkaz zisku a ztráty pro 1. a 2. rok, Zdroj: vlastní zpracování

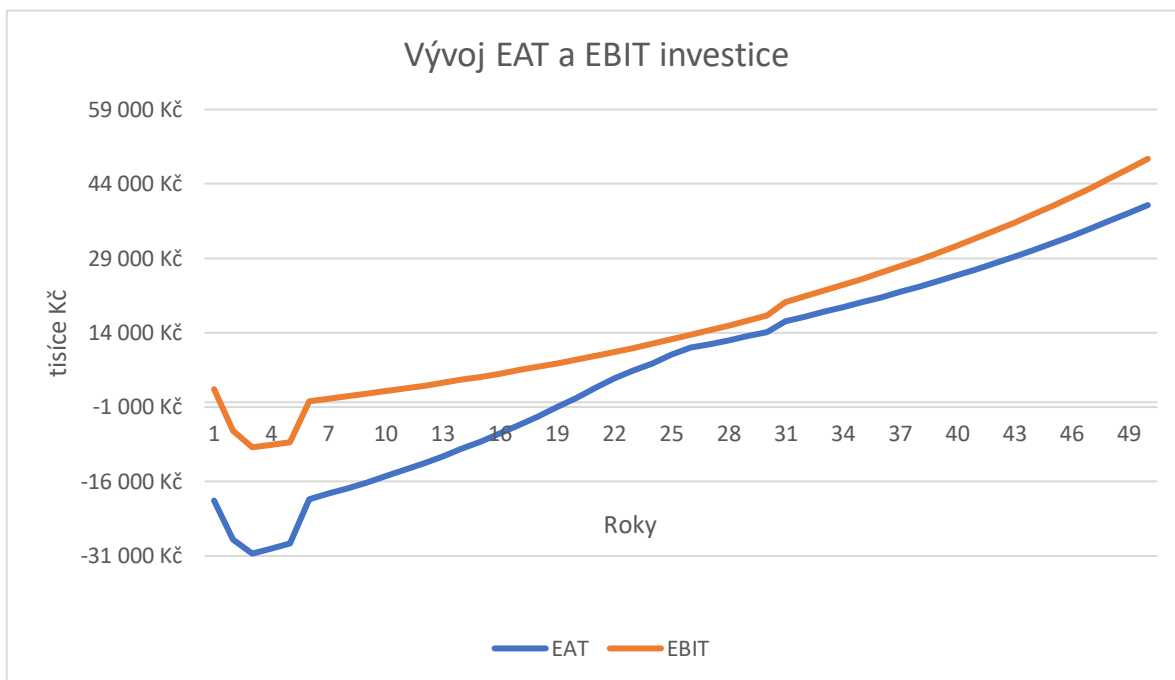
| | 1. rok | 2. rok | 50. rok |
|------------------------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Tržby | 65 149 659 Kč | 67 384 539 Kč | 341 151 480 Kč |
| Výkonová spotřeba + osobní náklady | 53509 096 Kč | 55 344 661 Kč | 280 196 513 Kč |
| EBITDA | 11 640 563 Kč | 12 039 878 Kč | 60 954 966 Kč |
| Úprava hodnot | 9 069 049 Kč | 17 848 058 Kč | 11 900 545 Kč |
| EBIT | 2 571 513 Kč | -1 741 504,13 Kč | 49 054 420 Kč |
| Úroky | 22 395 329 Kč | 21 923 735 Kč | 0 Kč |
| EBT | -19 823 815 Kč | -27 731 915 Kč | 49 054 420 Kč |
| Základ DPPO | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 49 054 000 Kč |
| DPPO 19 % | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 9 320 260 Kč |
| EAT | -19 823 815 Kč | -27 731 915 Kč | 39 734 160 Kč |

Záporný výsledek hospodaření po zdanění v prvním roce je dán značnou výší úpravy hodnot, a především placenými úroky, které jsou v prvním roce nejvyšší a jejich hodnota postupně klesá.

V druhém až pátém roce je záporný také provozní výsledek hospodaření (EBIT). Jeho záporná hodnota je ovlivněna vzrůstající výší úpravy hodnot díky technickému zhodnocení dlouhodobého majetku. Záporný EBIT v tomto případě znemožňuje dosáhnout kladného EAT. Změna přichází v šestém roce, kdy je EBIT vyčíslen v kladných hodnotách. Změnu vyvolalo hlavně snížení sumy úpravy hodnot. V šestém roce je úprava hodnot nižší oproti pátému zhruba o 8 000 000 Kč, a to díky kompletnímu odepsání dlouhodobého hmotného majetku zařízení restaurace a zařízení pivovaru. Nicméně i přes kladný EBIT zůstává EAT záporný díky placeným úrokům.

Ve 20. – 24. roce byla využita možnost snížení základu daně o ztrátu z minulých let. Ve 20. a 21. roce proto není i přes kladný EBIT placena daň z příjmu právnických osob

Dle Grafu 2 se hodnoty EAT a EBIT sblíží od 25. roku podnikání, jelikož jde o rok splacení cizího kapitálu a EBIT tak již není ponižován o placené úroky. Mírné odchýlení pak můžeme pozorovat v letech následujících, kdy je příčinou tohoto stavu zvyšování daňové zátěže díky rostoucímu základu daně, což snižuje EAT, na EBIT však vliv nemá.



Graf 2 – Vývoj EAT a EBIT v 1. – 50. roce podnikání v tisících Kč, Zdroj: vlastní zpracování

11.2 Rozvaha

Rozvaha je dalším zdrojem informací pro sestavení cash flow nepřímou metodou. Z rozvahy lze vyčíst změny kapitálové a majetkové struktury, zvláště důležité jsou změny v oblasti pracovního kapitálu, které nelze vyčíst z jiných výkazů.

Rozvaha sestavená pro tyto účely je záměrně zjednodušená a poskytuje pouze potřebné informace, sestavena však byla v návaznosti na výkaz zisku a ztráty, plán financování a plán úpravy hodnot, a zobrazují se v ní výsledky cash flow. Je tedy propojena s ostatními výkazovými dokumenty celého projektu.

Tabulka 22 shrnuje počáteční rozvahu projektu. V této době ještě není zakoupen areál a nedošlo k žádným stavebním pracím, stejně tak neexistují ani žádné krátkodobé závazky. Celá suma financí potřebná pro realizaci projektu je představována peněžními prostředky na účtu společnosti. Zdroje kapitálu v rozvaze odpovídají kapitálové struktuře navržené v Tabulce 20.

Tabulka 22 – Počáteční rozvaha, Zdroj: vlastní zpracování

| 1. 1. 2X00 | | | |
|---------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Aktiva | | Pasiva | |
| Dlouhodobý majetek | 0 Kč | Dlouhodobý kapitál | 1 112 429 007 Kč |
| Pozemek | 0 Kč | Vlastní kapitál | 667 457 404 Kč |
| Odepisovaný majetek | 0 Kč | Dlouhodobé závazky | 444 971 603 Kč |
| | | | |
| Oběžná aktiva | 1 112 429 007 Kč | Krátkodobé závazky | 0 Kč |
| Zásoby | 0 Kč | Závazky k stát. organizacím | 0 Kč |
| Pohledávky | 0 Kč | Závazky k zaměstnancům | 0 Kč |
| Peněžní prostředky | 1 112 429 007 Kč | | |
| | | | |
| | | | |
| Suma aktiv | 1 112 429 007 Kč | Suma pasiv | 1 112 429 007 Kč |

Následuje Tabulka 23, která dokumentuje rozvahu na konci prvního roku podnikání. Změny jsou patrné zvláště v oblasti dlouhodobého majetku. V prvním roce došlo ke koupi celého areálu, který je zde rozdělen na položky *pozemek* a *odepisovaný majetek*. Do odepisovaného majetku spadá kromě budov také zařízení pivovaru a restaurace a administrativní zařízení. To znamenalo značný pokles peněžních prostředků.

Zásoby a pohledávky jsou modelovány uměle a vyčísleny jsou následovně: suma zásob je rovna 10 % z tržeb daného roku, pohledávky jsou ve výši 5 % z tržeb daného roku. Toto schéma je shodné pro všechny roky podnikání.

Na straně pasiv lze pozorovat snížení vlastního kapitálu díky zápornému výsledku hospodaření po zdanění. Stejně tak se snižuje i suma dlouhodobých závazků z důvodů splácení cizího kapitálu. Krátkodobé závazky zde představují pouze nevyplacené mzdy zaměstnancům za prosinec. Daň z příjmu právnických osob je v prvním roce podnikání nulová.

Tabulka 23 – Rozvaha 1. roku, Zdroj: vlastní zpracování

| 31. 12. 2X00 | | | |
|---------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Aktiva | | Pasiva | |
| Dlouhodobý majetek | 317 824 517 Kč | Dlouhodobý kapitál | 1 083 563 018 Kč |
| Pozemek | 19 512 368 Kč | Vlastní kapitál | 647 633 588 Kč |
| Odepisovaný majetek | 298 312 149 Kč | Dlouhodobé závazky | 435 902 429 Kč |
| | | | |
| Oběžná aktiva | 766 247 844 Kč | Krátkodobé závazky | 536 344 Kč |
| Zásoby | 6 514 966 Kč | Závazky k stát. organizacím | 0 Kč |
| Pohledávky | 3 257 483 Kč | Závazky k zaměstnancům | 536 344 Kč |
| Peněžní prostředky | 756 475 395 Kč | | |
| | | | |
| Suma aktiv | 1 084 072 362 Kč | Suma pasiv | 1 084 072 362 Kč |

Rozvaha posledního roku byla zařazena pro porovnání výsledků hospodaření na konci a na začátku podnikání, které má být novou hlavní náplní revitalizovaného brownfieldu Dely Tachov. Hodnota dlouhodobého majetku se vlivem postupné úpravy hodnot snížila o více než 27 milionů korun.

Tento model nepředpokládá žádné další navyšování dlouhodobého majetku či jeho renovaci v průběhu sledovaných let, v reálném světě je však tento stav nepravděpodobný. Pominutí tohoto jevu však nebude mít žádný efekt na závěrečný soud o ekonomické efektivnosti revitalizace brownfieldu. Pro zjednodušení se nepředpokládá ani výplata investorům či navyšování základního kapitálu, všechny peněžní prostředky jsou agregovány na bankovních kontech společnosti. Ani tento fakt však nic nezmění na konečném výsledku.

Dlouhodobé závazky jsou již od 25. roku podnikání splaceny a dále nejsou navyšovány. Vlastní kapitál vzrostl díky kladným výsledkům hospodaření po zdanění o 775 milionů korun. Tyto prostředky by samozřejmě mohly být použity na dodatečné investice do dlouhodobého majetku.

Krátkodobé závazky se navyšují díky vzniklé daňové povinnosti, závazky k zaměstnancům jsou vždy v konstantní výši.

Tabulka 24 – Rozvaha 50. roku, Zdroj: vlastní zpracování

| 31. 12. 2X50 | | | |
|---------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Aktiva | | Pasiva | |
| Dlouhodobý majetek | 43 313 459 Kč | Dlouhodobý kapitál | 1 422 746 559 Kč |
| Pozemek | 19 512 368 Kč | Vlastní kapitál | 1 422 746 559 Kč |
| Odepisovaný majetek | 23 801 091 Kč | Dlouhodobé závazky | 0 Kč |
| | | | |
| Oběžná aktiva | 1 389 289 703 Kč | Krátkodobé závazky | 9 856 604 Kč |
| Zásoby | 34 115 148 Kč | Závazky k stát. organizacím | 9 320 260 Kč |
| Pohledávky | 17 057 574 Kč | Závazky k zaměstnancům | 536 344 Kč |
| Peněžní prostředky | 1 338 116 981 Kč | | |
| | | | |
| Suma aktiv | 1 432 603 163 Kč | Suma pasiv | 1 432 603 163 Kč |

Padesátý rok, jehož rozvahu zobrazuje Tabulka 24, ukazuje mimo jiné, že celková bilanční suma vzrostla oproti počáteční rozvaze o přibližně 320 milionů korun českých.

11.3 Cash flow

Hlavním zdrojem pro výpočet ekonomické efektivnosti zde zkoumaného projektu je tok peněžních prostředků. Cash flow bylo vypočteno nepřímou metodou za dobu 50 let od začátku podnikání.

Tabulka 25 seznamuje s výpočtem cash flow, zde konkrétně pro 1., 2. a 50. rok. Tyto roky byly vybrány, neboť reprezentují začátek a konec sledovaného období.

Nejvyššího záporného cash flow podnikání dosáhlo v prvním roce, což je pochopitelné uvědomíme-li si, že záporné cash flow znázorňuje odliv peněžních prostředků, v tomto případě vlivem koupě areálu a jeho postupné revitalizace.

Díky navýšení sumy úpravy hodnot, která v cash flow působí pozitivně, neboť se nejedná o peněžní výdej, ale o náklad, se zmenšilo záporné cash flow v druhém roce, a to i přes podstatně horší čistý výsledek hospodaření (EAT).

Změny stavu zásob i pohledávek jsou vzhledem k jejich proporčnímu růstu konstantní, změny u krátkodobých závazků můžeme sledovat až od 22. roku, kdy poprvé dochází k daňové povinnosti, která navyšuje jinak stabilní výši této položky. Od 1. – 25. roku také dochází k splácení cizího kapi-

tálu, což se v cash flow projevuje s mínusovým znaménkem, jedná se totiž o odliv finančních prostředků ze společnosti směrem zpět k poskytovateli. Prvním rokem, kdy dochází ke generování peněžních prostředků a cash flow je tedy poprvé kladné je 26. rok.

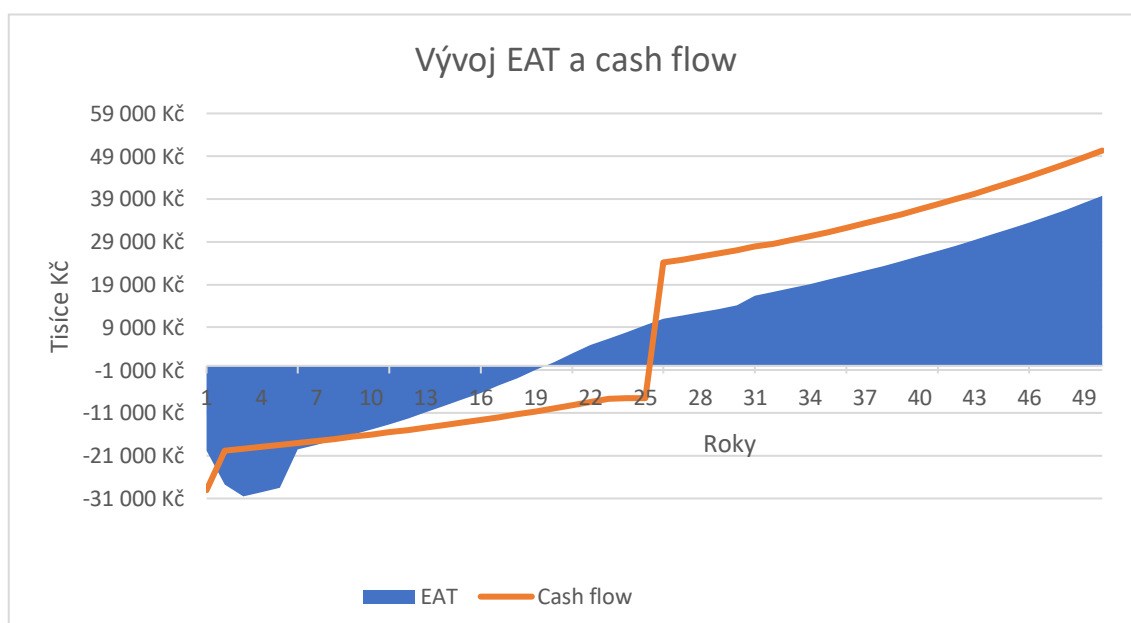
V 50. roce je čistý výsledek hospodaření kladný, suma úpravy hodnot je od 31. roku až do konce sledovaného období konstantní, jelikož v 30. roce došlo k odepsání všech částí dlouhodobého majetku kromě kategorie Ostatní budovy, která se jako jediná odepisuje po dobu právě 50 let.

Po 25. roce je již plně splacen cizí kapitál a modelová společnost s jeho navýšením nepočítá, změna stavu závazků z financování je tudíž nulová.

Tabulka 25 – Cash flow v 1., 2. a 50. roce podnikání, Zdroj: vlastní zpracování

| | 1. rok | 2. rok | 50. rok |
|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------|
| EAT | -19 823 815 Kč | -27 731 915 Kč | 39 734 160 Kč |
| Úprava hodnot | 9 069 049 Kč | 17 848 058 Kč | 11 900 545 Kč |
| Změna stavu zásob | 6 514 966 Kč | 223 487 Kč | 1 131 465 Kč |
| Změna stavu pohledávek | 3 257 483 Kč | 111 743 Kč | 565 732 Kč |
| Změna stavu kr. závazků | 536 344 Kč | 0 Kč | 384 180 Kč |
| Změna stavu závazků z financování | -9 069 173 Kč | -9 540 767 Kč | 0 Kč |
| Cash flow | -29 060 044,92 Kč | -19 759 856 Kč | 50 321 688 Kč |

Graf 3 zobrazuje vývoj výsledku hospodaření po zdanění a cash flow v průběhu sledovaných padesáti let. Graf dokládá skutečnost, že čistý zisk není roven peněžnímu příjmu a že i přes kladný výsledek hospodaření může docházet k zápornému cash flow, tedy k odlivu peněz. Tuto situaci můžeme pozorovat v období od 20. do 26. roku. EAT je od 20. roku kladné, avšak cash flow je kladné až od 26. roku. Důvodem je splácení cizího kapitálu, které se projevuje rozdílně ve výkazu zisku a ztráty a v cash flow. Do výkazu zisku a ztráty jsou započítány pouze náklady na užívání cizího kapitálu, tedy úroky. Výkaz cash flow naproti tomu zahrnuje jak úrok, jelikož je cash flow počítáno z EAT, které je již očištěné o úroky, tak úmor prostřednictvím položky *Změna stavu závazků z financování*. 26. rok představuje pro cash flow strmý růst právě díky eliminaci cizího kapitálu.



Graf 3 – Vývoj EAT a cash flow v 1. – 50. roce, Zdroj: vlastní zpracování

12 Zhodnocení ekonomické efektivity

Pro zhodnocení ekonomické efektivity je důležité stanovit kritéria hodnocení. Jelikož je investorem uměle založená společnost bez reálného předobrazu, jsou i kritéria zde představená stanovena uměle na základě dostupných dat a uvážení autorky.

12.1 Stanovení kritérií hodnocení

Vzhledem k tomu, že revitalizace brownfieldu je v tomto případě projektem na zelené louce, tedy projekt není jednou z činností již zaběhlé společnosti, ale společnost vznikla za účelem realizace revitalizace a následného provozu podnikání, je rozhodovacím kritériem efektivity hodnota nákladů na vlastní kapitál. Tato hodnota, nejčastěji uváděná v procentech, říká, jakou výnosnost požaduje vkladatel kapitálu od projektu. Jedná se o ekvivalent úrokové sazby.

Vzhledem k tomu, že reálný investor, který by zrealizovat návrh revitalizace brownfieldu Dely Ta-chov neexistuje, pracuje tato diplomová práce s předpokladem nereálného investora. Hodnoty použité pro stanovení kritérií, proto budou vycházet především z obecných předpokladů a průměrných hodnot.

Hodnota nákladů na použití vlastního kapitálu bude vycházet z výpočtů pomocí modelu CAMP (Capital Assets Pricing Model). Tabulka 26 představuje v náznaku princip výpočtu nákladů na vlastní kapitál pro tři vybrané roky. Údaje o beta unlevered byly převzaty z NYU Stern profesora Damodarana (<http://pages.stern.nyu.edu>). Použita byla průměrná výše beta unlevered za posledních pět let na trhu prodeje alkoholických nápojů, jelikož do tohoto trhu spadá provoz pivovaru i restaurace. Další možný trh, který mohl být sledován byl trh ubytovacích služeb, jehož průměrná beta unlevered je 0,82.

Daňová sazba vychází ze současné hodnoty a nepředpokládá se její změna v dalších letech.

Data o rizikové přírážce trhu pocházejí z celosvětové datové platformy pro podnikatele Statista.com. Hodnota pro Českou republiku byla v roce 2020 rovna 6,4 % a vzorec pracuje s konstantní výší této položky (www.statista.com).

Bezriziková úroková míra je ve výpočtech ztotožněna s úročením desetiletých státních dluhopisů a data pocházejí z České národní banky a její databáze časových řad ARAD (www.cnb.cz).

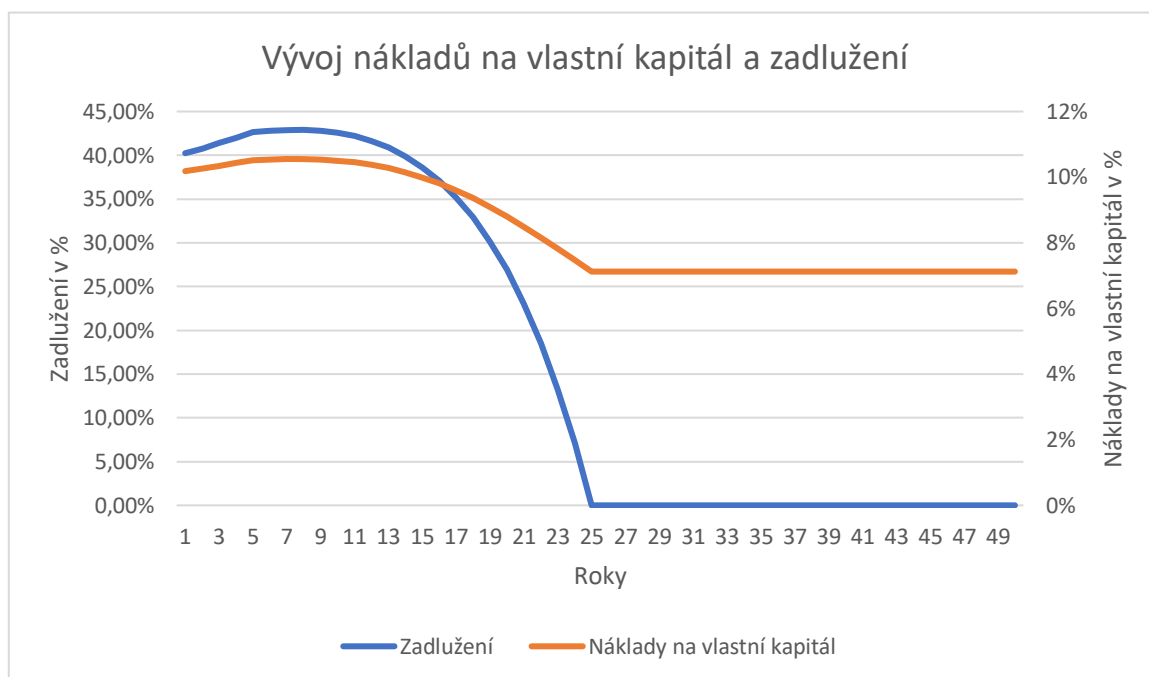
Tabulka 26 – Náklady na vlastní kapitál, Zdroj: vlastní zpracování

| | 1. rok | 2. rok | 50. rok |
|--|----------------|----------------|------------------|
| Beta unlevered | 0,88 | 0,88 | 0,88 |
| Daňová sazba (t) | 0,19 | 0,19 | 0,19 |
| Cizí kapitál (D) | 435 902 429 Kč | 426 361 662 Kč | 0 Kč |
| Vlastní kapitál (E) | 647 633 588 Kč | 619 901 673 Kč | 1 422 746 559 Kč |
| Beta levered | 1,344312092 | 1,354685033 | 0,87 |
| Riziková přírážka trhu ($r_m - r_f$) | 6,4 % | 6,4 % | 6,4 % |
| Bezriziková úroková míra (r_f) | 1,49 % | 1,49 % | 1,49 % |
| Náklad na vlastní kapitál (r_e) | 10,19 % | 10,26 % | 7,12 % |

Díky Tabulce 26 můžeme pozorovat změnu nákladů na vlastní kapitál, která je odlišná v prvním, druhém i padesátém roce. Změna r_e je dána změnou skladby kapitálu. I přestože v druhém roce

dochází ke splacení části dluhu ve výši 9,5 milionů korun, díky zápornému EAT se snižuje i suma vlastního kapitálu oproti prvnímu roku, a to více než 27 milionů korun. Podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu, tedy zadlužení společnosti, se zvedl se zvedl o 0,5 %, což se projevilo na zvýšení nákladů na vlastní kapitál mezi prvním a druhým rokem.

Lépe dokumentuje vývoj nákladů na vlastní kapitál Graf 4. Ten se zaměřuje na pozorování vztahu nákladů na kapitál k zadlužení společnosti. Rostoucí zadlužení zvedá požadovanou míru výnosnosti. Se snižujícím se zadlužením, tedy díky splácení cizího kapitálu a růst vlastního kapitálu, klesají náklady na vlastní kapitál, a to až do 25. roku, od kterého je zadlužení společnosti nulové a náklady na vlastní kapitál tudíž zůstávají na stejné úrovni a to 7,12 %.



Graf 4 – Vývoj nákladů na vlastní kapitál a zadlužení, Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k rozdílným hodnotám nákladů na vlastní kapitál v průběhu sledovaného období bylo jako kritérium pro zhodnocení ekonomické efektivity vzat průměr hodnot nákladů na vlastní kapitál za všechny sledované roky.

Průměrné náklady na vlastní kapitál jsou vyčísleny na **8,39 %**.

12.2 Výpočet ekonomické efektivity

Pro konečné zhodnocení ekonomické efektivity projektu byly použity dynamické metody hodnocení. Data použita pro výpočet vycházejí z předchozích kapitol této práce, stejně tak hodnoty, se kterými bude ekonomická efektivity revitalizace brownfieldu Delty Tachov porovnávána.

Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota investice byla vypočtena z diskontovaných peněžních toků, které vyprodukovaly jednotlivé objekty revitalizovaného areálu. Za investiční náklad je považována ta část, která je financována pouze vlastním kapitálem, tedy částka 667 457 404 Kč. Důvodem je fakt, že splácení

cizího kapitálu, stejně jako náklady na něj jsou již zahrnuty v cash flow investice. Diskontní sazba je rovna nákladům na vlastní kapitál, tedy 8,39 %. Doba diskontování byla stanovena na 50 let.

Čistá současná hodnota investice je rovna – 800 190 773 Kč.

Záporná suma čisté současné hodnoty investici z ekonomického hlediska zamítá. Výsledek je dokonce nižší, než jaká je investiční částka, což znamená, že kumulované diskontované cash flow nenabyde kladných hodnot a příjmy nasčítané během sledovaných let nepokryjí ani výdaje na provoz a na splacení cizího kapitálu. Odečtením investičního výdaje, který je roven částce, která je financována vlastním kapitálem tak jen dochází k navýšení ztráty. Investice je podle metody čisté současné hodnoty neefektivní.

Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento bylo spočítáno pomocí aplikace Excel. Při této metodě výpočtu nedochází k zakomponování diskontní míry přímo do vzorce, ta je použita až jako porovnávací kritérium. I proto je vhodné připomenout, že diskontní míra, rovna nákladům na vlastní kapitál, byla stanovena na 8,39 %. Investice by byla přijatelná, pokud by vnitřní výnosové procento bylo vyšší než diskontní míra. Doba diskontování je opět 50 let.

Vnitřní výnosové procento je rovno 0 %.

Vzhledem k tomu, že dynamickými metodami hodnotíme jednu a tutéž investici, nepřekvapí, že stejně jako čistá současná hodnota i vnitřní výnosové procento zamítá realizovat investici. Údaj nám říká, že investice nepřinese žádné výnosy, což souhlasí s výsledkem čisté současné hodnoty.

Diskontovaná doba návratnosti

Z předchozích dvou zjištění o ekonomické efektivnosti plyne, že se investice po padesáti letech od realizace nesplatí. Kumulované diskontované cash flow v 50. roce je rovno -132 733 368 Kč. Doba, kdy kumulované diskontované cash flow dosáhne kladných hodnot leží za hranicí sledovaného období, a proto je investice nepřijatelná. Jak bylo předesláno v teoretické části práce, je tento ukazatel pouze doplňkový, avšak potvrzuje výsledky čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.

Metoda minimalizace nákladů

Tato metoda se hodí spíše pro hodnocení nepodnikatelských investic veřejné sféry, nicméně pro ilustraci si lze představit, že by se investorem mohlo stát město Tachov. Pokud by mělo k dispozici několik návrhů, jak areál brownfieldu Delty Tachov revitalizovat a nadále provozovat, lze podle této metody seřadit jednotlivé projekty na základě jejich nákladové náročnosti. Seřazení projektů by bylo provedeno podle hodnoty celkových nákladů životního cyklu projektu.

Celkové náklady životního cyklu jsou rovny 8 617 074 480 Kč.

13 Doporučení pro potenciálního investora

Po výpočtu čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta, diskontované doby návratnosti a nákladů životního cyklu bylo zjištěno, že z hlediska ekonomické efektivity není vhodný projekt tak, jak byl navržen, realizovat. Revitalizovaný areál není se všemi svými podnikatelskými aktivitami schopen splatit počáteční investiční výdaj, i kdyby nebyl navýšen o prostředky potřebné pro počáteční pracovní kapitál. I přes poměrně nízké náklady na vlastní i cizí kapitál není projekt schopen generovat kladnou čistou současnou hodnotu a tím pádem neexistuje ani žádná výnosnost projektu. Diskontovaná doba návratnosti je vyšší než předem stanovená doba pro splacení, tedy 50 let. Navyšování sledované doby by nemělo smysl, přírůstek cash flow v posledním roce je nižší než diskontování této částky. Růst cash flow je vypočten na 3 % ročně, avšak navýšení peněžní zásoby se vlivem diskontování snižuje o 5 %. Navíc s posouváním doby, kdy by se měla investice sama splatit a začít generovat zisky se pojí další rizika, jelikož budoucnost je vždy nejistá, tím spíše čím více je vzdálena od současnosti.

Projekt byl hodnocen v ideálních podmínkách, kdy nedochází k navyšování nákladů na cizí ani vlastní kapitál, ke kterým může v reálném světě docházet, což jen podporuje závěr neinvestovat do projektu takového rozsahu.

Neznamená to však, že by měl brownfield Deltý Tachov dále chátrat a poškozovat své okolí. Jako jedna z možností, jak revitalizovat objekt, může být například rozdělit investiční činnosti na několik samostatných projektů či objekt revitalizovat postupně v delších časových horizontech.

Další možností je nahradit zde představenou podnikatelskou činnost jinou, která by umožnila generovat vyšší zisky.

Stejně tak by se mohl zcela změnit záměr z podnikatelského na nepodnikatelský, a to za předpokladu, že by se investorem stalo město Tachov nebo vyšší samosprávný celek. Zde samozřejmě vystává problém generování peněžních prostředků. Pokud by se však jednalo o takový návrh, který by dramaticky přispěl ke zkvalitnění veřejného prostranství a stal se například turistickým cílem pro okolní obyvatele, mohly by kladné ekonomické externality revitalizace zabezpečit výhodnost investice pro město. Díky potenciálnímu nárůstu turismu by zde byl předpoklad růstu ekonomiky města ve smyslu nových provozů zaměřených právě na ubytovací a stravovací služby. Město Tachov by tak získalo provoz, který by byly navrhovány v původním návrhu (restaurace, hotel), avšak za jiných okolností. Navíc by město nebo kraj mohlo v případě přeměny brownfieldu na veřejný prostor žádat o dotace pod záštitou Ministerstva pro místní rozvoj v podprogramu Podpora regenerace brownfieldů pro nepodnikatelské využití. V tomto případě by pak konkrétně město Tachov mohlo dosáhnout dotace ve výši až 50 % z celkově uznatelných nákladů.

Co se otázky dotací týká, je možné, že výsledek podnikatelského záměru by mohl být přehodnocen po vypsání dotačních programů Ministerstva průmyslu a obchodu v Operačním programu Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost. Pokud by však došlo k analogii s předcházejícím Operačním programem Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, kdy byly podporovány pouze brownfieldy ve strukturálně poškozených krajích a hospodářsky ohrožených lokalitách, kam Tachov nespadá, nové výzvy by na výsledku zde předloženého hodnocení nic nezměnily.

Závěr

Je jasné, že brownfieldy jsou v současnosti v první řadě vnímány jako překážky či rizika, které znehodnocují své okolí, o čemž svědčí mnoho různých definic tohoto termínu, které však spojuje společné jádro v chápání brownfieldu. Jejich problém se bude stávat tím závažnější, čím důsledněji budou do praxe aplikovány zásady udržitelného rozvoje a upřednostňování dlouhodobých výnosů nad krátkodobými, jak o tom referují zásady územní ekonomie. Ve snaze o odstraňování nevyužívaných objektů se ukázala být důležitá především znalost důvodů jejich vzniku. Za hlavní důvody existence brownfieldů jsou považovány strukturální změny v ekonomice, které jsou aktuální i dnes. Díky tomuto závěru je jasné, že revitalizační snahy musí směřovat k tomu, aby byl budoucí účel brownfieldu flexibilní, což může z části zajistit multifunkčnost prostoru.

Problém brownfieldů jen pak ještě znásoben negativní optikou, s jakou jsou investory, municipalitami i širokou veřejností nahlíženy. Již existující brownfieldy není možné brát pouze jako překážku a požadovat jejich úplnou demolici, mnohem vhodnější je považovat je za zdroj pro budoucí podnikatelský či nepodnikatelský záměr.

Pokud je investorem překonáno dogma brownfieldu jako neperspektivního území, a on je ochoten realizovat plán revitalizace, může vzápětí narazit na další překážku. Tou překážkou je financování, obzvláště pokud je budoucí účel brownfieldu podnikatelského ražení. V tomto případě existují dotační výzvy pouze pro konkrétní oblasti České republiky a podpora odstraňování brownfieldů tak není plošná.

S tímto problémem se potýkal i návrh revitalizace, který byl předmětem této diplomové práce. Cílem práce bylo návrh revitalizace analyzovat a následně zhodnotit jeho ekonomickou efektivnost. Analyzovaným brownfieldem byl areál bývalé tabákové továrny v Tachově a již existující návrh na jeho revitalizaci, který byl zpracován Bc. Štěpánem Janů jako hlavní výstup jeho diplomové práce na Fakultě architektury Českého vysokého učení technického v Praze v roce 2017. Revitalizace počítala se stavebními a demoličními pracemi a rekonstrukcí budov areálu. Analýza návrhu revitalizace ukázala, že areál Deltý Tachov se měl stát místem pro několik nových podnikatelských aktivit, jmenovitě se jedná o pivovar, restauraci, hotel, bytový dům, administrativní a lékařský dům, kavárnu a music club. Celkové náklady na koupi a provedení revitalizačních stavebních prací byly odhadnuty na 712 429 007 Kč. Investiční náklad byl poté navýšen o zdroje potřebné pro zajištění počátečního pracovního kapitálu ve výši 400 000 000 Kč na celkových 1 112 429 007 Kč.

Pro zhodnocení ekonomické efektivnosti bylo nutné identifikovat investora a dobu sledování investice. Doba sledování investice byla stanovena na 50 let od koupě areálu. Důvodem je fakt, že delší časový horizont by i přes tak značnou investovanou sumu prostředků mohl výsledek hodnocení ekonomické efektivnosti pouze zhoršit, a to díky diskontování peněžních prostředků. Vzhledem k tomu, že město Tachov již po několik let nejeví o spravování areálu zájem, a i dnes se objekt nachází v soukromých rukou, bylo rozhodnuto, že modelový investor bude z řad soukromého sektoru. V práci je pracováno s předpokladem, že investice bude typu na zelené louce, tedy že investorem bude podnik primárně založen za účelem realizace této investice a nebude provozovat žádný jiný druh podnikání. Tento investor stojí za revitalizací celého objektu a nadále bude provozovatelem hlavních podnikatelských činností, tedy činnosti pivovaru, hotelu a restaurace, zbylé objekty byly určeny k pronájmu. Pro vyhodnocení ekonomické efektivnosti podle cíle práce bylo nutné vypracovat návrh financování, který počítal s dvěma zdroji, a sice s vlastním kapitálem společnosti, který

pokrýval 60 % celkového investičního nákladu, a cizími zdroji zajištěnými pomocí projektového financování, které kryly zbytek investičního nákladu.

Díky rozčlenění provozů bylo možno vyčíslit také výnosy celého areálu a sestavit tak rozvahu, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow, které se staly podklady pro výpočet ekonomické efektivity revitalizace celého objektu.

Samotnému výpočtu předcházelo stanovení hodnotících kritérií, se kterými dynamické metody hodnocení pracují. Konkrétně se jednalo o stanovení nákladů na vlastní kapitál, které byly odhadnuty pomocí modelu CAPM na 8,39 %.

Posledním a nejdůležitějším krokem bylo samotné vyčíslení ekonomické efektivity na základě dynamických metod čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta, diskontované doby návratnosti a metody minimalizace nákladů, která byla použita vzorově pro případ existence investora z veřejné sféry.

Všechny dynamické metody shodně zamítají realizaci zkoumaného návrhu revitalizace z ekonomického hlediska. Projekt není schopen splatit investiční náklad, a tudíž negeneruje žádný výnos pro investora. Doba, do které by byl projekt schopen splatit počáteční vklad dalece přesahuje předem určených 50 let.

Závěrečné doporučení zní nerealizovat návrh tak, jak byl představen v této práci. Neznamená to však, že neexistuje jiná možnost, jak revitalizovat brownfield Deltý Tachov. Jeho umístění, rozloha a architektonická kvalita jistě podnítl vznik dalších návrhů na to, jak vdechnout tomuto místu nový život, který bude přínosný i z hlediska ekonomického.

Cíl práce byl naplněn díky analýze jednotlivých objektů areálu, výpočtu nákladů na revitalizaci a rozdělení na dílčí ekonomické subjekty, pro které byly modelovány toky peněžních prostředků. Tyto následně poskytly základ pro propočty ekonomické efektivity a vyhodnocení životaschopnosti celého projektu tak, jak byl přestaven v návrhu revitalizace. Na základě těchto propočtů bylo učiněno doporučení pro potenciálního investora nerealizovat návrh revitalizace v tomto provedení.

Jako překážka se ukázala být nemožnost na dosažení jakékoliv podpory ve smyslu finančních dotací. V závěru je nutno dodat, že problém je také velikost areálu, s níž jsou spjaty náklady na revitalizaci. Areál Deltý Tachov však není jediným takto rozsáhlým brownfieldem na našem území. Tyto stavby v sobě skrývají potenciál, a je důležité je podpořit tak, aby na trhu mohly konkurovat nezastavěným plochám. Toho lze dosáhnout jak správnou prezentací pojmu brownfield, která by byla prostá negativních asociací, tak dostatečnou plošnou administrativní i finanční podporou, která by prohloubila spolupráci veřejného a soukromého sektoru.

Seznam použité literatury

1. BERGAT JACKSON, Jiřina. Brownfields snadno a lehce: příručka zejména pro pracovníky a zastupitele obcí. *IURS - Institut pro udržitelný rozvoj sídel o. s.* Praha, 2004.
2. BEŠŠE, David. *Stanovení ekonomické efektivnosti využití brownfields*. Brno, 2017. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně.
3. ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
4. DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
5. DUFEK, Zdeněk, Jana KORYTÁROVÁ, Tomáš APELTAUER, et al. *Veřejné stavební investice*. Praha: Leges, 2018. ISBN 978-80-7502-322-3.
6. FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.
7. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
8. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
9. GREMLICA, Tomáš. Revitalizace „brownfields“ v ČR. *Ústav pro ekopolitiku* [online]. 2003 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: <http://www.ekopolitika.cz/cs/brownfields/revitalizace-brownfields-v-cr.html>
10. HÁJEK, Petr. *Pozemní stavitelství: Základní požadavky a konstrukční systémy budov*. Praha: Grada, 2014. Studium (Grada). ISBN 978-80-247-5101-6.
11. HÁNA, Willy. Smart cities a územní plány. *ČLOVĚK, STAVBA A ÚZEMNÍ PLÁNOVÁNÍ*. 2010(11). ISSN 2336-7687.
12. HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 4. aktualizované vydání. C. H. Beck, 2005. ISBN 978-80-7179-891-0.
13. HURNÍKOVÁ, Jana. Brownfieldy a územní rozvoj. *URBANISMUS A ÚZEMNÍ ROZVOJ*. 2009, XII(6/2009), 5.
14. JANŮ, Štěpán. *Delta Tachov - Revitalizace továrního areálu*. Praha, 2017. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze.
15. KADERÁBKOVÁ, Božena a Marian PIECHA. *Brownfields: jak vznikají a co s nimi*. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-123-9.
16. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
17. KLEIN, Štěpán a Petra KESSLEROVÁ. *Jak prodat nemovitost v době krize*. Praha: Grada, 2009. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-3200-8.
18. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

19. KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
20. KYNCLOVÁ, Petra. *Revitalizace vybraného objektu*. Pardubice, 2009. Diplomová práce. Univerzita Pardubice.
21. MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití*. Praha: Grada, 2006. Finanční řízení. ISBN 80-247-1557-0.
22. MAIER, Karel. *Udržitelný rozvoj území*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4198-7.
23. MAIER, Karel a Vít ŘEZÁČ. *Ekonomika v území: urbanistická ekonomika a územní rozvoj*. Vyd. 3., přeprac. V Praze: Nakladatelství ČVUT, 2006, c1994. ISBN 80-010-3447-X.
24. MOTYČKA, Michal. Provozní rozpočet restaurací v ČR. In: *Research gate* [online]. 2011 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/338459228_PROVOZNI_ROZPOCET_RESTAURACI_V_CR
25. PITAŠ, Jaromír. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2: National standard competences of project management version 3.2* [online]. Vyd. 3., dopl. a aktualiz. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2012 [cit. 2021-01-12]. ISBN 978-80-260-2325-8.
26. POUL, Richard a Jakub WEISNER. *ENERGETICKÁ NÁROČNOST GASTROPROVOZŮ A MOŽNOSTI ÚSPOR* [online]. In: . 2016, s. 55 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: https://www.mpo-efekt.cz/upload/7799f3fd595eeee1fa66875530f33e8a/energeticka-narocnost-gastroprovozu-a-moznosti-uspor_final.pdf
27. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice : investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2952-7.
28. SLABÁK, David. *Veřejná politika pro brownfields*. Brno, 2007. Diplomová práce. Masarykova univerzita.
29. SOVIČKA, Pavel. Brownfieldy - hrozba se stává příležitostí. *Brownfieldy 2019: Sborník příspěvků z konference* [online]. 2019, , 92 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: https://www.czechinvest.org/getattachment/Sluzby-pro-municipality/Nemovitosti-pro-podnikatelske-ucely/Brownfieldy/e_brownfieldy_2019.pdf
30. STIBŮRKOVÁ, Lenka. *Regenerace brownfields a její aktéři*. Praha, 2007. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze.
31. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.
32. ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. *Rekonverze vojenských brownfields*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-719-4836-5.
33. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 80-2710-9-442.
34. TUREČKOVÁ, Kamila a Petra CHMIELOVÁ. *Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách: sborník referátů z kolokvia*. Brno: Masarykova univerzita, 2018. ISBN 978-80-210-8969-3.

35. VITURKA, Milan, Petr HALÁMEK, Viktorie KLÍMOVÁ, Vilém PAŘIL a Vladimír ŽÍTEK. REGIONÁLNÍ ROZVOJ, POLITIKA A SPRÁVA: DÍL 1: REGIONÁLNÍ ROZVOJ. *Inovace studia ekonomických disciplín*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity, **2014**.
36. *Národní strategie regenerace brownfieldů 2019-2024*. Praha: Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, 2019.
37. *PLANETA: Odborný časopis pro životní prostředí*. XV. Ministerstvo životního prostředí, 2017. ISSN 1801-6898.

Internetové zdroje

38. NAŘÍZENÍ KOMISE (ES) č. 1126/2008 ze dne 3. listopadu 2008, kterým se přijímají některé mezinárodní účetní standardy v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1606/2002. In: . Evropská Unie, 2008, ročník 2008, číslo 1126.
39. *Operační program Rozvoje venkova: Obecná pravidla*. In: . Ministerstvo zemědělství, 2020, ročník 2020.
40. Overview of EPA's Brownfields Program. In: United States Environmental Protection Agency [online]. 2021 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.epa.gov/brownfields/overview-epas-brownfields-program>
41. *Operační program Životní prostředí 2021-2027*. MZe, 2020.
42. OP TAK. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2005 - 2020 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/optak-2021-2027/>
43. Charakteristika okresu Tachov. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xp/charakteristika_okresu_tachov
44. Lahvové pivo je stále dostupnější. In: *Statistika a my* [online]. 2020 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2020/10/22/lahvove-pivo-je-stale-dostupnejsi>
45. Využití pokojů - územní srovnání. In: *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CRUD004-M&z=T&f=TA-BULKA&skupId=1471&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~301_null_&katalog=31743&pvo=CRUD004-M
46. Spotřeba alkoholu. In: *Česko v datech* [online]. 2020 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.ceskovdatech.cz/clanek/157-spotreba-alkoholu/>
47. Průměrné mzdy v ČR podle profese. In: *Epřehledy* [online]. 2018 [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: https://www.eprehledy.cz/prumerne_mzdy_podle_profese.php
48. Analýza nájemného v České republice: Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky. In: *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. červen 2019 [cit. 2021-03-22]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/getmedia/f9ed19ed-e266-4086-8569-17ab5d3f9fc5/MMR-PRL3-modelovane-najmy-tabulky.pdf.aspx?ext=.pdf>
49. Obchod, pohostinství, ubytování - časové řady - Vybrané finanční ukazatele - roční - Klasifikace NACE Rev. 2 (CZ-NACE). In: *Český statistický úřad* [online]. 2020 [cit. 2021-03-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/1-malavfucr_b
50. Data current. In: *Damodaran online* [online]. 2021 [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

51. Average market risk premium for selected countries in Europe 2020. In: *Statista* [online]. 2020 [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/664786/average-market-risk-premium-selected-countries-europe/>
52. Výnos desetiletého státního dluhopisu. In: *Česká národní banka* [online]. 2021 [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=1&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=375&p_uka=1&p_strid=AEBA&p_od=200004&p_do=202102&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C
53. OP TAK (2021-2027). In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2020 [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/optak-2021-2027/>
54. *Regenerace a podnikatelské využití brownfieldů: Závazná pravidla poskytování podpory v Programu (titulu) 122D21, podprogramu 122D211*. 2019. MPO.
55. Inspirace zrealizovaných projektů v ČR. In: *CZECHINVEST* [online]. [cit. 2021-01-27]. Dostupné z: <http://www.brownfieldy.eu/zrealizovane-projekty/inspirace-zrealizovanych-projektu-v-cr/>
56. POČET OBYVATEL OBCE TACHOV. In: *Místopisný průvodce* [online]. 2020 [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/9733/tachov/pocet-obyvatele/>
57. Tabáková továrna. In: *Památkový katalog* [online]. 2015 [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: <https://pamatkovykatalog.cz/tabakova-tovarna-18917182>
58. *Podprogram Tvorba analýz a možností využití vybraných brownfieldů: Zásady podprogramu pro poskytování dotací*. MMR, 2019.
59. *Podpora regenerace brownfieldů pro nepodnikatelské využití: Zásady podprogramu pro poskytování dotací*. MMR, 2019.
60. *Demolice budov v sociálně vyloučených lokalitách: Zásady podprogramu pro poskytování dotací*. MMR, 2020.
61. *Program: VÝZKUM PRO POTŘEBY REGIONŮ* [online]. In: . Ministerstvo pro místní rozvoj, 2004 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:DAUsR8VtnjCj:https://www.mmr.cz/getmedia/f1966861-bd57-4a8a-8e6b-7761ef02c989/1090485584vyzkum_program+&cd=2&hl=cs&ct=clnk&gl=cz&client=opera
62. ČSÚ: ZAMĚSTNANOST A NEZAMĚSTNANOST PODLE VÝSLEDKŮ VŠPS - 1. ČTVRTLETÍ 2019. In: *Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR* [online]. [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/clanek/csu-zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-1-ctvrtleti-2019/>
63. Cenové ukazatele ve stavebnictví pro rok 2021. In: *Cenová soustava* [online]. 2021 [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: https://www.cenovasoustava.cz/dok/ceny/thu_2021.html
64. What is the difference between a brownfield project and greenfield projects? *Quora* [online]. India, 2017 [cit. 2020-10-25]. Dostupné z: <https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-a-brownfield-project-and-greenfield-projects>

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 – Ekonomická životnost budovy, Zdroj: vlastní zpracování na základě Maier & Řezáč, 2006, str. 19 | 19 |
| Obrázek 2 – Troimperativ projektu, Zdroj: Doležal, 2016, str. 382 | 24 |
| Obrázek 3 – Areál Delty Tachov, pohled na město, Zdroj: vlastní zpracování | 35 |
| Obrázek 4 – Okolí areálu Delty Tachov, Zdroj: vlastní zpracování | 36 |
| Obrázek 5 – Popis budov areálu Delta Tachov, Zdroj: Janů, 2017, str. 35 | 37 |
| Obrázek 6 – Stavební náplň revitalizace areálu Delty Tachov, Zdroj: Janů, 2017, str. 73 | 39 |

Seznam grafů

| | |
|--|----|
| Graf 1 – Předpokládaný vývoj tržeb a obsazenosti hotelu za rok, Zdroj: vlastní zpracování | 48 |
| Graf 2 – Vývoj EAT a EBIT v 1. – 50. roce podnikání v tisících Kč, Zdroj: vlastní zpracování | 56 |
| Graf 3 – Vývoj EAT a cash flow v 1. – 50. roce, Zdroj: vlastní zpracování | 59 |
| Graf 4 – Vývoj nákladů na vlastní kapitál a zadlužení, Zdroj: vlastní zpracování..... | 61 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1 – Popis areálu Delta Tachov, Zdroj: vlastní zpracování | 38 |
| Tabulka 2 – Začlenění brownfieldu Delta Tachov, Zdroj: vlastní zpracování | 38 |
| Tabulka 3 – Zastavěná plocha Delty Tachov, Zdroj: vlastní zpracování | 41 |
| Tabulka 4 – Náklady na koupi areálu, Zdroj: vlastní zpracování | 42 |
| Tabulka 5 – Náklady na demolici, Zdroj: vlastní zpracování | 42 |
| Tabulka 6 – Objekty přestavby, Zdroj: vlastní zpracování | 43 |
| Tabulka 7 – Náklady na přestavbu, Zdroj: vlastní zpracování | 43 |
| Tabulka 8 – Náklady na výstavbu, Zdroj: vlastní zpracování | 44 |
| Tabulka 9 – Náklady na zařízení, Zdroj: Vlastní zpracování | 45 |
| Tabulka 10 –Předběžná kalkulace ceny 0,5 litru piva, Zdroj: vlastní zpracování | 46 |
| Tabulka 11 – Plánovaný roční rozpočet pivovaru, Zdroj: vlastní zpracování | 46 |
| Tabulka 12 – Hotelové pokoje, Zdroj: vlastní zpracování | 47 |
| Tabulka 13 – Plánovaný roční rozpočet hotelu, Zdroj: vlastní zpracování | 48 |
| Tabulka 14 – Plánované měsíční výnosy a náklady na hlavní sortiment restaurace, Zdroj: vlastní zpracování | 49 |
| Tabulka 15 – Plánovaný roční rozpočet restaurace, Zdroj: vlastní zpracování | 50 |
| Tabulka 16 – Plánovaný roční rozpočet bytového domu, Zdroj: vlastní zpracování | 50 |
| Tabulka 17 – Plánovaný roční rozpočet nebytových prostor, Zdroj: vlastní zpracování | 51 |
| Tabulka 18 – Navyšování účetní hodnoty DHM, Zdroj: vlastní zpracování | 52 |
| Tabulka 19 – Přehled parametrů pro úpravu hodnot pro 1. rok, Zdroj: vlastní zpracování | 52 |
| Tabulka 20 – Kapitálová struktura investičního záměru, Zdroj: vlastní zpracování | 54 |
| Tabulka 21 – Výkaz zisku a ztráty pro 1. a 2. rok, Zdroj: vlastní zpracování | 55 |
| Tabulka 22 – Počáteční rozvaha, Zdroj: vlastní zpracování | 57 |
| Tabulka 23 – Rozvaha 1. roku, Zdroj: vlastní zpracování | 57 |
| Tabulka 24 – Rozvaha 50. roku, Zdroj: vlastní zpracování | 58 |
| Tabulka 25 – Cash flow v 1., 2. a 50. roce podnikání, Zdroj: vlastní zpracování | 59 |
| Tabulka 26 – Náklady na vlastní kapitál, Zdroj: vlastní zpracování | 60 |

Příloha č. 1 – Úprava hodnot

| Kancelářská technika | | | |
|----------------------|--------------|--------------|---------------|
| Počet let | 1. | 2. | 3. |
| Sazba | 20% | 40% | 40% |
| Úprava hodnot | 20 000,00 Kč | 40 000,00 Kč | 40 000,00 Kč |
| Oprávky | 20 000,00 Kč | 60 000,00 Kč | 100 000,00 Kč |
| Zůstatková hodnota | 80 000,00 Kč | 40 000,00 Kč | 0,00 Kč |

| Zařízení pivovaru | | | | | |
|--------------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|
| Počet let | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| Sazba | 11% | 22% | 22% | 22% | 22% |
| Úprava hodnot | 1 712 159,20 Kč | 3 463 231,11 Kč | 3 463 231,11 Kč | 3 463 231,11 Kč | 3 463 231,11 Kč |
| Oprávky | 1 712 159,20 Kč | 5 175 390,32 Kč | 8 638 621,43 Kč | 12 101 852,55 Kč | 15 565 083,66 Kč |
| Zůstatková hodnota | 13 852 924,46 Kč | 10 389 693,34 Kč | 6 926 462,23 Kč | 3 463 231,11 Kč | 0,00 Kč |

| Zařízení restaurace a hotelu | | | | | |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Počet let | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| Sazba | 11,00% | 22,25% | 22,25% | 22,25% | 22,25% |
| Úprava hodnot | 2 200 000,00 Kč | 4 450 000,00 Kč | 4 450 000,00 Kč | 4 450 000,00 Kč | 4 450 000,00 Kč |
| Oprávky | 2 200 000,00 Kč | 6 650 000,00 Kč | 11 100 000,00 Kč | 15 550 000,00 Kč | 20 000 000,00 Kč |
| Zůstatková hodnota | 17 800 000,00 Kč | 13 350 000,00 Kč | 8 900 000,00 Kč | 4 450 000,00 Kč | 0,00 Kč |

| Bytový dům: 1 - 15.rok | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Počet let | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. | 15. |
| Sazba | 1,4% | 3,4% | 3,4% | 3,4% | 3,4% | 3,4% | 3,4% | 3,4% | 3,4% | 3,4% | 3,4% | 3,4% | 3,4% | 3,4% | 3,4% |
| Úprava hodnot | 694 008,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč |
| Oprávky | 694 008,00 Kč | 2 379 456,00 Kč | 4 064 904,00 Kč | 5 750 352,00 Kč | 7 435 800,00 Kč | 9 121 248,00 Kč | 10 806 696,00 Kč | 12 492 144,00 Kč | 14 177 592,00 Kč | 15 863 040,00 Kč | 17 548 488,00 Kč | 19 233 936,00 Kč | 20 919 384,00 Kč | 22 604 832,00 Kč | 24 290 280,00 Kč |
| Zůstatková hodnota | 48 877 992,00 Kč | 47 192 544,00 Kč | 45 507 096,00 Kč | 43 821 648,00 Kč | 42 136 200,00 Kč | 40 450 752,00 Kč | 38 765 304,00 Kč | 37 079 856,00 Kč | 35 394 408,00 Kč | 33 708 960,00 Kč | 32 023 512,00 Kč | 30 338 064,00 Kč | 28 652 616,00 Kč | 26 967 168,00 Kč | 25 281 720,00 Kč |

| Bytový dům: 16 - 30.rok | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Počet let | 16. | 17. | 18. | 19. | 20. | 21. | 22. | 23. | 24. | 25. | 26. | 27. | 28. | 29. | 30. |
| Sazba | 3,4% | 3,4% | 3,4% | 3,4% | 3,4% | 3,4% | 3,4% | 3,4% | 3,4% | 3,4% | 3,4% | 3,4% | 3,4% | 3,4% | 3,4% |
| Úprava hodnot | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 1 685 448,00 Kč |
| Oprávky | 25 975 728,00 Kč | 27 661 176,00 Kč | 29 346 624,00 Kč | 31 032 072,00 Kč | 32 717 520,00 Kč | 34 402 968,00 Kč | 36 088 416,00 Kč | 37 773 864,00 Kč | 39 459 312,00 Kč | 41 144 760,00 Kč | 42 830 208,00 Kč | 44 515 656,00 Kč | 46 201 104,00 Kč | 47 886 552,00 Kč | 49 572 000,00 Kč |
| Zůstatková hodnota | 23 596 272,00 Kč | 21 910 824,00 Kč | 20 225 376,00 Kč | 18 539 928,00 Kč | 16 854 480,00 Kč | 15 169 032,00 Kč | 13 483 584,00 Kč | 11 798 136,00 Kč | 10 112 688,00 Kč | 8 427 240,00 Kč | 6 741 792,00 Kč | 5 056 344,00 Kč | 3 370 896,00 Kč | 1 685 448,00 Kč | 0,00 Kč |

| Ostatní budovy: 1 - 15. rok | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Počet let | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. | 15. |
| Sazba | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% |
| Úprava hodnot | 4 442 882,31 Kč | 8 209 379,07 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč |
| Oprávky | 4 442 882,31 Kč | 12 652 261,37 Kč | 24 552 807,27 Kč | 36 453 353,16 Kč | 48 353 899,05 Kč | 60 254 444,94 Kč | 72 154 990,83 Kč | 84 055 536,73 Kč | 95 956 082,62 Kč | 107 856 628,51 Kč | 119 757 174,40 Kč | 131 657 720,29 Kč | 143 558 266,19 Kč | 155 458 812,08 Kč | 167 359 357,97 Kč |
| Zůstatková hodnota | 217 701 233,00 Kč | 402 259 574,27 Kč | 583 126 748,71 Kč | 771 226 202,82 Kč | 959 325 656,93 Kč | 1 147 425 111,04 Kč | 1 335 524 565,14 Kč | 1 523 624 019,25 Kč | 1 711 723 473,36 Kč | 1 900 822 927,47 Kč | 2 090 922 381,58 Kč | 2 281 021 835,68 Kč | 2 471 121 289,79 Kč | 2 661 220 743,90 Kč | 2 851 320 198,01 Kč |

| Ostatní budovy: 16 - 30. rok | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Počet let | 16. | 17. | 18. | 19. | 20. | 21. | 22. | 23. | 24. | 25. | 26. | 27. | 28. | 29. | 30. |
| Sazba | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% |
| Úprava hodnot | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč |
| Oprávky | 179 259 903,86 Kč | 191 160 449,75 Kč | 203 060 995,65 Kč | 214 961 541,54 Kč | 226 862 087,43 Kč | 238 762 633,32 Kč | 250 663 179,21 Kč | 262 563 725,11 Kč | 274 464 271,00 Kč | 286 364 816,89 Kč | 298 265 362,78 Kč | 310 165 908,68 Kč | 322 066 454,57 Kč | 333 967 000,46 Kč | 345 867 546,35 Kč |
| Zůstatková hodnota | 428 419 652,12 Kč | 416 519 106,22 Kč | 404 618 560,33 Kč | 392 718 014,44 Kč | 380 817 468,55 Kč | 368 916 922,65 Kč | 357 016 376,76 Kč | 345 115 830,87 Kč | 333 215 284,98 Kč | 321 314 739,09 Kč | 309 414 193,19 Kč | 297 513 647,30 Kč | 285 613 101,41 Kč | 273 712 555,52 Kč | 261 812 009,63 Kč |

| Ostatní budovy: 31 - 45. rok | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Počet let | 31. | 32. | 33. | 34. | 35. | 36. | 37. | 38. | 39. | 40. | 41. | 42. | 43. | 44. | 45. |
| Sazba | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% |
| Úprava hodnot | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč |
| Oprávky | 357 768 092,24 Kč | 369 668 638,14 Kč | 381 569 184,03 Kč | 393 469 729,92 Kč | 405 370 275,81 Kč | 417 270 821,70 Kč | 429 171 367,60 Kč | 441 071 913,49 Kč | 452 972 459,38 Kč | 464 873 005,27 Kč | 476 773 551,16 Kč | 488 674 097,06 Kč | 500 574 642,95 Kč | 512 475 188,84 Kč | 524 375 734,73 Kč |
| Zůstatková hodnota | 249 911 463,73 Kč | 238 010 917,84 Kč | 226 110 371,95 Kč | 214 209 826,06 Kč | 202 309 280,17 Kč | 190 408 734,27 Kč | 178 508 188,38 Kč | 166 607 642,49 Kč | 154 707 096,60 Kč | 142 806 550,71 Kč | 130 906 004,81 Kč | 119 005 458,92 Kč | 107 104 913,03 Kč | 95 204 367,14 Kč | 83 303 821,24 Kč |

| Ostatní budovy: 46 - 52. rok | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Počet let | 46. | 47. | 48. | 49. | 50. | 51. | 52. | | | | | | | | |
| Sazba | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | | | | | | | | |
| Úprava hodnot | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | | | | | | | | |
| Oprávky | 536 276 280,62 Kč | 548 176 826,52 Kč | 560 077 372,41 Kč | 571 977 918,30 Kč | 583 878 464,19 Kč | 595 779 010,09 Kč | 607 679 555,98 Kč | | | | | | | | |
| Zůstatková hodnota | 71 403 275,35 Kč | 59 502 729,46 Kč | 47 602 183,57 Kč | 35 701 637,68 Kč | 23 801 091,78 Kč | 11 900 545,89 Kč | 0,00 Kč | | | | | | | | |

Příloha č. 2 – Splátkový kalendář

Splátkový kalendář pro 1. rok

| Měsíc | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Díh na začátku | 444 971 605,09 Kč | 444 233 274,28 Kč | 443 491 819,89 Kč | 442 747 226,67 Kč | 441 999 481,34 Kč | 441 248 570,56 Kč | 440 494 480,92 Kč | 439 737 198,97 Kč | 438 976 711,19 Kč | 438 213 004,01 Kč | 437 446 063,80 Kč | 436 675 876,89 Kč |
| Splátka | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč |
| Úrok | 1 883 713,12 Kč | 1 880 587,53 Kč | 1 877 448,70 Kč | 1 874 296,59 Kč | 1 871 131,14 Kč | 1 867 952,28 Kč | 1 864 759,97 Kč | 1 861 554,14 Kč | 1 858 334,74 Kč | 1 855 101,72 Kč | 1 851 855,00 Kč | 1 848 594,55 Kč |
| Úmör | 738 328,80 Kč | 741 454,39 Kč | 744 589,22 Kč | 747 745,33 Kč | 750 910,78 Kč | 754 089,64 Kč | 757 281,95 Kč | 760 487,78 Kč | 763 707,18 Kč | 766 940,20 Kč | 770 186,92 Kč | 773 447,38 Kč |
| Díh na konci | 444 233 274,28 Kč | 443 491 819,89 Kč | 442 747 226,67 Kč | 441 999 481,34 Kč | 441 248 570,56 Kč | 440 494 480,92 Kč | 439 737 198,97 Kč | 438 976 711,19 Kč | 438 213 004,01 Kč | 437 446 063,80 Kč | 436 675 876,89 Kč | 435 902 429,51 Kč |

Splátkový kalendář pro 2. rok

| Měsíc | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Díh na začátku | 435 902 429,51 Kč | 435 125 707,87 Kč | 434 345 698,11 Kč | 433 562 386,31 Kč | 432 775 738,49 Kč | 431 985 800,62 Kč | 431 192 498,58 Kč | 430 395 838,24 Kč | 429 595 805,37 Kč | 428 792 385,69 Kč | 427 985 564,86 Kč | 427 175 328,50 Kč |
| Splátka | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč |
| Úrok | 1 845 920,28 Kč | 1 842 052,16 Kč | 1 838 730,12 Kč | 1 835 414,10 Kč | 1 832 084,04 Kč | 1 828 739,89 Kč | 1 825 381,58 Kč | 1 822 009,05 Kč | 1 818 622,24 Kč | 1 815 221,10 Kč | 1 811 805,56 Kč | 1 808 375,56 Kč |
| Úmör | 776 211,64 Kč | 780 009,76 Kč | 783 311,80 Kč | 786 627,82 Kč | 789 957,88 Kč | 793 303,03 Kč | 796 660,34 Kč | 800 032,87 Kč | 803 419,68 Kč | 806 820,82 Kč | 810 236,96 Kč | 813 666,36 Kč |
| Díh na konci | 435 125 707,87 Kč | 434 345 698,11 Kč | 433 562 386,31 Kč | 432 775 738,49 Kč | 431 985 800,62 Kč | 431 192 498,58 Kč | 430 395 838,24 Kč | 429 595 805,37 Kč | 428 792 385,69 Kč | 427 985 564,86 Kč | 427 175 328,50 Kč | 426 361 662,14 Kč |

Splátkový kalendář pro 3. rok

| Měsíc | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Díh na začátku | 426 361 662,14 Kč | 425 544 551,25 Kč | 424 723 981,26 Kč | 423 899 937,53 Kč | 423 072 405,34 Kč | 422 241 369,93 Kč | 421 406 816,48 Kč | 420 568 730,08 Kč | 419 727 095,78 Kč | 418 881 898,57 Kč | 418 033 123,35 Kč | 417 180 754,98 Kč |
| Splátka | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč |
| Úrok | 1 804 931,04 Kč | 1 801 471,89 Kč | 1 797 998,19 Kč | 1 794 509,74 Kč | 1 791 006,52 Kč | 1 787 487,47 Kč | 1 783 955,52 Kč | 1 780 407,62 Kč | 1 776 844,71 Kč | 1 773 266,70 Kč | 1 769 673,56 Kč | 1 766 065,20 Kč |
| Úmör | 817 110,89 Kč | 820 569,99 Kč | 824 043,79 Kč | 827 532,19 Kč | 831 035,41 Kč | 834 553,46 Kč | 838 086,40 Kč | 841 634,30 Kč | 845 197,22 Kč | 848 775,22 Kč | 852 368,37 Kč | 855 976,73 Kč |
| Díh na konci | 425 544 551,25 Kč | 424 723 981,26 Kč | 423 899 937,53 Kč | 423 072 405,34 Kč | 422 241 369,93 Kč | 421 406 816,48 Kč | 420 568 730,08 Kč | 419 727 095,78 Kč | 418 881 898,57 Kč | 418 033 123,35 Kč | 417 180 754,98 Kč | 416 324 778,26 Kč |

Splátkový kalendář pro 4. rok

| Měsíc | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Díh na začátku | 416 324 778,26 Kč | 415 465 177,89 Kč | 414 601 938,56 Kč | 413 735 044,84 Kč | 412 864 481,28 Kč | 411 990 233,33 Kč | 411 112 282,39 Kč | 410 230 615,80 Kč | 409 345 216,81 Kč | 408 456 069,64 Kč | 407 563 158,42 Kč | 406 666 467,20 Kč |
| Splátka | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč |
| Úrok | 1 762 441,56 Kč | 1 758 802,59 Kč | 1 755 148,21 Kč | 1 751 478,36 Kč | 1 747 792,97 Kč | 1 744 091,98 Kč | 1 740 375,33 Kč | 1 736 642,94 Kč | 1 732 894,75 Kč | 1 729 130,69 Kč | 1 725 350,70 Kč | 1 721 554,71 Kč |
| Úmör | 859 600,36 Kč | 863 239,34 Kč | 866 893,72 Kč | 870 563,57 Kč | 874 248,95 Kč | 877 949,94 Kč | 881 665,59 Kč | 885 398,98 Kč | 889 147,17 Kč | 892 911,23 Kč | 896 691,22 Kč | 900 487,21 Kč |
| Díh na konci | 415 465 177,89 Kč | 414 601 938,56 Kč | 413 735 044,84 Kč | 412 864 481,28 Kč | 411 990 233,33 Kč | 411 112 282,39 Kč | 410 230 615,80 Kč | 409 345 216,81 Kč | 408 456 069,64 Kč | 407 563 158,42 Kč | 406 666 467,20 Kč | 405 765 979,99 Kč |

Splátkový kalendář pro 5. rok

| Měsíc | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Díh na začátku | 405 765 979,99 Kč | 404 861 680,71 Kč | 403 953 553,24 Kč | 403 041 581,36 Kč | 402 125 748,80 Kč | 401 206 039,21 Kč | 400 282 436,19 Kč | 399 354 923,25 Kč | 398 423 483,84 Kč | 397 488 101,33 Kč | 396 548 759,04 Kč | 395 605 440,19 Kč |
| Splátka | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč |
| Úrok | 1 717 742,65 Kč | 1 713 914,45 Kč | 1 710 070,04 Kč | 1 706 209,36 Kč | 1 702 332,34 Kč | 1 698 438,90 Kč | 1 694 528,98 Kč | 1 690 602,51 Kč | 1 686 659,41 Kč | 1 682 699,63 Kč | 1 678 723,92 Kč | 1 674 729,70 Kč |
| Úmör | 904 299,27 Kč | 908 127,47 Kč | 911 971,88 Kč | 915 822,56 Kč | 919 709,59 Kč | 923 630,02 Kč | 927 521,24 Kč | 931 439,41 Kč | 935 382,51 Kč | 939 342,29 Kč | 943 318,84 Kč | 947 312,23 Kč |
| Díh na konci | 404 861 680,71 Kč | 403 953 553,24 Kč | 403 041 581,36 Kč | 402 125 748,80 Kč | 401 206 039,21 Kč | 400 282 436,19 Kč | 399 354 923,25 Kč | 398 423 483,84 Kč | 397 488 101,33 Kč | 396 548 759,04 Kč | 395 605 440,19 Kč | 394 658 127,97 Kč |

Splátkový kalendář pro 6. rok

| Měsíc | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Díh na začátku | 394 658 127,97 Kč | 393 706 805,46 Kč | 392 751 455,68 Kč | 391 792 061,58 Kč | 390 828 606,06 Kč | 389 861 071,90 Kč | 388 889 441,85 Kč | 387 913 698,56 Kč | 386 933 824,63 Kč | 385 949 802,57 Kč | 384 961 614,81 Kč | 383 969 243,73 Kč |
| Splátka | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč |
| Úrok | 1 670 719,41 Kč | 1 666 692,14 Kč | 1 662 647,83 Kč | 1 658 586,39 Kč | 1 654 507,77 Kč | 1 650 411,87 Kč | 1 646 298,54 Kč | 1 642 167,99 Kč | 1 638 019,86 Kč | 1 633 854,16 Kč | 1 629 670,92 Kč | 1 625 469,80 Kč |
| Úmör | 951 322,51 Kč | 955 349,78 Kč | 959 394,09 Kč | 963 455,53 Kč | 967 534,16 Kč | 971 630,05 Kč | 975 743,28 Kč | 979 873,99 Kč | 984 022,66 Kč | 988 187,76 Kč | 992 371,09 Kč | 996 572,12 Kč |
| Díh na konci | 393 706 805,46 Kč | 392 751 455,68 Kč | 391 792 061,58 Kč | 390 828 606,06 Kč | 389 861 071,90 Kč | 388 889 441,85 Kč | 387 913 698,56 Kč | 386 933 824,63 Kč | 385 949 802,57 Kč | 384 961 614,81 Kč | 383 969 243,73 Kč | 382 971 671,60 Kč |

Splátkový kalendář pro 7. rok

| Měsíc | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Díh na začátku | 382 972 671,60 Kč | 381 971 880,66 Kč | 380 966 853,03 Kč | 379 957 570,79 Kč | 378 944 015,91 Kč | 377 926 170,33 Kč | 376 904 015,86 Kč | 375 877 534,27 Kč | 374 846 707,24 Kč | 373 811 516,38 Kč | 372 771 943,21 Kč | 371 727 969,18 Kč |
| Splátka | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč |
| Úrok | 1 621 250,98 Kč | 1 617 014,29 Kč | 1 612 759,68 Kč | 1 608 487,05 Kč | 1 604 196,33 Kč | 1 599 887,45 Kč | 1 595 560,33 Kč | 1 591 214,90 Kč | 1 586 851,06 Kč | 1 582 468,75 Kč | 1 578 067,89 Kč | 1 573 648,40 Kč |
| Úmör | 1 000 798,96 Kč | 1 005 027,63 Kč | 1 009 282,44 Kč | 1 013 554,87 Kč | 1 017 845,59 Kč | 1 022 154,47 Kč | 1 026 481,59 Kč | 1 030 827,03 Kč | 1 035 190,86 Kč | 1 039 571,77 Kč | 1 043 974,03 Kč | 1 048 993,50 Kč |
| Díh na konci | 381 971 880,66 Kč | 380 966 853,03 Kč | 379 957 570,79 Kč | 378 944 015,91 Kč | 377 926 170,33 Kč | 376 904 015,86 Kč | 375 877 534,27 Kč | 374 846 707,24 Kč | 373 811 516,38 Kč | 372 771 943,21 Kč | 371 727 969,18 Kč | 370 679 575,66 Kč |

Splátkový kalendář pro 8. rok

| Měsíc | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Díh na začátku | 370 679 575,66 Kč | 369 626 743,95 Kč | 368 569 455,24 Kč | 367 507 690,68 Kč | 366 441 431,31 Kč | 365 370 658,12 Kč | 364 295 351,98 Kč | 363 215 493,72 Kč | 362 131 064,05 Kč | 361 042 043,63 Kč | 359 948 413,09 Kč | 358 850 152,72 Kč |
| Splátka | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč |
| Úrok | 1 569 210,20 Kč | 1 564 753,22 Kč | 1 560 277,36 Kč | 1 555 786,56 Kč | 1 551 268,73 Kč | 1 546 735,79 Kč | 1 542 186,66 Kč | 1 537 626,67 Kč | 1 533 021,50 Kč | 1 528 411,52 Kč | 1 523 781,92 Kč | 1 519 131,81 Kč |
| Úmör | 1 052 831,72 Kč | 1 057 288,71 Kč | 1 061 764,56 Kč | 1 066 259,36 Kč | 1 070 773,20 Kč | 1 075 326,14 Kč | 1 079 920,87 Kč | 1 084 529,62 Kč | 1 089 202,42 Kč | 1 093 930,60 Kč | 1 098 718,62 Kč | 1 103 569,61 Kč |
| Díh na konci | 369 626 743,95 Kč | 368 569 455,24 Kč | 367 507 690,68 Kč | 366 441 431,31 Kč | 365 370 658,12 Kč | 364 295 351,98 Kč | 363 215 493,72 Kč | 362 131 064,05 Kč | 361 042 043,63 Kč | 359 948 413,09 Kč | 358 850 152,72 Kč | 357 747 243,11 Kč |

Splátkový kalendář pro 9. rok

| Měsíc | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Díh na začátku | 357 747 243,11 Kč | 356 639 664,52 Kč | 355 527 397,18 Kč | 354 410 421,24 Kč | 353 288 716,77 Kč | 352 162 263,75 Kč | 351 031 042,07 Kč | 349 895 031,56 Kč | 348 754 211,94 Kč | 347 608 562,85 Kč | 346 458 063,85 Kč | 345 302 694,39 Kč |
| Splátka | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč |
| Úrok | 1 514 463,33 Kč | 1 509 774,58 Kč | 1 505 065,98 Kč | 1 500 337,45 Kč | 1 495 589,80 Kč | 1 490 820,25 Kč | 1 486 031,41 Kč | 1 481 220,30 Kč | 1 476 392,83 Kč | 1 471 542,92 Kč | 1 466 672,47 Kč | 1 461 781,41 Kč |
| Úmör | 1 107 578,59 Kč | 1 112 267,34 Kč | 1 116 979,94 Kč | 1 121 704,47 Kč | 1 126 453,02 Kč | 1 131 221,67 Kč | 1 136 010,51 Kč | 1 140 819,62 Kč | 1 145 649,09 Kč | 1 150 499,01 Kč | 1 155 369,45 Kč | 1 160 260,52 Kč |
| Díh na konci | 356 639 664,52 Kč | 355 527 397,18 Kč | 354 410 421,24 Kč | 353 288 716,77 Kč | 352 162 263,75 Kč | 351 031 042,07 Kč | 349 895 031,56 Kč | 348 754 211,94 Kč | 347 608 562,85 Kč | 346 458 063,85 Kč | 345 30 | |

| Splátkový kalendář pro 13. rok | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Měsíc | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
| Dlůh na začátku | 298 934 274,24 Kč | 297 577 720,75 Kč | 296 215 424,51 Kč | 294 847 361,22 Kč | 293 479 306,46 Kč | 292 111 251,70 Kč | 290 743 196,94 Kč | 289 375 142,18 Kč | 288 007 087,42 Kč | 286 639 032,66 Kč | 285 270 977,90 Kč | 283 902 923,14 Kč |
| Splátka | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč |
| Úrok | 1 265 488,43 Kč | 1 259 745,68 Kč | 1 253 978,63 Kč | 1 248 187,16 Kč | 1 242 371,18 Kč | 1 236 530,57 Kč | 1 230 665,24 Kč | 1 224 775,08 Kč | 1 218 859,98 Kč | 1 212 919,85 Kč | 1 206 954,56 Kč | 1 200 964,03 Kč |
| Úmor | 1 356 553,49 Kč | 1 362 296,24 Kč | 1 368 063,29 Kč | 1 373 854,76 Kč | 1 379 670,74 Kč | 1 385 511,35 Kč | 1 391 376,68 Kč | 1 397 266,84 Kč | 1 403 184,94 Kč | 1 409 122,08 Kč | 1 415 087,36 Kč | 1 421 077,90 Kč |
| Dlůh na konci | 297 577 720,75 Kč | 296 215 424,51 Kč | 294 847 361,22 Kč | 293 479 306,46 Kč | 292 111 251,70 Kč | 290 743 196,94 Kč | 289 375 142,18 Kč | 288 007 087,42 Kč | 286 639 032,66 Kč | 285 270 977,90 Kč | 283 902 923,14 Kč | 282 534 868,38 Kč |

| Splátkový kalendář pro 14. rok | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Měsíc | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
| Dlůh na začátku | 282 271 211,57 Kč | 280 844 117,78 Kč | 279 417 024,00 Kč | 277 971 780,52 Kč | 276 526 485,81 Kč | 275 071 241,10 Kč | 273 615 996,39 Kč | 272 160 751,68 Kč | 270 705 506,97 Kč | 269 250 262,26 Kč | 267 795 017,55 Kč | 266 339 772,84 Kč |
| Splátka | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč |
| Úrok | 1 194 948,13 Kč | 1 188 906,77 Kč | 1 182 839,83 Kč | 1 176 747,20 Kč | 1 170 628,79 Kč | 1 164 484,47 Kč | 1 158 330,15 Kč | 1 152 175,83 Kč | 1 146 021,51 Kč | 1 139 867,19 Kč | 1 133 712,87 Kč | 1 127 558,55 Kč |
| Úmor | 1 427 093,79 Kč | 1 433 135,16 Kč | 1 439 201,10 Kč | 1 445 294,72 Kč | 1 451 413,13 Kč | 1 457 555,45 Kč | 1 463 727,77 Kč | 1 469 924,22 Kč | 1 476 146,90 Kč | 1 482 395,92 Kč | 1 488 671,40 Kč | 1 494 973,44 Kč |
| Dlůh na konci | 280 844 117,78 Kč | 279 417 024,00 Kč | 277 971 780,52 Kč | 276 526 485,81 Kč | 275 071 241,10 Kč | 273 615 996,39 Kč | 272 160 751,68 Kč | 270 705 506,97 Kč | 269 250 262,26 Kč | 267 795 017,55 Kč | 266 339 772,84 Kč | 264 884 528,13 Kč |

| Splátkový kalendář pro 15. rok | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Měsíc | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
| Dlůh na začátku | 264 741 675,57 Kč | 263 240 373,40 Kč | 261 732 715,73 Kč | 260 218 675,64 Kč | 258 698 226,11 Kč | 257 171 340,01 Kč | 255 639 910,10 Kč | 254 108 480,19 Kč | 252 577 050,28 Kč | 251 045 620,37 Kč | 249 514 190,46 Kč | 247 982 760,55 Kč |
| Splátka | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč |
| Úrok | 1 120 739,76 Kč | 1 114 384,25 Kč | 1 108 001,83 Kč | 1 101 592,39 Kč | 1 095 155,82 Kč | 1 088 691,02 Kč | 1 082 200,82 Kč | 1 075 684,16 Kč | 1 069 151,91 Kč | 1 062 594,94 Kč | 1 056 013,97 Kč | 1 049 408,99 Kč |
| Úmor | 1 501 302,16 Kč | 1 507 657,67 Kč | 1 514 040,09 Kč | 1 520 449,53 Kč | 1 526 886,10 Kč | 1 533 350,92 Kč | 1 539 841,10 Kč | 1 546 359,76 Kč | 1 552 907,01 Kč | 1 559 492,84 Kč | 1 566 118,27 Kč | 1 572 783,30 Kč |
| Dlůh na konci | 263 240 373,40 Kč | 261 732 715,73 Kč | 260 218 675,64 Kč | 258 698 226,11 Kč | 257 171 340,01 Kč | 255 639 910,10 Kč | 254 108 480,19 Kč | 252 577 050,28 Kč | 251 045 620,37 Kč | 249 514 190,46 Kč | 247 982 760,55 Kč | 246 451 330,64 Kč |

| Splátkový kalendář pro 16. rok | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Měsíc | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
| Dlůh na začátku | 246 300 609,93 Kč | 244 721 240,59 Kč | 243 135 185,26 Kč | 241 542 415,62 Kč | 239 942 903,26 Kč | 238 336 619,69 Kč | 236 723 536,06 Kč | 235 103 623,78 Kč | 233 477 853,86 Kč | 231 847 197,29 Kč | 230 212 624,90 Kč | 228 577 923,42 Kč |
| Splátka | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč |
| Úrok | 1 042 672,58 Kč | 1 035 986,59 Kč | 1 029 272,28 Kč | 1 022 539,56 Kč | 1 015 778,29 Kč | 1 008 989,36 Kč | 1 002 129,64 Kč | 995 272,01 Kč | 988 385,35 Kč | 981 459,54 Kč | 974 524,45 Kč | 967 549,96 Kč |
| Úmor | 1 579 369,34 Kč | 1 586 055,34 Kč | 1 592 769,64 Kč | 1 599 512,36 Kč | 1 606 283,63 Kč | 1 613 083,57 Kč | 1 619 919,29 Kč | 1 626 789,91 Kč | 1 633 696,57 Kč | 1 640 640,29 Kč | 1 647 621,07 Kč | 1 654 638,97 Kč |
| Dlůh na konci | 244 721 240,59 Kč | 243 135 185,26 Kč | 241 542 415,62 Kč | 239 942 903,26 Kč | 238 336 619,69 Kč | 236 723 536,06 Kč | 235 103 623,78 Kč | 233 477 853,86 Kč | 231 847 197,29 Kč | 230 212 624,90 Kč | 228 577 923,42 Kč | 226 943 153,44 Kč |

| Splátkový kalendář pro 17. rok | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Měsíc | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
| Dlůh na začátku | 226 900 615,46 Kč | 225 239 119,47 Kč | 223 570 589,82 Kč | 221 894 996,73 Kč | 220 212 310,30 Kč | 218 523 500,49 Kč | 216 825 537,15 Kč | 215 121 390,00 Kč | 213 414 028,63 Kč | 211 691 422,50 Kč | 209 954 540,93 Kč | 208 212 353,13 Kč |
| Splátka | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč |
| Úrok | 960 545,94 Kč | 953 512,27 Kč | 946 448,83 Kč | 939 355,49 Kč | 932 231,11 Kč | 925 078,92 Kč | 917 894,77 Kč | 910 680,55 Kč | 903 435,79 Kč | 896 160,36 Kč | 888 854,12 Kč | 881 516,96 Kč |
| Úmor | 1 661 095,98 Kč | 1 668 529,65 Kč | 1 675 593,09 Kč | 1 682 686,44 Kč | 1 689 809,81 Kč | 1 696 963,34 Kč | 1 704 147,15 Kč | 1 711 361,37 Kč | 1 718 606,13 Kč | 1 725 881,57 Kč | 1 733 187,80 Kč | 1 740 524,96 Kč |
| Dlůh na konci | 225 239 119,47 Kč | 223 570 589,82 Kč | 221 894 996,73 Kč | 220 212 310,30 Kč | 218 523 500,49 Kč | 216 825 537,15 Kč | 215 121 390,00 Kč | 213 414 028,63 Kč | 211 691 422,50 Kč | 209 954 540,93 Kč | 208 212 353,13 Kč | 206 469 182,17 Kč |

| Splátkový kalendář pro 18. rok | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Měsíc | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
| Dlůh na začátku | 206 491 828,17 Kč | 204 743 934,99 Kč | 202 988 642,39 Kč | 201 225 910,06 Kč | 199 455 733,53 Kč | 197 678 054,21 Kč | 195 889 849,38 Kč | 194 100 087,19 Kč | 192 299 735,64 Kč | 190 491 762,60 Kč | 188 676 135,80 Kč | 186 852 822,86 Kč |
| Splátka | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč |
| Úrok | 874 148,74 Kč | 866 749,32 Kč | 859 318,59 Kč | 851 856,39 Kč | 844 362,61 Kč | 836 837,10 Kč | 829 279,73 Kč | 821 690,37 Kč | 814 068,88 Kč | 806 415,13 Kč | 798 729,97 Kč | 791 010,28 Kč |
| Úmor | 1 747 893,18 Kč | 1 755 290,60 Kč | 1 762 734,34 Kč | 1 770 185,53 Kč | 1 777 679,32 Kč | 1 785 204,83 Kč | 1 792 761,19 Kč | 1 800 351,55 Kč | 1 807 973,04 Kč | 1 815 626,79 Kč | 1 823 312,95 Kč | 1 831 031,64 Kč |
| Dlůh na konci | 204 743 934,99 Kč | 202 988 642,39 Kč | 201 225 910,06 Kč | 199 455 733,53 Kč | 197 678 054,21 Kč | 195 889 849,38 Kč | 194 100 087,19 Kč | 192 299 735,64 Kč | 190 491 762,60 Kč | 188 676 135,80 Kč | 186 852 822,86 Kč | 185 021 791,22 Kč |

| Splátkový kalendář pro 19. rok | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Měsíc | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
| Dlůh na začátku | 185 021 791,22 Kč | 183 183 008,21 Kč | 181 336 441,02 Kč | 179 482 056,70 Kč | 177 619 822,15 Kč | 175 749 704,15 Kč | 173 871 669,31 Kč | 171 985 684,12 Kč | 170 091 714,92 Kč | 168 189 727,93 Kč | 166 279 689,19 Kč | 164 361 564,62 Kč |
| Splátka | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč |
| Úrok | 783 258,92 Kč | 775 474,73 Kč | 767 657,60 Kč | 759 807,37 Kč | 751 923,91 Kč | 744 007,08 Kč | 736 056,73 Kč | 728 072,73 Kč | 720 054,93 Kč | 712 003,18 Kč | 703 919,35 Kč | 695 797,29 Kč |
| Úmor | 1 838 783,01 Kč | 1 846 567,19 Kč | 1 854 384,32 Kč | 1 862 234,55 Kč | 1 870 118,01 Kč | 1 878 034,84 Kč | 1 885 985,19 Kč | 1 893 969,19 Kč | 1 901 987,00 Kč | 1 910 038,74 Kč | 1 918 125,57 Kč | 1 926 246,63 Kč |
| Dlůh na konci | 183 183 008,21 Kč | 181 336 441,02 Kč | 179 482 056,70 Kč | 177 619 822,15 Kč | 175 749 704,15 Kč | 173 871 669,31 Kč | 171 985 684,12 Kč | 170 091 714,92 Kč | 168 189 727,93 Kč | 166 279 689,19 Kč | 164 361 564,62 Kč | 162 435 319,99 Kč |

| Splátkový kalendář pro 20. rok | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Měsíc | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
| Dlůh na začátku | 162 435 319,99 Kč | 160 500 920,92 Kč | 158 558 332,90 Kč | 156 607 521,25 Kč | 154 648 451,17 Kč | 152 681 087,69 Kč | 150 705 395,70 Kč | 148 721 339,96 Kč | 146 728 885,04 Kč | 144 727 995,40 Kč | 142 718 635,33 Kč | 140 700 768,96 Kč |
| Splátka | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč |
| Úrok | 687 642,85 Kč | 679 453,90 Kč | 671 230,28 Kč | 662 971,84 Kč | 654 678,42 Kč | 646 349,94 Kč | 637 986,18 Kč | 629 587,01 Kč | 621 152,28 Kč | 612 681,85 Kč | 604 175,56 Kč | 595 629,66 Kč |
| Úmor | 1 934 399,07 Kč | 1 942 588,02 Kč | 1 950 811,65 Kč | 1 959 070,08 Kč | 1 967 363,48 Kč | 1 975 691,98 Kč | 1 984 055,75 Kč | 1 992 454,92 Kč | 2 000 889,64 Kč | 2 009 360,07 Kč | 2 017 866,37 Kč | 2 026 408,67 Kč |
| Dlůh na konci | 160 500 920,92 Kč | 158 558 332,90 Kč | 156 607 521,25 Kč | 154 648 451,17 Kč | 152 681 087,69 Kč | 150 705 395,70 Kč | 148 721 339,96 Kč | 146 728 885,04 Kč | 144 727 995,40 Kč | 142 718 635,33 Kč | 140 700 768,96 Kč | 138 674 360,29 Kč |

| Splátkový kalendář pro 21. rok | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Měsíc | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
| Dlůh na začátku | 138 674 360,29 Kč | 136 639 973,16 Kč | 134 595 771,25 Kč | 132 543 518,10 Kč | 130 482 577,07 Kč | 128 414 911,39 Kč | 126 334 484,19 Kč | 124 242 258,19 Kč | 122 135 196,32 Kč | 120 006 261,13 Kč | 117 852 415,05 Kč | 115 683 620,35 Kč |
| Splátka | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč | 2 622 041,92 Kč |
| Úrok | 587 054,79 Kč | 578 4 | | | | | | | | | | |

Příloha č. 3 - Rozvahy

| 1. rok - 1. 1. 20X2 | | | | 2. rok | | | |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|
| Pozemek | 0,00 Kč | Vlastní kapitál | 667 457 404,63 Kč | Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 619 901 673,42 Kč |
| Odepisovaný majetek | 0,00 Kč | Cizí kapitál | 444 971 603,09 Kč | Odepisovaný majetek | 473 231 811,61 Kč | Cizí kapitál | 426 361 662,14 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 0,00 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 1 112 429 007,72 Kč | Dlouhodobá aktiva celkem | 492 744 179,69 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 1 046 263 335,55 Kč |
| Oběžná aktiva celkem | 1 112 429 007,72 Kč | Krátkodobé závazky | 0,00 Kč | Oběžná aktiva celkem | 554 055 499,86 Kč | Krátkodobé závazky | 536 344,00 Kč |
| Zásoby | 0,00 Kč | Závazky k stát. org. | 0,00 Kč | Zásoby | 6 738 453,99 Kč | Závazky k stát. org. | 0,00 Kč |
| Pohledávky | 0,00 Kč | Závazky k zam. | 0,00 Kč | Pohledávky | 3 369 226,99 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peněžní prostředky | 1 112 429 007,72 Kč | | | Peněžní prostředky | 543 947 818,88 Kč | | |
| Aktiva celkem | 1 112 429 007,72 Kč | Pasiva celkem | 1 112 429 007,72 Kč | Aktiva celkem | 1 046 799 679,55 Kč | Pasiva celkem | 1 046 799 679,55 Kč |

| 1. rok - 31.12.20X2 | | | | 3. rok | | | |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 647 633 588,78 Kč | Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 589 387 721,13 Kč |
| Odepisovaný majetek | 298 312 149,46 Kč | Cizí kapitál | 435 902 429,51 Kč | Odepisovaný majetek | 644 460 306,94 Kč | Cizí kapitál | 416 324 778,26 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 317 824 517,54 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 1 083 536 018,29 Kč | Dlouhodobá aktiva celkem | 663 972 675,02 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 1 005 712 499,39 Kč |
| Oběžná aktiva celkem | 766 247 844,75 Kč | Krátkodobé závazky | 536 344,00 Kč | Oběžná aktiva celkem | 342 276 168,37 Kč | Krátkodobé závazky | 536 344,00 Kč |
| Zásoby | 6 514 966,00 Kč | Závazky k stát. org. | 0,00 Kč | Zásoby | 6 969 608,46 Kč | Závazky k stát. org. | 0,00 Kč |
| Pohledávky | 3 257 483,00 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč | Pohledávky | 3 484 804,23 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peněžní prostředky | 756 475 395,75 Kč | | | Peníze | 331 821 755,68 Kč | | |
| Aktiva celkem | 1 084 072 362,29 Kč | Pasiva celkem | 1 084 072 362,29 Kč | Aktiva celkem | 1 006 248 843,39 Kč | Pasiva celkem | 1 006 248 843,39 Kč |

| 4. rok | | | | 6. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 559 900 808,83 Kč | Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 511 860 539,12 Kč |
| Odepisovaný majetek | 622 961 081,93 Kč | Cizí kapitál | 405 765 979,99 Kč | Odepisovaný majetek | 587 875 863,04 Kč | Cizí kapitál | 382 972 671,60 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 642 473 450,01 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 965 666 788,82 Kč | Dlouhodobá aktiva celkem | 607 388 231,11 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 894 833 210,72 Kč |
| Oběžná aktiva celkem | 323 729 682,81 Kč | Krátkodobé závazky | 536 344,00 Kč | Oběžná aktiva celkem | 287 981 323,61 Kč | Krátkodobé závazky | 536 344,00 Kč |
| Zásoby | 7 229 928,98 Kč | Závazky k stát. org. | 0,00 Kč | Zásoby | 7 734 464,64 Kč | Závazky k stát. org. | 0,00 Kč |
| Pohledávky | 3 614 964,49 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč | Pohledávky | 3 867 232,32 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 312 884 789,34 Kč | | | Peníze | 276 379 626,65 Kč | | |
| Aktiva celkem | 966 203 132,82 Kč | Pasiva celkem | 966 203 132,82 Kč | Aktiva celkem | 895 369 554,72 Kč | Pasiva celkem | 895 369 554,72 Kč |

| 5. rok | | | | 7. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 531 406 087,17 Kč | Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 493 396 691,54 Kč |
| Odepisovaný majetek | 601 461 856,93 Kč | Cizí kapitál | 394 658 127,97 Kč | Odepisovaný majetek | 574 289 869,14 Kč | Cizí kapitál | 370 679 575,66 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 620 974 225,01 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 926 064 215,14 Kč | Dlouhodobá aktiva celkem | 593 802 237,22 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 864 076 267,20 Kč |
| Oběžná aktiva celkem | 305 626 334,13 Kč | Krátkodobé závazky | 536 344,00 Kč | Oběžná aktiva celkem | 270 810 373,98 Kč | Krátkodobé závazky | 536 344,00 Kč |
| Zásoby | 7 477 942,90 Kč | Závazky k stát. org. | 0,00 Kč | Zásoby | 7 999 786,05 Kč | Závazky k stát. org. | 0,00 Kč |
| Pohledávky | 3 738 971,45 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč | Pohledávky | 3 999 893,02 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 294 409 419,78 Kč | | | Peníze | 258 810 694,91 Kč | | |
| Aktiva celkem | 926 600 559,14 Kč | Pasiva celkem | 926 600 559,14 Kč | Aktiva celkem | 864 612 611,20 Kč | Pasiva celkem | 864 612 611,20 Kč |

| 8. rok | | | | 10. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 476 062 403,54 Kč | Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 444 985 051,80 Kč |
| Odepisovaný majetek | 560 703 875,25 Kč | Cizí kapitál | 357 747 243,11 Kč | Odepisovaný majetek | 533 531 887,47 Kč | Cizí kapitál | 329 830 179,41 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 580 216 243,33 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 833 809 646,66 Kč | Dlouhodobá aktiva celkem | 553 044 255,55 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 774 815 231,21 Kč |
| Oběžná aktiva celkem | 254 129 747,33 Kč | Krátkodobé závazky | 536 344,00 Kč | Oběžná aktiva celkem | 222 307 319,66 Kč | Krátkodobé závazky | 536 344,00 Kč |
| Zásoby | 8 274 208,98 Kč | Závazky k stát. org. | 0,00 Kč | Zásoby | 8 851 619,01 Kč | Závazky k stát. org. | 0,00 Kč |
| Pohledávky | 4 137 104,49 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč | Pohledávky | 4 425 809,51 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 241 718 433,85 Kč | | | Peníze | 209 029 891,14 Kč | | |
| Aktiva celkem | 834 345 990,66 Kč | Pasiva celkem | 834 345 990,66 Kč | Aktiva celkem | 775 351 575,21 Kč | Pasiva celkem | 775 351 575,21 Kč |

| 9. rok | | | | 11. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 459 907 735,14 Kč | Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 431 349 134,13 Kč |
| Odepisovaný majetek | 547 117 881,36 Kč | Cizí kapitál | 344 142 433,88 Kč | Odepisovaný majetek | 519 945 893,58 Kč | Cizí kapitál | 314 773 692,80 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 566 630 249,44 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 804 050 169,02 Kč | Dlouhodobá aktiva celkem | 539 458 261,65 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 746 122 826,92 Kč |
| Oběžná aktiva celkem | 237 956 263,58 Kč | Krátkodobé závazky | 536 344,00 Kč | Oběžná aktiva celkem | 207 200 909,27 Kč | Krátkodobé závazky | 536 344,00 Kč |
| Zásoby | 8 558 045,66 Kč | Závazky k stát. org. | 0,00 Kč | Zásoby | 9 155 263,04 Kč | Závazky k stát. org. | 0,00 Kč |
| Pohledávky | 4 279 022,83 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč | Pohledávky | 4 577 631,52 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 225 119 195,09 Kč | | | Peníze | 193 468 014,71 Kč | | |
| Aktiva celkem | 804 586 513,02 Kč | Pasiva celkem | 804 586 513,02 Kč | Aktiva celkem | 746 659 170,92 Kč | Pasiva celkem | 746 659 170,92 Kč |

| 12. rok | | | | 14. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 419 057 292,88 Kč | Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 398 748 463,25 Kč |
| Odepisovaný majetek | 506 359 899,68 Kč | Cizí kapitál | 298 934 274,24 Kč | Odepisovaný majetek | 479 187 911,90 Kč | Cizí kapitál | 264 741 675,57 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 525 872 267,76 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 717 991 567,12 Kč | Dlouhodobá aktiva celkem | 498 700 279,98 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 663 490 138,83 Kč |
| Oběžná aktiva celkem | 192 655 643,36 Kč | Krátkodobé závazky | 536 344,00 Kč | Oběžná aktiva celkem | 165 326 202,84 Kč | Krátkodobé závazky | 536 344,00 Kč |
| Zásoby | 9 469 323,21 Kč | Závazky k stát. org. | 0,00 Kč | Zásoby | 10 130 133,48 Kč | Závazky k stát. org. | 0,00 Kč |
| Pohledávky | 4 734 661,61 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč | Pohledávky | 5 065 066,74 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 178 451 658,55 Kč | | | Peníze | 150 131 002,63 Kč | | |
| Aktiva celkem | 718 527 911,12 Kč | Pasiva celkem | 718 527 911,12 Kč | Aktiva celkem | 664 026 482,82 Kč | Pasiva celkem | 664 026 482,82 Kč |

| 13. rok | | | | 15. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 408 169 489,62 Kč | Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 390 859 862,77 Kč |
| Odepisovaný majetek | 492 773 905,79 Kč | Cizí kapitál | 282 271 211,57 Kč | Odepisovaný majetek | 465 601 918,01 Kč | Cizí kapitál | 246 300 609,93 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 512 286 273,87 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 690 440 701,19 Kč | Dlouhodobá aktiva celkem | 485 114 286,09 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 637 160 472,70 Kč |
| Oběžná aktiva celkem | 178 690 771,32 Kč | Krátkodobé závazky | 536 344,00 Kč | Oběžná aktiva celkem | 152 582 530,61 Kč | Krátkodobé závazky | 536 344,00 Kč |
| Zásoby | 9 794 156,83 Kč | Závazky k stát. org. | 0,00 Kč | Zásoby | 10 477 635,39 Kč | Závazky k stát. org. | 0,00 Kč |
| Pohledávky | 4 897 078,42 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč | Pohledávky | 5 238 817,69 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 163 999 536,07 Kč | | | Peníze | 136 866 077,53 Kč | | |
| Aktiva celkem | 690 977 045,19 Kč | Pasiva celkem | 690 977 045,19 Kč | Aktiva celkem | 637 696 816,70 Kč | Pasiva celkem | 637 696 816,70 Kč |

| 16. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 384 572 386,47 Kč |
| Odepisovaný majetek | 452 015 924,12 Kč | Cizí kapitál | 226 900 615,46 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 471 528 292,19 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 611 473 001,93 Kč |
| Oběžná aktiva | 140 481 053,73 Kč | Krátkodobé závazky | 536 344,00 Kč |
| Zásoby | 10 837 057,93 Kč | Závazky k stát. org. | 0,00 Kč |
| Pohledávky | 5 418 528,97 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 124 225 466,83 Kč | | |
| Aktiva celkem | 612 009 345,93 Kč | Pasiva celkem | 612 009 345,93 Kč |

| 18. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 377 091 729,81 Kč |
| Odepisovaný majetek | 424 843 936,33 Kč | Cizí kapitál | 185 021 791,22 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 444 356 304,41 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 562 113 521,03 Kč |
| Oběžná aktiva | 118 293 560,62 Kč | Krátkodobé závazky | 536 344,00 Kč |
| Zásoby | 11 593 314,63 Kč | Závazky k stát. org. | 0,00 Kč |
| Pohledávky | 5 796 657,32 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 100 903 588,67 Kč | | |
| Aktiva celkem | 562 649 865,03 Kč | Pasiva celkem | 562 649 865,03 Kč |

| 17. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 379 957 928,05 Kč |
| Odepisovaný majetek | 438 429 930,22 Kč | Cizí kapitál | 206 491 828,17 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 457 942 298,30 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 586 449 756,22 Kč |
| Oběžná aktiva | 129 043 801,92 Kč | Krátkodobé závazky | 536 344,00 Kč |
| Zásoby | 11 208 810,03 Kč | Závazky k stát. org. | 0,00 Kč |
| Pohledávky | 5 604 405,02 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 112 230 586,88 Kč | | |
| Aktiva celkem | 586 986 100,22 Kč | Pasiva celkem | 586 986 100,22 Kč |

| 19. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 376 052 543,42 Kč |
| Odepisovaný majetek | 411 257 942,44 Kč | Cizí kapitál | 162 435 319,99 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 430 770 310,52 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 538 487 863,40 Kč |
| Oběžná aktiva | 108 253 896,88 Kč | Krátkodobé závazky | 536 344,00 Kč |
| Zásoby | 11 991 009,20 Kč | Závazky k stát. org. | 0,00 Kč |
| Pohledávky | 5 995 504,60 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 90 267 383,09 Kč | | |
| Aktiva celkem | 539 024 207,40 Kč | Pasiva celkem | 539 024 207,40 Kč |

| 20. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 376 922 798,55 Kč |
| Odepisovaný majetek | 397 671 948,55 Kč | Cizí kapitál | 138 674 360,29 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 417 184 316,63 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 515 597 158,84 Kč |
| Oběžná aktiva | 98 949 186,22 Kč | Krátkodobé závazky | 536 344,00 Kč |
| Zásoby | 12 402 346,19 Kč | Závazky k stát. org. | 0,00 Kč |
| Pohledávky | 6 201 173,10 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 80 345 666,93 Kč | | |
| Aktiva celkem | 516 133 502,84 Kč | Pasiva celkem | 516 133 502,84 Kč |

| 22. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 384 676 782,64 Kč |
| Odepisovaný majetek | 370 499 960,76 Kč | Cizí kapitál | 87 381 507,82 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 390 012 328,84 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 472 058 290,46 Kč |
| Oběžná aktiva | 82 646 335,62 Kč | Krátkodobé závazky | 600 374,00 Kč |
| Zásoby | 13 267 835,46 Kč | Závazky k stát. org. | 64 030,00 Kč |
| Pohledávky | 6 633 917,73 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 62 744 582,43 Kč | | |
| Aktiva celkem | 472 658 664,46 Kč | Pasiva celkem | 472 658 664,46 Kč |

| 21. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 379 788 779,86 Kč |
| Odepisovaný majetek | 397 671 948,55 Kč | Cizí kapitál | 113 677 839,16 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 417 184 316,63 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 493 466 619,02 Kč |
| Oběžná aktiva | 76 818 646,39 Kč | Krátkodobé závazky | 536 344,00 Kč |
| Zásoby | 12 827 793,60 Kč | Závazky k stát. org. | 0,00 Kč |
| Pohledávky | 6 413 896,80 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 57 576 956,00 Kč | | |
| Aktiva celkem | 494 002 963,02 Kč | Pasiva celkem | 494 002 963,02 Kč |

| 23. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 390 998 887,60 Kč |
| Odepisovaný majetek | 356 913 966,87 Kč | Cizí kapitál | 59 717 776,62 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 376 426 334,95 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 450 716 664,22 Kč |
| Oběžná aktiva | 75 637 213,27 Kč | Krátkodobé závazky | 1 346 884,00 Kč |
| Zásoby | 13 722 972,43 Kč | Závazky k stát. org. | 810 540,00 Kč |
| Pohledávky | 6 861 486,21 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 55 052 754,63 Kč | | |
| Aktiva celkem | 452 063 548,22 Kč | Pasiva celkem | 452 063 548,22 Kč |

| 24. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 398 820 275,31 Kč |
| Odepisovaný majetek | 343 327 972,98 Kč | Cizí kapitál | 30 615 541,25 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 362 840 341,06 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 429 435 816,56 Kč |
| Oběžná aktiva | 68 722 689,50 Kč | Krátkodobé závazky | 2 127 214,00 Kč |
| Zásoby | 14 193 722,32 Kč | Závazky k stát. org. | 1 590 870,00 Kč |
| Pohledávky | 7 096 861,16 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 47 432 106,03 Kč | | |
| Aktiva celkem | 431 563 030,56 Kč | Pasiva celkem | 431 563 030,56 Kč |

| 26. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 560 216 966,18 Kč |
| Odepisovaný majetek | 316 155 985,19 Kč | Cizí kapitál | 0,00 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 335 668 353,27 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 560 216 966,18 Kč |
| Oběžná aktiva | 227 658 316,91 Kč | Krátkodobé závazky | 3 109 704,00 Kč |
| Zásoby | 15 184 221,55 Kč | Závazky k stát. org. | 2 573 360,00 Kč |
| Pohledávky | 7 592 110,77 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 204 881 984,58 Kč | | |
| Aktiva celkem | 563 326 670,18 Kč | Pasiva celkem | 563 326 670,18 Kč |

| 25. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 408 374 750,68 Kč |
| Odepisovaný majetek | 329 741 979,09 Kč | Cizí kapitál | 0,00 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 349 254 347,16 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 408 374 750,68 Kč |
| Oběžná aktiva | 61 897 797,51 Kč | Krátkodobé závazky | 2 777 394,00 Kč |
| Zásoby | 14 680 620,70 Kč | Závazky k stát. org. | 2 241 050,00 Kč |
| Pohledávky | 7 340 310,35 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 39 876 866,46 Kč | | |
| Aktiva celkem | 411 152 144,68 Kč | Pasiva celkem | 411 152 144,68 Kč |

| 27. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 571 941 869,60 Kč |
| Odepisovaný majetek | 302 569 991,30 Kč | Cizí kapitál | 0,00 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 322 082 359,38 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 571 941 869,60 Kč |
| Oběžná aktiva | 253 145 914,22 Kč | Krátkodobé závazky | 3 286 404,00 Kč |
| Zásoby | 15 705 097,81 Kč | Závazky k stát. org. | 2 750 060,00 Kč |
| Pohledávky | 7 852 548,91 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 229 588 267,50 Kč | | |
| Aktiva celkem | 575 228 273,60 Kč | Pasiva celkem | 575 228 273,60 Kč |

| 28. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 584 446 400,05 Kč |
| Odepisovaný majetek | 288 983 997,41 Kč | Cizí kapitál | 0,00 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 308 496 365,49 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 584 446 400,05 Kč |
| Oběžná aktiva | 279 419 408,56 Kč | Krátkodobé závazky | 3 469 374,00 Kč |
| Zásoby | 16 243 842,10 Kč | Závazky k stát. org. | 2 933 030,00 Kč |
| Pohledávky | 8 121 921,05 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 255 053 645,41 Kč | | |
| Aktiva celkem | 587 915 774,05 Kč | Pasiva celkem | 587 915 774,05 Kč |

| 30. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 612 736 738,84 Kč |
| Odepisovaný majetek | 261 812 009,63 Kč | Cizí kapitál | 0,00 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 281 324 377,70 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 612 736 738,84 Kč |
| Oběžná aktiva | 335 266 485,14 Kč | Krátkodobé závazky | 3 854 124,00 Kč |
| Zásoby | 17 377 407,54 Kč | Závazky k stát. org. | 3 317 780,00 Kč |
| Pohledávky | 8 688 703,77 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 309 200 373,82 Kč | | |
| Aktiva celkem | 616 590 862,84 Kč | Pasiva celkem | 616 590 862,84 Kč |

| 29. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 598 591 569,44 Kč |
| Odepisovaný majetek | 275 398 003,52 Kč | Cizí kapitál | 0,00 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 294 910 371,60 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 598 591 569,44 Kč |
| Oběžná aktiva | 307 339 811,85 Kč | Krátkodobé závazky | 3 658 614,00 Kč |
| Zásoby | 16 801 067,35 Kč | Závazky k stát. org. | 3 122 270,00 Kč |
| Pohledávky | 8 400 533,68 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 282 138 210,82 Kč | | |
| Aktiva celkem | 602 250 183,44 Kč | Pasiva celkem | 602 250 183,44 Kč |

| 31. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 629 109 762,49 Kč |
| Odepisovaný majetek | 249 911 463,73 Kč | Cizí kapitál | 0,00 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 269 423 831,81 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 629 109 762,49 Kč |
| Oběžná aktiva | 364 062 744,68 Kč | Krátkodobé závazky | 4 376 814,00 Kč |
| Zásoby | 17 973 518,38 Kč | Závazky k stát. org. | 3 840 470,00 Kč |
| Pohledávky | 8 986 759,19 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 337 102 467,11 Kč | | |
| Aktiva celkem | 633 486 576,49 Kč | Pasiva celkem | 633 486 576,49 Kč |

| 32. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 646 375 039,23 Kč |
| Odepisovaný majetek | 238 010 917,84 Kč | Cizí kapitál | 0,00 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 257 523 285,92 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 646 375 039,23 Kč |
| Oběžná aktiva | 393 437 947,31 Kč | Krátkodobé závazky | 4 586 194,00 Kč |
| Zásoby | 18 590 078,08 Kč | Závazky k stát. org. | 4 049 850,00 Kč |
| Pohledávky | 9 295 039,04 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 365 552 830,19 Kč | | |
| Aktiva celkem | 650 961 233,23 Kč | Pasiva celkem | 650 961 233,23 Kč |

| 34. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 682 783 105,77 Kč |
| Odepisovaný majetek | 214 209 826,06 Kč | Cizí kapitál | 0,00 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 233 722 194,14 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 682 783 105,77 Kč |
| Oběžná aktiva | 454 087 525,64 Kč | Krátkodobé závazky | 5 026 614,00 Kč |
| Zásoby | 19 887 374,01 Kč | Závazky k stát. org. | 4 490 270,00 Kč |
| Pohledávky | 9 943 687,00 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 424 256 464,63 Kč | | |
| Aktiva celkem | 687 809 719,77 Kč | Pasiva celkem | 687 809 719,77 Kč |

| 33. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 663 640 315,97 Kč |
| Odepisovaný majetek | 226 110 371,95 Kč | Cizí kapitál | 0,00 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 245 622 740,03 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 663 640 315,97 Kč |
| Oběžná aktiva | 422 820 179,94 Kč | Krátkodobé závazky | 4 802 604,00 Kč |
| Zásoby | 19 227 788,11 Kč | Závazky k stát. org. | 4 266 260,00 Kč |
| Pohledávky | 9 613 894,06 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 393 978 497,78 Kč | | |
| Aktiva celkem | 668 442 919,97 Kč | Pasiva celkem | 668 442 919,97 Kč |

| 35. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 702 913 412,73 Kč |
| Odepisovaný majetek | 202 309 280,17 Kč | Cizí kapitál | 0,00 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 221 821 648,24 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 702 913 412,73 Kč |
| Oběžná aktiva | 486 349 798,48 Kč | Krátkodobé závazky | 5 258 034,00 Kč |
| Zásoby | 20 569 586,19 Kč | Závazky k stát. org. | 4 721 690,00 Kč |
| Pohledávky | 10 284 793,10 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 455 495 419,19 Kč | | |
| Aktiva celkem | 708 171 446,73 Kč | Pasiva celkem | 708 171 446,73 Kč |

| 36. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 724 064 880,98 Kč |
| Odepisovaný majetek | 190 408 734,27 Kč | Cizí kapitál | 0,00 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 209 921 102,35 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 724 064 880,98 Kč |
| Oběžná aktiva | 519 641 402,63 Kč | Krátkodobé závazky | 5 497 624,00 Kč |
| Zásoby | 21 275 200,84 Kč | Závazky k stát. org. | 4 961 280,00 Kč |
| Pohledávky | 10 637 600,42 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 487 728 601,36 Kč | | |
| Aktiva celkem | 729 562 504,98 Kč | Pasiva celkem | 729 562 504,98 Kč |

| 38. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 769 572 719,14 Kč |
| Odepisovaný majetek | 166 607 642,49 Kč | Cizí kapitál | 0,00 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 186 120 010,57 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 769 572 719,14 Kč |
| Oběžná aktiva | 589 454 402,57 Kč | Krátkodobé závazky | 6 001 694,00 Kč |
| Zásoby | 22 759 876,23 Kč | Závazky k stát. org. | 5 465 350,00 Kč |
| Pohledávky | 11 379 938,11 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 555 314 588,23 Kč | | |
| Aktiva celkem | 775 574 413,14 Kč | Pasiva celkem | 775 574 413,14 Kč |

| 37. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 746 272 589,07 Kč |
| Odepisovaný majetek | 178 508 188,38 Kč | Cizí kapitál | 0,00 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 198 020 556,46 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 746 272 589,07 Kč |
| Oběžná aktiva | 553 997 416,61 Kč | Krátkodobé závazky | 5 745 384,00 Kč |
| Zásoby | 22 005 020,74 Kč | Závazky k stát. org. | 5 209 040,00 Kč |
| Pohledávky | 11 002 510,37 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 520 989 885,50 Kč | | |
| Aktiva celkem | 752 017 973,07 Kč | Pasiva celkem | 752 017 973,07 Kč |

| 39. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 794 002 797,79 Kč |
| Odepisovaný majetek | 154 707 096,60 Kč | Cizí kapitál | 0,00 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 174 219 464,68 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 794 002 797,79 Kč |
| Oběžná aktiva | 626 050 077,12 Kč | Krátkodobé závazky | 6 266 744,00 Kč |
| Zásoby | 23 540 626,11 Kč | Závazky k stát. org. | 5 730 400,00 Kč |
| Pohledávky | 11 770 313,06 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 590 739 137,95 Kč | | |
| Aktiva celkem | 800 269 541,79 Kč | Pasiva celkem | 800 269 541,79 Kč |

| 40. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 819 601 558,75 Kč |
| Odepisovaný majetek | 142 806 550,71 Kč | Cizí kapitál | 0,00 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 162 318 918,78 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 819 601 558,75 Kč |
| Oběžná aktiva | 663 823 553,97 Kč | Krátkodobé závazky | 6 540 914,00 Kč |
| Zásoby | 24 348 158,67 Kč | Závazky k stát. org. | 6 004 570,00 Kč |
| Pohledávky | 12 174 079,34 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 627 301 315,96 Kč | | |
| Aktiva celkem | 826 142 472,75 Kč | Pasiva celkem | 826 142 472,75 Kč |

| 42. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 874 466 996,67 Kč |
| Odepisovaný majetek | 119 005 458,92 Kč | Cizí kapitál | 0,00 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 138 517 827,00 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 874 466 996,67 Kč |
| Oběžná aktiva | 743 066 923,67 Kč | Krátkodobé závazky | 7 117 754,00 Kč |
| Zásoby | 26 047 278,33 Kč | Závazky k stát. org. | 6 581 410,00 Kč |
| Pohledávky | 13 023 639,16 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 703 996 006,19 Kč | | |
| Aktiva celkem | 881 584 750,67 Kč | Pasiva celkem | 881 584 750,67 Kč |

| 41. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 846 409 187,32 Kč |
| Odepisovaný majetek | 130 906 004,81 Kč | Cizí kapitál | 0,00 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 150 418 372,89 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 846 409 187,32 Kč |
| Oběžná aktiva | 702 815 208,43 Kč | Krátkodobé závazky | 6 824 394,00 Kč |
| Zásoby | 25 183 392,66 Kč | Závazky k stát. org. | 6 288 050,00 Kč |
| Pohledávky | 12 591 696,33 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 665 040 119,45 Kč | | |
| Aktiva celkem | 853 233 581,32 Kč | Pasiva celkem | 853 233 581,32 Kč |

| 43. rok | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 903 818 056,09 Kč |
| Odepisovaný majetek | 107 104 913,03 Kč | Cizí kapitál | 0,00 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 126 617 281,11 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 903 818 056,09 Kč |
| Oběžná aktiva | 784 621 768,98 Kč | Krátkodobé závazky | 7 420 994,00 Kč |
| Zásoby | 26 940 798,54 Kč | Závazky k stát. org. | 6 884 650,00 Kč |
| Pohledávky | 13 470 399,27 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 744 210 571,17 Kč | | |
| Aktiva celkem | 911 239 050,09 Kč | Pasiva celkem | 911 239 050,09 Kč |

| 48. rok | | | |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 1 344 915 694,33 Kč |
| Odepisovaný majetek | 47 602 183,57 Kč | Cizí kapitál | 0,00 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 67 114 551,65 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 1 344 915 694,33 Kč |
| Oběžná aktiva | 1 286 902 306,68 Kč | Krátkodobé závazky | 9 101 164,00 Kč |
| Zásoby | 31 889 743,99 Kč | Závazky k stát. org. | 8 564 820,00 Kč |
| Pohledávky | 15 944 871,99 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 1 239 067 690,70 Kč | | |
| Aktiva celkem | 1 354 016 858,33 Kč | Pasiva celkem | 1 354 016 858,33 Kč |

| 50. rok | | | |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 1 422 746 559,51 Kč |
| Odepisovaný majetek | 23 801 091,78 Kč | Cizí kapitál | 0,00 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 43 313 459,86 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 1 422 746 559,51 Kč |
| Oběžná aktiva | 1 389 289 703,64 Kč | Krátkodobé závazky | 9 856 604,00 Kč |
| Zásoby | 34 115 148,03 Kč | Závazky k stát. org. | 9 320 260,00 Kč |
| Pohledávky | 17 057 574,02 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 1 338 116 981,60 Kč | | |
| Aktiva celkem | 1 432 603 163,51 Kč | Pasiva celkem | 1 432 603 163,51 Kč |

| 49. rok | | | |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|
| Pozemek | 19 512 368,08 Kč | Vlastní kapitál | 1 383 012 398,79 Kč |
| Odepisovaný majetek | 35 701 637,68 Kč | Cizí kapitál | 0,00 Kč |
| Dlouhodobá aktiva celkem | 55 214 005,75 Kč | Dlouhodobá pasiva celkem | 1 383 012 398,79 Kč |
| Oběžná aktiva | 1 337 270 817,04 Kč | Krátkodobé závazky | 9 472 424,00 Kč |
| Zásoby | 32 983 682,89 Kč | Závazky k stát. org. | 8 936 080,00 Kč |
| Pohledávky | 16 491 841,44 Kč | Závazky k zam. | 536 344,00 Kč |
| Peníze | 1 287 795 292,71 Kč | | |
| Aktiva celkem | 1 392 484 822,79 Kč | Pasiva celkem | 1 392 484 822,79 Kč |

Příloha č. 4 – Výkaz zisku a ztráty a Cash flow

| Výkaz zisku a ztráty | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Roky | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Tržby | 65 149 659,97 Kč | 67 384 539,85 Kč | 69 696 084,57 Kč | 72 299 289,75 Kč | 74 779 428,99 Kč | 77 344 646,40 Kč | 79 997 860,46 Kč | 82 742 089,81 Kč | 85 580 456,61 Kč | 88 516 190,14 Kč |
| Výkonová spotřeba + osobní náklady | 53 509 096,83 Kč | 55 344 661,34 Kč | 57 243 192,67 Kč | 59 381 272,25 Kč | 61 418 274,61 Kč | 63 525 153,85 Kč | 65 704 307,03 Kč | 67 958 213,40 Kč | 70 289 437,30 Kč | 72 700 630,99 Kč |
| EBITDA | 11 640 563,14 Kč | 12 039 878,51 Kč | 12 452 891,91 Kč | 12 918 017,50 Kč | 13 361 154,39 Kč | 13 819 492,54 Kč | 14 293 553,43 Kč | 14 783 876,41 Kč | 15 291 019,32 Kč | 15 815 559,14 Kč |
| Úprava hodnot | 9 069 049,51 Kč | 17 848 058,18 Kč | 21 539 225,01 Kč | 21 499 225,01 Kč | 21 499 225,01 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč |
| EBIT | 2 571 513,63 Kč | -5 808 179,67 Kč | -9 086 333,10 Kč | -8 581 207,51 Kč | -8 138 070,62 Kč | 233 498,65 Kč | 707 559,54 Kč | 1 197 882,52 Kč | 1 705 025,42 Kč | 2 229 565,25 Kč |
| Úroky | 22 395 329,49 Kč | 21 923 735,69 Kč | 21 427 619,18 Kč | 20 905 704,80 Kč | 20 356 651,04 Kč | 19 779 046,70 Kč | 19 171 407,13 Kč | 18 532 170,51 Kč | 17 859 693,83 Kč | 17 152 248,59 Kč |
| EBT | -19 823 815,85 Kč | -27 731 915,36 Kč | -30 513 952,28 Kč | -29 486 912,30 Kč | -28 494 721,67 Kč | -19 545 548,04 Kč | -18 463 847,58 Kč | -17 334 288,00 Kč | -16 154 668,40 Kč | -14 922 683,34 Kč |
| Ztráta minulých let | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč |
| Základ daně | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč |
| Daň 19 % | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč |
| EAT | -19 823 815,85 Kč | -27 731 915,36 Kč | -30 513 952,28 Kč | -29 486 912,30 Kč | -28 494 721,67 Kč | -19 545 548,04 Kč | -18 463 847,58 Kč | -17 334 288,00 Kč | -16 154 668,40 Kč | -14 922 683,34 Kč |

| Cash flow | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Roky | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| EAT | -19 823 815,85 Kč | -27 731 915,36 Kč | -30 513 952,28 Kč | -29 486 912,30 Kč | -28 494 721,67 Kč | -19 545 548,04 Kč | -18 463 847,58 Kč | -17 334 288,00 Kč | -16 154 668,40 Kč | -14 922 683,34 Kč |
| Úprava hodnot | 9 069 049,51 Kč | 17 848 058,18 Kč | 21 539 225,01 Kč | 21 499 225,01 Kč | 21 499 225,01 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč |
| Změna stavu zásob | 6 514 966,00 Kč | 223 487,99 Kč | 231 154,47 Kč | 260 320,52 Kč | 248 013,92 Kč | 256 521,74 Kč | 265 321,41 Kč | 274 422,93 Kč | 283 836,68 Kč | 293 573,35 Kč |
| Změna stavu pohledávek | 3 257 483,00 Kč | 111 743,99 Kč | 115 577,24 Kč | 130 160,26 Kč | 124 006,96 Kč | 128 260,87 Kč | 132 660,70 Kč | 137 211,47 Kč | 141 918,34 Kč | 146 786,68 Kč |
| Změna stavu kr. záv. | 536 344,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč |
| Změna stavu závazků z financování | -9 069 173,58 Kč | -9 540 767,37 Kč | -10 036 883,88 Kč | -10 558 798,27 Kč | -11 107 852,02 Kč | -11 685 456,37 Kč | -12 293 095,94 Kč | -12 932 332,55 Kč | -13 604 809,24 Kč | -14 312 254,47 Kč |
| CF | -29 060 044,92 Kč | -19 759 856,54 Kč | -19 358 342,87 Kč | -18 936 966,34 Kč | -18 475 369,56 Kč | -18 029 793,13 Kč | -17 598 931,74 Kč | -17 192 261,06 Kč | -16 599 238,77 Kč | -16 089 303,95 Kč |
| Diskontované CF | -26 810 632,82 Kč | -16 819 200,76 Kč | -15 201 993,02 Kč | -13 719 982,02 Kč | -12 349 433,99 Kč | -11 118 736,70 Kč | -9 995 875,57 Kč | -8 971 928,15 Kč | -8 038 688,97 Kč | -7 188 612,82 Kč |
| Kumulované diskontované CF | -26 810 632,82 Kč | -43 629 833,58 Kč | -58 831 826,60 Kč | -72 551 808,62 Kč | -84 901 242,60 Kč | -96 019 979,30 Kč | -106 015 854,88 Kč | -114 987 783,03 Kč | -123 026 472,00 Kč | -130 215 084,82 Kč |

| Výkaz zisku a ztráty | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Roky | | | | | | | | | | |
| | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| Tržby | 91 552 630,43 Kč | 94 693 232,12 Kč | 97 941 568,32 Kč | 101 301 334,76 Kč | 104 776 353,89 Kč | 108 370 579,34 Kč | 112 088 100,31 Kč | 115 933 146,33 Kč | 119 910 091,97 Kč | 124 023 461,90 Kč |
| Výkonová spotřeba + osobní náklady | 75 194 537,76 Kč | 77 773 994,96 Kč | 80 441 937,31 Kč | 83 201 400,17 Kč | 86 055 523,06 Kč | 89 007 553,16 Kč | 92 060 849,06 Kč | 95 218 884,57 Kč | 98 485 252,65 Kč | 101 863 669,51 Kč |
| EBITDA | 16 358 092,67 Kč | 16 919 237,16 Kč | 17 499 631,02 Kč | 18 099 934,59 Kč | 18 720 830,84 Kč | 19 363 026,18 Kč | 20 027 251,25 Kč | 20 714 261,76 Kč | 21 424 839,33 Kč | 22 159 792,39 Kč |
| Úprava hodnot | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč |
| EBIT | 2 772 098,78 Kč | 3 333 243,26 Kč | 3 913 637,13 Kč | 4 513 940,69 Kč | 5 134 836,95 Kč | 5 777 032,29 Kč | 6 441 257,36 Kč | 7 128 267,87 Kč | 7 838 845,44 Kč | 8 573 798,50 Kč |
| Úroky | 16 408 016,45 Kč | 15 625 084,51 Kč | 14 801 440,39 Kč | 13 934 967,06 Kč | 13 023 437,43 Kč | 12 064 508,58 Kč | 11 055 715,78 Kč | 9 994 466,11 Kč | 8 878 031,83 Kč | 7 703 543,37 Kč |
| EBT | -13 635 917,67 Kč | -12 291 841,25 Kč | -10 887 803,26 Kč | -9 421 026,37 Kč | -7 888 600,49 Kč | -6 287 476,30 Kč | -4 614 458,42 Kč | -2 866 198,24 Kč | -1 039 186,40 Kč | 870 255,13 Kč |
| Ztráta minulých let | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | -7 888 600,49 Kč |
| Základ daně | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč |
| Daň 19 % | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč |
| EAT | -13 635 917,67 Kč | -12 291 841,25 Kč | -10 887 803,26 Kč | -9 421 026,37 Kč | -7 888 600,49 Kč | -6 287 476,30 Kč | -4 614 458,42 Kč | -2 866 198,24 Kč | -1 039 186,40 Kč | 870 255,13 Kč |

| Cash flow | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Roky | | | | | | | | | | |
| | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| EAT | -13 635 917,67 Kč | -12 291 841,25 Kč | -10 887 803,26 Kč | -9 421 026,37 Kč | -7 888 600,49 Kč | -6 287 476,30 Kč | -4 614 458,42 Kč | -2 866 198,24 Kč | -1 039 186,40 Kč | 870 255,13 Kč |
| Úprava hodnot | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč |
| Změna stavu zásob | 303 644,03 Kč | 314 060,17 Kč | 324 833,62 Kč | 335 976,64 Kč | 347 501,91 Kč | 359 422,54 Kč | 371 752,10 Kč | 384 504,60 Kč | 397 694,56 Kč | 411 336,99 Kč |
| Změna stavu pohledávek | 151 822,01 Kč | 157 030,08 Kč | 162 416,81 Kč | 167 988,32 Kč | 173 750,96 Kč | 179 711,27 Kč | 185 876,05 Kč | 192 252,30 Kč | 198 847,28 Kč | 205 668,50 Kč |
| Změna stavu kr. záv. | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč |
| Změna stavu závazků z financování | -15 056 486,61 Kč | -15 839 418,55 Kč | -16 663 062,68 Kč | -17 529 536,00 Kč | -18 441 065,63 Kč | -19 399 994,48 Kč | -20 408 787,28 Kč | -21 470 036,95 Kč | -22 586 471,23 Kč | -23 760 999,69 Kč |
| CF | -15 561 876,43 Kč | -15 016 356,16 Kč | -14 452 122,48 Kč | -13 868 534,44 Kč | -13 264 925,10 Kč | -12 640 610,70 Kč | -11 994 879,96 Kč | -11 332 998,20 Kč | -10 636 205,58 Kč | -9 921 716,16 Kč |
| Diskontované CF | -6 414 762,52 Kč | -5 710 760,74 Kč | -5 070 745,59 Kč | -4 489 329,79 Kč | -3 961 562,92 Kč | -3 482 896,72 Kč | -3 049 153,09 Kč | -2 656 494,61 Kč | -2 301 397,38 Kč | -1 980 625,99 Kč |
| Kumulované diskontované CF | -136 629 847,35 Kč | -142 340 608,08 Kč | -147 411 353,67 Kč | -151 900 683,46 Kč | -155 862 246,38 Kč | -159 345 143,09 Kč | -162 394 296,18 Kč | -165 050 790,79 Kč | -167 352 188,16 Kč | -169 332 814,15 Kč |

| Výkaz zisku a ztráty | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Roky | | | | | | | | | | |
| | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| Tržby | 128 277 935,99 Kč | 132 678 354,63 Kč | 137 229 724,29 Kč | 141 937 223,15 Kč | 146 806 207,04 Kč | 151 842 215,50 Kč | 157 050 978,11 Kč | 162 438 420,98 Kč | 168 010 673,54 Kč | 173 774 075,44 Kč |
| Výkonová spotřeba + osobní náklady | 105 357 978,86 Kč | 108 972 156,24 Kč | 112 710 313,58 Kč | 116 576 703,86 Kč | 120 575 725,97 Kč | 124 711 929,66 Kč | 128 990 020,79 Kč | 133 414 866,64 Kč | 137 991 501,45 Kč | 142 725 132,15 Kč |
| EBITDA | 22 919 957,13 Kč | 23 706 198,40 Kč | 24 519 410,71 Kč | 25 360 519,29 Kč | 26 230 481,07 Kč | 27 130 285,84 Kč | 28 060 957,31 Kč | 29 023 554,34 Kč | 30 019 172,09 Kč | 31 048 943,29 Kč |
| Úprava hodnot | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč |
| EBIT | 9 333 963,24 Kč | 10 120 204,51 Kč | 10 933 416,82 Kč | 11 774 525,40 Kč | 12 644 487,18 Kč | 13 544 291,95 Kč | 14 474 963,42 Kč | 15 437 560,45 Kč | 16 433 178,19 Kč | 17 462 949,40 Kč |
| Úroky | 6 467 981,93 Kč | 5 168 171,73 Kč | 3 800 771,86 Kč | 2 362 267,69 Kč | 848 961,81 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč |
| EBT | 2 865 981,31 Kč | 4 952 032,78 Kč | 7 132 644,96 Kč | 9 412 257,71 Kč | 11 795 525,37 Kč | 13 544 291,95 Kč | 14 474 963,42 Kč | 15 437 560,45 Kč | 16 433 178,19 Kč | 17 462 949,40 Kč |
| Ztráta minulých let | -6 287 476,30 Kč | -4 614 458,42 Kč | -2 866 198,24 Kč | -1 039 186,40 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč |
| Základ daně | 0,00 Kč | 337 000,00 Kč | 4 266 000,00 Kč | 8 373 000,00 Kč | 11 795 000,00 Kč | 13 544 000,00 Kč | 14 474 000,00 Kč | 15 437 000,00 Kč | 16 433 000,00 Kč | 17 462 000,00 Kč |
| Daň 19 % | 0,00 Kč | 64 030,00 Kč | 810 540,00 Kč | 1 590 870,00 Kč | 2 241 050,00 Kč | 2 573 360,00 Kč | 2 750 060,00 Kč | 2 933 270,00 Kč | 3 122 270,00 Kč | 3 317 780,00 Kč |
| EAT | 2 865 981,31 Kč | 4 888 002,78 Kč | 6 322 104,96 Kč | 7 821 387,71 Kč | 9 554 475,37 Kč | 10 970 931,95 Kč | 11 724 903,42 Kč | 12 504 530,45 Kč | 13 310 908,19 Kč | 14 145 169,40 Kč |

| Cash flow | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Roky | | | | | | | | | | |
| | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| EAT | 2 865 981,31 Kč | 4 888 002,78 Kč | 6 322 104,96 Kč | 7 821 387,71 Kč | 9 554 475,37 Kč | 10 970 931,95 Kč | 11 724 903,42 Kč | 12 504 530,45 Kč | 13 310 908,19 Kč | 14 145 169,40 Kč |
| Úprava hodnot | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč | 13 585 993,89 Kč |
| Změna stavu zásob | 425 447,41 Kč | 440 041,86 Kč | 455 136,97 Kč | 470 749,89 Kč | 486 898,39 Kč | 503 600,85 Kč | 520 876,26 Kč | 538 744,29 Kč | 557 225,26 Kč | 576 340,19 Kč |
| Změna stavu pohledávek | 212 723,70 Kč | 220 020,93 Kč | 227 568,48 Kč | 235 374,94 Kč | 243 449,19 Kč | 251 800,42 Kč | 260 438,13 Kč | 269 372,14 Kč | 278 612,63 Kč | 288 170,19 Kč |
| Změna stavu kr. záv. | 0,00 Kč | 64 030,00 Kč | 746 510,00 Kč | 780 330,00 Kč | 650 180,00 Kč | 332 310,00 Kč | 176 700,00 Kč | 182 970,00 Kč | 189 240,00 Kč | 195 510,00 Kč |
| Změna stavu závazků z financování | -24 996 521,14 Kč | -26 296 331,33 Kč | -27 663 731,20 Kč | -29 102 235,37 Kč | -30 615 541,25 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | | |

| Výkaz zisku a ztráty | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Roky | | | | | | | | | | |
| | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 |
| Tržby | 179 735 183,84 Kč | 185 900 780,82 Kč | 192 277 881,11 Kč | 198 873 740,06 Kč | 205 695 861,94 Kč | 212 752 008,42 Kč | 220 050 207,43 Kč | 227 598 762,28 Kč | 235 406 261,13 Kč | 243 481 586,73 Kč |
| Výkonová spotřeba + osobní náklady | 147 621 144,30 Kč | 152 685 108,19 Kč | 157 922 785,21 Kč | 163 340 134,37 Kč | 168 943 319,10 Kč | 174 738 714,28 Kč | 180 732 913,44 Kč | 186 932 736,32 Kč | 193 345 236,58 Kč | 199 977 709,87 Kč |
| EBITDA | 32 114 039,54 Kč | 33 215 672,63 Kč | 34 355 095,90 Kč | 35 533 605,70 Kč | 36 752 542,84 Kč | 38 013 294,14 Kč | 39 317 293,99 Kč | 40 666 025,96 Kč | 42 061 024,54 Kč | 43 503 876,86 Kč |
| Úprava hodnot | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč |
| EBIT | 20 213 493,65 Kč | 21 315 126,74 Kč | 22 454 550,01 Kč | 23 633 059,81 Kč | 24 851 996,95 Kč | 26 112 748,25 Kč | 27 416 748,10 Kč | 28 765 480,07 Kč | 30 160 478,65 Kč | 31 603 330,96 Kč |
| Úroky | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč |
| EBT | 20 213 493,65 Kč | 21 315 126,74 Kč | 22 454 550,01 Kč | 23 633 059,81 Kč | 24 851 996,95 Kč | 26 112 748,25 Kč | 27 416 748,10 Kč | 28 765 480,07 Kč | 30 160 478,65 Kč | 31 603 330,96 Kč |
| Ztráta minulých let | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč |
| Základ daně | 20 213 000,00 Kč | 21 315 000,00 Kč | 22 454 000,00 Kč | 23 633 000,00 Kč | 24 851 000,00 Kč | 26 112 000,00 Kč | 27 416 000,00 Kč | 28 765 000,00 Kč | 30 160 000,00 Kč | 31 603 000,00 Kč |
| Daň 19 % | 3 840 470,00 Kč | 4 049 850,00 Kč | 4 266 260,00 Kč | 4 490 270,00 Kč | 4 721 690,00 Kč | 4 961 280,00 Kč | 5 209 040,00 Kč | 5 465 350,00 Kč | 5 730 400,00 Kč | 6 004 570,00 Kč |
| EAT | 16 373 023,65 Kč | 17 265 276,74 Kč | 18 188 290,01 Kč | 19 142 789,81 Kč | 20 130 306,95 Kč | 21 151 468,25 Kč | 22 207 708,10 Kč | 23 300 130,07 Kč | 24 430 078,65 Kč | 25 598 760,96 Kč |

| Cash flow | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Roky | | | | | | | | | | |
| | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 |
| EAT | 16 373 023,65 Kč | 17 265 276,74 Kč | 18 188 290,01 Kč | 19 142 789,81 Kč | 20 130 306,95 Kč | 21 151 468,25 Kč | 22 207 708,10 Kč | 23 300 130,07 Kč | 24 430 078,65 Kč | 25 598 760,96 Kč |
| Úprava hodnot | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč |
| Změna stavu zásob | 596 110,84 Kč | 616 559,70 Kč | 637 710,03 Kč | 659 585,90 Kč | 682 212,19 Kč | 705 614,65 Kč | 729 819,90 Kč | 754 855,48 Kč | 780 749,88 Kč | 807 532,56 Kč |
| Změna stavu pohledávek | 298 055,42 Kč | 308 279,85 Kč | 318 855,01 Kč | 329 792,95 Kč | 341 106,09 Kč | 352 807,32 Kč | 364 909,55 Kč | 377 427,74 Kč | 390 374,94 Kč | 403 766,28 Kč |
| Změna stavu kr. záv. | 522 690,00 Kč | 209 380,00 Kč | 216 410,00 Kč | 224 010,00 Kč | 231 420,00 Kč | 239 590,00 Kč | 247 760,00 Kč | 256 310,00 Kč | 265 050,00 Kč | 274 170,00 Kč |
| Změna stavu závazků z financování | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč |
| CF | 27 900 293,28 Kč | 28 450 363,08 Kč | 29 348 680,86 Kč | 30 277 966,85 Kč | 31 238 954,56 Kč | 32 233 182,17 Kč | 33 261 284,14 Kč | 34 324 702,73 Kč | 35 424 549,72 Kč | 36 562 178,01 Kč |
| Diskontované CF | 2 295 995,76 Kč | 2 159 896,26 Kč | 2 055 627,64 Kč | 1 956 560,83 Kč | 1 862 404,11 Kč | 1 772 929,21 Kč | 1 687 866,17 Kč | 1 607 002,55 Kč | 1 530 117,93 Kč | 1 457 012,93 Kč |
| Kumulované diskontované CF | -160 077 608,81 Kč | -157 917 712,56 Kč | -155 862 084,92 Kč | -153 905 524,09 Kč | -152 043 119,98 Kč | -150 270 190,76 Kč | -148 582 324,59 Kč | -146 975 322,04 Kč | -145 445 204,11 Kč | -143 988 191,18 Kč |

| Výkaz zisku a ztráty | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Roky | | | | | | | | | | |
| | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 |
| Tržby | 251 833 926,56 Kč | 260 472 783,26 Kč | 269 407 985,43 Kč | 278 649 698,85 Kč | 288 208 438,01 Kč | 298 095 078,10 Kč | 308 320 867,36 Kč | 318 897 439,89 Kč | 329 836 828,88 Kč | 341 151 480,31 Kč |
| Výkonová spotřeba + osobní náklady | 206 837 702,10 Kč | 213 933 018,01 Kč | 221 271 730,12 Kč | 228 862 187,82 Kč | 236 713 026,94 Kč | 244 833 179,56 Kč | 253 231 884,14 Kč | 261 918 696,07 Kč | 270 903 498,52 Kč | 280 196 513,70 Kč |
| EBITDA | 44 996 224,46 Kč | 46 539 765,24 Kč | 48 136 255,31 Kč | 49 787 511,03 Kč | 51 495 411,07 Kč | 53 261 898,54 Kč | 55 088 983,22 Kč | 56 978 743,82 Kč | 58 933 330,35 Kč | 60 954 966,61 Kč |
| Úprava hodnot | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč |
| EBIT | 33 095 678,57 Kč | 34 639 219,35 Kč | 36 235 709,42 Kč | 37 886 965,14 Kč | 39 594 865,17 Kč | 41 361 352,65 Kč | 43 188 437,33 Kč | 45 078 197,92 Kč | 47 032 784,46 Kč | 49 054 420,71 Kč |
| Úroky | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč |
| EBT | 33 095 678,57 Kč | 34 639 219,35 Kč | 36 235 709,42 Kč | 37 886 965,14 Kč | 39 594 865,17 Kč | 41 361 352,65 Kč | 43 188 437,33 Kč | 45 078 197,92 Kč | 47 032 784,46 Kč | 49 054 420,71 Kč |
| Ztráta minulých let | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč |
| Základ daně | 33 095 000,00 Kč | 34 639 000,00 Kč | 36 235 000,00 Kč | 37 886 000,00 Kč | 39 594 000,00 Kč | 41 361 000,00 Kč | 43 188 000,00 Kč | 45 078 000,00 Kč | 47 032 000,00 Kč | 49 054 000,00 Kč |
| Daň 19 % | 6 288 050,00 Kč | 6 581 410,00 Kč | 6 884 650,00 Kč | 7 198 340,00 Kč | 7 522 860,00 Kč | 7 858 590,00 Kč | 8 205 720,00 Kč | 8 564 820,00 Kč | 8 936 080,00 Kč | 9 320 260,00 Kč |
| EAT | 26 807 628,57 Kč | 28 057 809,35 Kč | 29 351 059,42 Kč | 30 688 625,14 Kč | 32 072 005,17 Kč | 33 502 762,65 Kč | 34 982 717,33 Kč | 36 513 377,92 Kč | 38 096 704,46 Kč | 39 734 160,71 Kč |

| Cash flow | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Roky | | | | | | | | | | |
| | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 |
| EAT | 26 807 628,57 Kč | 28 057 809,35 Kč | 29 351 059,42 Kč | 30 688 625,14 Kč | 32 072 005,17 Kč | 33 502 762,65 Kč | 34 982 717,33 Kč | 36 513 377,92 Kč | 38 096 704,46 Kč | 39 734 160,71 Kč |
| Úprava hodnot | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč | 11 900 545,89 Kč |
| Změna stavu zásob | 835 233,98 Kč | 863 885,67 Kč | 893 520,22 Kč | 924 171,34 Kč | 955 873,92 Kč | 988 664,01 Kč | 1 022 578,93 Kč | 1 057 657,25 Kč | 1 093 938,90 Kč | 1 131 465,14 Kč |
| Změna stavu pohledávek | 417 616,99 Kč | 431 942,83 Kč | 446 760,11 Kč | 462 085,67 Kč | 477 936,96 Kč | 494 332,00 Kč | 511 289,46 Kč | 528 828,63 Kč | 546 969,45 Kč | 565 732,57 Kč |
| Změna stavu kr. záv. | 283 480,00 Kč | 293 360,00 Kč | 303 240,00 Kč | 313 690,00 Kč | 324 520,00 Kč | 335 730,00 Kč | 347 130,00 Kč | 359 100,00 Kč | 371 260,00 Kč | 384 180,00 Kč |
| Změna stavu závazků z financování | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč | 0,00 Kč |
| CF | 37 738 803,49 Kč | 38 955 886,74 Kč | 40 214 564,98 Kč | 41 516 604,01 Kč | 42 863 260,19 Kč | 44 256 042,53 Kč | 45 696 524,83 Kč | 47 186 539,94 Kč | 48 727 602,01 Kč | 50 321 688,89 Kč |
| Diskontované CF | 1 387 491,27 Kč | 1 321 374,77 Kč | 1 258 482,19 Kč | 1 198 660,81 Kč | 1 141 748,55 Kč | 1 087 598,57 Kč | 1 036 072,17 Kč | 987 042,23 Kč | 940 380,12 Kč | 895 971,91 Kč |
| Kumulované diskontované CF | -142 600 699,91 Kč | -141 279 325,14 Kč | -140 020 842,94 Kč | -138 822 182,14 Kč | -137 680 433,59 Kč | -136 592 835,02 Kč | -135 556 762,85 Kč | -134 569 720,63 Kč | -133 629 340,50 Kč | -132 733 368,59 Kč |

