

Projekt revitalizace východní části bývalého průmyslového areálu Svit, a.s. a posouzení jeho ekonomicko-společenských přínosů

Bc. Martin Habuda

Diplomová práce
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin HABUDA**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt revitalizace východní části bývalého průmyslového areálu Svit, a.s. a posouzení jeho společensko-ekonomických přínosů**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte rešerši dostupných informačních zdrojů z oblasti projektového managementu, marketingové komunikace a hodnocení investic.
- Charakterizujte problematiku revitalizace brownfieldů v ČR a v Evropě.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu areálu Svit.
- Vytvořte projekt revitalizace východní části bývalého průmyslového areálu Svit, a.s. s přihlédnutím k reálným možnostem vlastníků nemovitostí a identifikujte jeho ekonomické a společenské přínosy.
- Navrhněte systém řízení a marketingové podpory realizace projektu.
- Ověřte proveditelnost projektu a podrobte jej nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 452 s. ISBN 80-247-1992-4.
- [2] FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
- [3] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5.
- [4] FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [5] JÁČ, Ivan. Metodika pro revitalizaci brownfields. 1. vyd. Liberec : VÚTS Liberec, 2006. 55 s. ISBN 80-239-7639-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Boris Popesko, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 19. června 2009
Termín odevzdání diplomové práce: 21. srpna 2009

Ve Zlíně dne 19. června 2009


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je navržení konkrétních a reálných možností revitalizace východní části bývalého průmyslového areálu SVIT Zlín. Teoretická část shrnuje moderní poznatky z oblastí projektového managementu, hodnocení efektivnosti investic, marketingové komunikace a problematiky revitalizace brownfieldů, které jsou aplikovány v dalších částech práce. Analytická část přináší ucelený pohled na současný stav areálu. Na základě analýzy bylo navrženo vybudování administrativního komplexu „Business centrum Zlín“ a polyfunkčního nájemního komplexu. Projektový rámec Business centra byl podrobněji rozpracován a ověřen z pohledu ekonomické efektivnosti a realizovatelnosti.

Klíčová slova: brownfields, revitalizace, průmyslový areál Svit Zlín, řízení projektů, projektový management, hodnocení efektivnosti investic, marketingová komunikace, business centrum

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is to propose the concrete and real possibilities of revitalization of the eastern part of former SVIT Zlín industrial area. The theoretical part summarizes modern knowledge of project management, evaluation of efficiency of investment, marketing communication and the brownfields revitalization, which are applied in further parts of thesis. Analytical part gives comprehensive to the present state of the area. On the basis of the analysis there is proposed to build up the administrative complex “Zlín Business Centre” and the polyfunctional rental complex. The project framework of the business centre is elaborated and verified from the standpoint of economic efficiency and feasibility.

Keywords: brownfields, revitalization, Svit Zlín industrial area, project management, evaluation of efficiency of investments, marketing communication, business centre

Děkuji především Ing. Borisi Popeskovi, Ph.D za odborný dohled a cenné rady při tvorbě mé diplomové práce.

Dále děkuji zaměstnancům statutárního města Zlína: Mgr. Lucii Hofrichterové, vedoucí Odboru právního, Ing. Marii Cepkové, vedoucí oddělení koordinace projektů, Ing. arch. Aleně Nožkové, vedoucí střediska urbanismu a architektů, Haně Kamasové ze Střediska územního plánování a dalším kolegům a kolegyním z Magistrátu města Zlína za pomoc při získávání informací potřebných pro tuto práci.

Motto:

„Budovy jsou hromady cihel, stroje hromady železa. Život jim dávají jen lidé.“

TOMÁŠ BAŤA

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ REVITALIZAČNÍHO PROJEKTU	12
1.1 STRUČNÝ POHLED NA VYBRANÉ ZNAKY A CHARAKTERISTIKY PROJEKTŮ	12
1.1.1 Cíl projektu, trojimperativ.....	12
1.1.2 Projekt jako proces	13
1.1.3 Fáze projektu a životní cyklus projektu	13
1.2 ŘÍZENÍ REALIZACE PROJEKTU	14
1.2.1 Tři základní organizační formy	14
1.2.2 Projektový tým	15
1.2.3 Manažer projektu.....	15
1.2.4 Monitoring, projektová kontrola	16
1.3 PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU.....	16
1.3.1 Prvky projektového plánu	16
1.3.2 Rizika a rezervy.....	18
2 HODNOCENÍ REVITALIZAČNÍHO PROJEKTU	19
2.1 HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIC.....	19
2.2 HODNOCENÍ DOPADŮ INVESTIČNÍHO PROJEKTU	21
2.2.1 Cost-Benefit Analysis (CBA).....	22
2.2.2 Vícekriteriální hodnocení.....	22
3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE REVITALIZAČNÍHO PROJEKTU	24
3.1 NÁSTROJE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	24
3.2 TVORBA ÚČINNÉHO SDĚLENÍ	25
3.3 PŘECEŇOVÁNÍ REKLAMY	27
4 CHARAKTERISTIKA PROBLEMATIKY REVITALIZACE BROWNFIELDS V ČR A V EVROPĚ.....	28
4.1 VYMEZENÍ POJMU BROWNFIELD	28
4.2 GENEZE BROWNFIELDS PRŮMYSLOVÉHO CHARAKTERU	28
4.3 NÁRODNÍ STRATEGIE REGENERACE BROWNFIELDS	29
4.4 ZDROJE FINANCOVÁNÍ REVITALIZAČNÍHO PROJEKTU	31
4.5 PŘÍPRAVA REVITALIZAČNÍHO PROJEKTU	32
4.5.1 Zainteresané subjekty a jejich koordinovaný postup.....	33
4.5.2 Potenciál ukrytý v brownfields.....	34
4.5.3 Studie proveditelnosti.....	35
4.6 ZAHRANIČNÍ PŘÍSTUPY K REVITALIZACI BROWNFIELDS	36
4.6.1 Pohled na strategie západoevropských států	36
4.6.2 Příklad úspěšného projektu: PRE-Park Kaiserslautern	37
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	39

II	PRAKTICKÁ ČÁST	40
6	HISTORICKÝ VÝVOJ AREÁLU SVIT ZLÍN	41
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU AREÁLU S DŮRAZEM NA JEHO VÝCHODNÍ ČÁST	44
7.1	LOKALIZACE AREÁLU A ŠIRŠÍ VZTAHY	44
7.1.1	Základní údaje o areálu	44
7.1.2	Průmyslový areál SVIT a územní plánování	46
7.1.3	Průmyslový areál SVIT a památková péče	49
7.1.4	Územní vazby areálu na okolí	49
7.2	INFRASTRUKTURA	50
7.2.1	Komunikace	50
7.2.2	Kanalizace, vodovodní řad, energie	51
7.3	VLASTNICKÉ VZTAHY	52
7.3.1	Konsolidace vlastnických vztahů v areálu	53
7.3.2	Přehled vlastníků nemovitostí ve východní části areálu (sektor C1)	55
7.3.3	Vlastnické vztahy k pozemkům, budovám a komunikacím ve výrobních sektorech areálu	56
7.4	EKONOMICKÉ AKTIVITY PROVOZOVANÉ V AREÁLU	57
7.4.1	Pohled na výrobní části areálu	57
7.4.2	Podrobný pohled na východní část areálu – sektor C1	59
7.5	IDENTIFIKACE ZAINTERESOVANÝCH SUBJEKTŮ A JEJICH DOSAVADNÍ SNAHY O NASTARTOVÁNÍ REVITALIZAČNÍHO PROCESU	61
7.6	VÝSLEDKY ANALÝZY	64
8	PROJEKT REVITALIZACE VÝCHODNÍ ČÁSTI AREÁLU	66
8.1	VYMEZENÍ ŘEŠENÉ ZÓNY	66
8.2	ZAINTERESOVANÉ SUBJEKTY	66
8.3	VIZE, CÍLE A STRATEGIE REVITALIZACE	66
8.4	VYMEZENÍ FUNKČNÍCH CELKŮ V RÁMCI ŘEŠENÉ ZÓNY	68
8.5	PROJEKTOVÝ ZÁMĚR REVITALIZACE FUNKČNÍHO CELKU 2 – „POLYFUNKČNÍ BLOK“	71
8.5.1	Popis současného stavu objektů	71
8.5.2	Cíl projektu, jeho popis a zdůvodnění	71
8.5.3	Realizátor projektu	73
8.5.4	Odhad stavebních nákladů	74
8.5.5	Časový rámec výstavby projektu a jeho financování	74
8.6	PROJEKTOVÝ RÁMEC REVITALIZACE FUNKČNÍHO CELKU 4 – „BUSINESS CENTRUM ZLÍN“	75
8.6.1	Popis současného stavu objektů	75
8.6.2	Cíl projektu	76
8.6.3	Popis projektu	76
8.7	ŘÍZENÍ PROJEKTU „BUSINESS CENTRUM ZLÍN“	81
8.7.1	Realizátor projektu	81

8.7.2	Aktivity projektu a harmonogram jejich realizace	81
8.7.3	Trojimperativ projektu	87
8.7.4	Řídící struktura projektu	87
8.8	EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ PROJEKTU „BUSINESS CENTRUM ZLÍN“	88
8.8.1	Náklady investice	89
8.8.2	Provozní náklady	90
8.8.3	Výnosy	91
8.8.4	Hospodářský výsledek, Cash flow a čistá současná hodnota	91
8.9	NÁVRH MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE PROJEKTU „BUSINESS CENTRUM ZLÍN“	93
8.9.1	Příjemci komunikačních sdělení	93
8.9.2	Stanovení cílů komunikace	94
8.9.3	Sdělení	94
8.9.4	Koncept využití komunikačních nástrojů	95
8.9.5	Řízení marketingové komunikace projektu a sledování její efektivity	96
9	VERIFIKACE PROJEKTU	98
9.1	POSOUZENÍ ŽIVOTASCHOPNOSTI NÁVRHŮ	98
9.2	POHLED NA ZÁJMY A ZÁMĚRY VLASTNÍKŮ BUDOV	99
9.3	POTENCIÁLNÍ NÁJEMCI BUSINESS CENTRA ZLÍN	100
9.4	POSOUZENÍ RIZIK	101
9.5	HODNOCENÍ DOPADŮ NAVRŽENÝCH PROJEKTŮ	103
	ZÁVĚR	105
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	106
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	110
	SEZNAM OBRÁZKŮ	111
	SEZNAM TABULEK	112
	SEZNAM GRAFŮ	113
	SEZNAM PŘÍLOH	114

ÚVOD

Problematika brownfields, tedy neefektivně využívaných ploch v urbanizovaném území, které ztratily své původní funkce, se v devadesátých letech minulého století stává aktuální i v naší zemi. Postsocialistické průmyslové kolosy se v rámci ekonomické transformace snaží přizpůsobit novým tržním podmínkám. Tyto gigantické podniky jsou zeštíhlovány, odštěpují se z nich dceřiné společnosti, dochází k útlumu výroby, některé provozy končí bez náhrady, v mnoha případech dochází k ukončení činnosti i celých podniků.

Celé areály, nebo jejich části, dříve využívané těmito podniky, procházejí postupnou přeměnou – revitalizací. Ne vždy však může tento proces proběhnout hladce, konkrétní podmínky pak způsobují, že předmětný areál trpí problémy typickými pro brownfields (chátrající nevyužívané budovy, kontaminace půdy, nepřehledné vlastnické struktury bránící rozvoji, neefektivní využití území, atd.) a mnohdy se stává zhoubným i pro své okolí.

Tento jev se nevyhnul ani městu Zlínu, kde působila společnost Svit a.s. Zlín, na počátku devadesátých let přední výrobce obuvi v postsocialistickém bloku. Štědré úvěrování umožnilo společnosti přežít až do přelomu tisíciletí. V roce 2002 byl na majetek Svitů prohlášen konkurs. Rozsáhlý areál podniku, táhnoucí se od samotného centra města dále na západ, je nyní využíván více než stovkou různých firem. Velmi komplikované vlastnické vztahy, vzniklé sériemi podivných transakcí a živelným rozprodejem majetku společnosti v rámci konkursu, v podstatě znemožnily provedení komplexní revitalizace areálu a umožnění jeho efektivního využití. K posunu v tomto směru dochází až v roce 2008, kdy byla zahájena řízená konsolidace vlastnických vztahů v areálu.

Svou prací se pokusím přispět k rozšíření pohledu na možné budoucí využití areálu. Vzhledem k jeho značné rozsáhlosti a k výše uvedeným komplikacím se zaměřím pouze na východní část areálu, přiléhající těsně k centrální části města.

Cíl práce a metodika

Cílem této práce je nalezení a posouzení reálných možností rozvoje východní části bývalého průmyslového areálu Svit a.s. Zlín, včetně zpracování podrobnějšího projektového rámce u vybraných nemovitostí.

Pro dosažení cíle práce je mimo jiné zapotřebí provést studium moderních poznatků z oblastí projektového managementu, hodnocení efektivnosti investic, marketingové komunikace a revitalizace brownfields. Tyto poznatky budou aplikovány v praktické části práce.

Návrhová část práce musí vyjít z podrobné analýzy současného stavu areálu, s důrazem na jeho východní část. Ta bude spočívat ve studiu historického vývoje areálu, ve zjištění základních parametrů areálu, vazeb územního plánování na řešené území, prostorových vazeb areálu na okolí, stavu komunikací a infrastruktury v areálu, vlastnických vztahů, provozovaných ekonomických aktivit a v identifikaci zainteresovaných subjektů.

Jako informační zdroje pro provedení analýzy bude použita odborná literatura vztahující se k historii průmyslového areálu, územní plán města Zlína, katastr nemovitostí, katastrální mapa, on-line mapy a plány, obchodní rejstřík, interní materiály vypracované odbory Magistrátu města Zlína, usnesení Rady města Zlína a Zastupitelstva města Zlína, osobní konzultace s úředníky z útvarů Magistrátu města Zlína – odboru Právního, Útvaru hlavního architekta a ze Střediska územního plánování, internetová stránky zainteresovaných subjektů, a dále vlastní pozorování uvnitř areálu.

V návrhové části práce budou na základě provedené analýzy vymezeny ve východní části areálu (řady budov 10. a 20.) funkční celky. K nim budou navrženy varianty možného budoucího využití. Návrh pro jeden vybraný celek bude podrobněji rozpracován, a to včetně návrhu řízení jeho realizace a návrhu jeho marketingové komunikace. Dále pro něj bude sestaven model finančních toků v investiční i provozní fázi. Vstupní parametry pro výpočet modelu budou získány z architektonických studií, stavebních dokumentací, ceníků dodavatelů a prostřednictvím kvalifikovaného odhadu stanoveného na základě znalosti místního prostředí. V závěru bude hodnocena rizikovost a realizovatelnost návrhů a budou posouzeny jejich celospolečenské dopady.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ REVITALIZAČNÍHO PROJEKTU

Konverze konkrétního brownfieldu na nové využití naplňuje základní znaky projektu: „Jedná se o jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

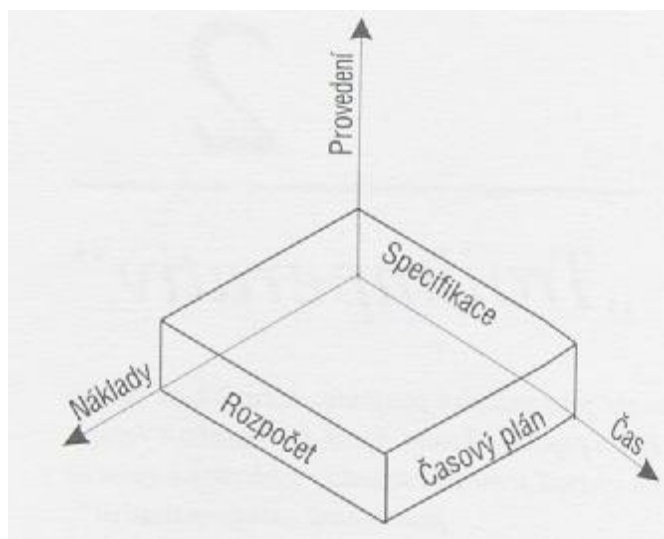
- dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn;
- definováno datum začátku a konce uskutečnění;
- stanoven rámec čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“ [16, s. 22]

Dále tedy bude řeč o konverzním projektu, respektive o revitalizačním projektu. Aby mohl být revitalizační projekt úspěšný, musí být ve všech jeho fázích uplatněny moderní poznatky z oblasti projektového managementu.

1.1 Stručný pohled na vybrané znaky a charakteristiky projektů

1.1.1 Cíl projektu, trojimperativ

Projekty mají trojrozměrný cíl, což znamená současné splnění požadavků na věcné provedení, časový plán a rozpočtové náklady. Hovoříme o tzv. projektovém „trojimperativu“. Úspěšné řízení projektu vyžaduje, aby tyto tři podmínky byly měřitelné (tj. konkrétní a ověřitelné) a dosažitelné. [15, s. 5]



Obr. 1. Trojimperativ projektu [15, s. 20]

Projekt může skončit v kterémkoli bodě trojrozměrného prostoru znázorňujícího trojimperativ. Zda je odchylka od podmínek trojimperativu přijatelná, záleží na každém jednotlivém projektu. Splnění těchto tří požadavků současně je obtížné, mnohdy tyto stojí proti sobě. Například je-li cílem projektu postavení hlavních tribun pro inauguraci prezidenta 20. ledna, pozdější ukončení nelze tolerovat, a to bez ohledu na kvalitu tribun nebo náklady. V jiných situacích může být zase důležitým faktorem kvalita nebo rozpočet. [15, s. 24]

1.1.2 Projekt jako proces

Každý projekt je realizován v postupných na sebe navazujících krocích. Spojujícím prvkem mezi potřebou zadavatele projektu definovanou v zadání projektu a jeho realizovaným výstupem podle specifických cílů projektu je pak projektový plán.

Z procesního pohledu není projekt jediným probíhajícím procesem, jedná se o soustavu, jejíž procesní model je tvořen pěti hlavními skupinami procesů:

- Zahájení;
- Plánování;
- Řízení a koordinace;
- Monitorování a kontrola;
- Uzavření.

Tyto dohromady však netvoří jediný procesní tok, vzájemně se doplňují, existují v souběhu, a to jak po jednotlivých sekvencích a procesních krocích, tak po celých procesních větvích. [16, s. 24]

1.1.3 Fáze projektu a životní cyklus projektu

Projekt jako proces se v době své existence vyvíjí a nachází se v různých fázích, podle teorie systému lze projekt rozdělit do následujících fází:

- Konceptuální návrh,
- Definice projektu,
- Produkce,
- Operační období,

- Vyřazení projektu.

Životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována. Počet a pojmenování jednotlivých životních fází projektu jsou zpravidla podřízeny typu a rozsahu projektu a potřebám jeho řízení. [16, s. 37-39]

1.2 Řízení realizace projektu

Vlastní řízení v průběhu projektu a koordinace je souhrnem všech aktivit, které jsou zaměřeny na výkon, časování a sladění interakcí plánovaných prací v projektu a jejich integraci do podoby předepsané v definici předmětu projektu. [16, s. 175]

Projekty mají omezený život, naproti tomu podnik, instituce nebo jiná organizace očekává, že bude existovat věčně. V důsledku této časové odlišnosti je obtížné organizovat a řídit projekt uvnitř velkého organizačního celku. Kromě toho projekty často požadují krátkodobé využití zdrojů na částečný úvazek, kdežto stále organizace se je snaží využívat dlouhodobě na plný úvazek. Žádná ekonomicky životaschopná organizace si nemůže dovolit mít tyto zdroje neustále v zásobě, aby mohly okamžitě sloužit jakýmkoli projektovým potřebám. Proto je třeba vytvářet pro realizaci projektových prací vhodné organizační prostředí a je nutné, aby si manažeři projektů uvědomili, že jde vždy o kompromis, který nebude plně odpovídat potřebám projektu. [15, s. 167]

1.2.1 Tři základní organizační formy

Funkční organizační struktura je z hlediska řízení projektů nejméně vhodná, protože organizace je zaměřena na trvalé zachování existujících (funkčních) odborných skupin, pro projekt může být obtížné překřížit funkční linie a získat tak potřebné zdroje. Mezi funkčními útvary mnohdy panuje rivalita, mohou zde existovat bariéry pro horizontální tok informací.

Projektová organizační struktura se vytváří z funkční struktury tehdy, když organizační forma brzdí uspokojování projektových potřeb. Situace se řeší přesunem mnoha lidí, kteří na projektu pracují, z jejich profesních skupin k manažerovi projektu. Pro projekt je jasně vymezena liniová pravomoc a vytváří se tak i jediné řídicí centrum projektu. Hlavním problémem organizační formy tohoto typu je nejistota, kterou lidé pociťují, pokud jde o jejich

uplatnění po skončení projektu. Projektová organizační forma je nejvhodnější pro rozsáhlé a dlouhodobé projekty.

Maticová organizační struktura kombinuje vlastnosti liniové a projektové struktury, snaží se získat od nich to nejlepší. Uznává výhody existence odborných útvarů, ale uvědomuje si potřebu specifického ústředního článku a řídicí funkce pro každý projekt. Maticová forma je pravděpodobně nejlepší volbou pro organizaci, která realizuje mnoho projektů současně. [15, s. 168-171]

1.2.2 Projektový tým

Projektový tým je složen z určitého počtu lidí – členů, kteří jsou organizačně podřízeni manažerovi projektu. Členové týmu musí mít kvalifikaci odpovídající rolím, úkolům a činnostem, které budou v projektu vykonávat. Tyto úkoly jim přiděluje manažer projektu, měly by být zachyceny v matici zodpovědností. Složení týmu by mělo být dynamické, lidé musí vstupovat do týmu a opouštět ho podle potřeby.

Budování projektového týmu je soubor přístupů, které je nutno aplikovat nejen na začátku, ale v průběhu celého projektu. Úkolem budování projektového týmu je spojení osobních cílů jednotlivců, které mohou být z počátku velmi odlišné, a přizpůsobit je zájmům projektu, dále snížení frustrací jednotlivců a aktivizace veškeré energie týmu k naplnění cílů projektu v očekávané kvalitě a za dodržení předepsaných mantinelů rozpočtu a času. [16, s. 193]

1.2.3 Manažer projektu

Manažer projektu je zapojen do všech otázek projektu a je maximálně zodpovědný za splnění trojimperativu. Manažer projektu jako efektivní budovatel týmu je zároveň architektem sítě sociálních vztahů, které vytváří pracovní klima projektového týmu a kloubí v sobě profesionální i osobní pocity a vztahy jednotlivých členů týmu i osob, které působí v bezprostředním okolí projektu. Pro tuto stránku své role musí nabýt celou škálu schopností a znalostí z oblasti řízení lidských zdrojů. Ty mu pak pomáhají využít pozitivních jevů a jejich synergických efektů, a pokud to reálná situace dovolí, nastavit podmínky komunikace a spolupráce mezi lidmi tak, aby se co nejvíce eliminovala možná negativa vysokého pracovního zatížení a obtížně přijímaných skutečností plynoucích z vysoké míry neurčitosti a rizik projektu. [15, s. 197], [16, s. 194]

1.2.4 Monitoring, projektová kontrola

Účelem projektových kontrol je zaměřit nebo sledovat postup prací směrem k cílům, vyhodnotit, co je třeba pro dosažení těchto cílů udělat, a přijmout opatření k nápravě, aby stanovené cíle byly skutečně dosaženy. Bez provádění kontrol může dojít k odchýlení projektu od stanovené dráhy, aniž bychom to zjistili. První a v mnoha směrech nejdůležitější kontrolou je veřejně známý plán trojimperativu. Hierarchická struktura činností (WBS), síťový graf obsahující všechny prvky WBS a odhad nákladů pro každou činnost, ukazují, jak by měla realizace projektu probíhat. Jakákoli odchylka od tohoto trojrozměrného plánu vyžaduje opravnou akci. Bez takového plánu je kontrola nemožná. Dále je možno využít tzv. omezujících kontrolních nástrojů, např. projektový manažer může vyžadovat, aby každý výdaj přesahující určitou částku byl realizován až po jeho písemném souhlasu. Dalšími kontrolními nástroji mohou být kontrolní schůzky, hlášení, výkazy nebo zprávy podávající přehled o stavu projektu, nebo o stavu určité činnosti. [15, s. 215-229]

1.3 Plánování projektu

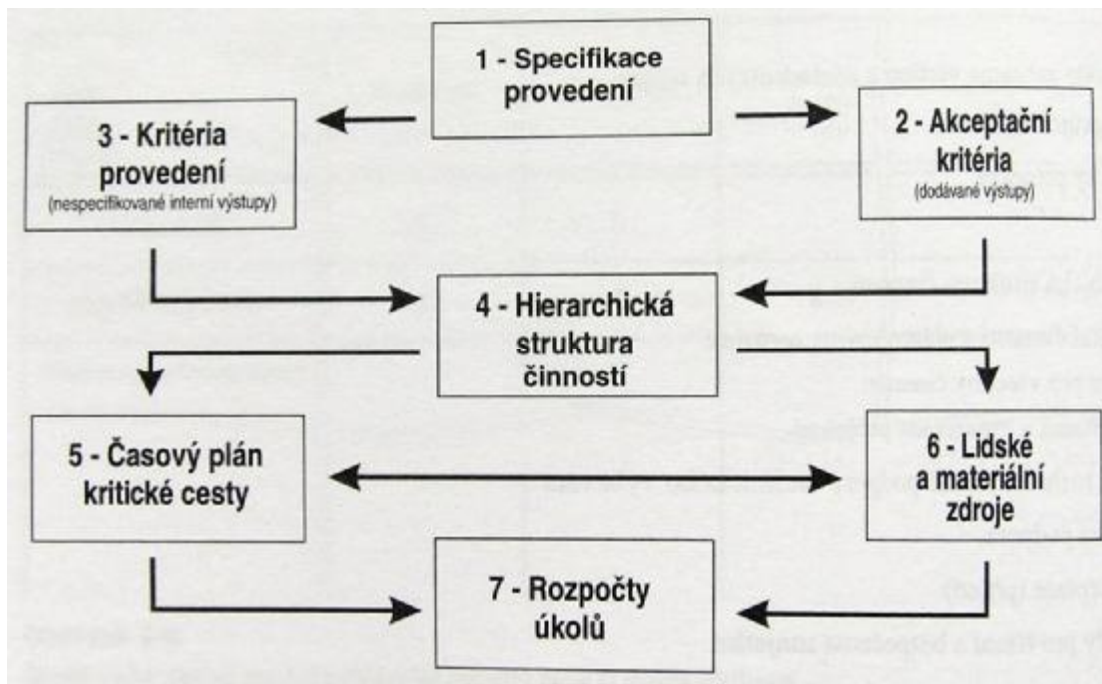
Plán projektu většinou popisuje, co má být dodáno jako výsledek projektu a uvádí veškeré specifikace příslušných položek. Obecně lze říci, že cílem plánu tohoto druhu je popsat, co se má udělat, do kdy a za kolik, jinými slovy, podrobně rozepsat trojimperativ. [15, s. 64]

1.3.1 Prvky projektového plánu

- 1) Prvním požadavkem je **kompletní definice cílů** a rozsahu (SOW). U projektů nových produktů nebo programů je specifikace provedení určena požadavky na produkt;
- 2) **Konkrétní, měřitelná akceptační kritéria** pro všechny dodávané výstupy musí být výslovně uvedena. Tato kritéria vychází z definice cílů a rozsahu (SOW) a specifikace provedení a poskytují jednoznačný cíl, k němuž má vývojový tým směřovat;
- 3) Mohou také existovat **interní kritéria** nebo **normy provedení**, které je třeba shromáždit, ale jako takové nejsou součástí dodávky;

- 4) **Hierarchická struktura činností** se odvodí z prvních tří výše uvedených bodů. Hierarchická struktura činností (WBS) identifikuje každý balík prací (činností nebo úkolů), které se musí provést, aby byly splněny specifikace provedení a jiná kritéria;
- 5) Každý prvek hierarchické struktury činností musí být zanesen do **síťového grafu pro určení kritické cesty**. Odtud lze odvodit časové plány pro milníky, úsečkové (Ganttovy) diagramy a síťové grafy;
- 6) Pro realizaci hierarchické struktury činností je nezbytný **plán zdrojů**, který zahrnuje jak lidské, tak materiální zdroje. Časový plán závisí na zdrojích, které budou nárokovány, takže tyto dva prvky plánu se vzájemně ovlivňují;
- 7) **Rozpočet pro každý úkol** lze vytvořit na základě zdrojů, které budou tomuto úkolu přiděleny, a termínu, na který je daný úkol naplánován. Pokud je to vhodné, lze provést kalkulaci přínosů a nákladů nebo analýzu diskontovaných peněžních toků, aby se zjistilo, zda je projekt odůvodněný. [15, s. 65-66]

Následující obrázek zachycuje schéma vztahů mezi prvky projektového plánu.



Obr. 2. Vztahy mezi prvky projektového plánu [15, s. 66]

1.3.2 Rizika a rezervy

Riziko je přirozenou součástí projektu. Riziko je nutno rozpoznat, snížit na možnou nebo únosnou míru a zbývající riziko je třeba zvládnout. Pro nepředvídané riziko je nutné použít rezervu. Rezervu lze chápat jako protiváhu rizika. Každá ze tří dimenzí trojimperativu by měla mít svoji rezervu. Nicméně tato rezerva se nesmí zvrhnout do formy pozlátka. Nejčastěji se rezerva týká dimenze času a nákladů, protože právě zde projekty nevyhnutelně narážejí na problémy. Reálná velikost rezervy má za následek rozdělení zbytkového rizika mezi zadavatele a realizátora projektu. K analýze rizika je možno přistoupit pomocí diagramu vlivu a pravděpodobnosti výskytu konkrétního rizika. [15, s. 155-158]

Pro stanovení všech aspektů rizik projektu v jeho konceptuální fázi je nutno vyjít ze všech dostupných informací a provést:

- Stanovení globální úrovně rizikovosti projektu;
- Posouzení hlavních projektových a externích rizik a vytvoření jejich předběžného seznamu;
- Rozhodnutí o:
 - Přijatelnosti takových rizik;
 - Metodách obrany proti hlavním rizikům.

[16, s. 87]

2 HODNOCENÍ REVITALIZAČNÍHO PROJEKTU

2.1 Hodnocení efektivnosti investic

Investice představuje odloženou spotřebu za účelem získání vyšších budoucích užiteků. Konkrétně v podniku představuje investice jednorázově vynaložené zdroje (peníze), které budou přinášet peněžní příjmy během delšího budoucího období. Platí tedy, že ten, kdo investuje (investor), obětuje svůj současný důchod za příslib budoucího důchodu s cílem dosáhnout zisku. Přihlíží při tom i k riziku a k době, za kterou budoucí výnosy získá.

Rozhodujícími kritérii při posuzování investic jsou:

- **Výnosnost**, tj. vztah mezi výnosy, které investice za dobu své existence přinese, a náklady, které její pořízení a provoz stojí;
- **Rizikovitost**, tj. stupeň nebezpečí, že nebude dosaženo očekávaných výnosů;
- **Doba splacení**, tj. doba přeměny investice zpět do peněžní formy (stupeň likvidity investice).

Ideální investice je taková, která má vysokou výnosnost, je bez rizika a co nejdříve se zaplatí. Ve skutečnosti jsou tato kritéria protikladná: investice s vysokou výnosností je obvykle i vysoce riskantní, málo riskantní a vysoce likvidní investice je zase málo výnosná. Podstatou hodnocení investic je proto porovnávání vynaloženého kapitálu s výnosy, které investice přinese. Výnosem z investice je přírůstek zisku (zisku po zdanění) a přírůstek odpisů, které se vracejí podniku v ceně prodaných výrobků. Souhrnně tyto dvě položky (a některé další) tvoří cash-flow (peněžní tok), který je základem pro rozhodování o investičních projektech. Konečným výsledkem je rozhodnutí, zda investici uskutečnit, nebo v případě hodnocení více investičních variant, kterou možnost využít.

Postup hodnocení efektivnosti investic sestává z několika kroků:

1. Určení kapitálových výdajů na investici;
2. Odhadnutí budoucích čistých peněžních příjmů, které investice přinese, a rizika, se kterými jsou tyto příjmy spojeny;
3. Určení nákladů na kapitál vlastního podniku (podnikové diskontní míry), o které budou příjmy diskontovány;

4. Výpočet současné hodnoty očekávaných výnosů a její porovnání s kapitálovými výdaji na investici.

Z hlediska zjištění údajů jsou nejobtížnější první dva kroky. Na reálnosti odhadu kapitálových výdajů a budoucích peněžních příjmů závisí úspěšnost celého investičního plánování. Obtížné a složité je i určení nákladů na kapitál, především nákladů na vlastní kapitál – podnikové diskontní míry. [17, s. 281-283]

Pro hodnocení efektivnosti investice musíme mít kritérium, podle kterého budeme investici posuzovat. Toto kritérium musí být konstruováno tak, aby co nejlépe poměřilo míru splnění cíle, se kterým byl investiční projekt zahájen. Z tohoto pohledu rozlišujeme především zisková a nákladová kritéria (podle toho zda je cílem snížení nákladů nebo zisk, zisková kritéria postihují celkovou efektivnost komplexněji než nákladová). Pro posouzení efektivnosti investice z pohledu finančních toků se používá celá řada metod, které se dělí na dvě základní skupiny podle toho, zda zohledňují faktor času. Jedná se o metody statické a dynamické. Mezi nejběžněji používané dynamické metody patří:

- ROI (Return on Investment) – metoda výnosnosti investic;
- Metoda doby návratnosti investice (Payback Method);
- NPV (Net Present Value of Investment) – metoda čisté současné hodnoty investice;
- IRR (Internal Rate of Return) – metoda vnitřního výnosového procenta.

Jako základní metoda hodnocení efektivnosti investic je doporučována metoda čisté současné hodnoty. Tato metoda představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných peněžních příjmů z investice a náklady na investici. Provádí se podle následujícího vzorce:

$$NPV = PVCF - IN = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - IN \quad (1)$$

NPV ... čistá současná hodnota investice,

PVCF ... současná hodnota cash flow (výnosů z investice),

IN ... náklady na investici,

CF ... očekávaná hodnota cash flow v období *t*,

k ... kapitálové náklady na investici (podniková diskontní sazba),

t ... období 1 až *n*,

n ... doba životnosti investice.

Jestliže je výsledek výpočtu kladný, investice je pro podnik efektivní a vhodná k realizaci. V případě, že čistá současná hodnota investice je rovna nule, bude dosaženo minimální požadované výnosnosti, nicméně vliv investičního projektu na hodnotu firmy bude nulový. Hodnota ukazatele v oblasti záporných čísel značí neefektivní investici.

„Konečný verdikt ve smyslu zamítnutí či přijetí investičního projektu však závisí na dalších faktorech, které nejsou v metodě čisté současné hodnoty uvažovány, např. naléhavost investice, dostupnost finančních zdrojů apod.“ [4, s. 129]

Předností čisté současné hodnoty kromě respektování časové hodnoty peněz je i její aditivnost. Znamená to, že čisté současné hodnoty projektů lze sčítat, a tak kvantifikovat celkový přínos realizace více investičních projektů, resp. investičního programu. Za nevýhodu tohoto kritéria lze považovat jednak obtíž spojené se stanovením diskontní sazby, jednak to, že čistá současná hodnota jako absolutní veličina nevyjadřuje přesnou míru ziskovosti projektu. [3, s. 71]

2.2 Hodnocení dopadů investičního projektu

Výše popsané hodnocení investic je postaveno na poměrování přímých peněžních toků plynoucích z investice. Nicméně ne všechny efekty vyvolané realizací projektu mají peněžní charakter. Proto je potřebné hodnotit projekty i na základě kritérií, které mají mnohstrannější záběr.

Podle subjektů, kterých se dopady investičních projektů týkají lze členit tyto dopady na interní a externí. Externí dopady se vztahují k ostatním subjektům tvořícím prvky podnikového okolí (zejména firmy ze stejného nebo příbuzného oboru, stát, municipální sféra, banky, obyvatelstvo). Věcně mohou mít dopady povahu finanční (zvýšení tržeb, úspora, atd.), hmotnou (zvýšení produkce v jednotkách, zkrácení dodacích lhůt) a nehmotnou (např. zlepšení image firmy). [3, s. 231-232]

Respektování nepeněžních dopadů investičního projektu je v rámci jeho hodnocení možné dosáhnout pomocí transformace nepeněžních dopadů na peněžní vyjádření, nebo uplatněním metod vícekritériálního rozhodování.

2.2.1 Cost-Benefit Analysis (CBA)

CBA (analýza nákladů a přínosů) je jednou z mnoha nákladově-užitkových metod, avšak právě tato podává relativně nejpřesnější kvantifikaci nákladů a přínosů. CBA je založena na transformaci nepeněžních dopadů investičních projektů na peněžní vyjádření. Její uplatnění je především v oblastí hodnocení veřejně prospěšných projektů. [3], [13]

Základní hodnotící kritérium použité u CBA je založeno na sledování současného přínosu, kdy kritérium je platnost vztahu

$$B > C \quad (2)$$

B ... současná hodnota přínosů (v peněžních jednotkách),

C ... současná hodnota nákladů (v peněžních jednotkách).

Jaké vstupy a výstupy zahrneme do kalkulace na straně nákladů a na straně přínosů v podstatné míře závisí na tom, jakou formu CBA použijeme (užší, širší redukováná, širší neredukovaná). Pro širší CBA používáme označení „analýza společenských nákladů a společenských přínosů“. Při její kalkulaci bereme v úvahu nejen přímé náklady, které se bezprostředně vztahují k dané investiční akci a tzv. přímé přínosy, které plynou přímo k cílové skupině, ale i nepřímé náklady a nepřímé přínosy související s pozitivními a negativními externalitami, které se týkají společnosti jako celku.

Protože v praxi je často nemožné přesně kvantifikovat všechny společenské přínosy a veškeré společenské újmy v peněžních jednotkách, je možné použít tzv. redukovanou formu analýzy. Při ní peněžně kvantifikujeme ty položky, které lze relativně přesně stanovit. Ty efekty na straně společenských přínosů a společenských nákladů, které jsou obtížně peněžně kvantifikovatelné, vyjádříme slovně a doplníme je komentářem.

2.2.2 Vícekriteriální hodnocení

Tento přístup je založen na vícekriteriálním hodnocení investičních projektů vzhledem k určitému souboru kritérií různé povahy (např. hodnota ukazatele NPV, zvýšení podílu na trhu a dopad projektu na image firmy, atd.). Výsledkem vícekriteriálního hodnocení je stanovení celkového ohodnocení (hodnoty, užitku) projektu v podobě čísla od nuly do jedné, resp. v procentech od nuly do sta, přičemž čím vyšší je ohodnocení projektu, tím je projekt celkově výhodnější. Postup tohoto hodnocení probíhá v následujících krocích:

- Stanovení souboru kritérií hodnocení;
- Určení vah kritérií charakterizujících odlišnou významnost kritérií;
- Stanovení dílčího ohodnocení projektu na základě každého kritéria a jeho váhy (u kvantitativních kritérií se toto ohodnocení stanovuje lineární interpolací);
- Výpočet celkového ohodnocení projektu ve tvaru váženého součtu dílčích ohodnocení. [3, s. 235-237]

3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE REVITALIZAČNÍHO PROJEKTU

Moderní marketing vyžaduje něco víc než pouze vývoj dobrého produktu s přitažlivou cenou a jeho zpřístupnění potenciálním zákazníkům. Firmy musejí také komunikovat se svými současnými a potenciálními zákazníky, odběrateli, dodavateli, zprostředkovateli a s veřejností. Každá firma je nevyhnutelně postavena do role autora a propagátora. [10, s. 541]

Komunikace revitalizačního projektu konkrétního brownfieldu je podle pojetí moderního marketingu nezbytná. Projekt musí být vhodně komunikován ve všech jeho fázích zejména s představiteli municipalit, se širokou veřejností a s médii. V počáteční fázi, nebo v iniciační fázi musí být především vhodně komunikován s cílovou skupinou potenciálních zákazníků. V případě revitalizačního projektu, jehož předmětem je konverze etážové výrobní budovy na polyfunkční objekt zahrnující komerční nájemní prostory pro maloobchod, pronájem kancelářských prostor a loftových bytových jednotek, těmito potenciálními zákazníky pak budou místní maloobchodníci i maloobchodní řetězce, podnikatelské subjekty podnikající ve službách a občané uvažující o pořízení bytu. Bude-li předmětem revitalizačního projektu výstavba velkokapacitní skladovací haly na uvolněné ploše, potenciální zákazníci bude potřeba hledat mezi obchodníky, obchodními řetězci a dopravci. Pro komunikaci s každou z těchto možných cílových skupin bude potřebné přizpůsobení použití komunikačních nástrojů na míru pro danou cílovou skupinu.

3.1 Nástroje marketingové komunikace

Mix marketingové komunikace se skládá z pěti hlavních nástrojů komunikace:

1. **Reklama:** jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb určitým investorem;
2. **Podpora prodeje:** soubor krátkodobých stimulů, který má povzbudit k vyzkoušení produktu nebo služby nebo k jejich nákupu;
3. **Public relations:** řada programů pro zlepšení, udržení nebo ochranu image firmy nebo produktu;

4. **Osobní prodej:** jednání tváří v tvář s jedním zákazníkem nebo s více potenciálními kupci za účelem prezentace produktu, zodpovězení dotazů a získání objednávky;
5. **Přímý marketing:** využívání poštovních zásilek, telefonu, faxu, e-mailu nebo internetu pro bezprostřední předávání sdělení a získávání přímých odpovědí od určitých zákazníků a průzkum jejich názorů. [10, s. 541]

Reklama	Podpora prodeje	Public relations	Osobní prodej	Přímý marketing
Tištné a vysílané reklamy	Soutěže, hry, loterie	Články v tisku	Obchodní nabídky	Katalogy
Nápisy na obalech	Odměny a dárky	Projekty	Obchodní setkání	Poštovní zásilky
Letáčky v balení	Vzorky	Semináře	Aktivní programy	Telemarketing
Pohyblivé reklamy	Veletřhy a prodejní výstavy	Výroční zprávy	Vzorky	Elektronické nakupování
Brožury a letáky	Přehlídky	Charitativní dary	Veletřhy a prodejní výstavy	Nakupování prostřednictvím teletextu
Prospekty a plakáty	Ukázky	Sponzorování		Zasílání informací faxem
Telefonní seznamy	Kupony	Publikace		Zasílání informací e-mailem
Billboardy	Slevy	Styky s místními komunitami		Telefonické rozhovory a vzkazy
Promítané reklamy	Úvěry s nízkým úročením	Lobbování		
Poutače	Slavnostní události	Prezentace v médiích		
Audiovizuální prostředky	Odkoupení staré verze při nákupu nové	Firemní časopisy		
Symboly a loga	Dlouhodobé programy	Slavnostní události		
Videokazety	Vázané obchody			

Obr. 3. Běžné prostředky komunikace [10, s. 542]

3.2 Tvorba účinného sdělení

Marketingová komunikace měla být něčím víc, než jen využitím některého z výše uvedených nástrojů. Měla by se projevit v integrovaném a komplexním přístupu a stát se tak součástí veškeré komunikace se zákazníkem. Použití jednotlivých nástrojů je však nutné vybírat a vzájemně kombinovat s ohledem na konkrétní cílený segment trhu a navíc je potřeba je náležitě provázat s celým marketingovým mixem. Snahou je dosáhnout maximálních synergických efektů. Takto integrovaně a komplexně pojatá marketingová komunikace bývá v angličtině označována „integrated marketing communication“, zkráceně „IMC“.

Cílem komunikačních aktivit je pak nejen lepší vzájemná informovanost, ale především dosažení vyšší spokojenosti na straně zákazníků, a tím i vytvoření jejich trvalejších a dlouhodobějších vztahů s producenty a distributory. [2, s. 216-219]

Při tvorbě komunikačního sdělení respektujícího komplexnost programu účinné komunikace a propagace musí být dodrženo následujících osm kroků:

- 1. Výběr příjemce sdělení** – odesílatel marketingového sdělení musí mít jasnou představu o příjemci sdělení. Může jim být potenciální kupec výrobků firmy, jejich současný uživatel, ten, kdo o nákupu rozhoduje nebo kdo při rozhodování spolupracuje. Mohou to být jednotlivci, skupiny, část veřejnosti nebo celá veřejnost. Cílový příjemce sdělení má rozhodující vliv na výběr toho, co, jak, kdy, kde a komu odesílatel sdělí;
- 2. Stanovení cílů komunikace** – v tomto kroku je nutné rozhodnout, jakou reakci má sdělení vyvolat, zda má u příjemců vyvolat rozumovou, citovou nebo akční reakci, zda je našim cílem něco uložit do mysli zákazníka, změnit jeho postoj nebo ho přimět k určitému jednání. K tomu existují různé modely, nejznámější jsou AIDA (pozornost-zájem-touha-akce), model postupných kroků, model inovačně adaptivní nebo model komunikační;
- 3. Sestavení sdělení** – při sestavování sdělení musíme řešit 4 problémy: co říct (obsah sdělení), jak to říct logicky (struktura sdělení), jak to říct symbolicky (forma sdělení) a kdo to řekne (zdroj sdělení);
- 4. Výběr komunikačních cest** – autor sdělení musí zvolit pro přenášení sdělení nejúčinnější komunikační cesty, mnohdy jich je celá řada, v zásadě se dělí na osobní (podpůrné, odborné, sociální) a neosobní (tiskoviny, rozhlas, televize, internet, CD, DVD a další média, dále pak prostředí a události – společenské akce pořádané za účelem předání určitých sdělení cílovým příjemcům);
- 5. Vypracování rozpočtu na propagaci** – tento krok je jedním z nejobtížnějších, množství vynakládaných prostředků na propagaci se mezi firmami značně liší, ve strojírenských firmách dosahují náklady na propagaci 5 % až 10 % z obrátu, zato u kosmetických firem mohou tyto náklady činit až 50 % obrátu. Rozhodování o množství těchto prostředků je možné provádět na základě celé řady metod, ať už třeba nevhodných jako je „Metoda možností“ (vydáme tolik, kolik máme, zcela ignoruje funkci propagace jako investice) a „Metoda procenta z příjmů“, nebo vhodnějších jako jsou „Metoda konkurenční rovnocennosti“, a „Metoda úkolů a cílů“;

6. **Rozhodnutí o komunikačním mixu** – firmy musí řešit úkol rozdělení celkového rozpočtu na propagaci mezi pět nástrojů propagace. Tyto nástroje jsou popsány v předcházející kapitole. Firmy vždy hledají cesty k dosažení účinnosti tím, že nahrazují jeden nástroj druhým. Při sestavování komunikačního mixu zvažují faktory jako druh trhu, na kterém prodávají své produkty, použití strategie tlaku nebo tahu, připravenost zákazníků ke koupi produktu a stádium životního cyklu, ve kterém se produkt nachází a na jaké úrovni trhu firma působí;
7. **Sestavit systém měření účinnosti komunikace** - po implementaci plánu marketingové komunikace musí manažer zaměřit její účinek na cílové příjemce. Je třeba se jich dotázat, zda sdělení poznávají, zda si na ně vzpomínají, kolikrát se s ním setkali, co si z něj pamatují, jak o něm smýšlejí. Rovněž je potřeba se dotázat na jejich předchozí a současné postoje k produktu a firmě. Propagátor bude také chtít shromáždit údaje o změně chování příjemců v důsledku sdělení, například kolik lidí koupilo určitý produkt, kolika se líbil a kolik jich o něm mluvilo s ostatními;
8. **Řízení a koordinace integrovaného procesu marketingové komunikace** – řada firem se při sledování svých komunikačních cílů spoléhá pouze na jeden nebo dva nástroje komunikace. Tato praxe přetrvává v důsledku představy o dezintegraci velkého trhu na mnoho miniaturních trhů, z nichž každý vyžaduje svůj vlastní komunikační přístup. Přitom počet nových typů komunikačních médií roste, široká škála komunikačních nástrojů, sdělení a posluchačů vyžaduje, aby firmy začaly zavádět program integrované marketingové komunikace. Její podstata je popsána na začátku této kapitoly. [10, s. 544-564]

3.3 Přeceňování reklamy

Domácí firmy dlouhodobě přeceňují úlohu reklamy v propagační praxi, zejména reklamu v televizi. Naopak ani neznají, natož aby docenili a využili často mnohem efektivnější postupy, jaké nabízí public relations a další nástroje podlinkové komunikace, které se dokáží zcela obejít bez sdělovacích prostředků a mediálních agentur. Dosavadní bezradná a jednostranná orientace na reklamu není ve svém působení na zákazníky nejúspěšnější. Velká většina reklamních agentur totiž u nás věnuje daleko více pozornosti otázkám celkového objemu zakázky v médiích a z něj plynoucí provize, než určujícímu výchozímu rozpracování marketingové koncepce a strategie. [2, s. 218-219]

4 CHARAKTERISTIKA PROBLEMATIKY REVITALIZACE BROWNFIELDS V ČR A V EVROPĚ

4.1 Vymezení pojmu brownfield

S pojmem brownfield, resp. brownfields se v dnešní době setkáváme poměrně často. Na území naší republiky jsme jej začali používat zejména v polovině devadesátých let minulého století, tedy poměrně nedávno. Na rozdíl od západní Evropy není u nás dosud tolik zažitý.

Asi nejuznávanější determinaci pojmu představuje definice OECD, která říká, že brownfields jsou: „pozemky a nemovitosti uvnitř urbanizovaného území, které ztratily svou funkci a využití a pravděpodobně obsahují ekologickou zátěž a zdevastované výrobní či jiné budovy“. [12, s. 3]

Tyto objekty, které v dnešní době v mnohých případech zabírají významnou část rozlohy měst, mají nejen negativní ekonomické účinky, ale také neblahý fyzický vliv na své širší okolí. Složitost jejich řešení, nejistoty, zvýšená rizika a náklady spojené s jejich renovací a znovuvyužitím – to vše odrazuje soukromý kapitál od aktivní ekonomické intervence. Brownfields pak obvykle vyžadují různé formy veřejné intervence k tomu, aby se odbouraly bariéry bránící jejich rozvoji a nastartoval se tak proces jejich nového využití. [6, s. 5]

Český ekvivalent pro výraz brownfield ve výše uvedeném smyslu není využíván. Doslovný překlad z angličtiny zní: „hnědé pole“. Použití anglické terminologie má však svou výhodu, termín brownfield je mezinárodně využívaný, což je výhodné zejména pro vyhledávání v databázích a internetových vyhledávacích.

Proces, jehož prostřednictvím dosáhneme opětovného a smysluplného využití plochy či prostor brownfields, můžeme nazvat regenerací či revitalizací. V rámci tohoto procesu může proběhnout konverze brownfieldu, nebo jeho části, která spočívá v zachování struktury stavby či staveb, kdy tyto příslušným způsobem upravíme pro nové využití.

4.2 Geneze brownfields průmyslového charakteru

Nutnost vypořádat se s problémem brownfields se v průmyslově vyspělých zemích objevuje v okamžiku, kdy se vývoj směrem k industrializaci zastavil a naopak se zvýraznily ten-

dence k deindustrializaci hospodářství. To se týká přibližně 70. a 80. let minulého století. Industriální éra, v níž středověká města přetvářela svůj obraz i fungování, nebo přinesla dokonce vznik nových měst, je obdobím, které významným způsobem poznamenávalo tvář řady měst a mnohým vtisklo často neopakovatelný ráz, jenž tvoří již trvalou součást jejich obrazu. Za ukončení industriální éry v daném konkrétním místě lze považovat okamžik, kdy výrobní budova, továrna nebo průmyslová zóna přestane sloužit z různých příčin původnímu účelu, pro který byla vybudována, nebo když zanikne její technická funkce. Bývalá industriální města a jejich výrobní zóny prošly procesem ekonomické transformace a funkční i prostorové restrukturalizace, většinou s negativními důsledky na sociální situaci v těchto městech i v celých regionech. Vedle těchto výrobních území si lze povšimnout zániku původního účelu u dalších specifických druhů zastavěných území a celků, jež jako nositelé dobové funkce a představitelé tradice a historické hodnoty své doby často představují potenciální podněty regenerací a konverzí. Patří mezi ně areály obchodních přístavů, doků, kasáren, technických zařízení (plynárny, elektrárny, vodárny, apod.).

Česká republika byla změnou politicko-ekonomického systému v letech 1989 a 1990 vystavena náhlému šoku. Výrazným negativem jsou pozůstatky socialistické ekonomiky, kde cena půdy nehrála roli a subjektivně plánovaný extenzivní růst výroby vedl k rozsáhlým záborům půdy, což se následně projevilo v extrémně vysokých podílech výrobních ploch v území československých průmyslových měst. O to je domácí situace těžší, proto se problém zastaralých výrobních území stal jedním z nejdůležitějších problémů domácího územního rozvoje. [12, s. 6], [18, s. 10-13]

4.3 Národní strategie regenerace brownfields

Národní strategie regenerace brownfieldů (dále jen „Strategie“) byla zpracována na základě usnesení č. 1100 Vlády ČR ze dne 31. srpna 2005. Vypracovanou strategii vzala Vláda usnesením č. 857 na vědomí dne 9. července 2008. Strategie vychází z pěti základních strategických a plánovacích dokumentů ČR (Strategie udržitelného rozvoje ČR, Strategie hospodářského růstu ČR, Strategie regionálního rozvoje ČR, Politika územního rozvoje ČR, Státní politika životního prostředí ČR), je s nimi v souladu a dále specifikuje některé priority, úkoly a cíle v nich obsažené.

Vizí Strategie je celkové ozdravění území, rozšíření nabídky pro podnikatele, zlepšení životního prostředí ve všech jeho složkách a dosažení efektivního využití dříve zanedbané-

ho území s ohledem na tvorbu kvalitní struktury osídlení a krajiny, při respektování kulturně-historických, ekonomických, ekologických i sociálních hledisek.

Základním cílem Strategie je vytvoření vhodného prostředí pro rychlou a efektivní realizaci regeneračních projektů a prevenci vzniku nových brownfieldů.

Střednědobé cíle Strategie do roku 2013:

- Maximální zapojení dostupných evropských zdrojů pro regeneraci brownfieldů v programovém období 2007 – 2013;
- Zohlednění možnosti regenerace brownfieldů i pro jiné než průmyslové využití (např. smíšená městská funkce, občanská vybavenost, zemědělství, bydlení);
- Rozvoj systému vzdělávání v oblasti regenerace brownfieldů a zabezpečení profesionalizace veřejné správy v rámci této problematiky.

Dlouhodobé cíle Strategie (za horizont roku 2013):

- Snížení počtu brownfieldů a záborů zemědělské půdy pro novou výstavbu v souladu s principy udržitelného rozvoje,
- Prevence vzniku brownfieldů,
- Zlepšení kvality urbanizovaného prostředí a socioekonomický rozvoj postižených regionů,
- Zlepšení kvality životního prostředí a odstraňování starých ekologických zátěží v brownfieldových lokalitách,
- Cílené a efektivní využití veřejných prostředků pro podporu regenerace brownfieldů, kde je veřejný zásah nezbytný a odůvodnitelný,
- Zavedení a zajištění aplikace nejlepší praxe při realizaci projektů regenerace brownfieldů, podpora profesionálně řízené realizace regenerace.

Vládním resortem zodpovědným za naplňování Strategie je Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO), které bude v tomto směru pomocí meziresortní komise koordinovat činnost

zainteresovaných ministerstev (Ministerstvo životního prostředí a Ministerstvo financí). Významná úloha připadá také na Agenturu pro podporu podnikání a investic Czechinvest, která v rámci naplňování Strategie předkládá meziresortní komisi projekty, spravuje Národní databázi brownfieldů, konzultuje možnosti financování alternativními zdroji, vyhledává možné investory/partnery, administruje dotační programy podporující regeneraci brownfieldů, prezentuje dotační možnosti pro regeneraci brownfieldů a doporučuje potenciálním žadatelům vhodný operační program. Agentura Czechinvest provozuje portál <http://www.brownfieldy.cz/>. [19], [22], [26]

4.4 Zdroje financování revitalizačního projektu

Realizace revitalizačního projektu ve většině případů zatěžuje investora značnými náklady. Ten se tedy neobejde bez využití dlouhodobých cizích zdrojů. Mimo běžných instrumentů nabízených na bankovním trhu může investor využít i dotace z veřejných rozpočtů nebo ze strukturálních fondů EU, jejichž cílem je řízené ovlivnění trhu s podnikatelskými nemovitostmi ve směru k naplnění Národní strategie regenerace brownfieldů.

Dotace ze strukturálních fondů Evropské unie na regeneraci brownfieldů je možné čerpat prostřednictvím následujících dotačních titulů:

Operační program podnikání a inovace – operační program je zaměřen na podporu rozvoje podnikatelského prostředí a na podporu přenosu výsledků výzkumu a vývoje do podnikatelské praxe. Operační program má 7 prioritních os, které jsou naplňovány prostřednictvím realizace 15 programů. Řídícím orgánem operačního programu je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, zprostředkujícím subjektem, tj. subjekt, kterému jsou předkládány žádosti o dotace, je agentura Czechinvest, která má své zastoupení ve všech krajích v ČR. Pro financování revitalizace brownfields je v rámci operačního programu vhodný **program „Nemovitosti“**. Cílem programu Nemovitosti je podněcovat vznik a rozvoj podnikatelských nemovitostí včetně související infrastruktury, a přispět tak ke vzniku funkčního trhu nemovitostí a ke zlepšení investičního a životního prostředí České republiky. **Program je zaměřen na podporu projektů realizovaných ve všech hlavních fázích životního cyklu nemovitosti, tj. projektů přípravy, výstavby, rozvoje i regenerace nemovitostí, přičemž důraz bude kladen zejména na rekonstrukci nemovitostí.** Jako žadatel o dotaci z programu Nemovitosti může figurovat územní samosprávný celek i podnikatelský subjekt. Výše dotace je procentem ze způsobilých výdajů projektu, řídí se Regionální mapou

intenzity podpory pro ČR na období let 2007-2013 a činí maximálně: 60 % pro malé podniky, 50 % pro střední a 40 % velké podniky. U územně samosprávných celků je výše dotace stanovena na maximálně 40 %. [40] Program Nemovitosti je stěžejním podprogramem, ze kterého lze čerpat dotace na regeneraci brownfields. Kromě tohoto programu však lze pro stavební úpravy a rekonstrukce objektů využít i další programy: „Školící střediska“, „ICT a strategické služby“, „Prosperita“ a „Potenciál“. [8, s. 25]

Operační program životní prostředí – operační program je zaměřený na zlepšování kvality životního prostředí a tím i zdraví obyvatelstva. Program má 7 prioritních os, prioritní osa 4 obsahuje oblast podpory 4.2 „Odstraňování starých ekologických zátěží“. Tyto zátěže se často vyskytují u brownfields. V rámci dotací podpořeného projektu je možné provést sanace vážně kontaminovaných lokalit (průmyslové objekty, vojenské a zemědělské areály, brownfields s výskytem staré ekologické zátěže). Řídícím orgánem programu je Ministerstvo životního prostředí ČR, žádosti o dotace mohou žadatelé předkládat zprostředkujícímu subjektu, kterým je Státní fond životního prostředí. [41]

Další dotační prostředky na revitalizaci brownfields je možné získat prostřednictvím Operačního programu Praha Konkurenceschopnost, regionálních operačních programů a prostřednictvím Programu rozvoje venkova. Finanční alokace vymezená na podporu projektů zaměřených na revitalizaci brownfields je však v těchto programech omezenější oproti Operačnímu programu podnikání a inovace a Operačnímu programu životní prostředí. [23]

4.5 Příprava revitalizačního projektu

Úspěch revitalizace brownfieldu závisí na mnoha faktorech. Pravděpodobnost tohoto úspěchu lze do značné míry zvýšit důsledným a propracovaným investičním rozhodováním zahrnujícím moderní metody hodnocení investic, dodržováním zásad a postupů projektového managementu a účinným a integrovaným využitím nástrojů marketingové komunikace. Do procesu revitalizace by měly být zapojeny všechny nějakým způsobem zainteresované subjekty, jejich postup musí být koordinovaný. Revitalizovaný brownfield musí ukrývat určitý rozvojový potenciál.

4.5.1 Zainterесované subjekty a jejich koordinovaný postup

Jak již bylo zmíněno výše, existence brownfieldu v konkrétní obci vyvolává celou řadu negativních efektů, které by měly být marginalizovány realizací revitalizačního projektu. Na realizaci takového projektu by měly být zainterесovány především tyto subjekty:

- stávající vlastník (vlastníci) brownfieldu;
- obec;
- investor, developer.

Realizace revitalizačního projektu se neobejde bez vlastníka brownfieldu. Vlastnické vztahy k brownfields jsou v mnoha případech značně roztržité, nepřehledné a komplikované různými zástavami a probíhajícími konkurzními řízeními. Samotné revitalizaci tedy nutně musí předcházet konsolidace vlastnických vztahů, která musí proběhnout za přispění všech zainterесovaných subjektů. Samotní vlastníci mnohdy nedisponují dostatkem finančních prostředků na revitalizaci svého brownfieldu, ani schopností tyto prostředky získat. Nezdědka nemají ani zájem řešit revitalizaci.

Svou roli v procesu revitalizace musí sehrát obec, která je existencí tohoto brownfieldu přímo ohrožena. Obec se musí zapojit do revitalizačního projektu tak, aby došlo k maximálnímu využití potenciálu ukrytém v tomto brownfieldu. Může se zapojit do procesu konsolidace vlastnických vztahů jako mediátor, nebo i jako přímý účastník, může iniciativně vyhledávat vhodné investory, nebo po dohodě s vlastníkem a ostatními zainterесovanými subjekty a po následném odkupu potřebných pozemků může sama realizovat vlastní investici v brownfieldu. Žádoucí jsou zejména takové investice, které obec provádí plošně na svém katastru, tedy investice do infrastruktury. Dříve uzavřené areály se při revitalizaci otevírají a integrují se svým okolím a na to musí obec reagovat. Vhodné je také využití PPP projektů. Velmi významná úloha obce při revitalizaci spočívá také v územním plánování. [7], [8], [12]

V pozici developera může být vlastník, případně obec. Jak již bylo popsáno, vzhledem k nedostatku finančních prostředků tomu tak ve většině případů nebývá. Proto je potřeba, aby se do procesu revitalizace zapojil kapitálově silný a v této problematice dostatečně zkušený subjekt. Vlastník ve spolupráci s obcí by měli vytvořit takové podmínky, aby byl jejich brownfield dostatečně atraktivní pro potenciálního developera.

Zainteresované subjekty musí společně hledat možnosti a směry nového využití. Jako základní možnosti využití stávajících objektů brownfields v budoucnu uvádí Ivan Jáč tyto:

1. inovační podnikání (poradenské agentury, vzdělávání, výroba, servis, ...);
2. zemědělství (biofarmy);
3. volnočasové aktivity;
4. bydlení;
5. občanská obslužnost;
6. komerční obslužnost. [7, s. 13]

Podle neúspěšnějších zahraničních příkladů jsou pro revitalizaci brownfields nejvhodnější takové projekty, které jsou potenciálními nositeli tzv. Spin-off efektu, tedy schopnosti iniciovat další návazné aktivity. Ty se potom stávají jádry rozvoje území. [12, s. 10]

Řešení regenerace brownfields spočívá jednak v nalezení vhodných návrhů urbanistického ztvárnění cílů regenerace v kontextu rozvoje města a regionu a jednak v nalezení vhodných podnikatelských či veřejných projektů, vyjadřujících věcný obsah, cíle a postupy regenerace. Obě stránky se vzájemně podmiňují, proto půjde o procesy postupného sbližování hledisek ekonomických, ekologických, sociálních a veřejných (politických) ve vzájemných vazbách. [5, s. 48]

4.5.2 Potenciál ukrytý v brownfields

Úspěch revitalizačního projektu však také do značné míry závisí na potenciálu, který je v brownfieldu ukryt. **Lze rozeznat tři různé možnosti dalšího vývoje brownfields:**

Brownfields s vysokým rozvojovým potenciálem – nemovitosti mimořádného lokálního a regionálního významu a vysoké tržní hodnoty, případně s nízkými náklady přestavby. Ty potom disponují svým vlastním rozvojovým potenciálem, nenárokují si tedy zvláštní intervenci veřejného sektoru.

Brownfields se skrytým rozvojovým potenciálem – území místního regionálního významu se specifickým rozvojovým potenciálem, ale s doprovodnými riziky, která si proto žádají podporu z veřejných rozpočtů při plánování i financování.

Brownfields bez rozvojového potenciálu – neatraktivní území přinejmenším v dohledné budoucnosti. Většinou se nacházejí v monofunkčních průmyslových regionech. Vysoká hustota výskytu brownfields v oblasti, nízká tržní hodnota pozemků v kombinaci s vysokými náklady na dekontaminaci a přípravu staveniště neumožňují rozvoj bez většího zásahu. V těchto případech se často jako schůdná strategie projevila rekultivace a dočasné ozeleňení jako rezerva pro využití v budoucnosti. [12, s. 7]

4.5.3 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti je dokument, který souhrnně a za všech realizačně významných hledisek popisuje investiční záměr, v našem případě tedy obnovu brownfields. Účelem je zhodnocení všech realizačních alternativ, posoudit realizovatelnost investičního projektu a poskytnout veškeré podklady pro samotné investiční rozhodnutí. Jedná se o sloučení projektu (textové analýzy), analýzy efektivnosti investice, citlivostní analýzy na změnu parametrů a predikce stability projektu a žadatele v zadaném časovém horizontu.

Podle metodiky Ministerstva pro místní rozvoj ČR by studie proveditelnosti měla mít následující strukturu:

1. Úvodní informace – účel, pro který je studie proveditelnosti zpracována;
2. Stručné vyhodnocení projektu – jedná se o stručné shrnutí zásadních závěrů, který vyplyne ze zpracované studie;
3. Popis podstaty projektu a jeho etap;
4. Analýza trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix;
5. Management projektu a řízení lidských zdrojů;
6. Technické a technologické řešení projektu – shrnuje veškeré podstatné technické a technologické aspekty projektu, jako je zvolená technologie, technické parametry jednotlivých zařízení, výhody a nevýhody těchto řešení, technická rizika, potřebné energetické a materiálové toky, údaje o životnostech jednotlivých zařízení, potřebné údržbě a nákladnosti oprav, atd;
7. Dopady projektu na životní prostředí – popis veškerých kladných i negativních vlivů, které plynou z realizace projektu v jeho jednotlivých etapách;

8. Zajištění investičního majetku – vymezení struktury dlouhodobého majetku, určení výše investičních nákladů, problematika servisních podmínek, amortizační schéma, apod.;
9. Řízení pracovního kapitálu – charakterizuje velikost a strukturu oběžného majetku;
10. Finanční plán a analýza projektu;
11. Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu;
12. Harmonogram realizace projektu;
13. Závěrečné shrnující hodnocení projektu – komplexní propracovaný závěr. [7, s. 45]

4.6 Zahraníční přístupy k revitalizaci brownfields

V posledních dvaceti letech si stále více zemí uvědomilo potřebu revitalizace a regenerace území v minulosti využitých v průmyslové, komerční nebo jiné zástavbě. S tím, jak se toto téma dostalo do popředí zájmu místních, regionálních i národních politiků, mnoho zemí přistoupilo k vytvoření podmínek, nástrojů a iniciativ, kterými se snaží tuto problematiku řešit. [19, s. 4]

4.6.1 Pohled na strategie západoevropských států

V oblasti revitalizace brownfields může být pro Českou republiku v západní Evropě inspirací především přístup Velké Británie, která představila svou vlastní strategii státní podpory regenerace brownfieldů, dále pak Francie a Dánsko, z mimoevropských zemí především Spojené státy a Kanada. Tyto země zajišťují regeneraci brownfieldů pomocí centrální agentury, vedou databázi zachycující aktuální stav této problematiky na daném místě a využívají celou řadu programů a nástrojů podporujících realizaci těchto projektů. Mezi nástroji se objevují např. brownfieldové fondy, pozemkové banky, případně různé daňové nástroje. Jako důležitá se ukázala podpora pilotních projektů a řešení jednotlivých lokalit nikoli samostatně, ale v kontextu okolního území. [19, s. 4]

Velká Británie má zpracovánu „The National Brownfield Strategy“. Agenturou zaštiťující revitalizaci brownfields je „English partnerships“. Agentura vede tzv. „The National Land use Database“ – databázi brownfieldů zatříděných do pěti typů:

- a) Vacant land (neobsazené plochy) – dříve využitá plocha, která může být znovu využita bez nutnosti demolic, odstranění pevných součástí, základů, či terénních úprav;
- b) Vacant buildings (neobsazené budovy) – využitelné budovy bez nutnosti nákladných úprav;
- c) Derelict land and buildings (opuštěné plochy a budovy) – budovy, které nemohou být znovu využity bez nutnosti nákladných zásahů;
- d) Land and buildings in use and allocated in local plan or with planning permission (plochy a stavby momentálně v provozu s územním rozhodnutím) – území, které získalo územní rozhodnutí pro rozvoj, který dosud nebyl zahájen;
- e) Land and buildings currently in use with redevelopment potential (plochy a stavby využívané s potenciálem pro nový rozvoj) – vlastníci těchto ploch uvažují o revitalizaci v horizontu pěti let.

Pozemky jsou dále hodnoceny podle geografické polohy, vlastnictví, typu poškození, předchozího využití, fyzických, environmentálních či legislativních překážek, statutu územního plánování a tržních předpokladů. [27], [9]

4.6.2 Příklad úspěšného projektu: PRE-Park Kaiserslautern

Zvláštní druh brownfields představují území opuštěná armádou. Jedním z takových jsou bývalá kasárna Holtzendorff v Kaiserslauternu. Až do roku 1992 byl areál využit Francouzskými okupačními silami. V září téhož roku přešel do vlastnictví německého státu, který ho v roce 1997 prodal developerské společnosti PRE-GmbH. Výchozí situace PRE-Parku byla 300 000 m² pozemků a 28 000 m² ploch v kasárenských objektech. Po dvou letech bylo prodáno 230 000 m² pozemků, 28 000 m² kancelářských ploch bylo získáno v rekonstruovaných objektech, dalších 24 000 m² v novostavbách. Kancelářské prostory jsou téměř zcela pronajaty.

Park má velmi dobré napojení na dopravní infrastrukturu, výborné je jeho spojení nejen se samotným městem, ale i s celým regionem a nedalekým mezinárodním letištěm. Nachází se poměrně blízko několika velkých měst, v regionu s vysokou hustotou osídlení.

Od samotného počátku byl PRE-Park koncipován jako symbióza technologie, obchodu, bydlení a volného času. Výsledkem je multifunkční park, který počítá s možným strukturálním vývojem i pro budoucnost. Těžištěm areálu je Technologické centrum o rozloze více než 100 000 m². Koncept je založen na soužití následujících podniků a funkcí:

- Inovativní technologické společnosti, jako jsou např. subdodavatelé automobilového průmyslu, ekotechnologie, informační technologie;
- Centrum pro zákaznický výzkum a vývoj;
- Kontaktní místa výzkumných ústavů;
- Medicínsky orientované podniky;
- Komunikační a mediální technologie;
- Hotel, konferenční centrum, akvapark, multikino;
- Velkoobjemový sklad nábytku;
- Bydlení s relevantními službami;
- Přilehlý lesní park pro relaxaci a propojení s přírodou.

Areál je vybaven technologicky nejmodernější infrastrukturou. Zajímavý je urbanistický koncept parku. Projekt je realizován modelem PPP, tedy spojením veřejných a soukromých financí, za podpory Evropské unie, ministerstev vnitra a hospodářství spolkové země Porýní-Falc a za podpory města Kaiserslautern. Soukromá společnost PRE-GmbH zajišťuje marketing, prodej a pronájem parcel na základě generálního plánu urbanistického rozvoje a Urbanistické rozvojové smlouvy. PRE je sdružením sedmi malých a středních podniků z Kaiserslauternu, které v roce 1997 získaly areál od federální vlády. Urbanistická rozvojová smlouva uzavřená mezi PRE, městem a státem reguluje rozdělení zodpovědnosti a funkcí mezi jednotlivé partnery. Velkou úlohu v realizaci projektu hrají expertní a poradenská pracoviště. [12, s. 29-31]

5 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Získané teoretické poznatky z oblastí projektového managementu, hodnocení investic, marketingové komunikace a problematiky revitalizace brownfields budou aplikovány v analytické a zejména v návrhové části práce a přispějí tak k dosažení kvalitnějších výsledků. Příprava projektu revitalizace brownfieldu vyžaduje v první fázi zejména shromáždění komplexních informací o vnitřním stavu brownfieldu a o jeho postavení vůči okolí. Dále je potřeba navrhnout konkrétní způsob nového využití, stanovit aktivity potřebné k realizaci návrhu, identifikovat jejich vzájemnou provázanost, časovou posloupnost a jejich řízení. Navržené řešení musí představovat životaschopnou investici, což musí být ověřeno moderními metodami pro hodnocení efektivnosti investic. Zároveň nesmí být podceňena marketingová komunikace projektu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 HISTORICKÝ VÝVOJ AREÁLU SVIT ZLÍN

Otcem průmyslového areálu ve Zlíně je Tomáš Baťa (*3.4.1876 Zlín +12.7.1932 Otrokovice), který zahájil dne 21.9.1894 se svými sourozenci Antonínem a Annou obuvnickou živnost v jednom domě na zlínském náměstí. Z počátku se jim v podnikání moc nedařilo. Když ale roku 1900 lidé vstupovali do nového století, málokdo ve Zlíně asi tušil, že skoro symbolicky s tímto datem nastává pro město období nečekaného rozvoje. Podnikání firmy T. & A. Baťa postupně začalo nabírat na dynamice. Přestěhování firmy do nové tovární budovy, vystavěné právě roku 1900 u Zlínského vlakového nádraží, jakoby signalizovalo nadcházející změny. Nejintenzivněji probíhal rozvoj areálu ve 20. a 30. letech minulého století, částečně byl dostavěn a modernizován v 70. a 80. letech minulého století. V dosavadní historii byl areál využíván především pro obuvnickou výrobu, strojírenskou výrobu, gumárenskou a plastikářskou výrobu. Součástí areálu je i jednotka vyrábějící elektrickou energii a teplo fluidním spalováním fosilních paliv, mazutu a plynu. [14], [33]

V počáteční fázi výstavby Baťových závodů probíhaly stavby jednotlivých budov neplánovitě. V roce 1906 se objevuje první předzvěst standardní výrobní etážové budovy. Tříetážová budova o rozměrech 60x20 m byla postavena naproti Zlínskému nádraží. Po roce 1920 však již Tomáš Baťa nepostavil jedinou budovu bez plánovitěho zařazení do svého celkového konceptu v údolí Dřevnice. [11, s. 148]

Jednou ze zásadních idejí, jimiž se vyznačoval architektonický koncept T. Bati, bylo pojetí času. Ve dvacátých letech se v Československu stavěly domy v přesvědčení, že mají trvat po staletí. Bylo to přesvědčení zakořeněné ve stavbách minulosti. Budovy a domy byly drahé, jejich stavba trvala dlouho a proto jich nebylo dost. V představě T. Bati, v jeho konceptu stavebnictví, byl požadavek staleté trvanlivosti čistým bláznovstvím. Když v roce 1923 pro něj po devíti měsících dokončila jedna pražská stavební firma tři budovy, rozešel se s ní nadobro v přesvědčení, že příští budovy si musí stavět sám. [1, s. 164]

Stavba v jeho pojetí musela tedy být levná, koncipovaná tak, aby v ní mohly pružně probíhat jakékoli změny výrobních procesů, a musela proběhnout ve velmi krátké době, aby bylo možno reagovat na stálé výkyvy trhu.

„Nedávno založené stavební oddělení firmy vyvíjelo intenzivní stavební aktivity. V roce 1924 začíná velká přestavba továrny. Staré budovy byly asanovány a nahrazeny novými, stavěnými už novou technologií. Základem byly železobetonové konstrukce, které bylo

možno takřka průmyslově vyrábět pomocí předem připraveného přemístitelného bednění. Stavěné průmyslové objekty byly typizované, řazené šachovnicově do větších výrobních souborů a vzájemně propojeny dopravním zařízením. Výstavba závodu s využitím objemových typů průmyslových objektů, měla charakter etapové výstavby.“ [11, s. 150]

V areálu byl zaveden systém číslování budov, inspirovaný v amerických městech. Počítá se vzestupně po řadách od východu na západ a od jihu k severu. Například hlavní správní budova, tzv. Baťův mrakodrap, má číslo 21, protože se nachází ve druhé řadě od východu a v první řadě od jihu.

Závod se velmi rychle rozrůstal, od roku 1934 probíhá výstavba továrních budov i mezi železniční tratí a řekou Dřevnicí, neboť původní území mezi tratí a ulicí Malenovskou bylo vyčerpáno. Kolem roku 1939 dochází ke stavebnímu vyčerpání i těchto nových ploch. V té době v továrně pracovalo již 32 000 lidí, kteří vyrobili 180 600 párů obuvi za den. [20]

Při bombardování Zlína ke konci II. světové války dne 20.11.1944 bylo vážně poškozeno 10 hlavních výrobních budov, včetně desetipodlažního centrálního skladu, který hořel celý týden, a pak se zřítíl. [11, s. 170]

Po konci války byla továrna znárodněna. Později byl podnik přejmenován na Národní podnik Svit. Probíhalo odstraňování válečných škod, některé budovy byly rekonstruovány, jiné strženy a na jejich místech vystavěny nové. Došlo také k rozšíření energetického centra, expanze podniku pokračovala i v dalších desetiletích. [20]

Po pádu komunistického režimu se o areál začal zajímat Tomáš Baťa junior – syn zakladatele Zlínského obuvnického gigantu. „Tomáš Baťa junior sice projevil zájem o jejich odkoupení, po auditu, který si nechal udělat už začátkem devadesátých let, ho však ztratil“. [25] V devadesátých letech byl podnik transformován na akciovou společnost. Vystaven tvrdé tržní konkurenci, vybaven zastaralými technologiemi, nebyl schopen efektivně podnikat a postupně upadá. Postup úpadku byl podpořen vysokými ztrátami z nesplacených pohledávek za dodávky obuvi na východní trhy. Z podniku jsou postupně odštěpovány provozy, vznikají dceřiné společnosti. Dne 3.7.1998 byla do obchodního rejstříku zapsána společnost „Obchodní centrum Zlín, a.s.“, (dále „OC Zlín“ nebo jen „OC“) s jediným vlastníkem, jímž byla a.s. Svit. Jejím předmětem činnosti bylo zejména činnost realitní kanceláře, správa a údržba nemovitostí, koupě zboží za účelem dalšího prodeje a další.

Původní základní kapitál ve výši 1 000 000 Kč, byl v roce 1999 navýšen na částku 500 000 000 Kč vkladem nemovitostí z východní části areálu.

V září roku 2000 dochází k definitivnímu pádu akciové společnosti Svit, na její majetek byl vyhlášen konkurz. Ten byl sice rozhodnutím Vrchního soudu v Olomouci v roce 2002 zrušen, neboť byl vyhlášen nezákonně pro formální pochybení. Avšak mezi tím již byly z majetku společnosti vyvedeny některé dceřiné společnosti a téměř všechny důležité nemovitosti, s výjimkou infrastruktury. Provedené transakce nebyly zpětně anulovány. Dochází tak k vytvoření velmi komplikované situace v oblasti vlastnických a finančních vztahů, která měla za následek zastavení transformace areálu.

Po pádu Svitů ekonomické aktivity v areálu neustaly. Z jednoho velkého kolosu byly fragmentovány do většího počtu ekonomických subjektů. „Působí tam desítky firem, z části jde o velké výrobní společnosti. Dohromady vykazují roční obrát přes pět miliard korun a zaměstnávají celkem přibližně 2.000 lidí.“ [21]



Obr. 4. Letecký pohled na areál SVIT [44]

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU AREÁLU S DŮRAZEM NA JEHO VÝCHODNÍ ČÁST

Areál bývalých závodů Baťa, a.s., později n.p. Svit a Svit a.s. se v průběhu útlumu na přelomu tisíciletí stal brownfieldem. Nejedná se však o typický brownfield. Rozsáhlý areál o rozloze přibližně 60 hektarů sice svou původní funkci jako celek ztratil, nicméně některé provozy byly zachovány a stále probíhají v týchž budovách, avšak pod hlavičkami nových podnikatelských subjektů. Jiné provozy zanikly, jejich budovy ztratily své původní funkce a buď zůstaly nevyužity nebo jsou v nich dnes provozovány odlišné ekonomické aktivity. Areál jako celek však trpí některými problémy, které jsou typické pro brownfieldy. Jedná se zejména o špatný stav infrastruktury, nejasné a komplikované vlastnické vztahy, množství objektů ve špatném technickém stavu a celkové neefektivní využití území. Ve své práci „Posouzení reálných možností rozvoje východní části areálu bývalých závodů Baťa a.s.“ [29], zpracované v rámci Studentské vědecké a odborné činnosti na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně v roce 2008, jsem již provedl analýzu stavu průmyslového areálu. Z ní v následující části práce vycházím a rozšiřuji a doplňuji ji zejména o nové poznatky, které souvisí s probíhající konsolidací vlastnických vztahů v areálu, s procesem přípravy nového územního plánu města Zlína a s řešením dopravy v areálu.

Provedení analýzy současného stavu areálu je nezbytným krokem a nutným podkladem pro rozhodování o budoucích funkcích areálu a o realizovatelnosti konkrétních podnikatelských záměrů.

7.1 Lokalizace areálu a širší vztahy

7.1.1 Základní údaje o areálu

Areál bývalých závodů Baťa, a.s. se nachází ve Zlíně, v údolí řeky Dřevnice. Svým východním okrajem přiléhá k centrální části města, od které je zřetelně oddělen frekventovanou čtyřpruhovou silnicí č. III/49018 (ulice Gahurova), odsud se rozkládá po obou březích řeky směrem na západ, kde je ohraničen obytnou a komerční zástavbou čtvrti Prštné. Jižní hranici v délce 1,5 km je tvořena silnicí č. I/49 (tř. T. Bati), která areál odděluje od oby-

ných ploch a ploch občanské vybavenosti ve čtvrti Letná a od prostoru náměstí Práce. Severní hranici vytyčuje svah kopce Baba.

Údaje o velikosti areálu [33]

Celková plocha areálu	589 089 m ² (59 ha)
Zastavěná plocha celkem	254 434 m ²
Plocha zeleně uvnitř areálu	151 230 m ²
Zpevněné plochy včetně komunikací a chodníků	204 257 m ²

Celkový počet budov v areálu je 107.

V západο-východním směru je areál fyzicky rozdělen do tří sektorů řekou Dřevnicí a železniční tratí č. 331, spojující Otrokovice – Zlín – Vizovice.

- **První sektor** je vymezen prostorem mezi tř. T. Bati a železniční tratí, co do velikosti je největší, většina objektů v něm má typický charakter bařovských univerzálních budov se železobetonovým skeletem, nosnými sloupy ve sponu 6,15 m, parapety vyzděnými režnou cihlou, podlažnost 2 až 9 etáží. **První sektor je ve své východní části takzvanou „otevřenou zónou“** s volným pěším i automobilovým přístupem. Budovy v této části již neplní svůj původní účel, výroba byla nahrazena úřady, občanskou vybaveností a podnikatelským inovačním centrem. Ostatní výrobní části areálu hlídá bezpečnostní služba, pohyb je zde omezen;
- **Druhý sektor** je vymezen prostorem mezi levým břehem řeky Dřevnice a železniční tratí. Charakteristika objektů je obdobná jako v prvním sektoru;
- **Třetí sektor** se nachází na pravém břehu Dřevnice, je znám pod označením „Areál Rybníky“, co do velikosti je nejmenší. Charakter objektů je zde zcela odlišný od výše uvedených sektorů. Převládají zde nízkopodlažní objekty, mnohé ještě s dřevěnou konstrukcí.

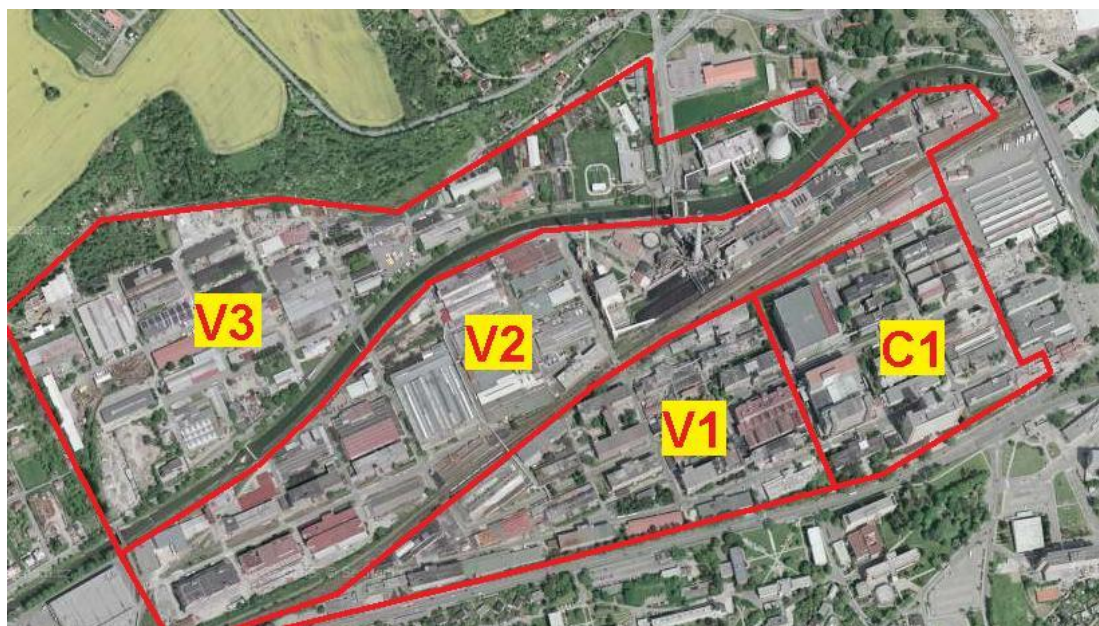
V dalším postupu práce budou jednotlivé části areálu označeny číslicí vyjadřující jejich pořadí (1,2,3) a písmenem vyjadřujícím jejich využití (V – výroba, C – rozšířené centrum města), tedy mírně odlišným systémem, než uvádí zdroj [33].

V1 – levobřežní část areálu mezi železniční tratí a tř. T. Bati, počínaje třicítkovou řadou budov;

V2 – levobřežní část areálu mezi železniční tratí a řekou Dřevnicí;

V3 – pravobřežní část areálu, tzv. „areál Rybníky“;

C1 – východní část areálu, tzv. otevřená zóna přiléhající k centru města.



Obr. 5. Vymezení sektorů v areálu [vlastní zpracování], orthofotografický podklad: [44]

7.1.2 Průmyslový areál SVIT a územní plánování

Platný územní plán¹ města Zlína z roku 1998 definuje využití ploch v areálu následovně:

- Plochy pro průmyslovou výrobu a kapacitní sklady (barva šedá)
 - zde jsou zařazeny celé sektory V2 a V3 a západní část sektoru V1;
- Plochy se smíšenou funkcí centrálního území (barva tmavě červená)

¹ Územní plánování se řídí zákonem č. 186/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon)

- patří zde budovy ve východní části areálu, v sektoru C1, podél tř. T. Bati, nám. Práce a nám. T.G.M a ul. Gahurova, jedná se o budovy č. 31, 21, 11, 1, 2, 2/2, 3, 4 a jim přilehlé plochy;
- Plochy občanské vybavenosti (barva oranžová, návrh plochy=oranžová šrafovaná)
 - patří zde budovy ve východní části areálu, v sektoru C1, přiléhající k výše uvedeným budovám a plochám se smíšenou funkcí centrálního území, jedná se o budovy č. 22, 12 a 13/2 včetně přilehlých ploch, do návrhové plochy občanské vybavenosti ze současné plochy pro průmysl a velkokapacitní sklady jsou navrženy ostatní budovy nacházející se v řadách 10, 20 a 30;
- Komunikace (barva tmavě šedá pro místní komunikace a fialová pro návrhy hlavních silničních tahů)
 - územní plán vymezuje v areálu základní síť místních komunikací, plochu pro železniční trať a návrh tzv. „pravobřežní komunikace“, procházející sektorem V3-Rybníky;
- Plochy zeleně (barva zelená)
 - plochy zeleně se nacházejí v sektoru C1, v návaznosti na plochy se smíšenou funkcí centrálního území.

Z definice územního plánu vyplývají následující možnosti využití výše uvedených ploch:

Smíšené centrální území je zvláštní případ obytného území s vysoce různorodou skladbou činností, dějů a zařízení místního, celoměstského a nadměstského dosahu. Mezi přípustné činnosti v takto definovaném území patří zejména bydlení, maloobchodní plochy, zařízení pro veřejné stravování, ubytování, zdravotnická, sociální, kulturní, školská, sportovní a církevní zařízení, služby, administrativa, správa, bankovníctví, parky, veřejná zeleně a jiné. Podmíněně přípustné jsou například výzkumné ústavy a zkušebny. Nepřípustné jsou veškeré činnosti, děje a zařízení, které nadměrně narušují obytné prostředí nebo takové výsledky vyvolávají druhotně.

Území občanské vybavenosti je určeno k uskutečňování činností, dějů a zařízení poskytujících služby obyvatelstvu, městského a nadměstského dosahu. Patří zde zejména maloob-

chodní zařízení, služby zdravotnické, vzdělávací, kulturní, sociální péče, stravovací zařízení. Podmínečně přípustné je zejména bydlení, sport a nezbytné technické vybavení. Nepřípustné jsou veškeré činnosti, děje a zařízení, které nadměrně narušují prostředí nebo takové důsledky vyvolávají druhotně. [32]

Výřez z platného územního plánu města Zlína je uveden v příloze P I.

Od roku 2008 probíhá příprava nového územního plánu Zlína. Po projednání představeného konceptu probíhají úvahy o podstatných změnách, které mohou zásadně ovlivnit budoucí vývoj areálu:

- Plocha v sektoru V1 podél tř. T. Bati zahrnující pás budov táhnoucí se od budovy č. 1 až po Interspar je navržena pro komerční aktivity;
- Východní část areálu mezi železniční tratí a Tř. T. Bati až po ulici Šedesátou (sektor C1 a východní část sektoru V1) je navržena jako plocha se smíšenou funkcí centrálního území². Za ulicí Šedesátou by se mělo jednat o lehkou výrobu a sklady (západní část sektoru V1);
- Využití území mezi železniční tratí a řekou Dřevnicí (sektor V2) bude stejné jako dosud, návrh počítá s průmyslovou výrobou a kapacitními sklady;
- Využití území areálu Rybníky (sektor V3) bude na většině plochy stejné jako dosud, návrh počítá s průmyslovou výrobou a kapacitními sklady;
- Část plochy podél pravého břehu řeky Dřevnice (v sektoru V3) bude využito pro dopravu. Počítá se zde s výstavbou tzv. „Pravobřežní komunikace“.

Podle sdělení pracovníků Střediska územního plánování Magistrátu města Zlína budou na zářijovém jednání Zastupitelstva města Zlína předloženy ke schválení pokyny pro zpracování návrhu Územního plánu Zlína. Nový územní plán po zpracování, projednání a schválení vejde v platnost patrně v průběhu roku 2010.

² Rozsah této zóny se stal předmětem diskusí a značného mediálního zájmu. Proti takto zásadnímu rozšíření plochy smíšeného centrálního území se postavily zejména podnikatelské subjekty, které v předmětné části areálu provozují tvrdé výrobní aktivity.

Změněný či nový územní plán pochopitelně nemůže nařídít vlastníkům nemovitostí v areálu okamžitou změnu využití těchto nemovitostí. Nicméně soubor ekonomických aktivit probíhajících v areálu není statickou záležitostí. V případě budoucího útlumu některých současných průmyslových aktivit nacházejících se v zóně, kterou bude nový územní plán definovat jako plochu komerční nebo se smíšenou funkcí centrálního území, bude možné jejich nahrazení pouze takovými ekonomickými aktivitami, které již budou muset respektovat v té době platný územní plán. Dobu trvání tohoto procesu obměny nelze nyní určit. Může se jednat o celá desetiletí.

7.1.3 Průmyslový areál SVIT a památková péče

Levobřežní část areálu je součástí městské památkové zóny³, která je svým rozsahem mimořádná. Cílem je zajištění ochrany mimořádného architektonicko–urbanistického odkazu. To má významný dopad na vlastníky pozemků a budov, kteří musejí při provádění rekonstrukcí stávajících objektů či při výstavbě nových respektovat pravidla vydaná orgány památkové péče. „Péči o zachování památkových hodnot, jejich ochranu, údržbu a obnovu nelze z právních důvodů zajišťovat jinak než prostřednictvím vlastníků objektů, jak jednotlivých domků sloužících k bydlení, tak továrních budov a budov sloužících k občanské vybavenosti. Vlastník má ze zákona zodpovědnost za uchování souhrnné hodnoty vlastního majetku a s tím spojená určitá omezení v nakládání s ním.“ [24, s. 2] V areálu se dále nachází jedna nemovitá kulturní památka, kterou je bývalá správní budova – mrakodrap 21 architekta V. Karfíka. Od roku 2003 je statutární město Zlín pověřeno výkonem státní správy na úseku památkové péče, tu zajišťuje Odbor kultury Magistrátu města Zlína.

7.1.4 Územní vazby areálu na okolí

- areál má úzkou vazbu na železnici, je jí podélně protnut v západo-východním směru, ve východní části areálu se nachází železniční stanice Zlín-střed, v těsném sousedství západně od areálu v městské části Prštné se nachází zastávka, areál je protkán sítí železničních vleček, některé z nich jsou dodnes využívány pro nákladní dopravu;

- areál má úzkou vazbu na autobusové nádraží, provozované společností ČSAD Vsetín, a.s., které přiléhá k jeho východní hranici, ve východní části areálu se dále nachází autobusové stanoviště Obchodní centrum, společnosti Karel Housa – Housacar;
- areál je dostupný ze systému městské hromadné dopravy prostřednictvím přilehlých zastávek U zámku, náměstí Práce, Poliklinika, a Zahradnická;
- silniční napojení areálu je realizováno několika vjezdy, které jsou popsány v kapitole 7.2.1 Komunikace;
- východní část areálu má přímou návaznost na centrum města, které do něj postupně prorůstá.

7.2 Infrastruktura

7.2.1 Komunikace

Páteřní silniční komunikace v sektorech V1 a C1 jsou v relativně dobrém stavu, s lokálními poruchami, jejich povrch je převážně asfaltový. Ostatní komunikace v těchto sektorech jsou s převážně dlážděným povrchem. Komunikace v sektorech V2 a V3 mají převážně povrch dlážděný ze žulových kostek, nebo složený z betonových panelů, jejich stav je z převážné většiny nevyhovující. Páteřní komunikaci v areálu tvoří ulice J. A. Bati.

Areál je napojen na silniční síť a síť ulic města několika vjezdy. Sektory V1 a V2 jsou v západní části napojeny vjezdem z tř. T. Bati a z ulice Hlavničkovo nábřeží, ve východní části to je další vjezd z Hlavničkova nábřeží. Sektor V3 je přístupný hlavním vjezdem a několika bočními vjezdy z ulice Nábřeží. Sektor C1 je přístupný přes vjezdy od autobusového nádraží a z Gahurovy ulice.

Areál je napojen na železniční síť jednokolejnou železniční tratí č. 331 spojující Otrokovice – Zlín – Vizovice. V 10 kilometřů vzdálených Otrokovicích je trať napojena na celoevropskou síť železničních koridorů TEN-T. Samotný areál je zasítován četnými vlečkami.

³ Městská památková zóna byla vyhlášena dne 20.11.1990 vyhláškou Jihomoravského kraje KNV o prohlášení území historických jader měst za památkové zóny.

„V současnosti je využíváno pouze pět kolejí. Hlavním přepravním materiálem jsou chemikálie, železný šrot a energetické uhlí. Kolejiště je celkově v nevyhovujícím stavu s výjimkou využívaných úseků. Současná úroveň údržby odpovídá celkově nízkému využívání železnice v areálu a nestačí pro zlepšení technického stavu kolejíšť.“ [33]

Napojení areálu neodpovídá dnešním potřebám. V dřívějším areálu integrovaném do jednoho podniku zaměřeného na výrobu obuvi, kde spolu úzce souvisela většina logistických toků, měly v areálu železniční vlečky významné postavení. Dnešní areál roztráštěný na desítky samostatných firem zaměřených na nejrůznější výrobní činnosti potřebuje spíše kvalitní a dostatečně kapacitní silniční napojení realizované více vjezdy tak, aby byl plně integrován do systému městských komunikací.

7.2.2 Kanalizace, vodovodní řad, energie

Kanalizační systém průmyslového areálu byl budován mezi lety 1918 až 1991, více než polovina kanalizačních stok je starší než 50 let, nejstarší úseky slouží více než 80 let. Celková délka kanalizačního systému v areálu je přibližně 17 km. Kanalizace nebyla v průběhu minulých let nikdy soustavně čištěna, udržována ani monitorována. Tomu odpovídá její stav, který je velmi špatný, v některých místech až havarijní. Lze předpokládat, že až 75 % kanalizačního systému bude vyžadovat nějakou formu rekonstrukce či opravy. [33]

Vodovodní síť v průmyslovém areálu byla budována postupně, jde tedy o systém různého stáří a kvality. Stáří většiny potrubí nelze přesně určit, lze předpokládat, že více než polovina potrubí je starší více než 50 let, nejstarší úseky mohou mít stáří až 80 let, tedy jsou z počátku výstavby závodu. V minulých letech byly rekonstruovány pouze menší úseky. V areálu jsou provozovány dva vodovodní systémy. Vodovod pitný napojený na veřejnou vodovodní síť VaK Zlín, a vodovod užitkový, zásobovaný vodou upravenou v prostorách teplárny. Celková délka provozovaného řadu je přibližně 19 km, velká část se nachází ve velmi špatném až havarijním stavu. Vzhledem k celkovému snížení spotřeby vody, zejména užitkové, v souvislosti s útlumem intenzivní výroby, vyvstal požadavek na změnu řešení rozvodné sítě v areálu. Stávající dvojí rozvod se jeví jako překonaný, náklady na údržbu jsou z dnešního pohledu neúměrné. [33]

V sektoru V2 sídlí společnost Atel Energetika Zlín, s.r.o., která zde vyrábí elektrickou a tepelnou energii. Energie jsou odsud dodávány do průmyslového areálu. Atel Energetika

je schopen pokrýt vyrobenou elektrickou energií cca 58 % celkové potřeby elektrické energie ve Zlíně. Tepelná rozvodná síť patří společnosti Teplo Zlín, a.s. Velká část rozvodů páry i horké vody v centru města a v areálu Svit je více než 40 let stará, a proto je nezbytně nutná rekonstrukce některých úseků, která může být spojená i se zvýšením dimenzí, což by umožnilo potřebné zvýšení tepelných výkonů a snížení tepelných ztrát. Atel Energetika Zlín dále dodává podnikům v areálu stlačený vzduch. V uplynulých letech společnost investovala značné prostředky do rozvoje výrobních technologií. [21], [33]

7.3 Vlastnické vztahy

Vlastnické vztahy v areálu byly ještě v roce 2008 tak složité, že zcela znemožňovaly snahy o nastartování jeho uceleného rozvoje. Po pádu Investiční a poštovní banky (dále „IPB“), která byla s tzv. ekonomicky spjatou skupinou Svit Zlín (dále „ESSK Svit Zlín“) majetkově propojena prostřednictvím svých fondů, a která ESSK Svit Zlín štědře úvěrovala, dochází k plnému odhalení ekonomické neefektivnosti tohoto kolosu. Svit a.s. Zlín i jeho dceřiné společnosti⁴ velmi rychle krachují. Pohledávky za ESSK Svit Zlín, jištěné zejména nemovitostmi uvnitř areálu, v rámci restrukturalizace aktiv po zkrachovalé IPB přebírá Česká konsolidační agentura, po jejím zrušení pak Ministerstvo financí ČR.

Konkurs vyhlášený v září roku 2000 na majetek Svit a.s. byl o dva roky později rozhodnutím Vrchního soudu v Olomouci pro formální pochybení zrušen. Všechny do té doby realizované prodeje zůstaly v platnosti. V průběhu těchto dvou let byla z majetku společnosti vyvedena podstatná část nemovitostí, údajně za značně podhodnocené ceny. Svit a.s. Zlín proto vytvořil pohledávku ve výši 5 707 739 000,- Kč za dlužníkem Českou republikou – Ministerstvem spravedlnosti, vzniklou z titulu náhrady škody způsobené společností v důsledku nezákonného rozhodnutí o prohlášení konkursu, a dále pohledávku ve výši 5 707 739 000,- Kč za dlužníky: 1. Ing. Romanem Raisem, jakožto bývalým správcem konkursní podstaty úpadce, 2. Československou obchodní bankou, a.s., 3. Českou konsolidační agenturou, 4. Komerční bankou a.s., jakožto členy věřitelského výboru v konkursním řízení na majetek úpadce Svit a.s. Zlín, na náhradu škody způsobené porušením povinností

⁴ Jednalo se zejména o společnosti: C`Svit, a.s., Konty, a.s., Zlín Group, a.s., Tresco, velkoobchod obuvi, a.s., a CEBO, a.s.

dlužníka č. 1 tím, že při zpeněžování konkursní podstaty nepostupoval s odbornou péčí, a porušením povinností dlužníků č. 2, 3 a 4, když schválili zpeněžování konkursní podstaty za ceny zcela neodpovídající hodnotě majetku úpadce, která jim byla v době rozhodnutí o zpeněžení známa. [29], [30]

Vlastnické vztahy se staly vlivem živelného rozprodeje v průběhu konkursu značně roztříštěnými. Budovy měly mnohdy jiné vlastníky, než pozemky kolem nich. V majetku společnosti Svit a.s. Zlín nezůstaly ani všechny areálové komunikace, a jen několik nevýznamných budov v sektorech V1 a V2, dále jsou v majetku Svitů pozemky kolem budov mnohých soukromých vlastníků.

Na jedné straně tak stál stát se svými pohledávkami za ESKK Svit Zlín, na druhé straně se Svit a.s. Zlín na státu a dalších institucích a jedné fyzické osobě domáhal náhrady způsobené škody. V rámci probíhajících konkursů na některé dceřiné společnosti Svitů a.s. Zlín byly vedeny soudní spory o určení, zda na nemovitostech jiných tehdejších dcer Svitů vážnou či nevážnou zástavní práva, které zřídil jejich tehdejší jediný vlastník – Svit a.s. Zlín.

7.3.1 Konsolidace vlastnických vztahů v areálu

Aby bylo možné zahájit intenzivní práce na oživení a celkové revitalizaci areálu, musí předtím dojít ke konsolidaci vlastnických vztahů. Proto statutární město Zlín ve spolupráci se Zlínským krajem a dalšími subjekty připravilo projekt „Restrukturalizace finančních a vlastnických vztahů v rámci bývalého areálu Svit a.s.“.

O provedení konsolidace vlastnických vztahů v areálu dlouhodobě usilovalo město Zlín. V květnu roku 2005 projednalo Zastupitelstvo města Zlína (dále „ZMZ“) záměr nákupu akcií a pohledávek za skupinou Svit. Následně bylo zahájeno jednání mezi městem Zlínem a Ministerstvem financí ČR. Dojednání celé restrukturalizace finančních a vlastnických vztahů trvalo až do roku 2008. Do jednání byl dále zapojen Zlínský kraj, který byl tehdy vlastníkem společnosti OC Zlín, a.s., a dále společnost Ekoinvest, a.s. (s vazbami na ESKK Svit Zlín), BAWAG Bank a.s. a PPF banka a.s.

Na základě jednání byla připravena velmi složitá a početná skupina transakcí, jejíž realizaci schválilo Zastupitelstvo města Zlína na svém zasedání dne 19.6.2008. Výsledkem bylo, že:

- Společnost Svit a.s. Zlín postoupila na statutární město Zlín pohledávku za dlužníkem Českou republikou – Ministerstvem spravedlnosti ve výši 5 707 739 000,- Kč a pohledávku za dlužníky 1. Ing. Romanem Raisem, 2. Československou obchodní bankou, a.s., 3. Českou konsolidační agenturou (nyní Ministerstvo financí), 4. Komerční bankou, a.s., ve výši 5 707 739 000,- Kč, a to za úplatu 1,- Kč za každou z uvedených pohledávek. Tyto pohledávky následně město Zlín převedlo na úplatu ve stejné výši na Ministerstvo financí;
- Ministerstvo financí ČR na základě usnesení Vlády ČR č. 1385 ze dne 12. prosince 2008 prodalo městu Zlínu za částku 180 mil. Kč pohledávky za ESSK Svit Zlín včetně zajišťovacích směnek a rektasměnek, a za částku 4,2 mil. Kč balík akcií společnosti Svit a.s. Zlín v nominální hodnotě 2,4 mil. Kč, odpovídající podílu 17,2 % na základním kapitálu společnosti. Tyto pohledávky a směnky následně město postoupilo společnosti Ekoinvest, a.s. za celkovou částku 120 000 000,- Kč, a akcie za částku 4,1 tis. Kč. Prostřednictvím držení těchto pohledávek a akcií mohla následně společnost Ekoinvest, a.s. provést další majetkové transakce, zejména ty, které se zavázala provést dle smluv uzavřených s městem Zlínem;
- Statutární město Zlín tak nabylo do svého vlastnictví od společnosti Ekoinvest, a.s. infrastrukturu v areálu (tj. sloupy veřejného osvětlení a jednotnou splaškovou kanalizace) za kupní cenu ve výši 20 mil. Kč, dále vymezenou skupinu nemovitostí za kupní cenu ve výši 50 mil. Kč. Mezi nimi i některé účelové komunikace v areálu, prostor a okolní nemovitosti někdejšího koupaliště „Baťák“, dále mimo areál pozemky u některých mateřských škol, část areálu Městských lázní, Stadion mládeže, některé chodníky a další parcely využití městskou zelení;
- Statutární město Zlín se z titulu držení nabytých zajišťovacích instrumentů vzdalo zástavních práv váznoucích na nemovitostech společnosti OC Zlín, a.s.. Za to vyinkasovalo do OC Zlín dle dohody částku 60 000 000,- Kč. To umožnilo Zlínskému kraji, jako majoritnímu vlastníkovi OC Zlín, a.s., nakládat s předmětnými nemovitostmi. [30]

Město Zlín tedy v rámci popsaných transakcí zaplatilo Ministerstvu financí ČR částku 180 mil. Kč a společnosti Ekoinvest částku 70 mil. Kč, a dále vyinkasovalo od společnosti Ekoinvest částku 120 mil. Kč a od společnosti OC Zlín částku 60 mil. Kč. Bilanční suma

v rámci těchto transakcí pro město Zlín tedy činí – 70 mil. Kč. O přípravu a realizaci těchto transakcí se zasadil zejména 1. náměstek primátorky statutárního města Zlína Martin Janěčka ve spolupráci s pracovníky Odboru právního Magistrátu města Zlína a pražskou advokátní kancelář Toman, Devátý & partneři.

Realizací těchto transakcí tak bylo docíleno značného zjednodušení a vyjasnění vlastnických vztahů v areálu a odstranění zajišťovacích instrumentů, které blokovaly nakládání s nemovitostmi, investicím do nich a tedy i do rozvoje areálu jako celku.

7.3.2 Přehled vlastníků nemovitostí ve východní části areálu (sektor C1)

Tab. 1. Přehled vlastnických vztahů k budovám ve východní části areálu

Číslo budovy	Stavební parcela	Vlastník	Současné využití
	3290	Zlínský kraj	Muzeum Jihovýchodní Moravy, expozice obuvi
	6441	Zlínský kraj	pronájem (maloobchodní jednotky)
	5624/1+přílehlé přístavby	mnoho spoluvlastníků	maloobchodní jednotky, tzv. ABS centrum (oděvy, občerstvení, apod.)
2	3291	Svit a.s. Zlín	Dům kultury, samotná budova na parcele má však jiného vlastníka
2/2	5182	Svit a.s. Zlín	přístavek mezi FT a Domem umění – pronájem (Disco Flip, restaurace)
3	3292	Univerzita T. Bati ve Zlíně	sídlo Fakulty technologické UTB Zlín
	1112/1	Statutární město Zlín	bývalé koupaliště Bařák
	3968, 3969, 187/1	Statutární město Zlín	pozemky a drobné stavby přiléhající k tržišti, drobné komerční aktivity
11	8638	Zlínský kraj	pětipodlažní parkovací dům
12	3294	OC Zlín, a.s.	komerční prostory, výukové prostory
13	3295	PMT REAL a.s.	pronájem (Frema, s.r.o., Fern, s.r.o., Polygrafie Zlín s.r.o.)
14	3296	Zlínský kraj	pronájem, využito jen částečně (prostory komerční a skladovací)
14/2	7200, 7201	Zlínský kraj	pronájem (výroba)
15	3297	Zlínský kraj	pronájem, využito jen částečně (prostory komerční a skladovací)
16/3	7225	OC Zlín, a.s.	pronájem (textilní výroba, školící místnosti)

	5126	OC Zlín, a.s.	bar-herna Monaco
21	3752	Zlínský kraj	sídlo Krajského úřadu Zlínského kraje a Finančního úřadu
22	3303	Stass, a.s.	pronájem (komerční prostory, detašované pracoviště úřadů)
23	3302	Statutární město Zlín	podnikatelské inovační centrum – prostory k pronájmu
24	3301	OC Zlín, a.s.	částečný pronájem (komerční a skladovací prostory)
	5565	OC Zlín, a.s.	propojení budov č. 24 a č. 25., nevyužito
25	3300	OC Zlín, a.s.	nevyužito
26	3299	OC Zlín, a.s.	nevyužito

Zdroj: Katastr nemovitostí ČR, červen 2009, zpracování vlastní

Kromě výše uvedených velkých budov se v sektoru C1 dále nachází řada drobných staveb a přístavků. Ty jsou nejčastěji ve vlastnictví subjektů, jimž patří přilehlé velké budovy. Jejich výčet nebude s ohledem na rozsah práce dále řešen.

Nezastavěné pozemky v sektoru C1 v sousedství velkých budov ve většině případů mají rovněž stejného vlastníka, jako tyto budovy. Přestože tomu tak v několika málo případech není, nedochází tímto k zásadnímu ohrožení ani k žádnému zvláštnímu omezení nakládání vlastníků s budovami.

Komunikace v sektoru C1 jsou nyní ve vlastnictví Zlínského kraje. Na části parcely č. 1119/2 se nachází autobusové stanoviště firmy Karel Housa – Housacar. Vlastníkem příjezdové komunikace do areálu od Gahurovy ulice je město Zlín (parcela č. 1112/3).

7.3.3 Vlastnické vztahy k pozemkům, budovám a komunikacím ve výrobních sektorech areálu

Vlastnické vztahy k pozemkům a budovám ve výrobních sektorech areálu jsou poměrně roztržštěné. V průběhu živelného rozprodeje konkursní podstaty společnosti Svit a.s. Zlín byly z majetku společnosti vyvedeny téměř všechny důležité budovy a podstatná část pozemků. Budovy mají mnohdy jiné vlastníky, než pozemky kolem nich, což značně komplikuje situaci a možnosti nakládání s předmětnými nemovitostmi těmito oběma vlastníky.

V majetku společnosti Svit a.s. Zlín nyní zůstává jen několik méně významných budov a dále některé pozemky kolem budov jiných vlastníků. Specifický je areál Rybníky, kde v majetku Svit nadále zůstává významná část nemovitostí. Zbývající nemovitosti Svit se zřejmě v blízké budoucnosti stanou předmětem dražby v rámci nařízených exekucí. Vlastníci budov tak budou mít možnost získat do svého vlastnictví i přilehlé pozemky. Hrozí zde však i riziko spekulací. Významná část areálových komunikací se po provedení výše popsané konsolidace vlastnických vztahů dostala do majetku města Zlína.

7.4 Ekonomické aktivity provozované v areálu

7.4.1 Pohled na výrobní části areálu

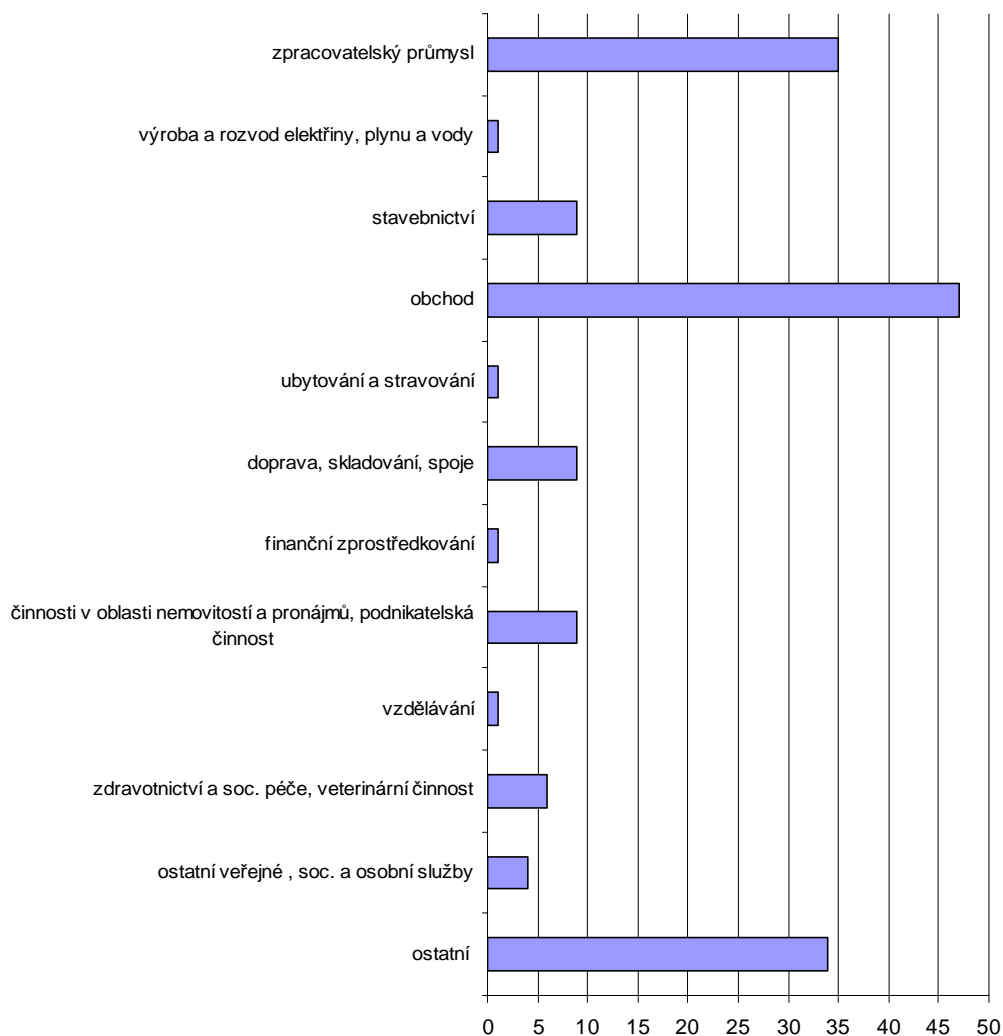
Jak jsem již zmínil v úvodu analýzy, pád ekonomicky spjaté skupiny Svit, se všemi zvláštními okolnostmi které jej provázely, neznamenal totální útlum ekonomických aktivit v areálu. Ve výrobních sektorech areálu (V1, V2, V3) v současnosti působí více než 100 firem, podnikajících v širokém spektru činností (výroba, energetika, obchod, logistika, realitní činnost, služby pro podniky, aj.), které dohromady vykazují roční obrat přes pět miliard korun a zaměstnávají přibližně 2 000 zaměstnanců. Z velkých výrobních společností se jedná o Atel Energetika Zlín, s.r.o. (výroba a dodávky elektrické energie, tepla, stlačeného vzduchu a studené vody), MITAS, a.s. (výroba pneumatik), Kovárna VIVA, s.r.o., KONTY G TRADE a.s. (výroba gumárenských směsí), SVIT Machinery, s.r.o. (výroba obuvnických strojů), a další. Z podniků služeb například Remont, a.s. (výroba a opravy strojního zařízení, obchodní činnost), HP TRONIC Zlín, spol. s r.o. (obchodování s elektronikou), NWT Computer, s.r.o. (distribuce HW a SW, servis IT, informační systémy), Eurest s.r.o. (stravování), a další. Některé budovy jsou opuštěné, na jiných místech v areálu se v současnosti staví moderní výrobní a skladovací haly.

V roce 2004 zpracovalo oddělení koncepcí Magistrátu města Zlína pod vedením Ing. Zdeňka Urbanovského „Průzkum potřeb podnikatelských subjektů v průmyslovém areálu ve Zlíně“. [34] V rámci průzkumu bylo osloveno přibližně 150 subjektů, přičemž se podařilo získat odpovědi od 129 z nich. Bylo například zjištěno, že:

- drtivá většina (90 %) z oslovených subjektů hodlá i do budoucna setrvat v areálu;
- přibližně tři čtvrtiny firem působí v objektech areálu jako nájemci;

- většina subjektů působí v oblasti obchodu, menší část pak ve zpracovatelském průmyslu, dopravě, skladování aj. (viz. graf č. 1);
- více než polovina subjektů (přibližně 90) zaměstnává do 20 pracovníků, téměř 30 subjektů zaměstnává mezi 20 a 99 pracovníky, jen 9 subjektů zaměstnává více než 100 pracovníků;
- převažující právní forma zasídlených subjektů je společnost s ručením omezeným (62 subjektů), dále se jedná o fyzické osoby (37), akciové společnosti (23 subjektů) a v šesti případech se jednalo o jiné právní formy.

Obory podnikání firem působících v Průmyslovém areálu Zlín



Graf 1. Obory podnikání firem působících v areálu [34]

Výsledky průzkumu jsou již pět let staré. I přes to nám i dnes umožňují dosažení ucelenějšího pohledu na současný stav areálu.

7.4.2 Podrobný pohled na východní část areálu – sektor C1

Východní část areálu, která je tzv. otevřenou zónou v této práci označená jako sektor C1, prochází postupnou přeměnou. S průmyslovými aktivitami má dnes společného již jen velmi málo. Ekonomické aktivity zde probíhající jsou ve většině případů v souladu s územním plánem (rozšířené centrální území a občanská vybavenost).

Takzvaná nultá řada budov nebyla v minulosti přímou součástí uzavřeného areálu. Dnes zde sídlí Dům kultury, s.r.o., s pestrou nabídkou nejrůznějších kurzů, pohybových cvičení a pronájmů prostor, v sousedství se nachází Fakulta technologická Univerzity T. Bati. Na místě bývalého koupaliště Bařák se donedávna nacházela rozsáhlá tržnice, provozovaná vietnamskými obchodníky. Tento prostor je nyní určen pro novostavbu laboratorního traktu Fakulty technologické UTB Zlín.

Prostory v budovách řady deset a dvacet, které jsou ve vlastnictví OC a některých podnikatelských subjektů, jsou nabízeny k pronájmu. Toho využívá početná skupina nájemců, kteří zde vyvíjejí komerční aktivity z nejrůznějších oblastí. Jedná se o pobočky bankovních institucí (Komerční banka, GE Money Bank), Poštu, maloobchodní jednotky (nábytek, oděvy, sport, květiny, atd.) a služby (cykloservis, krejčovství, poradenství, tiskárna a další). Výrobní činnost v sektoru C1 zůstává nyní pouze v budově č. 13, kde firma Frema s.r.o. Zlín vyrábí jednoúčelové stroje, zařízení, díly, formy a modely. Výjimkou jsou budovy při severním okraji sektoru, jedná se o budovy č. 16/3, 24, 25 a 26, jejichž statika je narušená, jsou částečně nebo zcela nevyužívané.

V budově č. 23 dnes sídlí Technologické inovační centrum, s.r.o.⁵. To zde nabízí zejména výhodné pronájmy začínajícím podnikatelům, podnikatelským inovačním aktivitám a institucím podporujícím regionální rozvoj, inovace a konkurenceschopnost.

Aktivity v sektoru C1 podstatně oživilo umístění Krajského úřadu Zlínského kraje (dále „KÚZK“) do budovy č. 21, tzv. „Bařova mrakodrapu“. Došlo tak k záchraně funkcionalis-

tické perly československé meziválečné architektury. V návaznosti na to se do budovy dále přestěhoval Finanční úřad, a do části budovy č. 22 detašované pracoviště Úřadu regionální rady regionu soudržnosti Střední Morava⁶ a Centrála cestovního ruchu Východní Moravy, o.p.s. Budova č. 11 byla asanována, na jejím místě byl postaven areálový pětipodlažní parkovací dům provozovaný Zlínským krajem.

V prostoru mezi nultou a desátou řadou budov, v jeho severní části přiléhající k ulici J. A. Bati, se nachází autobusové stanoviště firmy Karel Housa – Housacar. To přispívá k oživení prostoru, ke zvýšení pohybu osob, a tedy k růstu potenciálních zákazníků subjektů podnikajících v sektoru C1. Podobný efekt vyvolává blízká přítomnost autobusového nádraží ČSAD Vsetín, žel. stanice Zlín-střed a zastávek městské hromadné dopravy (dále „MHD“) a integrovaného dopravního systému (dále „IDS“) U Zámku a nám. Práce. Část areálu je tak integrována do systému hlavních pěších tras spojujících centrum města kolem nám. Míru, nám. Práce a důležité přestupní body systému hromadné odpravy osob.

Je patrné, že východní část areálu postupně ožívá, pomalu se stává integrovanou součástí centra města. Její další rozvoj je však značně limitován špatným technickým stavem některých budov a nedostatkem financí na jejich opravy, nedostatečnou a nekvalitní infrastrukturou.

Platný územní plán zahrnuje do návrhové plochy občanské vybavenosti také celou řadu 30. Všechny budovy v ní jsou ve vlastnictví soukromých firem, které zde provádějí převážně průmyslovou činnost, s výjimkou objektu č. 31, kde sídlí poliklinika a nemocnice Atlas. Odsun průmyslových činností a jejich nahrazení občanskou vybaveností či funkcemi rozšířeného centra v této řadě budov není v blízké ani střednědobé budoucnosti reálné.

⁵ Více informací o projektu Technologického inovačního centra je uvedeno v kapitole 7.5, v části „Statutární město Zlín“

⁶ Území regionu soudržnosti Střední Morava zahrnuje území Olomouckého a Zlínského kraje. Regionální rada je řídicím orgánem Regionálního operačního programu Střední Morava, sídlí v Olomouci.

7.5 Identifikace zainteresovaných subjektů a jejich dosavadní snahy o nastartování revitalizačního procesu

Na základě analýzy vlastnických vztahů jsem identifikoval následující subjekty, které mají potenciál do značné míry ovlivnit budoucí vývoj areálu:

- Sdružení podnikatelů Baťova areálu Zlín, družstvo (SPBAZ);
- Statutární město Zlín;
- Zlínský kraj;
- Univerzita T. Bati ve Zlíně;
- Obchodní centrum Zlín, a.s.

Sdružení podnikatelů Baťova areálu Zlín

Dne 14. listopadu 2001 bylo osmi podnikatelskými subjekty založeno „Sdružení podnikatelů Baťova areálu Zlín, družstvo“. V preambuli stanov družstva stojí: „Účelem vzniku právnické osoby Sdružení podnikatelů Baťova areálu Zlín, družstvo je zájem subjektů vlastnicích nemovitosti v Areálu Svit a.s. a ZPS, a.s. Zlín /dále jen Areál/ nebo podnikajících v tomto Areálu o spoluúčasť na řešení koncepcí provozování tohoto Areálu, zájem účastnit se procesu změny vlastnictví v rámci konkursního řízení, spolupracovat s orgány státní správy, samosprávy, institucemi a organizacemi a dalšími dotčenými subjekty při přijímání opatření v zájmu ochrany života, zdraví, majetku a životního prostředí v prostorách Areálu“. [31] Předmětem podnikání družstva je realitní činnost, správa a údržba nemovitostí, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence. Sdružení má nyní 23 členů.

Dosud sdružení zajišťovalo ostrahu uzavřené zóny areálu, údržbu a opravy areálových komunikací a chodníků do kterých investovalo desítky miliónů korun, provozovalo veřejné osvětlení, kanalizaci, jednalo s městem Zlínem, Zlínským krajem a dalšími subjekty o možnostech revitalizace areálu. [21], [28] Naplňováním svého poslání tak sdružení významně přispělo k zabránění totálního kolapsu areálu, jeho úplnému vyprázdnění a zchátrání. Pro budoucí rozvoj areálu bude jeho činnost velmi významná.

Statutární město Zlín

O revitalizaci areálu od počátku jeho rozkladných tendencí usiluje město Zlín. To v roce 2000 zahájilo úsilí o získání správní budovy č. 21, tzv. „Baťova mrakodrapu“, pro potřeby státní správy a samosprávy. Záměr se městu nepodařilo realizovat, úspěchu v tomto úsilí později dosáhnul Zlínský kraj.

První významnou investicí města v areálu byl odkup budovy č. 23 od Obchodního centra Zlín, a.s., realizovaný v roce 2004 a její následná rekonstrukce a uzpůsobení pro provozování aktivit na podporu podnikání a inovací pod hlavičkou společnosti Technologické inovační centrum Zlín, s.r.o. Náklady rekonstrukce činily přibližně 67 mil. Kč, přičemž dotace z fondu Phare činila přibližně 46 mil. Kč. Inovační centrum získalo v soutěži "Stavba roku 2006 Zlínského kraje" nejprestižnější cenu Grand Prix architekta Pavla Nováka, dále se umístilo na prvním místě v celostátní soutěži "Podnikatelská nemovitost roku 2006" v kategorii "Podnikatelská nemovitost s největším přínosem pro rozvoj aplikovaného výzkumu".

Dne 14.10.2004 schválilo Zastupitelstvo města Zlína pojmenování ulic uvnitř areálu. Podélné ulice nesou názvy podle jmen významných Baťovců (J. A. Bati, Vavrečkova, Hlavníčkovo nábřeží), příčné mají název podle čísla řady budov (Desátá, Dvacátá, Třicátá, atd.).

Vrcholem úsilí města se stalo provedení již zmíněné konsolidace vlastnických vztahů v areálu v roce 2008 a 2009, což byl nutný předpoklad pro nastartování komplexního revitalizačního procesu. Prostřednictvím konsolidace vlastnických vztahů získalo město Zlín do svého vlastnictví část infrastruktury v areálu, zejména účelové komunikace, kanalizace, síť veřejného osvětlení a některé pozemky.

V současnosti připravuje město Zlín zajištění kvalitního dopravního napojení areálu na síť komunikací celostátního, regionálního i místního významu. Prvním krokem k dosažení tohoto cíle bude napojení areálu z křižovatky ulic Tř. T. Bati a Antonínova.

Zlínský kraj

Na obnově areálu se dlouhodobě podílí i Zlínský kraj. Ten získal v roce 2002 do svého vlastnictví správní budovu č. 21 - proslulý „Baťův mrakodrap“, která se po velmi úspěšné rekonstrukci stala sídlem Krajského úřadu a Finančního úřadu. Na místě budovy č. 11 kraj

vybudoval areálový parkovací dům. Zlínským krajem byl dále v roce 2003 zakoupen téměř sto procentní podíl ve společnosti Obchodní centrum Zlín, a.s. v nominální hodnotě půl miliardy Kč, a to za jednu korunu. OC Zlín v té době vlastnilo několik nemovitostí v areálu, klíčové bylo jeho postavení v sektoru C1. Vzhledem ke sporným zástavním prá- vům, které na objektech OC Zlín vázly, nemohl kraj s těmito nemovitostmi nakládat. V rámci konsolidace vlastnických vztahů pak Zlínský kraj tuto společnost prodal a do své- ho vlastnictví z majetku OC Zlín získal budovy č. 14 a 15 a infrastrukturu v sektoru C1. Se získanými budovami č. 14. a 15. má Zlínský kraj již konkrétní záměry. Jejich přestavbou chce získat odpovídající zázemí pro Krajskou knihovnu Františka Bartoše, Krajskou galerii výtvarného umění a pro Muzeum jihovýchodní Moravy. Současné prostory obývané těmito institucemi neposkytují dostatečnou kapacitu a dále patří jiným vlastníkům, od nichž si musí kraj tyto prostory pronajímat.

Město Zlín a Zlínský kraj mají nyní v úmyslu založit obecně prospěšnou společnost, do které vloží v rámci konsolidace vlastnických vztahů získanou infrastrukturu uvnitř areálu. Předpokládá se, že se v této společnosti budou účastnit i další subjekty, neboť město a kraj jsou vlastníky jen určité části infrastruktury v areálu. Tato nově vzniklá spo- lečnost pak provede potřebné rekonstrukce infrastruktury, záměrem je maximálně využít dotace ze strukturálních fondů EU ještě v tomto programovém období. Proces obnovy in- frastruktury může trvat i více než pět let.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Vhodné pozemky pro svůj rozvoj dlouhodobě hledá Univerzita Tomáše Bati, které v těsném sousedství východní hranice areálu patří budova Fakulty technologické. V návaznosti na tuto budovu se nachází zchátralé koupaliště „Baťák“, které bylo ještě v roce 2008 využíváno vietnamskými obchodníky jako tržiště. V rámci konsolidace vlast- nických vztahů tento objekt získalo do svého vlastnictví město Zlín, které jej následně pro- dá univerzitě. Ta má záměr na jeho místě postavit laboratorní trakt pro Fakultu technolo- gickou. Univerzita na svých webových stránkách v sekci „Investiční rozvoj“ dále deklaruje zájem o koupi pozemků pod budovami č. 24 a 25., které jsou nyní ve vlastnictví společnos- ti OC Zlín.

Obchodní centrum Zlín, a.s.

OC Zlín je v současnosti vlastníkem několika budov v sektoru C1, zejména se jedná o budovy č. 11, 16/3, 24, 25 a 26., dále vlastní několik nemovitostí ve zbývajících sektorech areálu. V rámci konsolidace vlastnických vztahů bylo OC prodáno obchodníkovi s cennými papíry. Podle zápisu z valné hromady OC Zlín, která se uskutečnila letos v březnu, vlastní 99,998 procenta jeho akcií firma Lipa Establishment se sídlem v Lichtenštejnsku, která svůj zájem o OC Zlín projevila již v minulosti. Konkrétní záměry nového vlastníka nejsou známy. Dle mediálních spekulací má Lipa Establishment zájem společnost nebo některé nemovitosti dále prodat.

7.6 Výsledky analýzy

Poloha průmyslového areálu SVIT Zlín a jeho vazby na okolní městské struktury jsou výhodné pro rozvoj podnikatelských aktivit. Zejména ty části areálu, které přímo navazují na centrum města a hustě obydlené čtvrti jsou vhodné pro transformaci na neprůmyslové využití. Východní část areálu (sektor C1) je otevřenou zónou, již několik let probíhá její integrace do centrálního území. Intenzivní pohyb lidí – zákazníků v blízkosti sektoru nutně vedl k rozvoji ekonomických aktivit, zejména služeb. Významný podíl na oživení sektoru mají i veřejné instituce, které zde investovaly značné prostředky a zajistily tak využití čtyřem budovám. Proces integrace sektoru C1 do centra města má oporu i v územním plánu. Připravovaný nový územní plán Zlína má ambice tento proces ještě více podpořit. Levobřežní část areálu je součástí městské památkové zóny, jako celek má mimořádný architektonicko-urbanistický odkaz, při konverzi konkrétních objektů na nové využití je proto potřeba postupovat citlivě a v souladu s podmínkami vydanými orgány památkové péče. Infrastruktura v areálu je celkově ve špatném stavu, zejména rekonstrukce kanalizací si vyžádá značné investice. Struktura komunikací v areálu je nedostatečná, stejně tak i jeho dopravní napojení. Nemovitosti v areálu jsou ve vlastnictví mnoha podnikatelských subjektů. Na mnohých nemovitostech ještě donedávna vázly zástavní práva. V roce 2008 však byla zahájena řízená konsolidace vlastnických a majetkoprávních vztahů, která dosud stále probíhá. Podstatnou část infrastruktury včetně komunikací ve výrobních sektorech areálu získalo do svého vlastnictví město Zlín. Obdobně Zlínský kraj získal infrastrukturu včetně komunikací v sektoru C1. Tak byla splněna jedna ze základních podmínek nastartování ucelené revitalizace areálu. Město Zlín ve spolupráci se Zlínským krajem a ostatními vlast-

níky infrastruktury a komunikací v areálu má v plánu provést jejich obnovu s využitím dotací ze Strukturálních fondů EU.

Nové využití v sektoru C1 již našly budovy č. 21 (Krajský úřad Zlínského kraje, Finanční úřad), č. 22 (krajský úřad, příspěvkové organizace Zlínského kraje, drobné komerční provozovny), č. 23 (Technologické inovační centrum) a č. 11 (areálový parkovací dům). Budovy č. 14 a 15 získal Zlínský kraj, který chce provést jejich konverzi na Krajské kulturní a vzdělávací centrum, zahrnující odpovídající zázemí pro Muzeum Jihovýchodní Moravy, Krajskou galerii výtvarného umění a Krajskou knihovnu Františka Bartoše. Budovy č. 24, 25, 26, 12 a 16/2 jsou ve vlastnictví společnosti Obchodní centrum Zlín, a.s., kterou nedávno získala lichtenštejnská společnost Lipa Establishment. Záměry nového vlastníka nejsou v současnosti známy. Otazník dále visí nad využitím budovy č. 13, kterou vlastní společnost PMT Real, a.s.. Budova je dále pronajímána výrobním společností. Jedná se tak zatím o poslední průmyslový ostrůvek v této části areálu, která získává charakter centrálního území.

8 PROJEKT REVITALIZACE VÝCHODNÍ ČÁSTI AREÁLU

8.1 Vymezení řešené zóny

Areál bývalého Svitu je značně rozsáhlý. Komplexní řešení jeho revitalizace by značně přesahovalo rámec stanovený pro tuto práci. Řešenou zónou je proto desátá a dvacátá řada budov ve východní části areálu, na jihu ohraničená třídou T. Bati a na severu železniční stanicí Zlín střed. Jak vyplynulo z analýzy, tato část areálu je v současné době nejvíce připravena na provedení revitalizace, u některých objektů již byla tato provedena. Zóna vykazuje vysoký rozvojový potenciál.

8.2 Zainteresované subjekty

Nejdůležitější subjekty zainteresované na komplexní revitalizaci areálu byly identifikovány v analytické části práce. Nyní bude provedeno zúžení jejich okruhu pro řešenou zónu. Jsou to tito vlastníci pozemků a budov:

- Zlínský kraj (vlastník budovy č. 11, 14, 15, 21);
- Statutární město Zlín (vlastník budovy č. 23);
- Obchodní centrum Zlín, a.s. (vlastník budov č. 16/3, 24, 25, 26);
- Stass, a.s. (vlastník budovy č. 22);
- PMT Real, a.s. (vlastník budovy č. 13).

8.3 Vize, cíle a strategie revitalizace

Na základě provedené analýzy je definována strategická rozvojová vize:

„Východní část areálu bývalého Svitu a.s. Zlín je plnohodnotnou integrovanou a velmi atraktivní součástí živého centra statutárního města Zlína.“

Pro naplnění vize jsou definovány následující cíle:

Cíl 1: Rekonstrukce a modernizace infrastruktury

Strategie pro dosažení cíle:

Město Zlín a Zlínský kraj se budou společnými silami podílet na rekonstrukci a modernizaci infrastruktury v řešené zóně. Zejména zajistí zlepšení její dopravní dostupnosti výstavbou nových vjezdů, rekonstrukcemi komunikací, chodníků a výstavbu potřebného počtu parkovacích stání. Výstavba multimodálního dopravního terminálu Zlín střed, který zajistí přímou návaznost železnice, autobusových linek a MHD, v místě současného autobusového nádraží, umožní vedení některých linek MHD a autobusových dopravců a zřízení zastávek v řešené zóně. Dále se budou město Zlín a Zlínský kraj podílet na provedení rekonstrukce kanalizací, rozvodů vody a energií. Město i kraj budou usilovat o získání potřebných finančních prostředků zejména z fondů Evropské unie na financování uvedených investic, zapojí do tohoto procesu i vlastní zdroje. Budou dále spolupracovat s jednotlivými dopravci a Správou železniční dopravní cesty, státní organizací.

Cíl 2: Nalezení vhodného a efektivního využití jednotlivých objektů včetně nalezení investorů

Strategie pro dosažení cíle:

Zainteresované subjekty budou usilovat o maximální synergický efekt pramenící ze způsobu využití jednotlivých budov. Budou usilovat o vymístění výrobních aktivit z budovy č. 13 a o využití této a dalších neefektivně využitých či zcela nevyužitých budov (zejména budov č. 16/3, 24, 25 a 26) aktivitami s vysokým rozvojovým a inovačním potenciálem, generujícími vysokou přidanou hodnotu. Vhodné jsou zejména vybudování kapacity kancelářských prostor určených k pronájmu firmám a úřadům, služby business centra, bankovní, finanční a právní služby, hotelové ubytovací kapacity, bytové jednotky, stravovací služby a maloobchodní provozovny, včetně vybudování odpovídající kapacity parkovacích míst.

Cíl 3: Stabilizace veřejných institucí

Strategie pro dosažení cíle:

Zlínský kraj a město Zlín vyvinou úsilí, aby zasedlé veřejné instituce (úřady a příspěvkové organizace) zůstaly i nadále v řešené zóně, kde se budou nacházet blízko svým klientům, v lokalitě, která je pro jejich provoz svými vlastnostmi mimořádně přínosná. Zlínský

kraj provede realizaci připraveného projektu „Krajského kulturního a vzdělávacího centra“ v budovách č. 14 a 15, ve kterých vznikne odpovídající zázemí pro Krajskou knihovnu Františka Bartoše, Krajskou galerii výtvarného umění a Muzeum Jihovýchodní Moravy.

Cíl 4: Uchování jedinečného urbanistického a architektonického rázu lokality

Strategie pro dosažení cíle:

Všechny zainteresované subjekty budou respektovat jedinečný architektonický ráz města a ochranu památkové zóny, jejíž nedělitelnou součástí je i desátá a dvacátá řada budov ve východní části areálu. Budovy budou citlivě rekonstruovány, na místě asanovaných staveb, jejichž konverze již nebude z důvodu narušené statiky možná, vyrostou nové objekty, architektonicky a urbanisticky citlivé ke svému okolí, objemem, tvarem, počtem etáží a celkovým ztvárněním co nejvíce podobné objektům původním.

Výkonným orgánem památkové péče je Odbor kultury magistrátu města Zlína, ten bude ve spolupráci s Útvarem hlavního architekta města komunikovat s vlastníky nemovitostí, koordinovat s nimi postupy výstavby a rekonstrukcí. Využití staveb však musí především odpovídat současným potřebám. Odbor městské zeleně magistrátu města Zlína ve spolupráci s Technickými službami Zlín, s.r.o. zajistí oživení areálu zelení ve „zlínském stylu“.

8.4 Vymezení funkčních celků v rámci řešené zóny

Pro potřebu dalšího postupu práce jsem provedl na základě zjištěných informací o jednotlivých objektech a jejich současném a plánovaném využití rozdělení zóny do čtyř funkčních celků:

Funkční celek 1 – „Centrum regionálního rozvoje“

Celek zahrnuje budovy č. 11, 21, 22, 23 a budovu bývalé hlavní vstupní brány do areálu. Tyto objekty již prošly revitalizací, dnes jsou využity veřejnými regionálními institucemi, zaměřenými na podporu rozvoje regionu a inovací. Jsou to Krajský úřad Zlínského kraje, Finanční úřad, Úřad regionální rady regionu soudržnosti Střední Morava, Centrála cestovního ruchu Východní Morava, Technologické inovační centrum (včetně svých nájemců), Regionální podpůrný zdroj, Energetická agentura Zlínského kraje, klastrové organizace

a další. Revitalizaci těchto objektů lze považovat za ukončenou. Problematika objektů tohoto funkčního celku proto nebude v práci dále řešena. Podle dějů a činností v celku probíhajících je vhodné jej označit názvem „**Centrum regionálního rozvoje**“.

Funkční celek 2

Celek zahrnuje budovy č. 12, 13 a prostor mezi nimi. Každá z budov má jiného vlastníka. Současné využití budovy č. 13 výrobními aktivitami je z několika hledisek nevhodné. Naproti tomu budova č. 12 je obsazena maloobchodními prodejny a provozovny služeb. V rámci revitalizace je možné uvažovat o několika variantách budoucího využití.

Funkční celek 3 – „Krajské kulturní a vzdělávací centrum“

Celek zahrnuje budovy č. 14, 15 a menší objekty mezi nimi. Vlastníkem objektů i pozemků je Zlínský kraj. Ten má zde záměr vybudovat tzv. „Krajské kulturní a vzdělávací centrum“, zahrnující odpovídající zázemí pro Krajskou knihovnu Františka Bartoše, Krajskou galerii výtvarného umění a Muzeum Jihovýchodní Moravy. Odhad celkových výdajů projektu je cca 900 mil. Kč, realizace stavební části by měla proběhnout v letech 2011 a 2013 s využitím dotačních prostředků z Regionálního operačního programu regionu soudržnosti Střední Morava. Vzhledem k poměrně jasné představě Zlínského kraje o revitalizaci tohoto funkčního celku nebude problematika předmětných objektů v této práci dále řešena. Projektový rámec je vložen v příloze P II.

Funkční celek 4

Celek zahrnuje budovy č. 24, 25, 26, 16/3 a bývalou vrátnici (dnes bar Monaco). Budovy jsou ve špatném technickém stavu, jsou využity z části, nebo vůbec, nicméně provedení jejich konverze je stále ještě možné. Všechny včetně pozemků jsou ve vlastnictví společnosti Obchodní centrum Zlín, a.s. Vzhledem ke své poloze v centru města a těsné návaznosti na funkční celek „Centrum regionálního rozvoje“ a na přilehlé dopravní uzly jsou objekty vhodné k realizaci investic zaměřených zejména na nabídku pronájmu flexibilních kancelářských a obchodních prostor a parkovacích míst.



Legenda:

- Funkční celek 1
- Funkční celek 2
- Funkční celek 3
- Funkční celek 4

Obr. 6. Řešená zóna a funkční celky [zpracování vlastní], mapový podklad: Katastr nemovitostí ČR

8.5 Projektový záměr revitalizace funkčního celku 2 – „Polyfunkční blok“

8.5.1 Popis současného stavu objektů

Budova č. 12 je ve vlastnictví OC Zlín. Má celkem čtyři nadzemní etáže, které jsou téměř zcela obsazeny maloobchodními prodejny a provozovny služeb. Budova č. 14 je ve vlastnictví společnosti PMT Real, a.s.. Má celkem pět nadzemních etáží, ve kterých má umístěno své průmyslové provozy několik výrobních firem, zejména Frema, s.r.o. Součástí objektu je i jednopodlažní výrobní hala, která vyplňuje prostor až k budově č. 12.

Využití budovy č. 13 pro provádění průmyslových aktivit je vzhledem ke stanovené vizi a cílům nevhodné. Naopak konverze budovy č. 13 spojená rekonstrukcí a modernizací budovy č. 12 v sobě skrývá významný potenciál.

8.5.2 Cíl projektu, jeho popis a zdůvodnění

Cílem projektu je vybudování polyfunkčního objektu v atraktivní lokalitě, který bude nabízet takovou skladbu nájemních prostor a s takovými možnostmi využití, které budou odpovídat charakteru lokality a pokryjí tak dosud neuspokojenou nabídku.

Počet etáží budovy č. 13. bude zachován na počtu pěti, počet etáží budovy č. 12 bude navýšen o jednu etáž, tedy na celkem pět etáží. Výrobní hala propojující budovy bude zbourána, na jejím místě bude vybudován jednoetážový parkovací objekt, případně dvouetážový parkovací objekt (příčemž jedna etáž by byla vybudována pod úroveň terénu) s vjezdem z ul. Dvacáté. Čela parkovacího objektu směřující do ul. Desáté a Dvacáté budou tvořit spojovací krčky obou budov. Na střeše parkovacího objektu, tedy ve vnitrobloku bude vybudováno atrium se zelení a odpočinkovou zónou. Hlavní vstup do polyfunkčního bloku bude od jihu, tedy z ul. J.A. Bati na úrovni druhé etáže. Další vstupy budou na úrovni první etáže od severu z ul. Vavrečkovy naproti připravovanému Krajskému kulturnímu a vzdělávacímu centru a z ul. Desáté od autobusového stanoviště Housacar. Architektonický koncept budov bude zachován. Prostory polyfunkčního bloku budou využity následovně:

Budova č. 12

- *1. a 2. etáž – maloobchodní jednotky, restaurace.* Prostor bude upraven do stylu prodejní pasáže, zaměřené na módní textil, sport a zdraví s poměrně malými provozovny butikového typu. Ve druhé etáži bude dále restaurace a pobočka některé bankovní instituce;
- *3. etáž – provozovny služeb.* Bude se jednat například o stávající provozovny jako jsou zakázkové krejčovství, sázková kancelář, poštovní služby, tiskařské služby. Novými provozovny mohou být cestovní kancelář, kadeřnictví, které v lokalitě chybí, apod;
- *4. a 5. etáž – nájemní administrativní a výukové prostory.* Zlínský kraj a Univerzita T. Bati již v současnosti v budově využívají pronájmy učeben a kancelářských prostor. Tento stav by mohl být po modernizaci objektu a přístavbě 5. etáže zachován. Počet úředníků pracujících na Krajském úřadu Zlínského kraje dlouhodobě narůstá, je tedy pravděpodobné, že Zlínský kraj bude do budoucna potřebovat další administrativní prostory. Možnost pronájmu kanceláří v budově č. 12 by byl za tímto účelem jistě vhodný. Další kancelářské prostory budou nabídnuty k pronájmu firmám.

Budova č. 13

- *1. etáž – maloobchodní jednotky.* Největší plochu zaujme supermarket, který v lokalitě dosud chybí, jeho umístění je zde velmi žádoucí vzhledem k velkému počtu pracovních míst v lokalitě a vzhledem k blízkosti důležitých dopravních uzlů. Dalšími provozovny budou zejména pekařství, trafika, drogerie, lékárna, dárková síň s vinotékou a širokou nabídkou kvalitních alkoholických nápojů, květiny, hračkářství a další;
- *2. etáž – centrum zábavy.* Pracovní název projektu centra zábavy je: „SVIT fun-park“. Centrum bude zaměřeno na mládež a mladé dospělé. Obdobné centrum ve Zlínském kraji dosud chybí a budova č. 13 s vysokými stropy a s návazností na ostatní provozovny a služby v polyfunkčním bloku je ideálním místem pro realizaci. Park bude obsahovat hudební klub s barem, restauraci s bowlingem, dva malé

kinosály, atrakce na kterých si budou návštěvníci moci vyzkoušet své fyzické možnosti a postřeh. Předpokladem soužití centra s ostatními aktivitami v bloku je zajištění dostatečné akustické těsnosti;

- *3. etáž – wellness služby, hotelová restaurace.* V návaznosti na ubytovací kapacity ve 4. etáži zde bude umístěna hotelová restaurace. Dále zde budou provozovány wellness služby jako jsou masáže, vodoléčba, fitcentrum, spinning. V etáži bude vybudován menší sál vhodný pro cvičení jako aerobic;
- *4. etáž – ubytovací kapacity.* Ve Zlíně dosud chybí ubytovací kapacity vyšší kvality. Charakter budovy č. 13 (bývalý průmyslový objekt s vysokými stropy v lokalitě s vysokým počtem pracovních míst v oblasti administrativy, kultury a regionálního rozvoje) přímo vybízí k realizaci velmi zajímavých ubytovacích kapacit vysoké kvality;
- *5. etáž – Loftové byty.* Studiové byty v konvertovaných průmyslových objektech jsou velkým hitem pro úzký segment zákazníků. Lze předpokládat, že vybudování omezeného počtu takových bytů v jedné etáži budovy by ve Zlínské aglomeraci našel odezvu v odpovídající poptávce.

Navržené využití budov je řešeno v obecnější rovině, bez stanovení konkrétních výměr. Projektový záměr stanovuje základní možné směry, kudy by se měla případná realizace projektu ubírat, aby byla naplněna strategická rozvojová vize a stanovené cíle, a aby projekt odpovídal podmínkám místního trhu.

8.5.3 Realizátor projektu

Projekt mohou realizovat současní vlastníci obou budov jako společnou investici. Předpokladem je založení obchodní společnosti, do které vlastníci vloží řešené nemovitosti a dohodnou se na řídicí strukturu projektu. Další variantou je realizace celého projektu jedním ze současných vlastníků, kdy tento provede odkup druhé budovy. Vhodný je také vstup strategického partnera, který se specializuje na výstavbu a provoz polyfunkčních center.

8.5.4 Odhad stavebních nákladů

Tab. 2. Odhad stavebních nákladů projektového záměru „Polyfunkční blok“

Položka	Částka [mil. Kč]
Rekonstrukce budovy č. 12. vč. přístavby jedné etáže	60
Konverze budovy č. 13 na neprůmyslové využití	180
Demolice jednopodlažní haly mezi budovami	6
Výstavba dvouetážového parkovacího objektu s kapacitou cca... parkovacích míst, včetně spojovacích krčků budov	40
Celkem	286

Zdroj: vlastní

Náklady stavby jsou odhadnuty na přibližně 286 mil. Kč. Další investiční náklady vyvolá vybavení jednotlivých provozoven, hotelu, zábavního centra, atd. Ty ponese buď nájemce, nebo sám investor polyfunkčního bloku, jestliže se rozhodne, že bude vybranou aktivitu sám provozovat.

8.5.5 Časový rámeček výstavby projektu a jeho financování

Na financování nákladů projektu může být kromě vlastních zdrojů realizátora využita dotace v kombinaci s bankovním úvěrem.

Vhodným dotačním titulem je Regionální operační program regionu soudržnosti Střední Morava. V období srpna a září 2010 bude vyhlášena výzva v prioritní ose 2 Integrovaný rozvoj a obnova regionu, oblasti podpory 2.4 Podpora podnikání. Maximální výše dotace na jeden projekt je 100 mil. Kč pro malé a střední podniky, přičemž výše podpory se řídí Mapou intenzity regionální podpory ČR pro období 2007 – 2013.

Operační program Podnikání a inovace – program Nemovitosti nepodporuje výstavbu a rekonstrukci podnikatelských nemovitostí určených k pronájmu s takovou skladbou nájemců, jakou navrhuje tento projekt.

Doba provádění stavebních prací je odhadnuta vzhledem k rozsahu záměru na jeden až jeden a půl roku, dalšího půl roku může trvat vybavení jednotlivých prostor.

8.6 Projektový rámec revitalizace funkčního celku 4 – „Business centrum Zlín“

8.6.1 Popis současného stavu objektů

V zóně řešeného funkčního celku se nachází tyto budovy:

- 16/3 – jedná se o drobnou dvoupodlažní montovanou stavbu. Většina prostor je pronajata;
- 24 – budova má jednu etáž částečně pod úrovní terénu⁷, avšak délka této etáže je poloviční, nachází se pod východní částí budovy, dalších 5 nadzemních etáží má standardní baťovskou konstrukcí 6 x 13 polí o rozponu 6,15 m x 6,15 m. Jen zanedbatelná část prostor je pronajata;
- 25 – budova má 5 nadzemních etáží, rovněž se standardní konstrukcí 6 x 13 polí, v současnosti je bez využití;
- Přistavěná budova sociálního zázemí s propojovacími krčky k budovám č. 24 a 25 – budova má 5 nadzemních etáží a nestandardní konstrukci 2 x 4 pole;
- 26 – budova má 3 nadzemní etáže, pro značně pokročilý stupeň devastace je nevyužitelná;
- Budova bývalé vrátnice – jedná se o drobný jednopodlažní objekt, dnes se v něm nachází bar Monaco.

Všechny tyto budovy jsou ve vlastnictví společnosti OC Zlín, a.s. Jsou ve špatném technickém stavu, nicméně podle sdělení pracovníků Útvaru hlavního architekta Magistrátu města Zlína je provedení jejich rekonstrukce (snad s výjimkou budovy č. 26) stále možné.

Letecký snímek objektů Business centra je uveden v příloze P III.

⁷ jižní strana první etáže je pod úrovní terénu, severní strana etáže je na úrovni terénu

8.6.2 Cíl projektu

Cílem projektu je vybudování ve Zlínském kraji jedinečného komplexu Business centra, které bude nabízet zejména flexibilní pronájmy kancelářských prostor včetně poskytování navazujících služeb v rekonstruovaných budovách řešeného funkčního celku, přičemž tyto budou provedeny citlivě tak, aby bylo zachováno jedinečné architektonické a urbanistické ztvárnění lokality.

8.6.3 Popis projektu

Centrum ponese název „Business centrum Zlín“, nebo „SVIT Business centrum“.

V rámci centra budou poskytovány klientům tyto služby:

- Flexibilní pronájem kancelářských prostor – jedná se o klíčovou službu centra. Podnikatelské subjekty musí v dnešní znalostní ekonomice velmi pružně reagovat na turbulentní podmínky panující na globálním trhu. Dochází tak i k dynamickým změnám ve vnitřních strukturách firem, ke kolísání počtu zaměstnanců a tedy i nároků na kancelářské prostory. Podnikatelským subjektům proto bude nabízen pronájem kanceláří s možností flexibilního rozšíření či snížení pronajaté výměry a s možností flexibilního členění prostoru. Součástí pronájmu může být i vybavení kanceláře standardním nábytkem. Samozřejmostí bude připojení k internetu a intranetu centra a úklid;
- Zvýhodněné pronájmy kancelářských prostor pro začínající firmy – reprezentativní prostory pro začínající firmy jsou velmi důležité, nicméně tyto firmy se obvykle potýkají s nedostatkem finančních prostředků. Nabídka levnějších pronájmů bude pro začínající firmy atraktivní. Až se dostatečně etablují na trhu, je pravděpodobné, že budou mít zájem v centru setrvat i za běžné ceny pronájmů;
- Pronájem zasedacích a konferenčních místností – v každém patře budou k dispozici zasedací místnosti, firmy si je budou moci pronajmout na půl dne, celý den, nebo i na několik dní. K dispozici budou také dva větší konferenční sály. Velké kongresové sály v centru nebudou vybudovány s ohledem na projekt města Zlína „Kulturní centrum Zlín“ a projekt Zlínského kraje „Krajské kulturní a vzdělávací centrum“, kde budou vybudovány velkokapacitní sály;

- *Služby virtuální kanceláře* – služba bude určena pro firmy, které z různých důvodů nepotřebují stabilní nájemní kancelářské prostory, nebo si takové nemohou dovolit. V rámci služby bude pro zákazníka v centru registrováno sídlo firmy, zajištěn příjem pošty a faxů, a dále umožněn pronájem zasedacích místností;
- *Služby recepce business centra* – pro klienty centra bude zajištěna například služba příjmu a evidence pošty ve spisové službě;
- *Pronájem komerčních prostor* – v centru bude k dispozici pronájem prostor pro omezený počet maloobchodních jednotek a provozoven služeb;
- *Pronájem parkovacích míst v parkovacím domě a na pozemním parkovišti* – klienti budou mít možnost dlouhodobého pronájmu parkovacích míst za zvýhodněné ceny. Zbývající parkovací místa budou poskytovány za parkovné dle hodinových sazeb.

Prostorové využití objektů

Jádrem business centra budou budovy č. 24 a 25 včetně spojovacího traktu s budovou sociálního zázemí, která se nachází v prostoru mezi nimi. Celková plocha⁸ jedné etáže budov č. 24 a 25 je přibližně 1 475 m². Po odečtení spojovacích chodeb⁹, technických a sociálních prostor je možné využít přibližně 1 150 m². V pěti a půl etážích budovy č. 24 se tedy nachází 6 325 m² využitelné plochy, v pěti nadzemních etážích budovy č. 25 to činí 5 750 m². Celková plocha¹⁰ jedné etáže tzv. budovy sociálního zázemí je 302 m². Po odečtení spojovacích chodeb, technických a sociálních prostor je možné využít přibližně 226 m², v pěti nadzemních etážích se tak celkem jedná o 1 130 m². Celková plocha pro provozování podnikatelských aktivit v tomto komplexu budov bude přibližně 13 205 m² bez střešních přístaveb.

⁸ 1475 m² = 6,15 m x 6,15 m x 13 polí na délce budovy x 3 pole na šířce budovy

⁹ Schodiště se nachází v přístavbách mimo hlavní trakt budov, proto jeho plochu není nutné odečíst.

¹⁰ 302 m² = 6,15 m x 6,15 m x 4 pole na délce budovy x 2 pole na šířce budovy

Tab. 3. Návrh využití budovy tzv. sociálního zázemí

Číslo etáže	Využití	Plocha
1	Hlavní vstup do centra. - prostorná hala s recepcí - restaurace - bar	Hala + recepce = 150 m ² Restaurace = 110 m ² Bar = 42 m ²
2	- kantýna - zasedací místnost - nájemní kancelářské prostory	Kantýna = 38 m ² Zasedací místnost = 37 m ² Kanceláře = 151 m ²
3	- 2 x zasedací místnost - nájemní kancelářské prostory	Zasedací místnosti á 37 m ² Kanceláře = 151 m ²
4	- 2 x zasedací místnost - ředitelství Business centra	Zasedací místnosti á 37 m ² Ředitelství Business centra = 151 m ²
5	- restaurace	226 m ²

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4. Návrh využití budovy č. 24

Číslo etáže	Využití	Plocha
1	Etáž se částečně nachází pod úroveň terénu, proto bude vyhrazena pro: - technické zázemí - sklad nábytku - maloobchodní jednotky (kancelářské potřeby) - provozovny služeb (tisk, design, poštovní služby, fitcentrum, kadeřnictví apod.)	Technické zázemí + sklad = 287 m ² Maloobchodní jednotky a provozovny služeb = 287 m ²
2 - 6	- 2 x zasedací místnost - nájemní kancelářské prostory	Zasedací místnosti á 37 m ² Kanceláře = 1 075 m ² v etáži
Střešní přístavba	- Konferenční sál - Luxusní business restaurace	Konferenční sál = 170 m ² Business restaurace = 190 m ²

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5. Návrh využití budovy č. 25

Číslo etáže	Využití	Plocha
1	- 4 x zasedací místnost - nájemní kancelářské prostory pro začínající firmy	Zasedací místnosti á 37 m ² Kanceláře = 1 002 m ²
2 - 5	- 2 x zasedací místnost - nájemní kancelářské prostory	Zasedací místnosti á 37 m ² Kanceláře = 1 075 m ² v etáži
Střešní přístavba	Konferenční sál Kavárna	Konferenční sál = 226 m ² Kavárna = 37 m ²

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 6. Souhrnné informace za řešený komplex budov

Využití	Plocha
Kancelářské prostory – standardní	10 979 m ²
Kancelářské prostory – začínající firmy	1 002 m ²
Zasedací místnosti (27)	999 m ²
Konferenční sály (2)	396 m ²
Maloobchod a služby	287 m ²
Restaurace (3), kavárna, bar, kantýna	643 m ²
Ředitelství Business centra	151 m ²
Technické zázemí, sklad	287 m ²

Zdroj: vlastní zpracování

Budova č. 26 bude vzhledem ke špatnému technickému stavu podrobena demolicí. Na jejím místě bude vybudován kapacitní parkovací dům s jednou podzemní etáží a čtyřmi nadzemními etážemi. Každá etáž bude obsahovat 60 parkovacích míst, dalších 80 parkovacích míst bude vybudováno na pozemcích přiléhajících k budovám. Celková kapacita pro parkování bude 380 míst.

Budova č. 16/3 a objekt bývalé vstupní brány do areálu projdou jen drobnými úpravami. Na místo baru Monaco bude objekt pronajat za účelem provozování restaurace. Budova 16/3 bude po provedení úprav dále sloužit současným nájemcům, případně i novým nájemcům. V případě budoucí potřeby dalšího rozšíření business centra budou tyto drobné budovy zbourány a na jejich místě bude postaven kapacitní administrativní objekt.

Odhad počtu pracovních míst

Odhad počtu pracovních míst situovaných v budovách č. 24 a 25 Business centra je 1 380. Výpočet vychází z projektu Technologického inovačního centra situovaného v budově č. 23, kde bylo kalkulováno 120 osob na jednu standardní etáž 3 x 13 konstrukčních polí. Tyto uvažované objekty Business centra obsahují celkem 11,5 přepočtených etáží.

Organizační struktura Business centra, zaměstnanci

Business centrum bude fungovat jako obchodní společnost (akciová společnost nebo společnost s ručením omezeným), nebo jako organizační složka investora.

Tab. 7. Organizační struktura Business centra

Organizační složka	Pracovní pozice
Ředitel, sekretariát	- ředitel Business centra - asistentka
Marketingový a obchodní úsek	- tiskový mluvčí & PR - marketér - 2 obchodníci - právník
Ekonomický a personální úsek	- ekonom - účetní
Technický úsek	- správce objektů - technik
Recepce, služby	- 4 recepční

Zdroj: vlastní

V rámci outsourcingu bude řešeno daňové poradenství, auditorské služby, úklid, ostraha objektů, a další.

Okruh nájemců

Nájemci budou pocházet z řad firem, úřadů a jiných institucí, které v současnosti působí v regionu i z řad nově přichozích do regionu. Zejména je žádoucí, aby v centru působily firmy podnikající v oblasti podnikatelského poradenství, nákladového řízení, právních služeb, auditorských služeb marketingu, daňového poradenství, účetnictví apod. Dojde tak

k vytvoření synergického efektu. Například nájemce – rostoucí IT firma – tak bude mít na dosah veškerý servis, který bude potřebovat při vývoji nového produktu.

Zdůvodnění záměru

Ve Zlínském kraji dosud chybí administrativní centrum poskytující dostatečnou kapacitu flexibilních pronájmů kancelářských prostor a nabízející využívání široké škály navazujících služeb, což v mnoha případech může odradit potenciální investory od alokace jejich investic ve Zlínském kraji. Případná realizace projektu tak uspokojí nepokrytou poptávku trhu, přispěje k rozvoji regionu a k naplnění vize a cílů stanovených v této práci.

8.7 Řízení projektu „Business centrum Zlín“

8.7.1 Realizátor projektu

Jak již bylo zmíněno výše, řešené objekty jsou ve vlastnictví společnosti Obchodní centrum Zlín, a.s., kterou v rámci provedené konsolidace vlastnických vztahů získala společnost Lipa Establishment se sídlem v Lichtenštejnsku. Není známo, zda je záměrem nového vlastníka realizace vlastního revitalizačního projektu, nebo zda se bude snažit předmětné nemovitosti situované ve velmi lukrativní lokalitě dále prodat. Projektový rámec řešený v této práci představuje jednu z několika možností revitalizace, který by realizovala buď přímo společnost Obchodní centrum Zlín, a.s, nebo jiná společnost, která by provedla od OC Zlín odkup předmětných nemovitostí.

8.7.2 Aktivity projektu a harmonogram jejich realizace

Skladba a harmonogram aktivit je sestaven tak, aby se projekt mohl řádně ucházet o dotaci z Regionálního operačního programu Střední Morava v rámci výzvy, která bude otevřena v průběhu měsíců srpna a září roku 2010.

- A. *Rozhodnutí o realizaci projektu* – na základě této studie bude potřeba provést další podrobnější analýzy a na jejichž podkladě se investor definitivně bude moci rozhodnout, zda bude takto pojatý projekt realizovat. V rámci aktivity bude podrobněji rozpracován projektový rámec při respektování stanoveného cíle.

- B. *Sestavení projektového týmu* – bude sestaven tým odborníků v čele s projektovým manažerem, budou podrobně vymezeny kompetence a zodpovědnost členů týmu.
- C. *Řízení přípravy a realizace projektu* – sestavený tým bude dále zodpovědný za úspěšnou přípravu a realizaci projektu. Tým se bude scházet na pravidelných schůzkách.
- D. *Zajištění finančních zdrojů pro realizaci projektu* – zodpovědní členové týmu po jednání s bankovními institucemi vyberou nejvhodnější úvěrový produkt, dále bude rozhodnuto o výši využití vlastního kapitálu investora. Tyto zdroje budou plánovány pro dvě varianty (získání či nezískání dotace).
- E. *Vypracování architektonické studie* – bude osloven architektonický ateliér, který zpracuje studii konverze objektů.
- F. *Proces EIA* – oslovená odborná firma vypracuje dokumentaci EIA na základě vypracované architektonické studie a projektového rámce. Na základě mandátní smlouvy bude jednat s příslušnými úřady a institucemi za účelem získání souhlasného stanoviska s realizací projektu.
- G. *Vypracování dokumentace pro územní řízení a stavební povolení, včetně jejich vyřízení* – oslovená odborná firma vypracuje dokumentace na základě zpracované architektonické studie. Na základě mandátní smlouvy bude oprávněna jednat za investora s úřady a institucemi za účelem vyřízení územního řízení a stavebního povolení.
- H. *Příprava žádosti o poskytnutí dotace* – bude oslovena odborná firma, která zpracuje projektovou žádost o poskytnutí dotace včetně všech požadovaných analýz a dalších příloh nutných v první fázi administrace. Žádost bude předložena do výzvy z Regionálního operačního programu, která bude otevřena v průběhu měsíců srpna a září roku 2010.
- I. *Administrace druhé fáze žádosti o poskytnutí dotace* - Po obdržení rozhodnutí o schválení žádosti v první fázi administrace bude odbornou firmou dopracována dokumentace předkládaná ve druhé fázi administrace.
- J. *Administrace třetí fáze žádosti o poskytnutí dotace* – Po definitivním schválení dopracované žádosti o poskytnutí dotace budou doloženy nezbytné dokumenty před-

- kládané před uzavřením Smlouvy o poskytnutí dotace (pravomocné územní rozhodnutí a stavební povolení, zajištění financování projektu, atd.).
- K. Marketingová komunikace projektu* – marketingová komunikace projektu bude prováděna již v přípravné fázi projektu tak, aby se projekt dostal do povědomí potenciálních nájemců prostor a vyvolal u nich poptávku po nabízených službách.
- L. Vypracování prováděcí projektové dokumentace* – odborná firma, která vypracovala dokumentaci pro územní rozhodnutí a stavební povolení a zajistila jejich vydání, dopracuje dokumentaci pro zhotovení stavby.
- M. Obchodní činnost za účelem získání nájemců* – budou zaměstnáni obchodníci, kteří budou oslovovat potenciální nájemce, budou s nimi uzavírat smlouvy o smlouvách budoucích.
- N. Zadání veřejných zakázek* – využití přidělených veřejných dotačních prostředků podnikatelským subjektem vyžaduje stejný postup, jako by se jednalo o veřejného zadavatele. Za tímto účelem bude oslovena odborná firma, která zorganizuje zadávací řízení na stavební práce a na provádění technického dozoru investora v souladu s požadavky zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.
- O. Výstavba* – stavební firma vybraná v zadávacím řízení provede zhotovení stavby dle zpracované dokumentace.
- P. Provádění dozoru* – provádění autorského dozoru a technického dozoru investora povede k zajištění souladu stavby se zpracovanými a schválenými dokumentacemi, k dodržení souladu s platnými právními normami a k účelnému a efektivnímu hospodaření se zdroji vyčleněnými na financování investice.
- Q. Založení provozovatele Business centra* – bude založena obchodní společnost, nebo organizační složka, která bude hospodařit s výstupy projektu a zajistí jeho udržitelnost.
- R. Vypracování projektové dokumentace interiéru*
- S. Veřejná zakázka na vybavení interiéru* – obdobně jako u aktivity *N*.
- T. Vybavení interiéru* – odborná firma vybraná v zadávacím řízení provede vybavení interiérů (zejména vstupní haly s recepcí a dále kanceláře ředitelství Business centra a prostory technického zázemí).

U. *Provedení auditu projektu* – u velkých projektů podpořených dotacemi z fondů EU je vyžadováno provedení auditu projektu. Ten provede oprávněná externí auditor-ská kancelář.

V. *Ukončení projektu* – Bude vyhotoveno vyhodnocení projektu a žádost o proplacení dotace. Paralelně s tím proběhne kolaudace objektů. Poté projekt vstoupí do provozní fáze.

V následující tabulce je uveden seznam aktivit, doplněný o dobu jejich trvání a o jejich závislostech na ostatních aktivitách projektu. Doba trvání jednotlivých aktivit je závislá na více faktorech, jejichž vliv se projeví až při realizaci projektu. Proto je uvedena optimistická, střední a pesimistická doba trvání aktivit.

Tab. 8. Časový harmonogram aktivit projektu

Označení aktivity	Název aktivity	Doba trvání (měsíce)			Návaznost na aktivitu
		OPT	STŘ	PES	
A	Rozhodnutí o realizaci projektu	1,5	2	3	-
B	Sestavení projektového týmu	1	1	2	A
C	Řízení přípravy a realizace projektu		31		B*
D	Zajištění finančních zdrojů na realizaci	3	4,5	6	B
E	Vypracování architektonické studie	2,5	3	4	B
F	Proces EIA	2	3	3	E
G	Dokumentace pro ÚR a SP včetně jejich vyřízení	5	6	8	E
H	Vypracování žádosti o poskytnutí dotace	1,5	2	3	E
I	Administrace 2. fáze žádosti	5,5	7	9	D,H
J	Administrace 3. fáze žádosti	1,5	2	3	F,G,I
K	Marketingová komunikace projektu		17		B*
L	Vypracování prováděcí projektové dokumentace	2	2	3	G
M	Obchodní činnost		16		B*
N	Zadání veřejných zakázek - stavba	1,5	2	3	L
O	Výstavba	10	12	15	J,N
P	Provádění dozoru	10	12	15	J,N
Q	Založení provozovatele		10		B*
R	Projektová dokumentace interiéru	1,5	2	3	N
S	Zadání veřejné zakázky – interiér	1,5	2	3	R
T	Vybavení interiéru	2	3	3,5	O,P,S
U	Audit projektu	1	1	1	T
V	Ukončení projektu	1	1	1	C,K,M,Q,U

Zdroj: vlastní zpracování

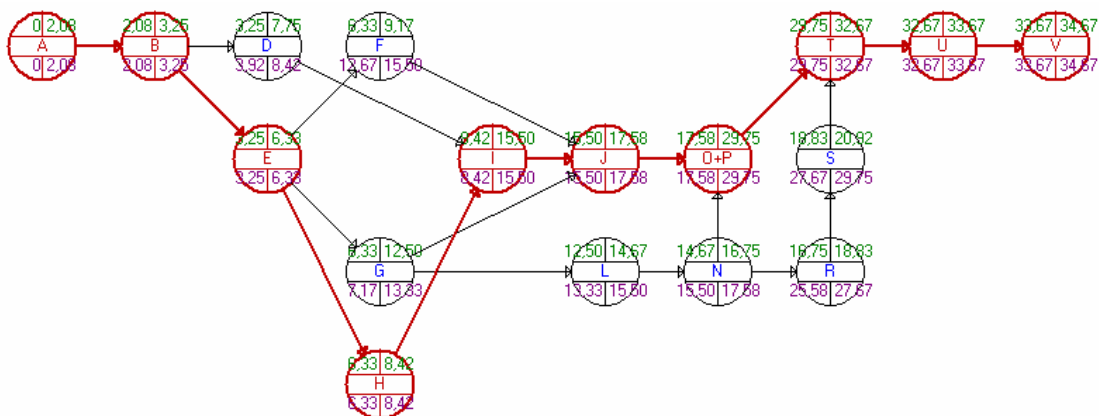
Kritická cesta a doba trvání projektu byly určeny pomocí programu WinQSB, modulu PERT/CPM. Pro lepší přehlednost výstupů síťové analýzy, nebyly do vstupních dat zahrnu-

ty aktivity „C, K, M a Q“, v tabulce označeny znakem *. Jejich provádění je závislé pouze na ukončení aktivity B (*Sestavení projektového týmu*), a na jejich provedení závisí jen aktivita „V“ (*Ukončení projektu*). Tyto aktivity zjevně neleží na kritické cestě, budou prováděny od svého zahájení do ukončení projektu.

Výstupy z provedené síťové analýzy a simulace metodou PERT jsou uvedeny na následujících snímcích obrazovky programu WinQSB. V příloze P IV je vložen Ganttův diagram aktivit projektu.

08-09-2009 23:46:56	Activity Name	On Critical Path	Activity Mean Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)	Activity Time Distribution	Standard Deviation
1	A	Yes	2,0833	0	2,0833	0	2,0833	0	3-Time estimate	0,25
2	B	Yes	1,1667	2,0833	3,25	2,0833	3,25	0	3-Time estimate	0,1667
3	D	no	4,5	3,25	7,75	3,9167	8,4167	0,6667	3-Time estimate	0,5
4	E	Yes	3,0833	3,25	6,3333	3,25	6,3333	0	3-Time estimate	0,25
5	F	no	2,8333	6,3333	9,1667	12,6667	15,5	6,3333	3-Time estimate	0,1667
6	G	no	6,1667	6,3333	12,5	7,1667	13,3333	0,8333	3-Time estimate	0,5
7	H	Yes	2,0833	6,3333	8,4167	6,3333	8,4167	0	3-Time estimate	0,25
8	I	Yes	7,0833	8,4167	15,5	8,4167	15,5	0	3-Time estimate	0,5833
9	J	Yes	2,0833	15,5	17,5833	15,5	17,5833	0	3-Time estimate	0,25
10	L	no	2,1667	12,5	14,6667	13,3333	15,5	0,8333	3-Time estimate	0,1667
11	N	no	2,0833	14,6667	16,75	15,5	17,5833	0,8333	3-Time estimate	0,25
12	O+P	Yes	12,1667	17,5833	29,75	17,5833	29,75	0	3-Time estimate	0,8333
13	R	no	2,0833	16,75	18,8333	25,5833	27,6667	8,8333	3-Time estimate	0,25
14	S	no	2,0833	18,8333	20,9167	27,6667	29,75	8,8333	3-Time estimate	0,25
15	T	Yes	2,9167	29,75	32,6667	29,75	32,6667	0	3-Time estimate	0,25
16	U	Yes	1	32,6667	33,6667	32,6667	33,6667	0	3-Time estimate	0
17	V	Yes	1	33,6667	34,6667	33,6667	34,6667	0	3-Time estimate	0
Project Completion Time		=	34,67	moons						
Number of Critical Path(s)		=	1							

Obr. 7. Výpočet kritické cesty pomocí programu WinQSB [zdroj vlastní]



Graf 2. Síťový graf vytvořený programem WinQSB [zdroj vlastní]

08-10-2009	Completion Time From	To (included)	Frequency	%	Cumulative %
0	0	29,62	0	0,0000	0,0000
1	29,62	30,12	0	0,0000	0,0000
2	30,12	30,63	0	0,0000	0,0000
3	30,63	31,13	0	0,0000	0,0000
4	31,13	31,64	0	0,0000	0,0000
5	31,64	32,14	4	0,4000	0,4000
6	32,14	32,65	15	1,5000	1,9000
7	32,65	33,15	47	4,7000	6,6000
8	33,15	33,66	81	8,1000	14,7000
9	33,66	34,16	119	11,9000	26,6000
10	34,16	34,67	159	15,9000	42,5000
11	34,67	35,17	184	18,4000	60,9000
12	35,17	35,68	150	15,0000	75,9000
13	35,68	36,18	111	11,1000	87,0000
14	36,18	36,69	69	6,9000	93,9000
15	36,69	37,19	46	4,6000	98,5000
16	37,19	37,70	13	1,3000	99,8000
17	37,70	38,20	2	0,2000	100,0000
18	38,20	38,71	0	0,0000	100,0000
19	38,71	39,21	0	0,0000	100,0000
20	39,21	39,72	0	0,0000	100,0000
21	39,72	and over	0	0,0000	100,0000
	Total	Observations =	1000	Random Seed =	27437
	Average	Completion	Time =	34,87 moons	
	Chance	to finish in	41,58 moons	= 100,0000%	

Obr. 8. PERT simulace [zdroj vlastní]

Stanovený harmonogram aktivit obsahuje jednu kritickou cestu. Aktivita „H“ (Vypracování žádosti o poskytnutí dotace) musí být ukončena ke dni 30. září 2010, což je předpokládané datum ukončení výzvy k předkládání žádostí o poskytnutí dotace z Regionálního operačního programu Střední Morava, podoblasti podpory 2.4 Podpora podnikání. Protože tato aktivita leží na kritické cestě, je možné snadno určit datum nejpozději přípustného zahájení projektu. Ke dni 30. září 2010 bude projekt ve svém 8,42 měsíci trvání, tudíž **musí být zahájen nejpozději v polovině ledna 2010**. Pravděpodobnost doby trvání projektu byla zjištěna simulací pro 1 000 případů. Největší pravděpodobnost ukončení projektu (18,4 % případů) nastane v intervalu od 34,67 do 35,17 měsíců od zahájení projektu, **průměrná doba kompletace projektu je 34,87 měsíců. Při této době trvání by měl být projekt ukončen v listopadu roku 2012**. Stoprocentní pravděpodobnost ukončení projektu podle provedené simulace nastane v čase 38,2 měsíců od zahájení projektu.

Projekty podpořené dotacemi ze Strukturálních fondů EU musí být vždy realizovány nejpozději do určitého počtu let od podpisu smlouvy o poskytnutí dotace. Pro řešený případ předpokládám dobu dvou let. Podpis smlouvy o poskytnutí dotace nastane při ukončení aktivity „J“, což bude v čase 17,58 měsíců. Nejpozději přípustný termín ukončení realizace projektu by pak byl v čase 41,58 měsíců od počátku projektu, což s dostatečnou rezervou přesahuje čas 34,87 měsíců, kdy již bude projekt se stoprocentní pravděpodobností ukončen.

8.7.3 Trojimperativ projektu

Věcná stránka projektu a doba trvání jeho realizace byly předmětem předcházejících kapitol. Náklady projektu budou kalkulovány v následující kapitole. Cílem řízení realizace projektu musí být udržení jeho parametrů v rámci stanovených mantinelů. Případný růst nákladů nesmí ohrozit finanční udržitelnost projektu, tedy čistá současná hodnota (NPV) projektu musí být udržena v kladných hodnotách. Odchytky od časového harmonogramu nesmí ohrozit naplnění podmínek stanovených pro čerpání dotace ani nesmí odradit potenciální klienty (nájemce prostor). Případné změny v provedení projektu nesmí ohrozit naplnění cíle projektu a rovněž nesmí ohrozit splnění podmínek stanovených pro čerpání dotace.

8.7.4 Řídící struktura projektu

Řízení projektu bude mít na starost tým manažerů a odborníků, kteří budou zodpovědní za zdárnou přípravu a realizaci celého projektu v rámci mantinelů stanoveného trojimperativu. Projektový tým bude složen ze současných zaměstnanců investora, z nově najmutých zaměstnanců a z odborníků z externích organizací. Složení týmu bude dynamické, v závislosti na aktuálně prováděných aktivitách. Na pravidelných schůzkách týmu bude koordinován postup provádění aktivit.

Tab. 9. Projektový tým

Funkce v týmu	Zapojen do řešení aktivit	Zaměstnanecký poměr	Pracovní úvazek v týmu
Manažer projektu	Všechny	Stávající zaměstnanec	1
Asistent manažera	C	Nový zaměstnanec	1
Finanční manažer projektu	C,D,U,V	Stávající zaměstnanec	1
Stavební technik	E,F,G,L,N,O,P,R,S,T	Nový zaměstnanec	1
Manažer-dotace EU	C,H,I,J,N,S,U,V	Externí zaměstnanec	0,1
Právník	C,D,J,N,Q,S,U	Stávající zaměstnanec	0,3
Marketér	K,Q,T	Stávající zaměstnanec	0,5
Obchodník	M	Nový zaměstnanec	1

Zdroj: vlastní zpracování

8.8 Ekonomické vyhodnocení projektu „Business centrum Zlín“

V rámci kapitoly bude sestaven model finančních toků projektu „Business centrum Zlín“. Na základě modelu bude posouzeno, zda je efektivní takto navržený projekt realizovat či nikoli.

Pro sestavení modelu bylo provedeno několik zjednodušení:

- model řeší pouze finanční toky týkající se budov č. 24, 25 a jejich propojení tzv. budovu sociálního zázemí;
- tržby za poskytování služby „Virtuální kancelář“ nebudou zohledněny;
- připojení k internetu poskytované nájemcům bude provozováno externí firmou, této firmě budou nájemci odvádět poplatky za poskytované připojení, a tudíž nebude ovlivněno sledované cash flow Business centra;
- náklady na činnost projektového týmu nebudou zohledněny;
- náklady vynaložené na marketing & PR v realizační fázi projektu nebudou zohledněny;
- náklady na založení provozovatele nebudou zohledněny;
- poměr financování investice z vlastních zdrojů a úvěrem bude ve všech třech letech realizace stejný;

- vliv úvěru ve výši 100 mil. Kč nutného pro překlenutí doby mezi vynaložením dotované části nákladů investice (v 1. až 3. roce trvání projektu) a zpětným proplacením dotace (ve 4. roce od zahájení realizace) nebude zohledněn;
- obsazenost nájemních prostor je brána jako v čase stabilní.

Předpoklady modelu:

- realizace investice je rozložena do 3 let na základě provedené analýzy PERT;
- životnost investice je 50 let;
- investice bude financována ze 40 % z vlastního kapitálu investora, zbývajících 60 % bude financováno
 - v první variantě z dotace z Regionálního operačního programu Střední Morava ve výši 100 mil. Kč, zbývající část investice pokryje bankovní úvěr;
 - ve druhé variantě pouze využitím bankovního úvěru;
- bude využit bankovní úvěr s dobou splácení 13 let pro variantu s dotací a s dobou splácení 18 let pro variantu bez dotace, úroková sazba pro obě varianty bude 8 % p.a., výše úmoru je pro všechny roky splácení stejná;
- sazba daně z příjmu činí 19 %;
- míra inflace činí 4 %;
- diskontní sazba činí 5 %;
- daňově neúčinné náklady (náklady na reprezentaci) byly stanoveny na 250 tis. Kč;
- výpočet bude proveden pro tři varianty obsazenosti (optimistická – střední – pesimistická) a pro dvě varianty výše investice (s dotací a bez dotace). Finanční model bude tedy vyhotoven pro celkem 6 možných variant.

8.8.1 Náklady investice

Výše investice byla stanovena kvalifikovaným odhadem, k tomu bylo využito porovnání s již realizovaným projektem „Podnikatelské inovační centrum Zlín“ v sousední budově

č. 23 a s připravovaným projektem „Krajské kulturní a vzdělávací centrum“, který bude realizován v sousedních budovách č. 14. a 15. Jako podklady posloužily dokumenty: „Podnikatelská inovační centrum Zlín – Doplnková příloha 5 Studie proveditelnosti“ [35], „Projektový rámec Krajské kulturní a vzdělávací centrum“ [36], „Finanční rámec projektu Krajské kulturní a vzdělávací centrum“ [37], „Statistika staveb“ pro budovy č. 24 a 25 [38], [39] a dále stavební výkres „Půdorys II. – IV. etáže přístavby sociálního zázemí k budovám č. 24 a 25“.

Investice byla kalkulována pro variantu s úspěšnou a neúspěšnou žádostí o přidělení dotace. V případě nezískání dotace v dalších fázích realizace odpadají náklady na administrativní proces související s dotací a na provedení auditu projektu. **Pro variantu s dotací byla kalkulována výše investice na částku 399, 43 mil. Kč a pro variantu bez dotace na částku 398,17 mil. Kč.** Tabulka kalkulace investice je uvedena v příloze P V.

8.8.2 Provozní náklady

Na základě navržené organizační struktury byly kalkulovány osobní náklady ve výši 7 043 tis. Kč za rok. Pro všechny varianty modelu budou uvažovány ve stejné výši.

Náklady na energie a vodu byly stanoveny kvalifikovaným odhadem s využitím dat z dokumentu „Podnikatelská inovační centrum Zlín – Doplnková příloha 5 Studie proveditelnosti“ [35]. Spotřeba tepla na vytápění budov není závislá na obsazenosti nájemních prostor, tato závislost se naopak projevuje u spotřeby elektrické energie, dodávek vody a u stočného. Pro optimistickou variantu obsazenosti nájemních prostor činí náklady na energie a vodu celkem 13 397 tis. Kč, pro střední variantu 12 401 tis. Kč a pro pesimistickou variantu 10 900 tis. Kč za rok. Stočné je kalkulováno za větší objem vody než vodné z důvodu, že do stočného se započítává dešťová voda dopadající na střechy budov.

Běžné provozní náklady byly kalkulovány na částku 9 872 tis. Kč za rok a jsou stejné pro všechny varianty obsazenosti nájemních prostor.

Celkové roční provozní náklady činí 30 312 tis. Kč pro optimistickou variantu obsazenosti nájemních prostor, 29 316 tis. Kč pro střední variantu a 27 823 tis. Kč pro pesimistickou variantu. Tabulka kalkulace provozních nákladů je uvedena v příloze P VI.

8.8.3 Výnosy

Po prostudování podmínek panujících na místním trhu pronájmu nemovitostí byly stanoveny výše nájmů na částku 3 200 Kč/m²/rok u kancelářských prostor, 1 600 Kč/m²/rok u kancelářských prostor pro začínající firmy, 4 500 Kč/m²/rok u prostor vyčleněných pro maloobchod a provozovny služeb a 5 500 Kč/m²/rok u prostor vyčleněných pro restaurace a kavárny. Roční výnos z pronájmů těchto prostor pak činí 39 759,26 tis. Kč u optimistické varianty obsazenosti, 35 940,04 tis. Kč u střední varianty a 30 106,76 tis. Kč u pesimistické varianty.

Výnosy z pronájmů 27 zasedacích místností a dvou středně velkých konferenčních sálů budou činit 19 357 tis. Kč u optimistické varianty obsazenosti, 16 887 tis. Kč u střední varianty a 13 364 tis. Kč u pesimistické varianty.

Nájemci budou dále platit část spotřeby energií a vody odpovídající jejich podílu. Část spotřeby vždy připadne na provozovatele Business centra. Výnosy z rozúčtování spotřeby pak činí 12 930,35 tis. Kč pro optimistickou variantu obsazenosti nájemních prostor, 11 569,26 tis. Kč pro střední variantu a 9 527,62 tis. Kč pro pesimistickou variantu.

Celkové roční výnosy činí 72 047 tis. Kč pro optimistickou variantu využití nájemních prostor, 64 396 tis. Kč pro střední variantu a 52 998 tis. Kč pro pesimistickou variantu. Tabulka kalkulace výnosů je uvedena v příloze P VII.

8.8.4 Hospodářský výsledek, Cash flow a čistá současná hodnota

Optimistická varianta se získáním dotace

Hospodářský výsledek i cash flow dosahují ve všech letech provozní fáze kladných hodnot.

$$NPV = 733\,128\,000 \text{ Kč}$$

Ke splacení investice dojde již v 19. roce, tedy za 16 let provozu.

Střední varianta se získáním dotace

Hospodářský výsledek i cash flow dosahují ve všech letech provozní fáze kladných hodnot.

$$NPV = 556\,056\,000 \text{ Kč}$$

Ke splacení investice dojde ve 22. roce, tedy za 19 let provozu.

Pesimistická varianta se získáním dotace

Hospodářský výsledek i cash flow dosahují ve všech letech provozní fáze kladných hodnot.

$$NPV = 292\,511\,000 \text{ Kč}$$

Ke splacení investice dojde ve 30. roce, tedy za 27 let provozu.

Optimistická varianta bez získání dotace

Hospodářský výsledek i cash flow dosahují ve všech letech provozní fáze kladných hodnot.

$$NPV = 524\,508\,000 \text{ Kč}$$

Ke splacení investice dojde ve 27. roce, tedy za 24 let provozu.

Střední varianta bez získání dotace

Hospodářský výsledek i cash flow dosahují ve všech letech provozní fáze kladných hodnot.

$$NPV = 347\,436\,000 \text{ Kč}$$

Ke splacení investice dojde ve 33. roce, tedy za 30 let provozu.

Pesimistická varianta bez získání dotace

Hospodářský výsledek dosahuje ve všech letech provozní fáze kladných hodnot, cash flow dosahuje kladných hodnot až v 6. roce provozu.

$$NPV = 83\,891\,000 \text{ Kč}$$

Ke splacení investice dojde až ve 47. roce, tedy za 45 let provozu.

Zhodnocení výstupů modelu

Výstupy ze sestaveného modelu pro všech šest variant naznačují, že navržený projekt „Business centrum Zlín“ je velmi zajímavou investicí. Pro optimistickou variantu se

získáním dotace se navíc jedná o poměrně rychle návratnou investici vzhledem k jejímu charakteru a rozsahu. I při pesimistické variantě bez získání dotace je čistá současná hodnota investice kladná. Záporné hodnoty cash flow v prvních pěti letech provozu jsou však nepřijatelné, vyžadovaly by přijetí dalšího bankovního úvěru. Efektivnější řešení v tomto případě představuje rozložení stávajícího úvěrového produktu do vyššího počtu let splácení, nicméně ani toto řešení se nevyhne zvýšení úroku a tedy růstu nákladů a poklesu již tak nízké NPV.

Tabulky s výpočty HV, CF a NPV pro všech šest variant jsou uvedeny v přílohách P VIII až P XIII.

8.9 Návrh marketingové komunikace projektu „Business centrum Zlín“

Projekt „Business centrum Zlín“ je v současné době na místní poměry značně rozsáhlý. Je situován v centrální části města v brownfieldu, který byl kdysi centrem „Bařovy obuvnické říše“. Značný sentimentalismus, lokální patriotismus a zakomplexovanost pramenící z propasti mezi zlatou érou města a jeho současností - tolik charakteristické pro dnešní Zlín - vždy nutně vedou ke srovnávání současných projektů s minulými a nasazují jim tak hodně vysoké laťky. Nerespektování současných poměrů v křečovitě snaze za každou cenu vyrovnat se minulému pak může vést k realizaci neživotaschopných projektů. Realizace projektu racionálního ve vztahu k současné regionální ekonomické situaci proto musí být obezřetně a pečlivě komunikována, aby projekt získal v očích potenciálních zákazníků a veřejnosti odpovídající kredit, pozornost a důvěru.

8.9.1 Příjemci komunikačních sdělení

Příjemci komunikačních sdělení jsou rozděleni do dvou základních skupin:

- *Potenciální zákazníci* – představovaní firmami, úřady a institucemi, které by mohly mít zájem o pronájem administrativních prostor, zasedacích místností a konferenčních sálů,
- *Široká veřejnost* – představovaná občany města a regionu, místními ekonomickými subjekty, úřady a veřejnými institucemi, kteří budou nějakým způsobem ovlivněni realizací projektu.

8.9.2 Stanovení cílů komunikace

- Vyvolání poptávky ze strany potenciálních zákazníků po nabízených nájemních prostorách ve vybudovaném Business centru.
- Přesvědčení široké veřejnosti, že Business centrum Zlín je dobrou adresou, na které se bude stále častěji setkávat s řadou svých obchodních partnerů.

8.9.3 Sdělení

Ústředními slogany komunikace ve směru k potenciálním zákazníkům budou:

„Business centrum Zlín - vše pro Váš business pod jednou střechou.“

„Business centrum Zlín – dobrá adresa pro Váš business.“

„Business centrum Zlín – flexibilní prostor pro Váš business.“

Jednotlivá sdělení budou vždy obsahovat jeden z těchto sloganů, doplněný o další informace jako je celková výměra nájemních kancelářských, obchodních a restauračních prostor, možnosti jejich flexibility, lokalizace Business centra v centru města, v blízkosti úřadů, inovačních firem, dopravních uzlů, informace o možnosti pronájmu parkovacích míst v parkovacím domě, apod. Budou použity racionální apely. Sdělení bude komunikováno ve fázi výstavby i v provozní fázi.

Pro komunikaci ve směru k široké veřejnosti budou použity tyto slogany:

„Business centrum Zlín – dáváme starému nový smysl.“ (pouze ve fázi výstavby)

„Business centrum Zlín – nový domov Vašich obchodních partnerů.“

„Business centrum Zlín – nejlepší místo pro business ve Zlíně. Přijďte se podívat!“

„Business centrum Zlín – vytváříme podmínky pro rozvoj podnikání v regionu, umožňujeme vznik mnoha pracovních příležitostí.“

Jednotlivá sdělení budou vždy obsahovat jeden z těchto sloganů, doplněný o další informace o centru, o jeho přínosech pro město a region. Budou použity racionální a emociální apely.

8.9.4 Koncept využití komunikačních nástrojů

Osobní komunikace

Osobní prodej (působení na potenciální zákazníky ve fázi výstavby i provozu) – obchodní zástupce bude navštěvovat potenciální nájemce, bude je informovat o celkovém konceptu centra, o možnostech a podmínkách pronájmu prostor, atd. Při této příležitosti partnerovi předá prezentační DVD a brožuru.

Osobní setkání (působení na představitele města při zahájení projektu) – zástupce investora se setká s představiteli vedení města, odprezentuje jim záměr se zdůrazněním přínosů.

Neosobní komunikace

Placená reklamní sdělení v periodických (působení na potenciální zákazníky ve fázi výstavby i provozu) – v celostátních periodických, které mají regionální přílohu a v regionálních periodických bude inzerována nabídka pronájmu prostor se zdůrazněním výhod a přínosů. Inzerce bude umístěna například v denících MF Dnes a Hospodářských novinách a časopisu Ekonom.

Letáky (působení na širokou veřejnost ve fázi výstavby) – oboustranné letáky formátu A5 budou obsahovat základní informace o projektu, stručný popis konceptu centra a grafickou vizualizaci projektu. Budou vloženy například do Magazínu Zlín, vydávaného městem Zlínem a distribuovaného do přibližně 30 tis. domácností ve městě, nebo také do magazínu Okno do kraje, vydávaného Zlínským krajem. Dále mohou být distribuovány ve stávajících stojanech na letáky umístěných na frekventovaných místech.

Brožury (působení na potenciální zákazníky ve fázi výstavby i provozu) – brožury formátu A5 o přibližně dvanácti stranách budou obsahovat základní informace o projektu včetně mapové lokalizace, představí marketingovou koncepci Business centra a škálu poskytovaných služeb, možnosti a podmínky pronájmu prostor, vizualizaci / fotografie interiérů a exteriérů, kontakty na pracovníky ředitelství Business centra a shrnou výhody využití služeb. Distribuci brožur zajistí obchodní zástupce při osobních jednáních, nebo budou rozesílány poštou na vyžádání, nebo jako příloha direct mailu.

Tiskové zprávy (působení na potenciální zákazníky i širokou veřejnost ve fázi výstavby i provozu) – Publicita před zahájením provozní fáze projektu je velmi důležitá, proto je nutné vydávat dostatečný počet tiskových zpráv a usilovat o jejich průnik do médií tak, aby došlo k zásahu cílových skupin. Bude zorganizována tisková konference před zahájením výstavby, při zahájení provozu a dále pak při různých událostech, které nastanou v provozní fázi.

Události (působení na současné a potenciální zákazníky ve fázi výstavby i provozu) – ve fázi výstavby proběhne prezentační akce pro pozvané představitele místních firem a institucí z řad potenciálních zákazníků. Na prezentační akci bude představen záměr, program bude zpestřen menší kulturní vložkou, následně bude probíhat neformální program, který bude využit k navazování kontaktů pro zahájení možné spolupráce. V provozní fázi proběhne každoročně Ples Business centra Zlín a dále bude připravena soutěžní akce se slavnostním vyhlášením typu „firma roku“.

Webové stránky (působení na potenciální zákazníky i širokou veřejnost ve fázi výstavby i provozu) – projekt bude mít vlastní webovou prezentaci. Ta bude obsahovat podrobné informace o Business centru, o poskytovaných službách, kontakty na zaměstnance ředitelství, seznam zasídlených subjektů včetně kontaktů, jídelní lístky restauračních zařízení umístěných v objektech, fotografie budov a interiérů, nabídku volných nájemních prostor zobrazených v interaktivním modelu, diskusní fórum, PR sekci, aktuality a novinky, atd.

DVD prezentace (působení na potenciální zákazníky ve fázi výstavby i provozu) - prezentace bude mít obdobný obsah jako webové stránky projektu, ovšem bez aktualit, jídelních lístků restaurací atd.

Direct mail (působení na potenciální zákazníky ve fázi výstavby i provozu) – potenciální zájemci o pronájem z řad firem a institucí budou přímo osloveni dopisem s informací o nabídce nájemních prostor, dopis bude obsahovat dále adresu webové prezentace projektu, prezentační DVD a brožuru.

8.9.5 Řízení marketingové komunikace projektu a sledování její efektivity

Za provádění komunikace bude zodpovědný marketér, který bude ve fázi výstavby členem projektového týmu, následně se stane zaměstnancem obchodní společnosti nebo organizační složky, která bude mít na starost zajištění provozu Business centra.

Osobní komunikační aktivity zajistí obchodní zástupce. Neosobní aktivity zajistí marketér ve spolupráci s jinými firmami.

V měsíčních intervalech bude kontrolováno plnění komunikačních cílů. Bude-li zjištěno, že získaný efekt neodpovídá prostředkům vynaloženým na komunikaci, budou následně provedeny korekce komunikačního mixu.

9 VERIFIKACE PROJEKTU

9.1 Posouzení životaschopnosti návrhů

Navržené projektové rámce pro funkční celky č. 2, 3 a 4 odpovídají podmínkám a možností místního trhu a řešené lokality. Aktivita se budou vzájemně doplňovat i s těmi stávajícími a vytvoří tak mimořádný synergický efekt.

Řešená lokalita již z velké části prošla změnou využití z průmyslových aktivit na převažující administrativu a obchod, tento trend bude realizací návrhů dále umocněn. Je zřejmé, že administrativa má ve srovnání s průmyslovou výrobou mnohem menší prostorové nároky. Na stejné ploše pak bude provozován podstatně vyšší počet pracovních míst v administrativě, dojde tak ke značné koncentraci. Umístění supermarketu v suterénu budovy č. 13 se proto jeví velmi výhodně, konkurence se zde nenachází. Totéž platí pro navržená restaurační zařízení, maloobchodní jednotky a wellness centrum.

Ve 12. budově v současnosti úspěšně fungují provozovny maloobchodu a služeb, návrh počítá s částečnou obměnou jejich skladby a s rozšířením jejich počtu a s několika dalšími provozovnami v propojené budově č. 13. Je velmi pravděpodobné, že tyto změny se projeví v rostoucím počtu zákazníků. Totéž se týká stávajících administrativních a výukových prostor, které návrh rovněž rozšiřuje. Zejména poptávka po výukových prostorách v rozvíjející se znalostní ekonomice poroste.

Umístění hotelu vyšší kvality v jedné etáži budovy č. 13 by rovněž mělo být velmi výhodné. Ve Zlíně je omezená nabídka hotelových zařízení vyšší kvality. Hoteloví hosté budou z velké části přijíždět za účelem jednání s úřady a firmami sídlícími v řešené lokalitě.

Pro vybudování loftových bytů návrh vyčleňuje 5. etáž budovy č. 13. Počet vybudovaných bytů nebude nikterak vysoký, zároveň se bude jednat o první typické loftové byty ve Zlínském kraji, takže jejich nabídka pravděpodobně nebude schopna uspokojit poptávku.

Navržený záměr „Svit fun park“ situovaný do 2. etáže budovy č. 13 je jistě velice zajímavý. Při pohledu na úroveň ostatních zlínských klubů a na jejich životní cykly je však zřejmé, že zajištění dlouhodobé životnosti této investice bude vyžadovat značné úsilí a velmi kreativní přístup.

Zpracovaný projektový záměr pro funkční celek č. 4 „Business centrum Zlín“ svým charakterem dotváří logickou kompozici celé lokality a zároveň vytváří odpovídající nabídku pro nedostatečně uspokojenou poptávku po nájemních kancelářských prostorech. Podnikatelské subjekty musí v dnešní znalostní ekonomice velmi pružně reagovat na turbulentní podmínky panující na globálním trhu. Dochází tak i k dynamickým změnám ve vnitřních strukturách firem, ke kolísání počtu zaměstnanců a tedy i nároků na kancelářské prostory. Nabídka obdobných prostor ve Zlíně dnes neexistuje. V mnoha případech jsou jednotlivá administrativní pracoviště firem fragmentována do různých vzájemně vzdálených lokalit, a mnohdy i v nevyhovujících či jinak nekvalitních prostorách. Ucelenost prostor, komfort, flexibilita a prestiž budou hlavními konkurenčními výhodami navrženého Business centra Zlín.

Navržený čtyřpodlažní parkovací objekt na místě stávající budovy č. 26 uspokojí poptávku po parkování vzniklou růstem počtu pracovních míst v lokalitě a lokalizací dalších firem, které budou navštěvovat jejich zákazníci. Další poptávka bude vyvolána blízkostí přestupních uzlů veřejné dopravy (žel. stanice Zlín-střed, kterou čeká rozsáhlá modernizace, autobusové nádraží ČSAD, autobusové stanoviště Obchodní centrum Zlín, zastávky MHD U Zámku a Náměstí Práce).

Na základě vypracovaného finančního modelu pro část projektu „Business centrum Zlín“ byla zjištěna vysoká čistá současná hodnota investice a poměrně rychlá doba jejího splacení (v 16. roce provozu při optimistické variantě obsazenosti se získáním dotace). Poměrně vysokou výnosnost investice lze také předpokládat pro navržený projektový rámec „Polyfunkční blok“ (funkční celek 2).

Projektový záměr Zlínského kraje „Krajské kulturní a vzdělávací centrum“ vytvoří odpovídající zázemí pro Krajskou knihovnu Františka Bartoše, Krajskou galerii výtvarného umění a Muzeum Jihovýchodní Moravy. Bude mít jednoznačně pozitivní dopad na oživení řešené lokality. Záštitu Zlínského kraje garantuje relativně bezproblémovou realizaci a dlouhodobou životnost této velmi nákladné investice.

9.2 Pohled na zájmy a záměry vlastníků budov

Podle zápisu z letošní valné hromady společnosti Obchodní centrum Zlín, a.s. je jejím majoritním vlastníkem Lichtenštejnská společnost Lipa Establishment. Vlastnická struktura

působí netransparentně, o novém vlastníkovi a o jeho záměrech nejsou veřejnosti dostupné žádné informace. Nový vlastník bude usilovat buď o dosažení rychlého zisku rozprodejem nemovitostí ve vlastnictví společnosti, nebo bude sám realizovat rozsáhlý investiční projekt. Potenciál ukrytý v předmětných nemovitostech však může být využit jen realizací poměrně rozsáhlých investic. Ať už tyto investice bude realizovat stávající nebo nový vlastník, jistě pro něj budou zajímavé tyto životaschopné a značně výnosné projektové záměry představené v této práci. V zájmu všech by však měla být brzká realizace investic, což může být případným spekulativním postupem ze strany společnosti Lipa Establishment ohroženo.

9.3 Potenciální nájemci Business centra Zlín

Mezi potenciálně největší nájemce mohou patřit bankovní instituce provozující zákaznická call centra. Většina call center je v naší zemi situována v Praze. Nicméně potenciál hlavního města v zajištění dostatečného a stabilního stavu pracovníků pro tyto centra je již v podstatě vyčerpán. Proto jsou zákaznická call centra stále častěji zřizována ve velkých městech daleko od Prahy. Business centrum Zlín může být dobrou adresou pro zřízení zákaznického call centra, a to nejen v případě bankovních institucí.

Nabízené nájemní prostory mohou být dále využity pro:

- kanceláře internetových portálů (Aukro, s.r.o. – internetový aukční portál, Seznam.cz);
- firmy působící v oblasti lidských zdrojů (Trexima, s.r.o., Profima, Heuréka.cz, Callis inter, a další);
- úřady a veřejné instituce (Krajský úřad Zlínského kraje a jím zřizované organizace, Univerzita T. Bati, a další);
- firmy poskytující poradenství pro firmy;
- firmy poskytující finanční poradenství pro domácnosti;
- redakce vydavatelů tištěných a internetových periodik (Zlínský deník, MF Dnes, Sedmička, Týdeník Zlínska, a další);
- realitní kanceláře (Zvonek, M&M Reality, AAA Byty.cz, Elipsa Trade, Reality Blankyt, Euro Concept, a další);

- projekční kanceláře (např. A-S Ladislav Alster,);
- vývojáři softwaru a jiné IT firmy.

9.4 Posouzení rizik

Tab. 10. Posouzení rizik

Ozn	Popis rizika Eliminační opatření k odvrácení rizika	D	P	Pri- orita	Úroveň
A	Riziko: Výskyt dosud neodhaleného statického poškození objektů, v jehož důsledku bude prodražení investice nebo nutnost demolice objektu. Opatření: Zpracovat podrobné statické posudky objektů.	65	27 %	46	Střední
B	Riziko: Nezáměr vlastníků realizovat relativně rozsáhlé investice v objektech. Opatření: Intenzivní jednání mezi zainteresovanými subjekty.	85	40 %	62,5	Vysoké
C	Riziko: Zájem investorů namísto rekonstrukce objektů provést jejich demolici a novou výstavbu. Opatření: Je potřeba vést intenzivní jednání mezi zainteresovanými subjekty, město Zlín a Zlínský kraj vyvinou úsilí směřující k čerpání dotací soukromých vlastníků na rekonstrukce objektů.	70	45 %	57,5	Střední
D	Riziko: Neúspěch žádostí o dotace ze SF EU. Opatření: Včasné zahájení přípravy projektu, zpracování žádosti o dotaci firmou, která má bohaté zkušenosti, jednání zainteresovaných subjektů s poskytovateli dotace.	40	45 %	42,5	Střední
E	Riziko: Nezískání vhodného bankovního úvěru na realizaci investic. Opatření: Včasné zahájení vyjednávání s bankovními institucemi, provedení případných úprav projektových záměrů podle požadavku vybrané banky.	95	40 %	67,5	Vysoké
F	Riziko: Selhání nastaveného projektového řízení. Opatření: Pečlivý výběr členů projektového týmu, spolupráce se zkušenými projekčními a stavebními firmami.	70	17 %	43,5	Střední
G	Riziko: Rozporuplné reakce veřejnosti na realizaci projektů. Opatření: Realizaci projektů je nutné pečlivě komunikovat s veřejností. Budou publikovány tiskové zprávy a provozovány webové stránky.	45	30 %	37,5	Malé
H	Riziko: Nízká poptávka po pronájmu rekonstruovaných a nově vybudovaných prostor v řešené	90	23 %	56,5	Střední

	zóně. Opatření: Intenzivní činnost obchodního zástupce s velkým předstihem před zahájením provozní fáze, nabídka nájemních prostor prostřednictvím regionálních i celostátních realitních kanceláří, intenzivní provádění marketingové komunikace, případné snížení ceny pronájmů.				
I	Riziko: Oslabení pozice města Zlína jako regionálního centra vlivem reorganizace veřejné správy. Opatření: Představitelé města a regionu musí na centrální úrovni lobovat za udržení či posílení pozice města v systému veřejné správy.	80	5 %	42,5	Střední

Zdroj: vlastní zpracování

Ozn ...označení

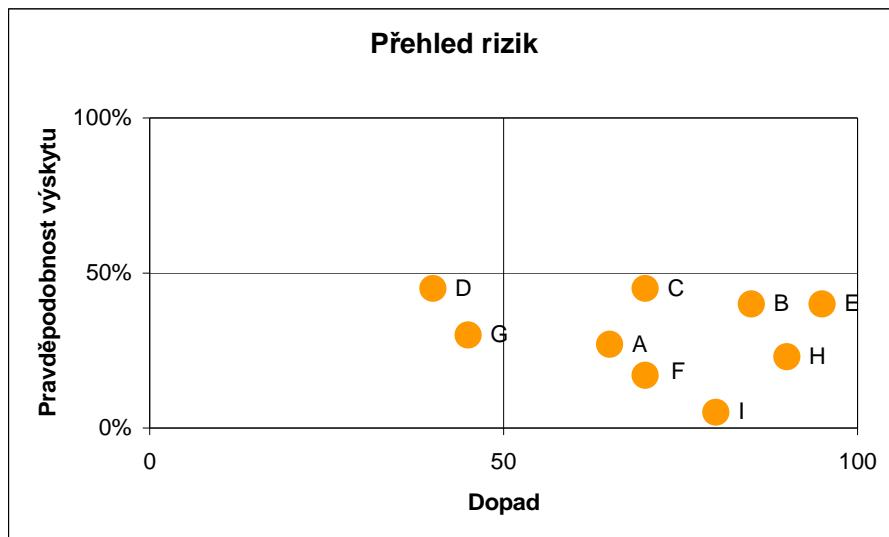
Ddopad (0 až 100 bodů)

Ppravděpodobnost výskytu rizika (%)

$$\text{Priorita} = (\text{dopad} + \text{pravděpodobnost}) / 2$$

Úrovně rizika podle hodnoty priority:

- 0 – 20 **velmi malé**
- 21 – 40 **malé**
- 41 – 60 **střední**
- 61 – 80 **vysoké**
- 81 – 100 **velmi vysoké**



Graf 3. Diagram rizik [vlastní zpracování]

Nejvyšší úroveň rizika představuje možný nezájem vlastníků realizovat rozsáhlé investice v řešených objektech a dále zajištění financování investic vhodným bankovním úvěrem. Tato rizika vyžadují zvláštní pozornost a důslednou aplikaci opatření vedoucích k jejich eliminaci. Naopak malou úroveň rizika představují možné negativní reakce široké veřejnosti na realizaci projektu. Většina identifikovaných rizik vykazuje relativně nízkou míru pravděpodobnosti výskytu, avšak značně vysoký stupeň dopadu. Proto žádné z těchto rizik nesmí být podceňeno, ke všem je potřeba při realizaci projektu postupovat maximálně obezřetně.

9.5 Hodnocení dopadů navržených projektů

Kromě přímých peněžních toků vyvolaných realizací návrhů lze očekávat další celospolečenské dopady. Předpokládány jsou zejména tyto:

- *Vytvoření téměř jednoho tisíce zcela nových pracovních míst* (mnoho pracovních pozic bude realokováno do řešené zóny, ale lze předpokládat i vznik zcela nových pracovních míst);
- *Růst HDP v regionu* (realizace záměru bude mít za následek příchod dalších firem do regionu a expanzi stávajících firem, zvýší se i daňové příjmy do městského rozpočtu, které budou moci být využity pro další rozvojové investice);
- *Růst kupní síly obyvatel města;*
- *Zvýšení pružnosti lokální ekonomiky* (nabídka flexibilních nájemních prostor umožní firmám lépe přizpůsobit dynamiku jejich organizační struktury aktuálním podmínkám panujícím na trhu, ve kterém podnikají);
- *Celkové zvýšení atraktivity města Zlína, jako dobrého místa pro život a pro investice;*
- *Zvýšení spokojenosti návštěvníků města* (vybudování hotelového zařízení vyšší kvality, restauračních zařízení, obchodů, provozoven služeb a zábavního centra zvýší uspokojení potřeb turistů, obchodníků a politiků, kteří navštíví Zlín);
- *Oživení lokality, pozitivní dopad na kriminalitu* (realizací záměrů bude značně oživena a zatraktivněna lokalita, která na počátku tohoto desetiletí směřovala k úpadku, dojde také ke snížení kriminality vlivem úbytku „temných zákoutí“);

- *Značné zvýšení intenzity dopravních toků v řešené lokalitě (s tím dále souvisí snížení kvality životního prostředí ve městě, negativní ovlivnění zdraví obyvatel, zvýšenou nemocnost a zvýšený počet úrazů vlivem následků častějších dopravních nehod).*

Je zřejmé, že celkový dopad vyvolaný realizací navržených záměrů bude velmi pozitivní.

ZÁVĚR

Tato práce se zabývá východní částí bývalého průmyslového areálu SVIT Zlín, analyzuje její současný stav a přináší ověřený reálný pohled na možné budoucí využití budov.

Z podrobně provedené analýzy vyplynulo, že ve východní části areálu již do značné míry došlo ke změně využití, jednoznačně zde dnes převažují neprůmyslové aktivity. Její velmi výhodná poloha v místech intenzivního pohybu lidí a v návaznosti na důležité dopravní uzly nutně vedla k dynamickému rozvoji ekonomických aktivit, zejména služeb, a tedy i k její pozvolné integraci do centra města Zlína. Významnou úlohu v tomto směru sehrály veřejné instituce, zejména Zlínský kraj, který do svého vlastnictví získal proslulou budovu č. 21 a přebudoval ji na sídlo Krajského úřadu. Trend integrace do centra města bude respektován i v novém územním plánu Zlína. Nedávno provedená řízená konsolidace vlastnických vztahů v areálu dosáhla značného zjednodušení a vyjasnění vlastnických vztahů a odstranění zajišťovacích instrumentů, které blokovaly nakládání s nemovitostmi. Některé budovy ve východní části areálu dosud nenalezly nové využití a dále chátrají. Skrývají tak značný potenciál, který čeká na svou příležitost.

V návrhové části práce byla definována vize ve znění: *„Východní část areálu bývalého Svitlu a.s. Zlín je plnohodnotnou integrovanou a velmi atraktivní součástí živého centra statutárního města Zlína“*. Pro její naplnění byly stanoveny čtyři specifické cíle a dále strategie pro dosažení cílů. Řešená zóna byla rozčleněna do čtyřech funkčních celků, pro které bylo navrženo možné využití budov s přihlédnutím k reálné situaci.

Na příkladu funkčního celku 4 „Business centrum Zlín“, navrženého jako administrativní komplex nabízející zejména pronájem flexibilních kancelářských prostor včetně doplňkových služeb, **bylo ověřeno, že provedení konverze původní Bat'ovské budovy situované v této lokalitě na neprůmyslové využití s vhodným podnikatelským záměrem představuje atraktivní, realizovatelnou a životaschopnou investici.**

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] CEKOTA, A. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2004. 272 s. ISBN 80-7318-220-3.
- [2] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
- [3] FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [4] FREIBERG, F. *Cash-flow: řízení likvidity podniku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1996. 152 s. ISBN 80-85603-52-7.
- [2] HORÁKOVÁ, Jarmila, PLETNICKÁ, Jana. *Metody řešení regenerace ploch brownfields*. In *Výzkum metod regenerace devastovaných průmyslových ploch (brownfields)*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2004. s. 47-58. ISBN 80-248-0756-4.
- [3] JACKSON, Jiřina, et al. *Brownfields snadno a lehce*. Praha: Institut pro udržitelný rozvoj sídel, 2005. 78 s.
- [4] JÁČ, Ivan. *Metodika pro revitalizaci brownfields*. 1. vyd. Liberec: VÚTS Liberec, 2006. 55 s. ISBN 80-239-7639-7.
- [5] KOLEKTIV AUTORŮ. *Institucionální a ekonomické zabezpečení regenerací brownfieldů*. Praha: Institut pro strukturální politiku, 2008. 87 s. ISBN 978-80-86684-56-7.
- [6] KOLEKTIV AUTORŮ. *Využití brownfields neprůmyslového charakteru*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2006. 182 s. ISBN 80-248-1042-5.
- [10] KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [7] NOVÁK, P. *Zlínská architektura 1900 – 1950*. 1. vyd. Zlín: Agentura Čas, Pozemní stavby Zlín, a.s., 1993. 320 s.
- [12] NOVÝ, Alois, et al. *Brownfields: Šance pro budoucnost*. Brno: Fakulta architektury VUT v Brně, 2004. 55 s. ISBN 80-214-2697-7.

- [13] OCHRANA, František. *Nákladově užitkové metody ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2005. 175 s. ISBN 80-86119-96-3.
- [8] POKLUDA, Zdeněk. *Sedm století zlínských dějin*. 2. dopl. vyd. Zlín: ESPRINT Zlín, 2006. 174 s. ISBN 80-239-7200-6.
- [15] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Eva Brumovská. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 344 s. Succesfull Project Management. ISBN 80-7226-218-1.
- [96] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.
- [17] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 8024719924.
- [10] ZEMÁNKOVÁ, Helena. *Tvořit ve vytvořeném: Nové funkční využívání uvolněných objektů*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2003. 157 s. ISBN 80-7204-281-5.
- [11] *Národní strategie regenerace brownfieldů*. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2008. 12 s.

Internetové zdroje

- [12] STAŠA, E. *Historické stavební proměny zlínské továrny Baťa a Svit*. [online]. [cit. 2009-6-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batovy-zavody-/stavebni-etapy-firmy-bata-a-svit>>.
- [13] Baťův areál má šanci stát centrem podnikání. *Český domov: Noviny do každé schránky*. [online]. 2008 [cit. 2009-06-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskydomov.cz/zlin/clanek/batuv-areal-ma-sanci-stat-centrem-podnikani>>.
- [14] *Czechinvest: Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. Praha: Czechinvest, c1994-2009 [cit. 2009-06-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/>>.
- [15] *Fondy Evropské unie* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, [2004-2009] [cit. 2009-06-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/>>.

- [16] *Když se řekne městská památková zóna.* [online]. [cit. 2009-6-17]. Dostupný z WWW: <http://www.mestozlin.cz/upload.cs/6/678ad084_0_co_je_mpz.doc>.
- [17] *Moleda* [online]. c2004 [cit. 2009-06-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.moleda.cz/napsali.htm>>.
- [18] *Národní databáze brownfieldů* [online]. Praha: Czechinvest, [2008] [cit. 2009-06-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.brownfieldy.cz/>>.
- [19] *National Land Use Database* [online]. English Partnerships, 2003-2008 [cit. 2009-06-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.englishpartnerships.co.uk/nlud.htm>>.
- [20] Zlín začne opravovat svitovský majetek. *Zlínský deník* [online]. 2009 [cit. 2009-06-17]. Dostupný z WWW: <http://zlinsky.denik.cz/zpravy_region/zlin-zacne-opravovat-svitovsky-majetek-20090102.html>.

Akademické práce

- [21] HABUDA, Martin. *Posouzení reálných možností rozvoje východní části areálu bývalých závodů Baťa a.s.* Zlín, 2008. 15 s. , obr. příl. UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí práce SVOČ: Boris Popesko. Dostupný z WWW: <http://web.fame.utb.cz/?id=0_5_9&iid=4&lang=cs&type=0>.

Interní materiály

- [22] JURČÍKOVÁ, Lucie. *Uzavření smluv v rámci projektu "Restrukturalizace finančních a vlastnických vztahů v rámci bývalého areál Svit a.s.": Podklad pro jednání Zastupitelstva města Zlína..* Magistrát města Zlína, 2008. 13 s.
- [23] *Notářský zápis o rozhodnutí orgánu právnické osoby: ustavující schůze družstva Sdružení podnikatelů Baťova areálu Zlín, družstvo..* Zlín: 2001. 11 s.
- [24] *Budoucnost východní části Baťovského areálu.* Magistrát města Zlína, 2002. 4 s.
- [25] *Průmyslový areál ve Zlíně.* Zlín: Magistrát města Zlína, 9 s.
- [26] *Průzkum potřeb podnikatelských subjektů v průmyslovém areálu ve Zlíně.* Zlín: Magistrát města Zlína, 2004. 9 s.

- [27] *Podnikatelské inovační centrum Zlín: Doplňková příloha 5 Studie proveditelnosti.* Zlín: Regionální rozvojová agentura Východní Moravy, 2004. 125 s.
- [28] *Projektový rámec: Krajské kulturní a vzdělávací centrum.* Zlín: Krajský úřad Zlínského kraje, 2008. 6 s.
- [29] *Finanční rámec projektu: Krajské kulturní a vzdělávací centrum.* Zlín: Krajský úřad Zlínského kraje, 2008. 2 s.
- [30] *Statika staveb: Budova č. 24.* Zlín: Baťa, a.s. Zlín, 2 s.
- [31] *Statika staveb: Budova č. 25.* Zlín: Baťa, a.s. Zlín, 2 s.

Ostatní zdroje

- [32] *Operační program Podnikání a inovace.* Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2007. 158 s.
- [33] *Programový dokument OPŽP pro období 2007 - 2013 : Pro vodu, vzduch a přírodu.* Praha: Ministerstvo životního prostředí ČR, 2007. 256 s.
- [34] *Prováděcí dokument : Regionální operační program regionu soudržnosti Střední Morava.* Olomouc: Regionální rada regionu soudržnosti Střední Morava, 2007. 171 s. Dostupný z WWW: <http://www.rr-strednimorava.cz/file/940_1_1/>.
- [35] *Předpokládaný harmonogram výzev pro období 2009-2010 z Regionálního operačního programu Střední Morava.* Olomouc: Regionální rada regionu soudržnosti Střední Morava, 2009. 1 s. Dostupný z WWW: <http://www.rr-strednimorava.cz/uploads/download/WEB_aktualizace01.pdf>.
- [36] *Mapy.cz* [online]. c2005-2009 [cit. 2009-06-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.mapy.cz/>>.

Územní plán města Zlína.

Katastr nemovitostí ČR.

Stavební výkres: Sociální zařízení – přístavba k budovám č. 24 a 25, II. – V. etáž.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AIDA	Activity – Interest – Desire – Action (pozornost – zájem – touha – akce) Jedná se o model postupné reakce příjemce na reklamní sdělení.
CF	Cash flow
ESSK Svit Zlín	Ekonomicky spjatá skupina Svit Zlín
HV	Hospodářský výsledek
IDS	Integrovaný dopravní systém
IPB	Investiční a poštovní banka
IT	Informační technologie
km	kilometr
KÚZK	Krajský úřad Zlínského kraje
MHD	Městská hromadná doprava
NPV	Nett present value (čistá současná hodnota)
OC Zlín	Obchodní centrum Zlín, a.s.
PERT	Program Evaluation and Review Technique (stochastická metoda výpočtu kritické cesty programu)
SF EU	Strukturální fondy Evropské unie
SPBAZ	Sdružení podnikatelů Baťova areálu Zlín
VaK Zlín	Vodovody a kanalizace Zlín, a.s.
ZMZ	Zastupitelstvo města Zlína

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Trojimperativ projektu [15, s. 20].....</i>	<i>12</i>
<i>Obr. 2. Vztahy mezi prvky projektového plánu [15, s. 66]</i>	<i>17</i>
<i>Obr. 3. Běžné prostředky komunikace [10, s. 542]</i>	<i>25</i>
<i>Obr. 4. Letecký pohled na areál SVIT [44]</i>	<i>43</i>
<i>Obr. 5. Vymezení sektorů v areálu [vlastní zpracování], orthofotografický podklad: [44].....</i>	<i>46</i>
<i>Obr. 6. Řešená zóna a funkční celky [zpracování vlastní], mapový podklad: Katastr nemovitostí ČR</i>	<i>70</i>
<i>Obr. 7. Výpočet kritické cesty pomocí programu WinQSB [zdroj vlastní].....</i>	<i>85</i>
<i>Obr. 8. PERT simulace [zdroj vlastní]</i>	<i>86</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Přehled vlastnických vztahů k budovám ve východní části areálu</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 2. Odhad stavebních nákladů projektového záměru „Polyfunkční blok“</i>	<i>74</i>
<i>Tab. 3. Návrh využití budovy tzv. sociálního zázemí</i>	<i>78</i>
<i>Tab. 4. Návrh využití budovy č. 24</i>	<i>78</i>
<i>Tab. 5. Návrh využití budovy č. 25</i>	<i>79</i>
<i>Tab. 6. Souhrnné informace za řešený komplex budov.....</i>	<i>79</i>
<i>Tab. 7. Organizační struktura Business centra</i>	<i>80</i>
<i>Tab. 8. Časový harmonogram aktivit projektu</i>	<i>84</i>
<i>Tab. 9. Projektový tým</i>	<i>88</i>
<i>Tab. 10. Posouzení rizik.....</i>	<i>101</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Obory podnikání firem působících v areálu [34]</i>	58
<i>Graf 2. Síťový graf vytvořený programem WinQSB [zdroj vlastní]</i>	85
<i>Graf 3. Diagram rizik [vlastní zpracování].....</i>	102

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I	Výřez platného územního plánu města Zlína
Příloha P II	Projektový rámec „Krajské kulturní a vzdělávací centrum“
Příloha P III	Letecký snímek budov navrženého Business centra
Příloha P IV	Ganttův diagram realizace navrženého projektu „Business centrum Zlín“
Příloha P V	Ekonomické vyhodnocení záměru „Business centrum Zlín“ – kalkulace investice
Příloha P VI	Ekonomické vyhodnocení záměru „Business centrum Zlín“ – náklady
Příloha P VII	Ekonomické vyhodnocení záměru „Business centrum Zlín“ – výnosy
Příloha P VIII	Ekonomické vyhodnocení záměru „Business centrum Zlín“ – výpočet NPV pro optimistickou variantu se získáním dotace
Příloha P IX	Ekonomické vyhodnocení záměru „Business centrum Zlín“ – výpočet NPV pro střední variantu se získáním dotace
Příloha P X	Ekonomické vyhodnocení záměru „Business centrum Zlín“ – výpočet NPV pro pesimistickou variantu se získáním dotace
Příloha P XI	Ekonomické vyhodnocení záměru „Business centrum Zlín“ – výpočet NPV pro optimistickou variantu bez dotace
Příloha P XII	Ekonomické vyhodnocení záměru „Business centrum Zlín“ – výpočet NPV pro střední variantu bez dotace
Příloha P XIII	Ekonomické vyhodnocení záměru „Business centrum Zlín“ – výpočet NPV pro pesimistickou variantu bez dotace

PRÍLOHA P II: PROJEKTOVÝ RÁMEC „KRAJSKÉ KULTURNÍ A VZDĚLÁVACÍ CENTRUM“

PROJEKTOVÝ RÁMEC
A. VŠEOBECNÉ INFORMACE
1. Název projektu: „Krajské kulturní a vzdělávací centrum“
2. Zaměření projektu: <p>Sídelní město Zlínského kraje dnes postrádá kulturní centrum, které by zajišťovalo atraktivní nabídku služeb v kultuře. Provoz tří významných krajských kulturních institucí – Krajské knihovny Františka Bartoše, Krajské galerie výtvarného umění a Muzea jihovýchodní Moravy je dnes charakterizován výrazně nedostačující kapacitou využívaných prostor ve srovnání se zařízeními obdobného charakteru. Tyto tři instituce za stávajících podmínek nemohou plně využít a rozvinout svůj potenciál, nabídnout občanům a návštěvníkům kulturní a vzdělávací služby adekvátní centru regionu a standardům 21. století.</p> <p>Díky tomu, že Zlínský kraj nabyt koncem roku 2008 do svého majetku budovy 14 a 15 bývalého továrního areálu firmy Baťa a vzhledem k faktu, že Baťa je společné téma Krajské knihovny Františka Bartoše, Krajské galerie výtvarného umění a Muzea jihovýchodní Moravy od jejich založení, nabízí se ideální příležitost využít tyto dopravně dobře dostupné objekty a vytvořit „Krajské kulturní a vzdělávací centrum“.</p> <p>Budova č. 14 bude řešena jako sídlo Krajské galerie výtvarného umění ve Zlíně spolu s Muzeem jihovýchodní Moravy ve Zlíně, budova č. 15 bude určena pro Krajskou knihovnu Františka Bartoše (s integrovaným informačním centrem turistického ruchu). Záměrem projektu je obnova a modernizace budov pro potřeby těchto institucí a jejich zaměstnanců a především návštěvníků a uživatelů.</p> <p>Krajská galerie výtvarného umění zaujme cca 60 % plochy 14. budovy (tj. 6.272 m²). Necelá čtvrtina ploch galerie bude sloužit jako výstavní prostory pro stálé expozice a stejně velká výstavní plocha bude sloužit pro výměnné expozice. Významnou plochu zaujmou rovněž edukační prostory (8 %) a administrativní zázemí (ředitelství, odborné pracovny a kanceláře) s 6,5 %.</p> <p>Muzeum jihovýchodní Moravy zaujme zhruba 40 % využitelných ploch 14. budovy (tj. 3.977 m²), z čehož více než třetina bude využita pro výstavní činnost, administrativní zázemí zaujme 12,6 % a k edukačním účelům bude sloužit 10 % ploch. Zhruba 85 m² budovy zaujme knihkupectví s prodejnou upomínkových předmětů a regionálních produktů.</p> <p>Naprostou většinu prostor 15. budovy bývalých Baťových závodů obsadí Krajská knihovna Františka Bartoše. Předpokládá se, že část prostor 15. budovy obsadí Krajské informační a turistické centrum. Plochy určené ke komerčním účelům zaujme literární a hudební kavárna. Zhruba třetina budovy bude využita jako knihovna a informační blok a celých 28 % ploch bude sloužit k uskladnění knihovního fondu. Zbylé prostory budou sloužit pro vzdělávací a společenský blok (výstavní plochy, sály) a jako hygienické zázemí, technické prostory a odborná a technická pracoviště včetně kancelářů.</p> <p>Součástí projektu budou i demoliční práce přilehlých objektů (haly a třípodlažní budovy) a výstavba spojovacího traktu.</p>

<p>3. Umístění projektu:</p> <p>14. a 15. budova bývalého továrního areálu firmy Baťa ve Zlíně, Zlínský kraj</p>
<p>4. Celkový rozpočet:</p> <p>900.000.000,- Kč</p> <p>Realizace projektu „Krajské kulturní a vzdělávací centrum“ bude investičně i organizačně náročným projektem. Předpokládanými zdroji na realizaci tohoto projektu jsou dotace z Regionálního operačního programu regionu soudržnost Střední Morava, priority 2 Integrovaný rozvoj a obnova regionu, oblasti podpory 2.2 Rozvoj měst ve výši 500.000.000,- Kč. Zbývající část celkových výdajů projektu bude kryta specifickým úvěrem Zlínského kraje a dotací z Ministerstva kultury ČR.</p>
<p>B. PŘEDKLADATEL</p>
<p>1. Plný název a úřední adresa předkladatele projektu:</p> <p>IČO: 70891320</p> <p>Obchodní firma: ZLÍNSKÝ KRAJ</p> <p>Datum vzniku: 12.11.2000</p> <p>Datum zániku: -</p> <p>Způsob zániku: -</p> <p>Sídlo: - ulice: Tř. T. Bati 21</p> <p>- část obce: Zlín</p> <p>- obec: Zlín</p> <p>- PSČ: 761 90</p> <p>- plátce DPH od 1.4.2009, DIČ CZ70891320</p>
<p>2. Právní status:</p> <p>Právní forma: 804 - právnická osoba</p>
<p>3. Přehled partnerů participujících na projektu: předpoklad</p> <p>1. Statutární město Zlín</p> <p>2. Univerzita Tomáše Bati</p>
<p>C. POPIS PROJEKTU</p>
<p>1. Všeobecný cíl projektu</p> <p>Všeobecným cílem projektu je vytvořit moderní Krajské kulturní a vzdělávací centrum (dále jen KKVC), které nabídne občanům i návštěvníkům města Zlína a Zlínského kraje na jednom místě komplexní služby v oblasti kultury, efektivním využitím a revitalizací architektonicky cenných budov číslo 14 a 15 bývalého průmyslového areálu firmy Baťa.</p> <p>Realizace tohoto projektu přispěje ke zvýšení atraktivity města Zlína a kvality života ve Zlíně a jeho okolí.</p>

2. *Specifické cíle projektu:*

Krajské kulturní a vzdělávací centrum bude svým architektonickým pojetím vybízet k návštěvě, bude výrazným bodem v infrastruktuře města a reprezentovat podporu veřejné správy vzdělávání a kultuře.

V případě Krajské galerie výtvarného umění je cílem vybudovat vzorovou, prostorově i architektonicky optimálně řešenou, personálně a technicky plně vybavenou sbírkotvornou galerijní instituci vysokého evropského standardu, která bude plnit potřeby a požadavky návštěvníků ve sféře své odborné působnosti a emancipovat a podstatně rozvíjet stávající odbornou, výchovnou, metodickou a poradenskou činnost Krajské galerie výtvarného umění ve Zlíně.

V případě Knihovny Františka Bartoše je cílem vybudovat dobře fungující a prostorově dostatečně zajištěnou informační instituci, která bude plnit potřeby a požadavky návštěvníků ve sféře své odborné působnosti, splní všechny standardy veřejných knihovnických a informačních služeb a bude srovnatelná s obdobnými institucemi tohoto typu v ČR i v zahraničí.

V případě Muzea jihovýchodní Moravy je cílem vybudovat moderní a přitažlivé zázemí a prostory pro expozice a možnosti pro odhalení atraktivních muzejních sbírek.

Specifickým cílem projektu je zajištění vhodnějších prostor pro provoz Krajské galerie výtvarného umění ve Zlíně, Krajské knihovny Františka Bartoše a Muzea jihovýchodní Moravy ve Zlíně, a tím zvýšení atraktivity města pro občany a návštěvníky a zvyšování kvality života ve Zlíně a jeho okolí.

Zajištěním vhodnějších prostor bude KGVU schopna lépe rozvinout svou stávající odbornou, výchovnou, metodickou a poradenskou činnost a lépe a kvalitněji poskytovat své služby všem svým uživatelům.

KKFB bude mít vhodné prostory pro poskytování knihovnických a informačních služeb s nabídkou kulturních a vzdělávacích programů pro nejširší veřejnost, dále bude vybudováno informační centrum pro cestovní ruch, bezbariérová dostupnost, zajištění podmínek pro ochranu a zpřístupnění kulturního (literárního) dědictví, zázemí pro odborné služby veřejnosti a knihovny.

3. **Zdůvodnění projektu:**

- § Nedostačující kapacita využívaných prostor Krajské galerie výtvarného umění, Krajské knihovny Františka Bartoše a Muzea jihovýchodní Moravy ve Zlíně, která je dána malou využitelnou plochou v porovnání s obdobnými institucemi v ČR. V současné době sídlí všechny 3 instituce v pronajatých budovách a prostorová a provozní omezení jim neumožňují fungovat na úrovni odpovídající 21. století.
- § Město Zlín jako centrum Zlínského kraje postrádá živý veřejný kulturní, vzdělávací a komunikační dopravně dobře dostupný prostor

Krajská galerie výtvarného umění (KGVU)

KGVU ve Zlíně patří v současné době s pouhými 1 231 m² využívané plochy k nejmenším srovnatelným galeriím v ČR. KGVU nesplňuje z prostorového, personálního i technického hlediska požadované standardy včetně požadavku na bezbariérový přístup. Ve všech prostorách, které galerie využívá, je v pronájmu. To se jeví jako neekonomické a vytváří to hlavní překážku rozvoje. Velký problém představuje špatná dostupnost galerie (mimo centrum) a bezpečné uložení a manipulace s uměleckými sbírkami. Realizace projektu „Krajské kulturní a vzdělávací centrum“ umožní KGVU opustit tři objekty – Dům umění ve Zlíně, Zámek Zlín a 44. budovu v areálu továren bývalých závodů firmy Baťa o celkové ploše 1 531 m², které jsou převážně v nájmu od Statutárního města Zlín.

Projekt počítá po přemístění KGVU s rozšířením počtu zaměstnanců z 18ti na 50 (tj. nárůst o 177 %), čímž se v komparativním vzorku bude řadit ke středně velkým galeriím. Z toho 18 pracovníků bude zaměstnáno jako odborní a administrativní pracovníci vč. ředitele (z toho 5 kurátorů, historiků-umění), 7 lidí bude zaměstnáno jako technicko-hospodářští pracovníci (např. pokladní, účetní, ekonom, referent, informatik) a 25 zaměstnanců bude patřit k dělnickým profesím, zejména k dozoru (14), k pracovníkům úklidu (3,5), ostrahy apod.

Muzeum jihovýchodní Moravy (MJVM)

Při prostoru cca 2 600 m² je možné sjednotit převážnou většinu pracovišť muzea (kromě hradu Malenovice, konzervátorského pracoviště a depozitáře Otrokovice a muzea Luhačovice). To bude znamenat úsporu nákladů na objektech a prostorách muzea v Zámku Zlín, v Jaroslavicích a Lhotce. Úspora vznikne i na nákladech za komunikaci (intranetová síť, domácí telefonní ústředna, EZS, vnitropodnikový autoprovaz) a nutné vybavení (tiskárny, kopírky apod.).

Projekt „Krajské kulturní a vzdělávací centrum“ počítá v části budovy č. 14 spravované Muzeem jihovýchodní Moravy ve Zlíně se vznikem 3 pracovních míst, zejména na pozicích výstavář (1), lektori/edukativní pracovníci (2), propagace a PR (0,5) a průvodce (0,5). Naopak jeden pracovní úvazek nebo jeho část zanikne na pozici knihovníka v důsledku optimalizace provozu knihovny s Krajskou knihovnou Františka Bartoše. Necelých 5 pracovních míst zůstane zachováno i po realizaci projektu Krajské kulturní a vzdělávací centrum v konzervátorském pracovišti v Otrokovicích a zároveň zůstane zachována pozice kastelána – správce hradu a správce Ploštiny. Nejvíce pracovníků MVJM je v současné době zaměstnáno na pozici odborní pracovníci – kurátoři sbírek (celkem 12) a průvodce (7).

Krajská knihovna Františka Bartoše (KKFB)

Stávající prostory knihovny jsou přeplněné a kapacitně nedostačují, což představuje hlavní překážku rozvoje instituce (zavádění nových služeb požadovaných uživateli, zefektivnění organizace práce, modernizace knihovny, ukládání nových přírůstků knihovního fondu). Podstatná část aktivního fondu je uložena ve třech depozitních skladech, což komplikuje služby uživatelům. Základní podmínkou dalšího rozvoje krajské knihovny a naplňování jejího poslání je zajistit komplexní řešení prostorové organizace knihovny. Realizací projektu KKVC dojde ze strany KKFB k opuštění objektů na Zarámí (pracoviště služeb), Kamenné (sklad knihovního fondu), v Malenovicích (sklad knihovního fondu pro periodika) a tř.T.Bati (ústřední knihovna).

V důsledku přesunu do nové budovy, nabízení širšího spektra služeb a správy většího knihovního fondu (s 800 tis. kusy knih) dojde k nárůstu počtu zaměstnanců KKFB na 66, což představuje nárůst o 8 zaměstnanců ze současných 58. Nejvíce pracovních míst by mělo vzniknout v knihovnických a informačních službách.

Realizace projektu „Krajské kulturní a vzdělávací centrum“ bude provázena zvýšením výdajů na provoz:

- § vznikne cca 43 nových pracovních míst (sníží se míra nezaměstnanosti), narostou osobní náklady o cca 22 mil.Kč/ročně.
- § navýší se provozních nákladů (materiál, služby a energie) o cca 13 mil.Kč/ročně.

Úspora za nájmy představuje částku cca 2,5 mil.Kč/ročně.

4. Aktivita projektu:

- 1) Řídící výbor projektu „Krajské kulturní a vzdělávací centrum“
- 2) Architektonická soutěž o návrh
- 3) Výběr dodavatele všech stupňů projektové dokumentace
- 4) Zpracování všech stupňů projektové dokumentace stavby

- 5) Zpracování žádosti o dotaci včetně všech povinných příloh v rámci 2 etapového předkládání projektů v Regionálním operačním programu regionu soudržnosti Střední Morava, oblasti podpory 2.2 Rozvoj měst (1. etapa - Zpracování marketingové analýzy a webové žádosti Benefit, 2. etapa Dopracování projektové žádosti)
- 6) Podpis Smlouvy o poskytnutí dotace na realizaci projektu KKVC z Regionálního operačního programu regionu soudržnosti Střední Morava, zajištění vlastního podílu na spolufinancování stavby
- 7) Výběr dodavatele stavby a technologií
- 8) Realizace investice (demoliční práce, rekonstrukce exteriérů, rekonstrukce interiérů, úpravy okolního prostředí)
- 9) Závěrečné vyhodnocení projektu
- 10) Zahájení provozní fáze projektu

5. Indikátory pro plánované výstupy a výsledky projektu:

Výstupy:

- § Krajské kulturní a vzdělávací centrum lokalizované v objektech č.14 a 15 bývalého továrního areálu firmy Baťa, jako sídlo Krajské knihovny Františka Bartoše, Krajské galerie výtvarného umění a Krajského muzea jihovýchodní Moravy
- § Plocha regenerovaných a revitalizovaných objektů pro zájmové a volnočasové aktivity

Výsledky:

- § Počet uživatelů majících prospěch z podpořených kulturních a volnočasových zařízení,
- § Počet nově vytvořených pracovních míst.

6. Udržitelnost projektu

Udržitelnost výstupů projektu „Krajské kulturní a vzdělávací centrum“ bude zajištěna příspěvkovými organizacemi Zlínského kraje – Krajskou knihovnou Františka Bartoše, Krajskou galerií výtvarného umění a Muzeem jihovýchodní Moravy, které budou mít v nově vytvořených prostorách sídlo. Tyto subjekty zajistí technickou, administrativní, finanční a personální udržitelnost výstupů projektu využitím svých dosavadních zkušeností.

D. DOBA TRVÁNÍ PROJEKTU

2008 - 2013

E. ZDROJE FINANCOVÁNÍ PROJEKTU

1. Rozpočet projektu a finanční zdroje

Zdroj financování	Částka včetně DPH	%
Dotace SF	500.000.000	56
Zdroje partnerů		
Vlastní zdroje žadatele (specifický úvěr + dotace MK ČR)	400.000.000	44
Státní rozpočet		
Zdroje celkem	900.000.000	100

Pozn.: Spolufinancování Zlínského kraje bude zajištěno specifickým úvěrem a dotací z Ministerstva kultury ČR.

2. Požadavky na čerpání z rozpočtu Zlínského kraje v letech 2007 – 2013 (v tis.Kč)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Celkem
Celkem ZK (Specifický úvěr + dotace MKČR)	1.213.000	3.847.000	32.000.000	170.000.000	207.000.000	-14.060.000	400.000.000
Dotace ROP			-20.000.000	-130.000.000	-150.000.000	-200.000.000	-500.000.000
Celkem ZK (předfinancování)	1.213.000	3.847.000	52.000.000	300.000.000	357.000.000	185.940.000	900.000.000

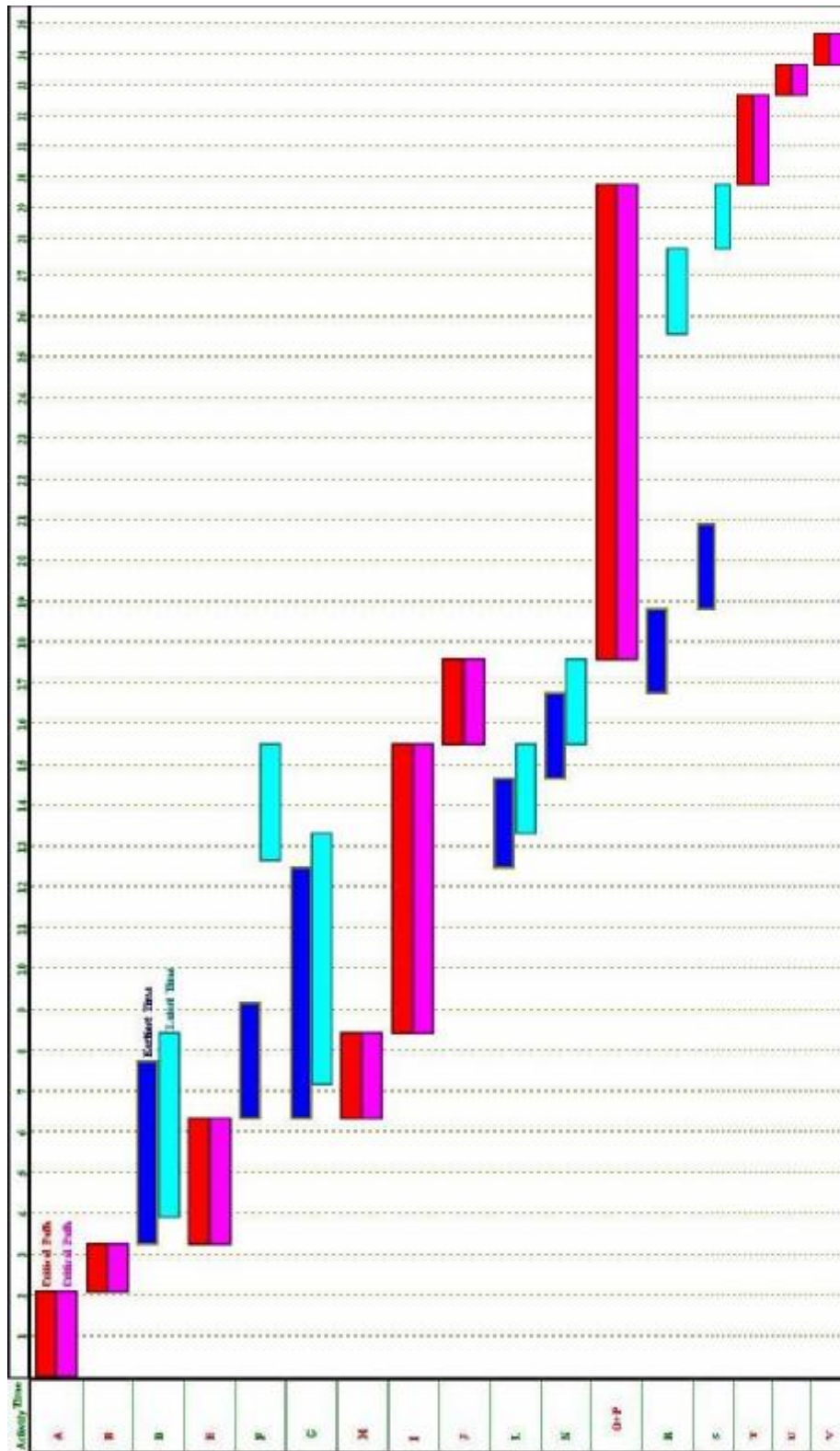
Zdroj: Krajský úřad Zlínského kraje

PŘÍLOHA P III: LETECKÝ SNÍMEK BUDOV NAVRŽENÉHO BUSINESS CENTRA



Zdroj: zpracování vlastní, orthofoto podklad: [www.mapy.cz]

PŘÍLOHA P IV: GANTTŮV DIAGRAM REALIZACE NAVRŽENÉHO PROJEKTU „BUSINESS CENTRUM ZLÍN“



Vygenerováno programem WinQSB

**PŘÍLOHA P V: EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ ZÁMĚRU
„BUSINESS CENTRUM ZLÍN“ – KALKULACE INVESTICE**

Náklady investice - varianta se získáním dotace

v tis.Kč

	2010	2011	2012	Celkem
Přípravná fáze				
Architektonická studie	4 200	0	0	4 200
Dokumentace pro územní řízení a stavební	5 500	800	0	6 300
Dokumentace a vyřízení EIA	200	0	0	200
Projektová žádost o dotaci včetně administr	600	200	50	850
Prováděcí projektová dokumentace	0	4 100	0	4 100
Projektová dokumentace interiéru	0	2 000	0	2 000
Zadavatelská činnost (veřejné zakázky sou	0	600	180	780
Realizační fáze				
Stavební práce	0	195 000	150 000	345 000
Autorský dozor	0	500	350	850
Technický dozor investora	0	1 600	1 400	3 000
Vybavení interiéru	0	0	20 000	20 000
Audit projektu	0	0	150	150
Ostatní nespecifikované výdaje+rezerva	1 000	5 000	6 000	12 000
Celkem	11 500	209 800	178 130	399 430

Náklady investice - varianta neúspěšné žádosti o dotaci

v tis.Kč

	2010	2011	2012	Celkem
Přípravná fáze				
Architektonická studie	4 200	0	0	4 200
Dokumentace pro územní řízení a stavební	5 500	800	0	6 300
Dokumentace a vyřízení EIA	200	0	0	200
Projektová žádost o dotaci včetně administr	500	20	0	520
Prováděcí projektová dokumentace	0	4 100	0	4 100
Projektová dokumentace interiéru	0	2 000	0	2 000
Zadavatelská činnost (veřejné zakázky sou	0	0	0	0
Realizační fáze				
Stavební práce	0	195 000	150 000	345 000
Autorský dozor	0	500	350	850
Technický dozor investora	0	1 600	1 400	3 000
Vybavení interiéru	0	0	20 000	20 000
Audit projektu	0	0	0	0
Ostatní nespecifikované výdaje+rezerva	1 000	5 000	6 000	12 000
Celkem	11 400	209 020	177 750	398 170

Zdroj: vlastní zpracování

**PŘÍLOHA P VI: EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ ZÁMĚRU
„BUSINESS CENTRUM ZLÍN“ – NÁKLADY**

Osobní náklady

Pozice	Počet pracovníků	Hrubá mzda [tis.Kč/měsíc]	Odvody [tis.Kč/měsíc]	Osobní náklady [tis.Kč/měsíc]	Osobní náklady za pozici celkem [tis.Kč/měsíc]
Ředitel	1	95	32	127	1 528
Asistentka ředitele	1	18	6	24	289
Tiskový mluvčí	1	35	12	47	563
Marketér	1	30	10	40	482
Obchodník	2	30	10	40	965
Právník	1	45	15	60	724
Ekonom	1	35	12	47	563
Účetní	1	20	7	27	322
Správce objektů	1	18	6	24	289
Technik	1	22	7	29	354
Recepční	4	15	5	20	965
Celkem	15	363	123	486	7 043

Zdroj: vlastní zpracování

Běžné provozní náklady

Druh nákladu	Kč/měsíc	tis. Kč/rok
Spotřební materiál	30	360
Telefony, internet, komunikace	66	792
Cestovné	15	180
Marketing - reklama, tiskoviny, veletrhy apod.	100	1 200
Poplatky, licence	3	36
Opravy a udržování		500
Služby-úklid	360	4 320
Služby-ostraha	110	1 320
Služby-daňový poradce, auditor	10	120
Služby-vzdělávání, školení	7	84
Pojištění	40	480
Ostatní (odpad, daň z nemovitosti, silniční daň, správní poplatky, apod.)	20	240
Nepředvídatelné	20	240
Celkem		9 872

Zdroj: vlastní zpracování

Energie a voda

	Jednotka	Cena za jednotku	Jednotková spotřeba			Spotřeba [tis. Kč]		
			Maximální projektovaná	Optimistická varianta	Střední varianta	Optimistická varianta	Střední varianta	Pesimistická varianta
Tepelná energie	Gj/rok	311,00 Kč	12 670	12 670	12 670	3 940	3 940	3 940
Elektrická energie	kWh/rok	3,50 Kč	2 260 466	2 147 443	1 921 396	7 516	6 725	5 538
Vodné	m ³ /rok	30,82 Kč	31 988	30 389	27 190	937	838	690
Stočné	m ³ /rok	26,95 Kč	39 212	37 251	33 330	1 004	898	740
Celkem						13 397	12 401	10 908

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P VII: EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ ZÁMĚRU „BUSINESS CENTRUM ZLÍN“ – VÝNOSY

Výnosy z pronájmů

Druh prostoru	Výměra m ²	Cena Kč/m ² /rok	Obsazenost [%]			Výnos dle varianty [tis. Kč]		
			OPT	STR	PES	OPT	STR	PES
Kancelářské prostory - standart	10979	3 200,00 Kč	95%	85%	70%	33 376,16	29 862,88	24 592,96
Kancelářské prostory - zvýhodněné	1002	1 600,00 Kč	97%	90%	75%	1 555,10	1 442,88	1 202,40
Malobchod a služby	287	4 500,00 Kč	100%	85%	60%	1 291,50	1 097,78	774,90
Restaurace, bar, kavárna	643	5 500,00 Kč	100%	100%	100%	3 536,50	3 536,50	3 536,50
Celkový výnos						39 759,26	35 940,04	30 106,76

Výnosy z pronájmů zasedacích místností a konferenčních sálů

Druh prostoru	Počet	Cena pronájmu za den	Procento využití			Využití ve dnech dle varianty			Výnos dle varianty [tis. Kč]		
			OPT	STR	PES	OPT	STR	PES	OPT	STR	PES
Zasedací místnosti	27	3 000,00 Kč	85%	75%	60%	221	195	156	17 901,00	15 795,00	12 636,00
Konferenční sál - budova č. 24	1	18 000,00 Kč	50%	40%	30%	130	104	78	2 340,00	1 872,00	1 404,00
Konferenční sál - budova č. 25	1	14 000,00 Kč	40%	30%	20%	104	78	52	1 456,00	1 092,00	728,00
Celkový výnos						19 357,00	16 887,00	13 364,00			

Rozúčtování energií a vody dle variant

	v tis. Kč		
	OPT	STR	PES
Tepelná energie	3 743,25	3 349,22	2 758,18
Elektrická energie	7 365,73	6 590,39	5 427,38
Vodné	917,85	821,23	676,31
Stočné	903,52	808,41	665,75
Celkový výnos	12 930,35	11 569,26	9 527,62

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P VIII: EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ ZÁMĚRU „BUSINESS CENTRUM ZLÍN“ – VÝPOČET NPV PRO OPTIMISTICKOU VARIANTU SE ZÍSKÁNÍM DOTACE

Sazba daně z příjmů	19%	Sazba úroku z úvěru	8,0%
Inflace	4%	Počet let splácení	13
Diskontní sazba	5%		
Zůstatková cena (tis. Kč)	130 000		

v tis. Kč

Rok	Náklady bez odpisů	Úroky z úvěru	Odpisy	Výnosy	Zůstatková cena (prodej)	VH před zdaněním	Daňové neúčinné náklady	Daňový základ	Daň	VH po zdanění	Výdaje na investici	Úvěr	Příjem dotace 40% z inv. výdajů po ukončení realizace	Cash flow	Diskontovaný CF	Diskontovaný CF (kumulovaně)
1	0	368	0	0		-368		0	0	-368	11 500	4 600		-11 868	-11 303	-11 303
2	0	7 082	0	0		-7 082		0	0	-7 082	209 800	83 920		-216 882	-196 718	-208 021
3	0	9 582	0	0		-9 582		0	0	-9 582	178 130	31 252		-187 712	-162 152	-370 173
4	30 312	9 582	5 389	72 047		26 764	250	27 014	5 133	21 632			100 000	117 807	96 920	-273 253
5	31 524	8 845	5 389	74 928		29 171	260	29 431	5 592	23 579				19 754	15 478	-257 775
6	32 785	8 108	5 389	77 926		31 644	270	31 914	6 064	25 580				21 756	16 234	-241 541
7	34 097	7 371	5 389	81 043		34 187	281	34 468	6 549	27 638				23 813	16 924	-224 617
8	35 461	6 634	5 389	84 284		36 802	292	37 094	7 048	29 754				25 929	17 550	-207 067
9	36 879	5 896	5 389	87 656		39 492	304	39 796	7 561	31 930				28 106	18 117	-188 950
10	38 354	5 159	5 389	91 162		42 260	316	42 576	8 089	34 170				30 346	18 630	-170 320
11	39 888	4 422	5 389	94 808		45 109	329	45 438	8 633	36 476				32 651	19 091	-151 230
12	41 484	3 685	5 389	98 601		48 043	342	48 385	9 193	38 850				35 025	19 503	-131 726
13	43 143	2 948	5 389	102 545		51 065	356	51 421	9 770	41 295				37 470	19 871	-111 855
14	44 869	2 211	5 389	106 647		54 178	370	54 548	10 364	43 814				39 989	20 197	-91 658
15	46 664	1 474	5 389	110 912		57 386	385	57 771	10 976	46 410				42 585	20 484	-71 174
16	48 530	737	5 389	115 349		60 693	400	61 093	11 608	49 085				45 261	20 734	-50 439
17	50 471	0	5 389	119 963		64 103	416	64 519	12 259	51 844				57 233	24 970	-25 469
18	52 490		5 389	124 761		66 883	433	67 315	12 790	54 093				59 481	24 716	-753
19	54 590		5 389	129 752		69 773	450	70 224	13 342	56 431				61 819	24 464	23 711
20	56 774		5 389	134 942		72 780	468	73 248	13 917	58 863				64 251	24 216	47 926
21	59 044		5 389	140 340		75 907	487	76 394	14 515	61 392				66 780	23 970	71 897
22	61 406		5 389	145 953		79 158	506	79 665	15 136	64 022				69 411	23 728	95 625
23	63 862		5 389	151 791		82 540	527	83 067	15 783	66 758				72 146	23 489	119 113
24	66 417		5 389	157 863		86 057	548	86 605	16 455	69 602				74 991	23 252	142 366
25	69 074		5 389	164 178		89 715	570	90 285	17 154	72 561				77 950	23 019	165 385
26	71 837		5 389	170 745		93 519	592	94 112	17 881	75 638				81 027	22 788	188 173
27	74 710		5 389	177 574		97 476	616	98 092	18 637	78 838				84 227	22 560	210 733
28	77 698		5 389	184 677		101 590	641	102 231	19 424	82 166				87 555	22 335	233 067
29	80 806		5 389	192 064		105 869	666	106 536	20 242	85 628				91 016	22 112	255 179
30	84 039		5 389	199 747		110 320	693	111 013	21 092	89 227				94 616	21 892	277 071
31	87 400		5 389	207 737		114 948	721	115 669	21 977	92 971				98 360	21 674	298 746
32	90 896		5 389	216 046		119 762	750	120 511	22 897	96 864				102 253	21 459	320 205
33	94 532		5 389	224 688		124 768	780	125 547	23 854	100 914				106 302	21 247	341 452
34	98 313		5 389	233 676		129 974	811	130 785	24 849	105 125				110 513	21 037	362 489
35	102 246		5 389	243 023		135 388	843	136 232	25 884	109 504				114 893	20 829	383 318
36	106 336		5 389	252 744		141 019	877	141 896	26 960	114 059				119 448	20 624	403 941
37	110 589		5 389	262 853		146 876	912	147 788	28 080	118 796				124 185	20 420	424 362
38	115 013		5 389	273 368		152 966	949	153 915	29 244	123 722				129 111	20 219	444 581
39	119 613		5 389	284 302		159 301	987	160 287	30 455	128 846				134 235	20 021	464 602
40	124 398		5 389	295 674		165 888	1 026	166 914	31 714	134 174				139 563	19 824	484 426
41	129 374		5 389	307 501		172 739	1 067	173 806	33 023	139 716				145 105	19 630	504 056
42	134 549		5 389	319 801		179 864	1 110	180 974	34 385	145 479				150 868	19 438	523 494
43	139 931		5 389	332 594		187 274	1 154	188 428	35 801	151 473				156 862	19 248	542 742
44	145 528		5 389	345 897		194 981	1 200	196 181	37 274	157 706				163 095	19 060	561 801
45	151 349		5 389	359 733		202 996	1 248	204 244	38 806	164 189				169 578	18 873	580 675
46	157 403		5 389	374 122		211 331	1 298	212 629	40 400	170 931				176 320	18 689	599 364
47	163 699		5 389	389 087		220 000	1 350	221 350	42 056	177 943				183 332	18 507	617 871
48	170 247		5 389	404 651		229 015	1 404	230 419	43 780	185 236				190 624	18 327	636 198
49	177 057		5 389	420 837		238 392	1 460	239 852	45 572	192 820				198 208	18 149	654 347
50	184 139		5 389	437 670		248 143	1 519	249 661	47 436	200 707				206 096	17 972	672 319
51	191 505		5 389	455 177		258 284	1 579	259 863	49 374	208 910				214 299	17 798	690 117
52	199 165		5 389	473 384		268 831	1 643	270 473	51 390	217 441				222 830	17 625	707 742
53	207 131		5 389	492 320	130 000	409 800	1 708	411 508	78 187	331 613				337 002	25 386	733 128
Celkem	4 627 621		269 430	10 999 146	130 000	6 147 992	38 167	6 203 190	1 178 606	4 969 385	399 430	0	100 000	4 819 613	733 128	733 128

NPV

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P IX: EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ ZÁMĚRU „BUSINESS CENTRUM ZLÍN“ – VÝPOČET NPV PRO STŘEDNÍ VARIANTU SE ZÍSKÁNÍM DOTACE

Sazba daně z příjmů	19%	Sazba úroku z úvěru	8,0%
Inflace	4%	Počet let splácení	13
Diskontní sazba	5%		
Zůstatková cena (tis. Kč)	130 000		

v tis. Kč

Rok	Náklady bez odpisů	Úroky z úvěru	Odpisy	Výnosy	Zůstatková cena (prodej)	VH před zdaněním	Daňové neúčinné náklady	Daňový základ	Daň	VH po zdanění	Výdaje na investici	Úvěr	Příjem dotace 40% z inv. výdajů po ukončení realizace	Cash flow	Diskontovaný CF	Diskontovaný CF (kumulovaně)
1	0	368	0	0		-368		0	0	-368	11 500	4 600		-11 868	-11 303	-11 303
2	0	7 082	0	0		-7 082		0	0	-7 082	209 800	83 920		-216 882	-196 718	-208 021
3	0	9 582	0	0		-9 582		0	0	-9 582	178 130	31 252		-187 712	-162 152	-370 173
4	29 316	9 582	5 389	64 396		20 110	250	20 360	3 868	16 241		-9 213	100 000	112 417	92 485	-277 688
5	30 489	8 845	5 389	66 972		22 250	260	22 510	4 277	17 973		-9 213		14 148	11 086	-266 602
6	31 709	8 108	5 389	69 651		24 446	270	24 717	4 696	19 750		-9 213		15 925	11 884	-254 719
7	32 977	7 371	5 389	72 437		26 701	281	26 982	5 127	21 574		-9 213		17 750	12 614	-242 104
8	34 296	6 634	5 389	75 335		29 016	292	29 309	5 569	23 448		-9 213		19 623	13 282	-228 823
9	35 668	5 896	5 389	78 348		31 395	304	31 699	6 023	25 372		-9 213		21 547	13 890	-214 933
10	37 095	5 159	5 389	81 482		33 839	316	34 156	6 490	27 350		-9 213		23 525	14 442	-200 491
11	38 578	4 422	5 389	84 741		36 352	329	36 681	6 969	29 382		-9 213		25 558	14 943	-185 547
12	40 122	3 685	5 389	88 131		38 935	342	39 277	7 463	31 473		-9 213		27 648	15 395	-170 152
13	41 726	2 948	5 389	91 656		41 593	356	41 949	7 970	33 623		-9 213		29 798	15 802	-154 350
14	43 395	2 211	5 389	95 322		44 327	370	44 697	8 492	35 835		-9 213		32 010	16 167	-138 182
15	45 131	1 474	5 389	99 135		47 141	385	47 526	9 030	38 111		-9 213		34 287	16 492	-121 690
16	46 937	737	5 389	103 101		50 038	400	50 439	9 583	40 455		-9 213		36 630	16 781	-104 909
17	48 814	0	5 389	107 225		53 022	416	53 438	10 153	42 869				48 257	21 055	-83 855
18	50 767		5 389	111 514		55 358	433	55 791	10 600	44 758				50 147	20 837	-63 018
19	52 797		5 389	115 974		57 788	450	58 239	11 065	46 723				52 112	20 622	-42 395
20	54 909		5 389	120 613		60 315	468	60 784	11 549	48 766				54 155	20 410	-21 985
21	57 105		5 389	125 438		62 944	487	63 430	12 052	50 892				56 280	20 201	-1 783
22	59 390		5 389	130 455		65 677	506	66 183	12 575	53 102				58 491	19 995	18 211
23	61 765		5 389	135 673		68 519	527	69 046	13 119	55 401				60 789	19 791	38 003
24	64 236		5 389	141 100		71 476	548	72 024	13 684	57 791				63 180	19 590	57 593
25	66 805		5 389	146 744		74 550	570	75 120	14 273	60 278				65 666	19 391	76 984
26	69 478		5 389	152 614		77 748	592	78 340	14 885	62 863				68 252	19 195	96 179
27	72 257		5 389	158 719		81 073	616	81 689	15 521	65 552				70 941	19 001	115 181
28	75 147		5 389	165 067		84 532	641	85 173	16 183	68 349				73 738	18 810	133 991
29	78 153		5 389	171 670		88 129	666	88 795	16 871	71 258				76 646	18 621	152 612
30	81 279		5 389	178 537		91 869	693	92 562	17 587	74 282				79 671	18 434	171 046
31	84 530		5 389	185 678		95 760	721	96 480	18 331	77 428				82 817	18 249	189 295
32	87 911		5 389	193 105		99 806	750	100 555	19 105	80 700				86 089	18 067	207 362
33	91 428		5 389	200 830		104 013	780	104 793	19 911	84 103				89 491	17 887	225 249
34	95 085		5 389	208 863		108 389	811	109 200	20 748	87 641				93 030	17 709	242 958
35	98 888		5 389	217 217		112 940	843	113 784	21 619	91 322				96 710	17 533	260 490
36	102 844		5 389	225 906		117 674	877	118 551	22 525	95 149				100 538	17 359	277 849
37	106 957		5 389	234 942		122 596	912	123 508	23 467	99 130				104 518	17 187	295 036
38	111 236		5 389	244 340		127 716	949	128 664	24 446	103 269				108 658	17 016	312 052
39	115 685		5 389	254 113		133 040	987	134 026	25 465	107 575				112 963	16 848	328 900
40	120 313		5 389	264 278		138 577	1 026	139 603	26 525	112 052				117 441	16 682	345 582
41	125 125		5 389	274 849		144 335	1 067	145 402	27 626	116 709				122 098	16 518	362 100
42	130 130		5 389	285 843		150 324	1 110	151 434	28 772	121 552				126 941	16 355	378 455
43	135 335		5 389	297 277		156 553	1 154	157 707	29 964	126 589				131 977	16 194	394 649
44	140 749		5 389	309 168		163 031	1 200	164 231	31 204	131 827				137 215	16 035	410 684
45	146 379		5 389	321 535		169 767	1 248	171 016	32 493	137 274				142 663	15 878	426 562
46	152 234		5 389	334 396		176 774	1 298	178 072	33 834	142 940				148 329	15 722	442 284
47	158 323		5 389	347 772		184 060	1 350	185 410	35 228	148 832				154 221	15 568	457 853
48	164 656		5 389	361 683		191 638	1 404	193 042	36 678	154 960				160 349	15 416	473 269
49	171 242		5 389	376 150		199 519	1 460	200 979	38 186	161 333				166 722	15 266	488 535
50	178 092		5 389	391 196		207 715	1 519	209 234	39 754	167 961				173 350	15 117	503 651
51	185 216		5 389	406 844		216 240	1 579	217 819	41 386	174 854				180 243	14 969	518 621
52	192 624		5 389	423 118		225 105	1 643	226 747	43 082	182 023				187 411	14 824	533 444
53	200 329		5 389	440 042	130 000	364 324	1 708	366 033	69 546	294 778				300 167	22 612	556 056
Celkem	4 475 652		269 430	9 831 194	130 000	5 132 009	38 167	5 187 207	985 569	4 146 439	399 430	0	100 000	3 996 667	556 056	556 056

NPV

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P X: EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ ZÁMĚRU „BUSINESS CENTRUM ZLÍN“ – VÝPOČET NPV PRO PESIMISTICKOU VARIANTU SE ZÍSKÁNÍM DOTACE

Sazba daně z příjmů	19%	Sazba úroku z úvěru	8,0%
Inflace	4%	Počet let splácení	13
Diskontní sazba	5%		
Zůstatková cena (tis. Kč)	130 000		

v tis. Kč

Rok	Náklady bez odpisů	Úroky z úvěru	Odpisy	Výnosy	Zůstatková cena (prodej)	VH před zdaněním	Daňové neúčinné náklady	Daňový základ	Daň	VH po zdanění	Výdaje na investici	Úvěr	Příjem dotace 40% z inv. Výdajů po ukončení realizace	Cash flow	Diskontovaný CF	Diskontovaný CF (kumulovaně)
1	0	368	0	0		-368		0	0	-368	11 500	4 600		-11 868	-11 303	-11 303
2	0	7 082	0	0		-7 082		0	0	-7 082	209 800	83 920		-216 882	-196 718	-208 021
3	0	9 582	0	0		-9 582		0	0	-9 582	178 130	31 252		-187 712	-162 152	-370 173
4	27 823	9 582	5 389	52 998		10 205	250	10 455	1 986	8 218			100 000	104 394	85 885	-284 288
5	28 936	8 845	5 389	55 118		11 949	260	12 209	2 320	9 629				5 805	4 548	-279 740
6	30 094	8 108	5 389	57 323		13 733	270	14 004	2 661	11 072				7 248	5 408	-274 332
7	31 297	7 371	5 389	59 616		15 559	281	15 841	3 010	12 550				8 725	6 201	-268 131
8	32 549	6 634	5 389	62 001		17 429	292	17 722	3 367	14 062				10 237	6 929	-261 202
9	33 851	5 896	5 389	64 481		19 344	304	19 648	3 733	15 611				11 786	7 598	-253 604
10	35 205	5 159	5 389	67 060		21 307	316	21 623	4 108	17 198				13 374	8 210	-245 394
11	36 614	4 422	5 389	69 742		23 318	329	23 647	4 493	18 825				15 000	8 770	-236 624
12	38 078	3 685	5 389	72 532		25 380	342	25 722	4 887	20 493				16 668	9 281	-227 342
13	39 601	2 948	5 389	75 433		27 495	356	27 851	5 292	22 203				18 379	9 747	-217 596
14	41 185	2 211	5 389	78 451		29 666	370	30 036	5 707	23 959				20 134	10 169	-207 427
15	42 833	1 474	5 389	81 589		31 893	385	32 278	6 133	25 760				21 936	10 551	-196 875
16	44 546	737	5 389	84 852		34 180	400	34 581	6 570	27 610				23 786	10 896	-185 979
17	46 328	0	5 389	88 246		36 530	416	36 946	7 020	29 510				34 899	15 226	-170 753
18	48 181		5 389	91 776		38 207	433	38 639	7 341	30 865				36 254	15 064	-155 688
19	50 108		5 389	95 447		39 950	450	40 401	7 676	32 274				37 663	14 904	-140 784
20	52 112		5 389	99 265		41 764	468	42 232	8 024	33 740				39 128	14 747	-126 037
21	54 197		5 389	103 236		43 650	487	44 137	8 386	35 264				40 653	14 592	-111 445
22	56 365		5 389	107 365		45 612	506	46 118	8 762	36 849				42 238	14 439	-97 006
23	58 619		5 389	111 660		47 652	527	48 178	9 154	38 498				43 886	14 288	-82 718
24	60 964		5 389	116 126		49 773	548	50 321	9 561	40 212				45 601	14 139	-68 579
25	63 403		5 389	120 771		51 980	570	52 549	9 984	41 995				47 384	13 993	-54 586
26	65 939		5 389	125 602		54 274	592	54 867	10 425	43 850				49 238	13 848	-40 738
27	68 576		5 389	130 626		56 661	616	57 277	10 883	45 778				51 167	13 705	-27 033
28	71 320		5 389	135 851		59 143	641	59 784	11 359	47 784				53 173	13 564	-13 469
29	74 172		5 389	141 285		61 724	666	62 391	11 854	49 870				55 259	13 425	-44
30	77 139		5 389	146 936		64 409	693	65 102	12 369	52 039				57 428	13 288	13 243
31	80 225		5 389	152 814		67 201	721	67 921	12 905	54 295				59 684	13 152	26 395
32	83 434		5 389	158 926		70 104	750	70 854	13 462	56 642				62 030	13 018	39 413
33	86 771		5 389	165 283		73 124	780	73 903	14 042	59 082				64 471	12 886	52 299
34	90 242		5 389	171 895		76 264	811	77 075	14 644	61 620				67 009	12 755	65 054
35	93 852		5 389	178 771		79 530	843	80 374	15 271	64 259				69 648	12 627	77 681
36	97 606		5 389	185 921		82 927	877	83 804	15 923	67 004				72 393	12 499	90 180
37	101 510		5 389	193 358		86 460	912	87 372	16 601	69 859				75 248	12 373	102 554
38	105 570		5 389	201 093		90 134	949	91 082	17 306	72 828				78 217	12 249	114 803
39	109 793		5 389	209 136		93 955	987	94 941	18 039	75 916				81 304	12 126	126 929
40	114 185		5 389	217 502		97 928	1 026	98 954	18 801	79 127				84 516	12 005	138 934
41	118 752		5 389	226 202		102 061	1 067	103 128	19 594	82 467				87 855	11 885	150 819
42	123 502		5 389	235 250		106 359	1 110	107 469	20 419	85 940				91 329	11 767	162 586
43	128 442		5 389	244 660		110 829	1 154	111 983	21 277	89 552				94 941	11 650	174 236
44	133 580		5 389	254 446		115 478	1 200	116 678	22 169	93 309				98 697	11 534	185 770
45	138 923		5 389	264 624		120 312	1 248	121 561	23 096	97 216				102 604	11 420	197 189
46	144 480		5 389	275 209		125 340	1 298	126 638	24 061	101 279				106 668	11 306	208 496
47	150 259		5 389	286 218		130 569	1 350	131 920	25 065	105 505				110 893	11 195	219 690
48	156 270		5 389	297 666		136 008	1 404	137 412	26 108	109 899				115 288	11 084	230 774
49	162 521		5 389	309 573		141 664	1 460	143 124	27 194	114 470				119 859	10 975	241 749
50	169 021		5 389	321 956		147 546	1 519	149 064	28 322	119 223				124 612	10 867	252 616
51	175 782		5 389	334 834		153 663	1 579	155 243	29 496	124 167				129 556	10 760	263 375
52	182 814		5 389	348 227		160 025	1 643	161 668	30 717	129 308				134 697	10 654	274 029
53	190 126		5 389	362 156	130 000	296 642	1 708	298 350	56 687	239 955				245 344	18 482	292 511
Celkem	4 247 699		269 430	8 091 109	130 000	3 619 876	38 167	3 675 074	698 264	2 921 612	399 430	0	100 000	2 771 840	292 511	

NPV

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P XI: EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ ZÁMĚRU „BUSINESS CENTRUM ZLÍN“ – VÝPOČET NPV PRO OPTIMISTICKOU VARIANTU BEZ DOTACE

Sazba daně z příjmů	19%	Sazba úroku z úvěru	8,0%
Inflace	4%	Počet let splácení	18
Diskontní sazba	5%		
Zůstatková cena (tis. Kč)	130 000		

v tis. Kč

Rok	Náklady bez odpisů	Úroky z úvěru	Odpisy	Výnosy	Zůstatková cena (prodej)	VH před zdaněním	Daňové neúčinné náklady	Daňový základ	Daň	VH po zdanění	Výdaje na investici	Úvěr	Cash flow	Diskontovaný CF	Diskontovaný CF (kumulovaně)
1	0	547	0	0		-547		0	0	-547	11 400	6 840	-11 947	-11 378	-11 378
2	0	10 580	0	0		-10 580		0	0	-10 580	209 020	125 412	-219 600	-199 184	-210 562
3	0	19 112	0	0		-19 112		0	0	-19 112	177 750	106 650	-196 862	-170 057	-380 619
4	30 312	19 112	5 363	72 047		17 259	250	17 509	3 327	13 932		-13 272	6 024	4 956	-375 663
5	31 524	18 050	5 363	74 928		19 990	260	20 250	3 848	16 143		-13 272	8 234	6 451	-369 212
6	32 785	16 989	5 363	77 926		22 788	270	23 059	4 381	18 407		-13 272	10 498	7 834	-361 378
7	34 097	15 927	5 363	81 043		25 656	281	25 937	4 928	20 728		-13 272	12 819	9 110	-352 268
8	35 461	14 865	5 363	84 284		28 595	292	28 888	5 489	23 107		-13 272	15 198	10 286	-341 982
9	36 879	13 803	5 363	87 656		31 610	304	31 914	6 064	25 546		-13 272	17 637	11 369	-330 612
10	38 354	12 741	5 363	91 162		34 703	316	35 019	6 654	28 049		-13 272	20 140	12 364	-318 248
11	39 888	11 680	5 363	94 808		37 877	329	38 206	7 259	30 618		-13 272	22 709	13 277	-304 970
12	41 484	10 618	5 363	98 601		41 136	342	41 478	7 881	33 255		-13 272	25 346	14 114	-290 857
13	43 143	9 556	5 363	102 545		44 482	356	44 838	8 519	35 963		-13 272	28 054	14 878	-275 979
14	44 869	8 494	5 363	106 647		47 920	370	48 290	9 175	38 745		-13 272	30 836	15 574	-260 405
15	46 664	7 433	5 363	110 912		51 453	385	51 838	9 849	41 604		-13 272	33 695	16 208	-244 197
16	48 530	6 371	5 363	115 349		55 085	400	55 485	10 542	44 542		-13 272	36 634	16 782	-227 415
17	50 471	5 309	5 363	119 963		58 819	416	59 235	11 255	47 564		-13 272	39 655	17 302	-210 113
18	52 490	4 247	5 363	124 761		62 661	433	63 093	11 988	50 673		-13 272	42 764	17 769	-192 344
19	54 590	3 185	5 363	129 752		66 613	450	67 063	12 742	53 871		-13 272	45 962	18 189	-174 155
20	56 774	2 124	5 363	134 942		70 681	468	71 150	13 518	57 163		-13 272	49 254	18 563	-155 592
21	59 044	1 062	5 363	140 340		74 870	487	75 357	14 318	60 552		-13 272	52 643	18 896	-136 696
22	61 406	0	5 363	145 953		79 184	506	79 690	15 141	64 042		-13 272	56 141	19 187	-117 970
23	63 862		5 363	151 791		82 565	527	83 092	15 988	66 778		-13 272	59 741	19 487	-99 483
24	66 417		5 363	157 863		86 083	548	86 630	16 860	69 623		-13 272	63 441	19 791	-81 692
25	69 074		5 363	164 178		89 740	570	90 310	17 759	72 582		-13 272	67 241	20 095	-64 601
26	71 837		5 363	170 745		93 545	592	94 137	18 686	75 659		-13 272	71 141	20 400	-48 801
27	74 710		5 363	177 574		97 501	616	98 117	19 642	78 859		-13 272	75 141	20 705	-34 101
28	77 698		5 363	184 677		101 616	641	102 256	20 629	82 187		-13 272	79 241	21 010	-20 401
29	80 806		5 363	192 064		105 895	666	106 561	21 646	85 648		-13 272	83 441	21 315	-7 701
30	84 039		5 363	199 747		110 345	693	111 038	22 693	89 248		-13 272	87 741	21 620	6 001
31	87 400		5 363	207 737		114 973	721	115 694	23 770	93 279		-13 272	92 141	21 925	14 301
32	90 896		5 363	216 046		119 787	750	120 536	24 877	96 885		-13 272	96 641	22 230	22 601
33	94 532		5 363	224 688		124 793	780	125 572	26 014	100 934		-13 272	101 241	22 535	30 901
34	98 313		5 363	233 676		129 999	811	130 810	27 191	105 145		-13 272	105 941	22 440	39 341
35	102 246		5 363	243 023		135 414	843	136 257	28 408	109 525		-13 272	110 741	22 345	47 881
36	106 336		5 363	252 744		141 045	877	141 922	29 665	114 080		-13 272	115 641	22 250	56 521
37	110 589		5 363	262 853		146 901	912	147 813	30 962	118 816		-13 272	120 641	22 155	65 261
38	115 013		5 363	273 368		152 992	949	153 940	32 299	123 743		-13 272	125 741	22 060	74 101
39	119 613		5 363	284 302		159 326	987	160 312	33 676	128 866		-13 272	130 941	21 965	83 041
40	124 398		5 363	295 674		165 913	1 026	166 939	35 093	134 195		-13 272	136 241	21 870	92 081
41	129 374		5 363	307 501		172 764	1 067	173 831	36 550	139 736		-13 272	141 641	21 775	101 221
42	134 549		5 363	319 801		179 889	1 110	180 999	38 047	145 500		-13 272	147 141	21 680	110 461
43	139 931		5 363	332 594		187 300	1 154	188 454	39 584	151 493		-13 272	152 741	21 585	119 801
44	145 528		5 363	345 897		195 006	1 200	196 206	41 161	157 727		-13 272	158 441	21 490	129 241
45	151 349		5 363	359 733		203 021	1 248	204 269	42 778	164 210		-13 272	164 241	21 395	138 781
46	157 403		5 363	374 122		211 356	1 298	212 654	44 435	170 952		-13 272	170 141	21 300	148 421
47	163 699		5 363	389 087		220 025	1 350	221 375	46 142	177 964		-13 272	176 141	21 205	158 161
48	170 247		5 363	404 651		229 041	1 404	230 445	47 899	185 256		-13 272	182 241	21 110	168 001
49	177 057		5 363	420 837		238 417	1 460	239 877	49 706	192 840		-13 272	188 441	21 015	177 841
50	184 139		5 363	437 670		248 168	1 519	249 687	51 563	200 727		-13 272	194 741	20 920	187 681
51	191 505		5 363	455 177		258 309	1 579	259 889	53 470	208 930		-13 272	201 141	20 825	197 521
52	199 165		5 363	473 384		268 856	1 643	270 499	55 427	217 461		-13 272	207 641	20 730	207 361
53	207 131		5 363	492 320	130 000	409 825	1 708	411 533	57 434	331 634		-13 272	214 241	20 635	217 201
Celkem	4 627 621		268 170	10 999 146	130 000	6 021 550	38 167	6 089 956	1 157 092	4 864 458	398 170	0	4 495 556	524 508	524 508

NPV

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P XII: EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ ZÁMĚRU „BUSINESS CENTRUM ZLÍN“ – VÝPOČET NPV PRO STŘEDNÍ VARIANTU BEZ DOTACE

Sazba daně z příjmů	19%	Sazba úroku z úvěru	8,0%
Inflace	4%	Počet let splácení	18
Diskontní sazba	5%		
Zůstatková cena (tis. Kč)	130 000		

v tis. Kč

Rok	Náklady bez odpisů	Úroky z úvěru	Odpisy	Výnosy	Zůstatková cena (prodej)	VH před zdaněním	Daňově neúčinné náklady	Daňový základ	Daň	VH po zdanění	Výdaje na investici	Úvěr	Cash flow	Diskontovaný CF	Diskontovaný CF (kumulovaně)
1	0	547	0	0		-547		0	0	-547	11 400	6 840	-11 947	-11 378	-11 378
2	0	10 580	0	0		-10 580		0	0	-10 580	209 020	125 412	-219 600	-199 184	-210 562
3	0	19 112	0	0		-19 112		0	0	-19 112	177 750	106 650	-196 862	-170 057	-380 619
4	29 316	19 112	5 363	64 396		10 604	250	10 854	2 062	8 542			633	521	-380 098
5	30 489	18 050	5 363	66 972		13 069	260	13 329	2 533	10 537			2 628	2 059	-378 039
6	31 709	16 989	5 363	69 651		15 590	270	15 861	3 014	12 577			4 668	3 483	-374 556
7	32 977	15 927	5 363	72 437		18 170	281	18 451	3 506	14 664			6 755	4 801	-369 755
8	34 296	14 865	5 363	75 335		20 810	292	21 103	4 009	16 801			8 892	6 018	-363 737
9	35 668	13 803	5 363	78 348		23 513	304	23 818	4 525	18 988			11 079	7 142	-356 595
10	37 095	12 741	5 363	81 482		26 282	316	26 599	5 054	21 229			13 320	8 177	-348 418
11	38 578	11 680	5 363	84 741		29 120	329	29 449	5 595	23 524			15 615	9 130	-339 288
12	40 122	10 618	5 363	88 131		32 028	342	32 370	6 150	25 878			17 969	10 006	-329 282
13	41 726	9 556	5 363	91 656		35 010	356	35 366	6 720	28 291			20 382	10 809	-318 474
14	43 395	8 494	5 363	95 322		38 069	370	38 439	7 303	30 766			22 857	11 544	-306 929
15	45 131	7 433	5 363	99 135		41 208	385	41 593	7 903	33 305			25 396	12 216	-294 713
16	46 937	6 371	5 363	103 101		44 430	400	44 830	8 518	35 912			28 003	12 829	-281 885
17	48 814	5 309	5 363	107 225		47 738	416	48 155	9 149	38 589			30 680	13 386	-268 499
18	50 767	4 247	5 363	111 514		51 136	433	51 569	9 798	41 338			33 429	13 891	-254 609
19	52 797	3 185	5 363	115 974		54 628	450	55 078	10 465	44 163			36 254	14 347	-240 261
20	54 909	2 124	5 363	120 613		58 217	468	58 685	11 150	47 067			39 158	14 758	-225 503
21	57 105	1 062	5 363	125 438		61 907	487	62 394	11 855	50 052			42 143	15 127	-210 376
22	59 390	0	5 363	130 455		65 702	506	66 208	12 580	53 122			58 486	19 993	-190 383
23	61 765		5 363	135 673		68 545	527	69 071	13 324	55 421			60 784	19 790	-170 593
24	64 236		5 363	141 100		71 501	548	72 049	13 689	57 812			63 175	19 589	-151 005
25	66 805		5 363	146 744		74 575	570	75 145	14 278	60 298			65 661	19 390	-131 615
26	69 478		5 363	152 614		77 773	592	78 366	14 889	62 884			68 247	19 194	-112 421
27	72 257		5 363	158 719		81 099	616	81 715	15 526	65 573			70 936	19 000	-93 421
28	75 147		5 363	165 067		84 557	641	85 198	16 188	68 369			73 733	18 809	-74 612
29	78 153		5 363	171 670		88 154	666	88 820	16 876	71 278			76 641	18 620	-55 992
30	81 279		5 363	178 537		91 894	693	92 588	17 592	74 303			79 666	18 433	-37 559
31	84 530		5 363	185 678		95 785	721	96 506	18 336	77 449			82 812	18 248	-19 311
32	87 911		5 363	193 105		99 831	750	100 580	19 110	80 720			86 084	18 066	-1 245
33	91 428		5 363	200 830		104 039	780	104 818	19 915	84 123			89 486	17 886	16 641
34	95 085		5 363	208 863		108 415	811	109 225	20 753	87 662			93 025	17 708	34 349
35	98 888		5 363	217 217		112 966	843	113 809	21 624	91 342			96 705	17 532	51 881
36	102 844		5 363	225 906		117 699	877	118 576	22 529	95 169			100 533	17 358	69 238
37	106 957		5 363	234 942		122 621	912	123 533	23 471	99 150			104 513	17 186	86 424
38	111 236		5 363	244 340		127 741	949	128 689	24 451	103 290			108 653	17 016	103 440
39	115 685		5 363	254 113		133 065	987	134 051	25 470	107 595			112 959	16 848	120 287
40	120 313		5 363	264 278		138 602	1 026	139 628	26 529	112 073			117 436	16 681	136 969
41	125 125		5 363	274 849		144 361	1 067	145 428	27 631	116 729			122 093	16 517	153 485
42	130 130		5 363	285 843		150 350	1 110	151 459	28 777	121 572			126 936	16 354	169 840
43	135 335		5 363	297 277		156 578	1 154	157 732	29 969	126 609			131 972	16 194	186 033
44	140 749		5 363	309 168		163 056	1 200	164 256	31 209	131 847			137 211	16 035	202 068
45	146 379		5 363	321 535		169 793	1 248	171 041	32 498	137 295			142 658	15 877	217 945
46	152 234		5 363	334 396		176 799	1 298	178 097	33 838	142 960			148 324	15 722	233 667
47	158 323		5 363	347 772		184 085	1 350	185 435	35 233	148 853			154 216	15 568	249 235
48	164 656		5 363	361 683		191 663	1 404	193 067	36 683	154 980			160 344	15 416	264 651
49	171 242		5 363	376 150		199 544	1 460	201 005	38 191	161 353			166 717	15 265	279 916
50	178 092		5 363	391 196		207 741	1 519	209 259	39 759	167 981			173 345	15 116	295 033
51	185 216		5 363	406 844		216 265	1 579	217 844	41 390	174 874			180 238	14 969	310 002
52	192 624		5 363	423 118		225 130	1 643	226 773	43 087	182 043			187 407	14 823	324 825
53	200 329		5 363	440 042	130 000	364 350	1 708	366 058	69 551	294 799			300 162	22 611	347 436
Celkem	4 475 652		268 170	9 831 194	130 000	5 005 567	38 167	5 073 973	964 055	4 041 512	398 170	0	3 672 610	347 436	

NPV

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P XIII: EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ ZÁMĚRU „BUSINESS CENTRUM ZLÍN“ – VÝPOČET NPV PRO PESIMISTICKOU VARIANTU BEZ DOTACE

Sazba daně z příjmů	19%	Sazba úroku z úvěru	8,0%
Inflace	4%	Počet let splácení	18
Diskontní sazba	5%		
Zůstatková cena (tis. Kč)	130 000		

v tis. Kč

Rok	Náklady bez odpisů	Úroky z úvěru	Odpisy	Výnosy	Zůstatková cena (prodej)	VH před zdaněním	Daňově neúčinné náklady	Daňový základ	Daň	VH po zdanění	Výdaje na investici	Úvěr (+čerpání; -splácení)	Cash flow	Diskontovaný CF	Diskontovaný CF (kumulovaně)
1	0	547	0	0		-547		0	0	-547	11 400	6 840	-11 947	-11 378	-11 378
2	0	10 580	0	0		-10 580		0	0	-10 580	209 020	125 412	-219 600	-199 184	-210 562
3	0	19 112	0	0		-19 112		0	0	-19 112	177 750	106 650	-196 862	-170 057	-380 619
4	27 823	19 112	5 363	52 998		700	250	950	180	519		-13 272	-7 390	-6 080	-386 699
5	28 936	18 050	5 363	55 118		2 768	260	3 028	575	2 193		-13 272	-5 716	-4 479	-391 177
6	30 094	16 989	5 363	57 323		4 877	270	5 148	978	3 899		-13 272	-4 010	-2 992	-394 169
7	31 297	15 927	5 363	59 616		7 028	281	7 310	1 389	5 640		-13 272	-2 269	-1 613	-395 782
8	32 549	14 865	5 363	62 001		9 223	292	9 515	1 808	7 415		-13 272	-494	-334	-396 116
9	33 851	13 803	5 363	64 481		11 463	304	11 767	2 236	9 227		-13 272	1 318	850	-395 267
10	35 205	12 741	5 363	67 060		13 750	316	14 066	2 673	11 077		-13 272	3 168	1 945	-393 322
11	36 614	11 680	5 363	69 742		16 086	329	16 415	3 119	12 967		-13 272	5 058	2 957	-390 364
12	38 078	10 618	5 363	72 532		18 473	342	18 815	3 575	14 898		-13 272	6 989	3 892	-386 473
13	39 601	9 556	5 363	75 433		20 913	356	21 268	4 041	16 872		-13 272	8 963	4 753	-381 720
14	41 185	8 494	5 363	78 451		23 408	370	23 778	4 518	18 890		-13 272	10 981	5 546	-376 174
15	42 833	7 433	5 363	81 589		25 960	385	26 345	5 006	20 954		-13 272	13 046	6 275	-369 899
16	44 546	6 371	5 363	84 852		28 572	400	28 972	5 505	23 067		-13 272	15 158	6 944	-362 954
17	46 328	5 309	5 363	88 246		31 246	416	31 662	6 016	25 230		-13 272	17 321	7 557	-355 397
18	48 181	4 247	5 363	91 776		33 985	433	34 418	6 539	27 445		-13 272	19 536	8 118	-347 279
19	50 108	3 185	5 363	95 447		36 790	450	37 240	7 076	29 715		-13 272	21 806	8 629	-338 650
20	52 112	2 124	5 363	99 265		39 666	468	40 134	7 625	32 040		-13 272	24 131	9 095	-329 555
21	54 197	1 062	5 363	103 236		42 613	487	43 100	8 189	34 424		-13 272	26 515	9 518	-320 038
22	56 365	0	5 363	107 365		45 637	506	46 143	8 767	36 870			42 233	14 437	-305 601
23	58 619		5 363	111 660		47 677	527	48 203	9 159	38 518			43 881	14 287	-291 314
24	60 964		5 363	116 126		49 798	548	50 346	9 566	40 233			45 596	14 138	-277 176
25	63 403		5 363	120 771		52 005	570	52 575	9 989	42 016			47 379	13 991	-263 185
26	65 939		5 363	125 602		54 300	592	54 892	10 429	43 870			49 233	13 846	-249 338
27	68 576		5 363	130 626		56 686	616	57 302	10 887	45 799			51 162	13 704	-235 635
28	71 320		5 363	135 851		59 168	641	59 809	11 364	47 804			53 168	13 563	-222 072
29	74 172		5 363	141 285		61 749	666	62 416	11 859	49 890			55 254	13 424	-208 648
30	77 139		5 363	146 936		64 434	693	65 127	12 374	52 060			57 423	13 286	-195 362
31	80 225		5 363	152 814		67 226	721	67 947	12 910	54 316			59 679	13 151	-182 211
32	83 434		5 363	158 926		70 129	750	70 879	13 467	56 662			62 026	13 017	-169 194
33	86 771		5 363	165 283		73 149	780	73 929	14 046	59 103			64 466	12 885	-156 309
34	90 242		5 363	171 895		76 289	811	77 100	14 649	61 640			67 004	12 754	-143 555
35	93 852		5 363	178 771		79 556	843	80 399	15 276	64 280			69 643	12 626	-130 929
36	97 606		5 363	185 921		82 952	877	83 829	15 928	67 025			72 388	12 498	-118 431
37	101 510		5 363	193 358		86 485	912	87 397	16 605	69 880			75 243	12 373	-106 058
38	105 570		5 363	201 093		90 159	949	91 107	17 310	72 848			78 212	12 248	-93 809
39	109 793		5 363	209 136		93 980	987	94 966	18 044	75 936			81 300	12 126	-81 684
40	114 185		5 363	217 502		97 954	1 026	98 980	18 806	79 147			84 511	12 004	-69 679
41	118 752		5 363	226 202		102 086	1 067	103 153	19 599	82 487			87 850	11 885	-57 795
42	123 502		5 363	235 250		106 384	1 110	107 494	20 424	85 960			91 324	11 766	-46 029
43	128 442		5 363	244 660		110 854	1 154	112 008	21 282	89 573			94 936	11 649	-34 380
44	133 580		5 363	254 446		115 503	1 200	116 703	22 174	93 329			98 693	11 533	-22 846
45	138 923		5 363	264 624		120 337	1 248	121 586	23 101	97 236			102 600	11 419	-11 427
46	144 480		5 363	275 209		125 365	1 298	126 664	24 066	101 299			106 663	11 306	-121
47	150 259		5 363	286 218		130 595	1 350	131 945	25 070	105 525			110 889	11 194	11 073
48	156 270		5 363	297 666		136 033	1 404	137 437	26 113	109 920			115 283	11 084	22 156
49	162 521		5 363	309 573		141 689	1 460	143 149	27 198	114 490			119 854	10 974	33 131
50	169 021		5 363	321 956		147 571	1 519	149 090	28 327	119 244			124 607	10 866	43 997
51	175 782		5 363	334 834		153 688	1 579	155 268	29 501	124 187			129 551	10 759	54 756
52	182 814		5 363	348 227		160 050	1 643	161 693	30 722	129 329			134 692	10 654	65 410
53	190 126		5 363	362 156	130 000	296 667	1 708	298 375	56 691	239 976			245 339	18 481	83 891
Celkem	4 247 699		268 170	8 091 109	130 000	3 493 435	38 167	3 561 841	676 750	2 816 685	398 170	0	2 447 783	83 891	

NPV

Zdroj: vlastní zpracování