

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Fleet management**

**Martin Šteiner**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Martin Šteiner

Podnikání a administrativa

Název práce

**Fleet management**

Název anglicky

**Fleet management**

---

### Cíle práce

Základním cílem této diplomové práce je popsat činnosti, které jsou s provozováním fleetu spojené a které přímo ovlivňují jeho efektivnost. Součástí popisné části je analýza trhu s finančním vyjádřením správy fleetu různými způsoby. Dílčími cíly této práce jsou popis společností zajišťujících potřebné služby pro správu vozového parku, vysvětlení důležitých pojmů, které jsou neodmyslitelnou součástí činností zabývajících se efektivní správou vozového parku a jeho obměny.

### Metodika

Základní metodou řešení práce je analýza a syntéza. K vyhodnocení Fleet managementu využít techniky dotazování a pozorování. Dále využít kvalitativní a kvantitativní ukazatele hodnocení.

Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární přehled. 4. Vlastní řešení. 5. Návrh doporučení. 6. Závěr. 7. Seznam použité literatury.

**Doporučený rozsah práce**

50 – 65 stran

**Klíčová slova**

Fleet Management, správa vozového parku, financování vozového parku, finanční leasing, úvěr, operativní leasing, full service leasing, automobil,

---

**Doporučené zdroje informací**

1. PERNICA, P., LOGISTIKA PRO 21. STOLETÍ. 1. DÍL. 1. vyd. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4
2. PERNICA, P., LOGISTIKA PRO 21. STOLETÍ. 2. DÍL. 1. vyd. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4
3. PERNICA, P., LOGISTIKA PRO 21. STOLETÍ. 3. DÍL. 1. vyd. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4
4. VALACH, J., INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ A DLOUHODOBÉ FINANCOVÁNÍ, 2. vyd. Praha: Ekopress, 2006, ISBN: 80-86929-01-9
5. VALOUCH, P., LEASING V PRAXI – PRAKTICKÝ PRŮVODCE, 5. vyd. Praha: Grada, 2012, ISBN: 978-80-247-4081-2
6. VYCHOPENĚ, J., FINANČNÍ LEASING Z ÚČETNÍHO A DAŇOVÉHO POHLEDU, 1. vyd., Praha: Wolters Kluwer, 2010, ISBN: 978-80-7357-590-8
7. Leasing praktický průvodce – Grada Praha

---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/02 (únor)

**Vedoucí práce**

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

---

Elektronicky schváleno dne 30. 10. 2013

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 5. 12. 2013

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 24. 03. 2015

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Fleet management" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.3.2015

---

## Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc za odborné vedení a konzultace při vypracovávání diplomové práce. Dále bych rád poděkoval mému současnému zaměstnavateli za jeho přístup a v neposlední řadě také nejbližším za podporu, ochotu a trpělivost.

# Fleet management

---

## Fleet management

### **Souhrn**

Diplomová práce se zabývá tematikou financování a správy fleetů společností složených z osobních a lehkých užitkových automobilů. V teoretické části jsou na základě prostudování odborné literatury definovány důležité pojmy jako logistika, řízení a fleet management. Dále jsou charakterizovány všechny základní způsoby pořízení fleetů s popisem jejich výhod a nevýhod. Praktická část vychází z těchto teoretických východisek a na konkrétních od sebe odlišných případech analyzuje výhodnost základních způsobů pořízení firemních vozidel a jejich správy pomocí metody TCO – celkových nákladů na vlastnictví vozidla. Hlavním cílem práce je výběr a doporučení nejvýhodnějšího způsobu pořízení a správy fleetu s číselným vyjádřením v podobě dosažitelných úspor oproti jiným dostupným způsobům.

### **Summary**

The diploma thesis is focused on financing and managing of company fleets consist of passenger cars and light utility vehicles. Theoretical part is based on examined professional and scientific resources and consists mostly of definitions of terms like logistics, management and fleet management. Another section of theoretical part describes all basic ways of company fleet acquisition with description of their advantages and disadvantages. The practical part is based on these theoretical assumptions and compares various options of acquiring and managing company vehicles from the financial point of view using methods TCO – Total cost of vehicle ownership in the two different companies. The major aim of this work is to recommend the most financially efficient option of acquiring and managing company vehicle. The recommendation is backed up by detailed analysis of potential savings achieved by various types of financing.

**Klíčová slova:**

management, fleet, fleet management, automobil, financování, úvěr, leasing, finanční leasing, operativní leasing, TCO – celková náklady vlastnictví.

**Keywords:**

management, fleet, fleet management, car, financing, credit, leasing, financial leasing, operational leasing, TCO – total cost of ownership.

# Obsah

1	Úvod .....	11
2	Cíle práce a metodika .....	12
2.1	Cíle práce .....	12
2.2	Použité metody .....	12
3	Literární přehled .....	15
3.1	Logistický management.....	15
3.1.1	Management.....	15
3.1.2	Logistika .....	16
3.1.3	Doprava.....	19
3.1.4	Outsourcing v dopravě.....	21
3.1.5	Fleet management .....	21
3.2	Základní způsoby financování vozového parku .....	23
3.2.1	Koupě za hotové .....	23
3.2.2	Koupě na úvěr .....	24
3.2.3	Pronájem leasingem .....	25
3.2.4	Autopůjčovny.....	32
3.2.5	Problematika financování .....	33
4	Praktická část .....	36
4.1	Zmapování trhu fleet managementu v ČR.....	36
4.1.1	Vývoj fleet managementu v ČR.....	36
4.1.2	Vozový park v ČR .....	38
4.1.3	Leasingové společnosti působící v oblasti fleet managementu v ČR.....	41
4.1.4	Hlavní produkty full service leasingu .....	42
4.2	Charakteristika vozového parku .....	46
4.2.1	Činnosti spojené s provozem fleetu společnosti .....	46
4.2.2	Role fleet managera .....	53
4.2.3	Car Policy .....	55
4.2.4	Metoda TCO – celkové náklady vlastnictví .....	63
4.2.5	Fleetové podmínky a výběrové řízení.....	66
4.3	Analýza základních způsobů financování a správy fleetu.....	70
4.3.1	Charakteristika společností a jejich fleetů .....	70



4.3.2	Výběr vozidel.....	71
4.3.3	Postup zpracování analýzy.....	73
4.3.4	Analýza společnosti ABC.....	75
4.3.5	Analýza společnosti XYZ.....	84
5	Zhodnocení výsledků a doporučení.....	88
5.1	Společnost ABC.....	88
5.2	Společnost XYZ.....	90
6	Závěr.....	93
7	Seznam použité literatury.....	95
8	Přílohy.....	96

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Složky logistického řízení .....	18
Obrázek 2 Vývoj operativního leasingu v ČR v letech 2000 – 2013 podle dat z ČLFA.....	37
Obrázek 3 Vývoj počtu registrací vozů v ČR v letech 2006 – 2014 podle dat z SDA.....	38
Obrázek 4 Vývoj průměrného věku osobních automobilů v ČR.....	39

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Žebříček nejprodávanějších značek a modelů v ČR v roce 2014.....	40
Tabulka 2 Seznam největších leasingových společností na trhu ČR .....	41
Tabulka 3 Přehled podílů na trhu ČR leasingu automobilů podle leasingové společnosti..	42
Tabulka 4 Ukázka matice výběru vozidel.....	60
Tabulka 5 Struktura TCO – průměrné náklady dle segmentů vozů .....	64
Tabulka 6 Náklady na PHM – úspora se zavedení EKJ .....	65
Tabulka 7 Matrice doporučených vozidel pro společnost ABC .....	72
Tabulka 8 TCO Škoda Superb Combi 36 měsíců.....	78
Tabulka 9 TCO Škoda Superb Combi 60 měsíců.....	79
Tabulka 10 TCO Škoda Octavia Combi 36 měsíců.....	80
Tabulka 11 TCO Škoda Octavia Combi 60 měsíců.....	81
Tabulka 12 TCO Škoda Fabia Combi 36 měsíců .....	82
Tabulka 13 TCO Škoda Fabia Combi 60 měsíců .....	83
Tabulka 14 TCO Ford Transit .....	87
Tabulka 15 Vyhodnocení pořizovacích cen vozidel společnosti ABC.....	88
Tabulka 16 Detailní přehled celkových nákladů na pořízení a správu fleetu společnosti ABC .....	89
Tabulka 17 Vyhodnocení analýzy společnosti XYZ – Ford Transit .....	91

# 1 Úvod

Fleet management je velmi rozmanitým a poměrně složitým oborem, který se stále dynamicky vyvíjí. Jedná se o odvětví, které v sobě zahrnuje činnosti spojené se starostí o nákup a provoz dopravních prostředků ve společnostech. Důležité je uvědomění faktu, že fleet management negeneruje společnostem zisk, ale naopak náklady. Právě náklady, jejich výše a možnosti snížení jsou v dnešní době téma, které společnosti řeší. Proto jsou znalosti o fleet managementu vedoucí k efektivní správě vozových parků a snižujícím nákladům na jejich provoz všeobecně velmi ceněné. A pokud se k fleet managementu ve společnostech přistupuje zodpovědně a s náležitou důležitostí, tak dokáže generovat úspory. Bohužel prozatím se tomuto tématu nevěnuje skoro žádná odborná literatura, která by komplexně shrnula vše důležité a upozorňovala na nové trendy.

I to byl důvod, proč jsem se rozhodl pro zpracování tohoto tématu. Dalším důvodem je osobní vztah k fleet managementu jako k oboru, ve kterém se profesně již několik let pohybuji. Při tvorbě této diplomové práce čerpám ze svých pracovních zkušeností, kdy mou pracovní náplní je starost o zhruba 70 unikátních firemních fleetů v celkovém počtu okolo tisíce vozidel. Každodenně se setkávám s lidmi, kteří mají ve společnostech rozhodující pravomoce nebo mají na starost právě provoz fleetu firemních osobních automobilů. Často mají i tito lidé o možnostech fleet managementu velmi omezené znalosti, ikdyž jsou za vozové parky zodpovědní. To je můj poslední důvod pro zaměření této práce, kdy jsem se snažil popsat vše důležité, ovlivňující výsledné náklady na provoz fleetu různých společností. Nastínit tuto rozsáhlou problematiku a uvést náměty řešení, které povedou k prohloubení všeobecné znalosti o oboru fleet managementu.

Již po několik desetiletí se v České republice každým rokem zvyšuje celkový počet registrovaných automobilů. Především v posledních dvaceti letech na tomto vývoji mají podíl také společnosti, které ke svému podnikání potřebují jedno nebo i více firemních vozidel zajišťujících potřebnou mobilitu. A zde vzniká problém se správným výběrem vozidla, jeho financováním a volbou zajištění jeho provozu. Některé společnosti věnují této problematice velkou pozornost a v provozu svých fleetů se snaží být maximálně efektivní. Avšak stále je většina těch, kteří si nedokáží správně provést alespoň základní analýzu pro výběr vhodného automobilu, způsobu financování a správy svého fleetu.

## **2 Cíle práce a metodika**

### **2.1 Cíle práce**

Základním cílem diplomové práce je analyzovat základní způsoby pořízení a správy fleetů dvou modelových společností, které se skládají z osobních a lehce užitkových automobilů s vyhodnocením výsledků a doporučením konkrétního nejvýhodnějšího řešení. Ke splnění základního cíle diplomové práce je potřeba definovat a zpracovat i jednotlivé dílčí cíle, mezi které kromě zpracování teoretických východisek patří analyzování všech činností spojených s nákupem, provozem i prodejem firemních fleetů, které mají vliv na výsledek porovnání. Kromě toho se práce věnuje důležitým informacím z trhu automobilů a leasingových společností v ČR a charakterizuje pojem operativní leasing – tzv. full service leasing včetně nabízejících produktů a zmapování výhod i nevýhod tohoto řešení.

Přínos diplomové práce je v celkovém poskytnutí důležitých praktických informací, které pomohou s orientací v problematice výběru vhodného způsobu financování a správy konkrétních firemních fleetů. Proto se práce nezaměřuje pouze na samotnou analýzu výhodnosti způsobů financování a správy, ale z praktického pohledu se věnuje také jednotlivým činnostem, které jsou s provozem fleetu spojené a aby tak poskytla ucelený použitelný manuál.

### **2.2 Použité metody**

Při zpracování diplomové práce byly zvoleny vědecké metody, s ohledem na obsah a cíl práce, aplikované se získanými potřebnými znalostmi a vědomostmi. Pomocí vybraných metod je snahou potvrdit hypotézu o nejvýhodnějším způsobu pořízení a správě vozových parků zvolených modelových společností v podobě operativního leasingu.

Metodou deskripce je zpracována především teoretická část. Na základě studia odborné literatury je vymezen pojem řízení v logistickém managementu s východiskem ve specifikaci oboru fleet management. Dále jsou definovány základní způsoby pořízení osobních vozidel a jejich výhod i nevýhod.

Metodou komparace provádíme srovnání. V diplomové práci jsou srovnány v teoretické části základní způsoby pořízení osobních vozidel s charakteristikou jejich odlišností. V praktické části je touto metodou porovnána finanční výhodnost konkrétního způsobů pořízení a správy fleetů dvou modelových společností. Výsledky jsou porovnány v objektivně měřitelné jednotce Kč / km vypočítané matematickou metodou TCO.

Metodou ústního dotazování byly formou nestrukturovaného rozhovoru zjišťovány informace týkající se oboru fleet managementu v praxi a jeho dílčích částí z pohledu úspěšné leasingové společnosti působící na českém trhu s produkty operativního leasingu. Rozhovory byly vedeny se všemi vedoucími pracovníky jednotlivých podnikových útvarů.

Metodou elektronického dotazování formou emailu byly zajištěny podklady pro zpracování a vyhodnocení komparace základních způsobů pořízení a správy fleetů vybraných modelových společností. Dále také podklady pro zpracování podílů jednotlivých leasingových společností na trhu s operativním leasingem.

Metodou sběru informací prostřednictvím internetu a odborných publikací byly zjištěny sekundární informace<sup>1</sup> o trhu s fleet managementem v ČR. Důležité informace o velikosti trhu, podílech základních druhů leasingu jako způsobu pořízení fleetu, podílech leasingových společností a jejich produktech a vozovém parku v ČR.

Metoda analýzy představuje rozklad zkoumaného jevu z celku na dílčí části. Tato metoda je použita v kapitole 4.2 při detailním zpracování všech činností, které jsou spojené s nákupem a provozem fleetu. Dále vymezení pojmu Car Policy včetně praktických doporučení co a jak má tento interní dokument obsahovat a definování role fleet manažera jako odpovědné osoby. Tyto části kompletují obor fleet managementu do celku. A dále v kapitole 4.3 při rozdělení celkových TCO nákladů na dílčí části (náklady na pořízení vozidla, provozní náklady, bilance prodeje) a jejich vyčíslení.

Párovou metodou analýzy je syntéza, která slouží k porozumění vzájemné souvislosti jevů a vede k objasnění vztahů a zákonitostí. Metoda syntézy je v diplomové

---

<sup>1</sup> <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-sber-informaci-2771.html> (25.2.2015)

práci využita k formulaci závěrů plynoucích z vyhodnocení části porovnání vybraných způsobů pořízení a správy fleetů společností.

## 3 Literární přehled

### 3.1 Logistický management

#### 3.1.1 Management

„Slovem management můžeme označovat řízení, ale také skupinu podnikových řídicích pracovníků. Jde na jedné straně o označení funkce, na straně druhé o označení skupiny lidí, kteří tyto funkce vykonávají. Pojmem management označujeme především řízení celé jednotky, ale také řízení určité ucelené podnikové činnosti např. finanční, personální, informační nebo právě i fleet management atd.

Řízení představuje v současné době značně specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. I sebelépe technicky a personálně vybavená organizace nemusí být zárukou úspěchu, je-li špatně řízena.

Mnoho uznávaných osobností zastává názor, že management je spíše než vědou praktickou činností. Představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblastí více vědních disciplín – ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky atd. Tyto poznatky aplikuje a rozvíjí na podmínky řízení.

Jako vykonavatelé managementu jsou označováni konkrétní lidé – manažeři, kteří svou činností zajišťují všechny funkce managementu, mezi které patří rozhodování, plánování, motivace a vedení lidí, kontrola, organizování a komunikace.“<sup>2</sup>

Řízení podniku je velmi složitý a mnohostranný proces. Je to dáno především tím, že podnik je sám velmi složitý organismus, jehož jednotlivé články, zabývající se různými činnostmi, nemohou fungovat bez určité koordinace, motivace a kontroly. Pro úspěšnost podniku je nezbytně nutné, aby všechny činnosti podniku a všechna rozhodnutí, která jsou v podniku prováděna, byla realizována ve vzájemné návaznosti a propojenosti tj. systémově. Významná je věcná i finanční propojenost v časovém souladu – synchronizaci.

---

<sup>2</sup> VEBER, Jaromír a kol., *Management, základy, prosperita, globalizace*, str. 17 - 283

Řízení podniku jako celku je úkolem vrcholového managementu, který usiluje především o vzájemné skloubení jednotlivých činností tak, aby bylo dosaženo všech vytyčených cílů – hlavních i dílčích. Podle vlivu na splnění takových cílů a samotných nositelů řízení rozdělujeme typy řízení na dvě skupiny – hlavní strategické řízení a doplňující taktické a operativní řízení.“<sup>3</sup>

### **3.1.2 Logistika**

„Původ logistiky můžeme odvozovat nejspíše od řeckého logistikon – důmysl, rozum, nebo logos – slovo, řeč, myšlenka, pojem, rozum, zákon, pravidlo, smysl. Historický vývoj logistiky je spojen s jejím použitím v armádě. Díky jejímu úspěšnému uplatnění při využívání matematického aparátu umožňujícího účinně řešit problém zásob, dopravní a rozmisťovací problémy a další, vedlo k rozšíření logistiky na řešení analogických problémů v civilní sféře. Vznikla tak hospodářská logistika s řadou účelových aplikací, nejčastěji jako podniková logistika.“<sup>4</sup> „Podniková logistika má vliv pro rychlou integraci všech podnikových procesů neoddělitelně spojených s hmotným a nehmotným tokem produktů do jednoho speciálního oboru a potažmo i do speciálních podnikových útvarů.“<sup>5</sup> Zabývá se řízením všech činností, které jsou spojené s pohybem a koordinací materiálového toku. Mezi tyto činnosti patří především výroba, manipulace, doprava, skladování a prodej.

#### **Pojem logistika**

„Obecně můžeme logistiku charakterizovat jako činnost, která řeší celkovou koordinaci a optimalizaci všech činností, jejichž řetězce jsou nezbytné k pružnému, hospodárnému dosažení vytyčeného konečného efektu. Patří k relativně mladým vědním disciplínám, jejichž počátky lze datovat do padesátých let minulého století. Od té doby se z logistiky stala vysoce sofistikovaná disciplína. Důvodem jejího vývoje byl postupný přechod z trhu výrobce na trh orientovaný na zákazníka, který kvůli uspokojení jeho potřeb

---

<sup>3</sup> SYNEK, Miloslav a kol., *Podniková ekonomika*, str. 155 - 162

<sup>4</sup> PERNICA, Petr, *Logistika pro 21.století*, str. 18 - 20

<sup>5</sup> ŠTŮSEK, Jaromír, *Řízení provozu v logistických řetězcích*, str. 3



rozšiřoval sortiment výrobků a služeb. Dnes logistika disponuje širokou paletou technických prvků, technologických směrů, metodických postupů a forem organizace.“<sup>6</sup>

Pro charakteristiku pojmu logistiky můžeme uvést definici, kterou vydala Evropská logistická asociace: „Organizace, plánování, řízení a výkon toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích“<sup>7</sup>

Podle Pernici je „logistika disciplínou, která se zabývá celkovou optimalizací, koordinací a synchronizací všech aktivit v rámci samoorganizujících se systémů, jejich zřetězení je nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení daného konečného (synergického) efektu.“<sup>8</sup>

Aby logistika v podnicích fungovala, musí být aplikována systémovost logistického řešení tzv. systémový přístup, díky němuž je možné řešit navzájem komplexy souvisejících problémů a nastavení logistického řízení procesů pro vytváření a praktickou realizaci logistického systému podniku – tvorbu logistické strategie.

## **Cíle logistiky**

Cíle logistiky navazují na hlavní cíle podniku vytyčené z podnikové strategie a napomáhají je splňovat. Na druhé straně musí zabezpečit obsluhu zákazníků s požadovanou úrovní a při minimalizaci celkových nákladů.

Základní cíle logistiky se dělí na prioritní (vnější a výkonové), které se zaměřují na uspokojování přání zákazníka a sekundární (vnitřní a ekonomické), které se zaměřují na snižování nákladů vycházejících z oblastí zásob, dopravy, manipulace a skladování, výroby a řízení apod při dodržení rozsahu vnějších cílů.

---

<sup>6</sup> ŠTŮSEK, Jaromír, *Řízení provozu v logistických řetězcích*, str. 1

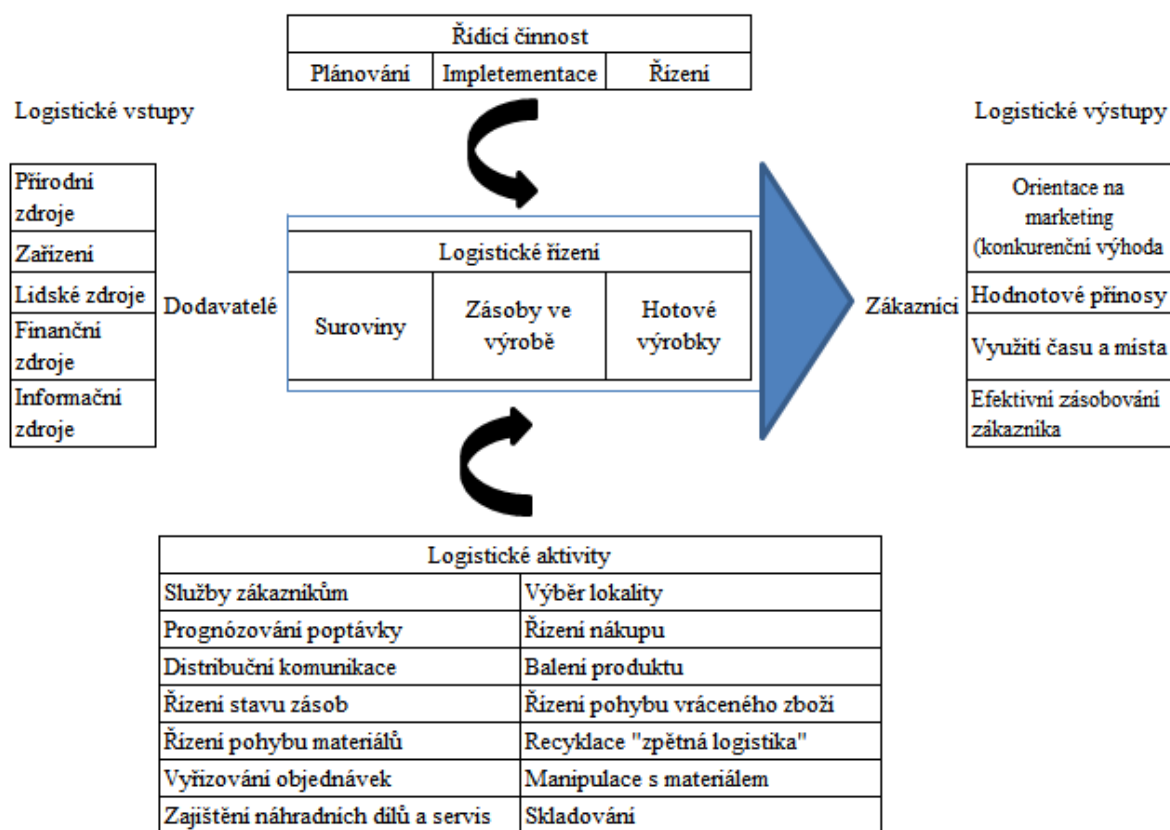
<sup>7</sup> SIXTA, Josef, Mačát, Václav, *Logistika – teorie a praxe*, str. 23

<sup>8</sup> PERNICA, Petr, *Logistický management*, str. 80

## Logistické řízení

„Z pohledu logistického řízení je logistika časově závislé umístování zdrojů nebo strategického řízení celého řetězce. Logistický řetězec je sekvencí událostí zaměřených na uspokojení zákazníka. Může zahrnovat zadání, výrobu, distribuci i likvidaci odpadů ve spojení s přepravou, skladováním a informačními technologiemi. K základním činnostem, které můžeme zahrnout do oblasti logistiky, patří následující složky logistického řízení (viz obrázek 1).

Obrázek 1 Složky logistického řízení



Zdroj: LAMBERT, D. M., STOCK, J. R. a ELLRAM, L. M., *Logistika*, s. 5.

Logistický přístup předpokládá vymezit základní znaky logistického řízení. Komplex těchto znaků musí vytvořit jednotně fungující celek. To znamená, že všechny znaky musí být splněny současně a musí fungovat. K základním znakům logistického řízení patří:

- Existence (resp. možnost jí jednoznačně definovat) finální produkce, která slouží k uspokojování zákaznických potřeb a je objektem směny.
- Koordinace, synchronizace a celková optimalizace hmotných i nehmotných procesů, které předcházejí dodání finální produkce zákazníkovi.
- Komplexní řešení problémů s konkrétní finální produkcí.
- Zahnutí všech článků bez ohledu na organizační, ekonomické a právní bariéry.
- Zákazník je rozhodujícím článkem a jeho potřebám se všechny ostatní články podřizují.<sup>9</sup>

### **Logistické náklady**

Konkrétní logistické náklady jsou vždy v souvislosti s konkrétními logistickými činnostmi a jako celek tvoří logistický výkon podniku. Aby podnik dosáhl efektivního řízení logistického systému, musí se zaměřit na minimalizaci celkových nákladů logistických činností (snížení nákladů v jedné oblasti totiž může vyvolat zvýšení nákladů v jiné oblasti). Mezi klíčové logistické náklady patří – a) náklady na zákaznický servis, b) přepravní náklady, c) náklady na udržování zásob, d) skladovací náklady, e) množstevní náklady, f) náklady na informační systém.

V porovnání s ostatními logistickými činnostmi doprava často představuje největší samostatnou nákladovou položku<sup>10</sup>

### **3.1.3 Doprava**

„Doprava jako taková pomocí dopravní techniky zajišťuje přesun věcí, lidí a informací v prostoru, z místa tvorby do místa spotřeby po dopravních cestách a zvyšuje tak jejich hodnotu. Dále pak ovlivňuje rychlost, kvalitu a spolehlivost, s jakou se tento přesun uskuteční. Doprava umožňuje propojení jednotlivých částí logistického řetězce. Tento úkol je pro dopravu podstatně jednodušší, pokud přepravní prostředky mohou plnit i jiné funkce např. manipulační a skladovací. Tyto funkce zajišťuje v podniku dopravní technika.

<sup>9</sup> ŠTŮSEK, Jaromír, *Řízení provozu v logistických řetězcích*, str. 10 - 11

<sup>10</sup> SIXTA, Josef, Mačát, Václav, *Logistika – teorie a praxe*, str. 91

Z pohledu podniku dopravu členíme také na vnitropodnikovou a mimopodnikovou. Kdy první z nich se uskutečňuje v rámci výrobního procesu většinou specializovanými dopravními a manipulačními prostředky uvnitř podniku (sklady, dílny, provozovny, výroby apod.) a druhá (vnější) probíhá mimo prostory daného podniku na veřejných komunikacích při zásobování a distribuci zboží, nebo při zajišťování obsluhy dodavatelů nebo odběratelů např. obchodními zástupci. Je na zvážení managementu konkrétního podniku, jakým způsobem bude především vnější dopravu zajišťovat (z vlastních nebo cizích zdrojů). Každé řešení má své výhody i nevýhody, avšak hlavním argumentem je vždy výše nákladů ve vztahu s rozsahem nabídky a jejího využití pro daný podnik.

Dopravu je možno členit podle dalších různých hledisek:

- Podle druhu dopravní cesty a dopravního prostředku – železniční, silniční a městskou hromadnou, leteckou, vodní, kombinovanou a nekonvenční.
- Podle přemísťovaného objektu – osobní a nákladní.
- Podle vztahu dopravce a přepravce – veřejná, neveřejná, individuální.
- Podle pravidelnosti – pravidelnou, nepravidelnou.
- Podle obsluhovaného území – vnitrostátní, mezinárodní.
- Podle velikosti zásilky – celovozovou, kusovou.
- Podle hromadnosti – hromadnou, nehromadnou.<sup>11</sup>

### **Přemísťovací procesy**

„Přemísťovací proces se v širším slova smyslu nazývá také provozní proces, jednodušeji provoz dopravy. Provozem dopravy se rozumí vzájemně skloubené pracovní úkony a procesy pomocí nichž se uskutečňuje vlastní přemísťovací činnost dopravy. Zde je možno rozlišit dvě jeho stránky:

- Dopravní proces představuje přemístění dopravních prostředků
- Přepravní proces spočívá ve vlastním přemístění zboží a osob.

Obě stránky přemísťovacího procesu se většinou uskutečňují současně. V tomto vztahu je dopravce provozovatelem dopravy. Ten zabezpečuje samotné přemístění zboží a osob. Uživatel nebo objednatel dopravních služeb je přepravce resp. zákazník.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> SIXTA, Josef, Mačát, Václav, *Logistika – teorie a praxe*, str. 160

<sup>12</sup> SIXTA, Josef, Mačát, Václav, *Logistika – teorie a praxe*, str. 162

### 3.1.4 Outsourcing v dopravě

Pro zajištění dopravních služeb si podnik může položit otázku, zda-li je v jeho případě výhodnější spoléhat se na vnitřní zdroje (insourcing) nebo se obrátit na jinou, většinou specializovanou společnost (outsourcing).

„Outsourcing je vymezován jako smluvní vztah s externím podnikem, na jehož základě je na externí podnik odsunuta (vytěsněna) interní činnost (a zároveň odpovědnost) spojená s obhospodařováním daného zdroje. Typické je, že se jedná o funkční oblast, která bezprostředně nesouvisí s hlavním předmětem činnosti. Hlavním strategickým důvodem pro uplatnění outsourcingu je nutnost pružněji reagovat na přání zákazníků. Pokud se podnikový management zabývá všemi problémy, ztrácí cenný čas a energii potřebnou k rozhodování o hlavní činnosti. Je důležité se soustředit na hlavní činnost a ostatní účelně odsunout a organizačně se zeštíhlet.“<sup>13</sup>

Mezi výhody řešení outsourcingem můžeme zahrnout přístup k novým technologiím bez vedlejších nákladů a redukci jednorázových investic, odpadnutí odpovědnosti za danou oblast a její řízení, přístup ke světové úrovni a konče i možností snadnější fúze podniků.

### 3.1.5 Fleet management

Anglické spojení slov fleet management můžeme v užším pojetí chápat jako komplexní správu o vozový park (fleet<sup>14</sup>) podniku a smyslem kvalitního fleet managementu je zabezpečení mobility v potřebném rozsahu a kvalitě. V návaznosti lze obecně do vozového parku zahrnout všechny dopravní prostředky. Fleet management pod sebou ukrývá mnoho činností, které při naplnění klasických funkcí managementu zajistí podniku nižší náklady vycházející z efektivního provozu fleetu. U fleetů osobních a lehkých užitkových vozidel se mezi tyto činnosti řadí vše od výběru způsobu financování pořízení (nákupu), přes nastavení pravidel pro samotný provoz až k realizaci prodeje (obměny) a kompletního zajištění spojené administrativy. Během provozu vozidel

---

<sup>13</sup> PERNICA, Petr, *Logistika pro 21.století*, str. 1018 - 1020

<sup>14</sup> Fleetem se rozumí větší množství dopravních prostředků, které jsou v provozu v jedné společnosti.

je potřeba řešit a hlídat náklady spojené se servisováním vozů, starostí o pneumatiky, pojištění a likvidaci škod, nákup pohonných hmot a nahodilých krizových situací apod..

Aktuálně je fleet management jednou z nákladových oblastí, kde soukromé společnosti, ale i státní správa začínají jednat čím dál více ekonomicky a tržně. Důkladně dbají na správný výběr vozidel, způsobu financování a zajištění maximální nákladové efektivity svých fleetů.

Moderní metodou a jedním ze základních nástrojů pro efektivní řízení nákladů na provoz fleetů je výpočet celkových nákladů na vlastnictví (užívání) vozidla tzv. TCO – Total Cost of Ownership.

### **Historický vývoj oboru fleet management**

Vývoj a rané počátky fleet managementu můžeme spojit s vývojem leasingu jako jednou z hlavních forem pořízení nebo nabytí majetku. Důkazy o prvním používání leasingu (řemeslných a zemědělských nástrojů) jsou podle archeologických nálezů již z doby zhruba dva tisíce let před naším letopočtem. Dalším důležitým momentem ve vývoji bylo definování rozdílu mezi tehdejšími finančním a operativním leasingem v římském soukromém právu byzantského císaře Justiniána. Přes starověk, kdy byl používán hlavně leasing lodí, a o mnoho stovek let později rozvoj železnice na Britských ostrovech a v USA, se můžeme dostat až k největšímu rozmachu leasingu a tím i fleet managementu v historii. Jedná se o období po druhé světové válce, které je spojené s rozvojem soukromých společností, globalizací, vývojem moderních technologií a oboru logistiky. Ve spojení zvýšeného tempa života se zvyšoval také počet vozidel ve společnostech pro zajištění mobility a v konečném důsledku také zájem o efektivní správu jejich fleetů. Pomalu vznikala nová role managerů a to fleet manažer, který má na starost právě zajištění efektivní správy fleetu ve svém podniku.

S vývojem outsourcingu v osmdesátých letech minulého století je i spojená změna v přístupu soukromých společností k fleet managementu. Postupně společnosti začínají přenechávat své starosti s vozovými parky specializovanému společností, které jsou této specifické činnosti maximálně přizpůsobené a čerpají z časem získaných zkušeností. Pro soukromé společnosti je přidanou hodnotou zejména uvolnění kapitálu na pořízení

a správu fleetu ze svých zdrojů a i čerpání výhod, které mají na trhu specializované společnosti hromadně vyjednané.

Ruku v ruce jde vývoj fleet managementu ve spojení s vývojem automobilismu a jeho trendy i problémy ho ovlivňují. Například čím více jsou automobily rozšířené, tím jsou fleety společností větší, čím více je úspornějších vozů, tím větší úspory generují také firemní automobily, čím více jsou vozy bezpečnější, je bezpečný i provoz firemních vozů pro zaměstnance a čím jsou nové automobily sofistikovanější, tím jsou i možnosti fleet managementu propracovanější a detailnější.

## **3.2 Základní způsoby financování vozového parku**

Tato kapitola bude vycházet zejména z publikace Valoucha, který pravidelně, již delší dobu, problematiku financování dlouhodobého hmotného majetku sleduje. Vyjmenujeme a definujeme základní a nejvyužívanější způsoby financování fleetů osobních a lehkých užitkových automobilů. Zmapujeme jejich výhody a nevýhody, které jsou důležité pro rozhodnutí a výběr z pohledu tří aspektů<sup>15</sup>:

- a) administrativní náročnost a právo disponování s majetkem
- b) daňové dopady
- c) finanční náročnost pořízení

### **3.2.1 Koupě za hotové**

„Hlavním předpokladem nákupu majetku za hotové je dostatek volných finančních prostředků v hotovosti. I přesto situace, kdy má subjekt dostatek volných finančních prostředků k dispozici, nemusí být koupě za hotové automaticky nejvhodnější formou pořízení majetku. Je nutné zvažovat i jiné způsoby pořízení majetku (úvěr nebo leasing) a porovnat výhodnost mezi nimi. Nesmí se zapomenout také na posouzení tzv. nákladů obětované příležitosti. Je na zvážení a vyhodnocení, která možnost přinese větší užitek např. investovat volné prostředky do osobního vozidla anebo do rozvoje své činnosti, ze které má podnik hlavní zdroje příjmů.

---

<sup>15</sup> VALOUCH, Petr, *Leasing v praxi*, str. 19

Hlavní výhodou je, že se subjekt nezadlužuje jako je to v případě úvěru a především se stává okamžitým vlastníkem pořízeného majetku, se kterým může volně disponovat a starat se o něj. Další dílčí výhodou je, že se jedná o jednorázovou investici (na kterou je připravený dostatek vyčleněné hotovosti) a nezatěžuje se subjekt dalšími pravidelnými výdaji a náklady navíc jako např. úrok, marže leasingové společnosti, administrativní zátěž s hrazením jednotlivých splátek nebo faktur apod.

Hlavními nevýhodami je nutnost vysokého jednorázového výdaje hotovosti, který se negativně promítne do cash flow subjektu v okamžiku pořízení a také skutečnost, že u většiny dlouhodobého majetku dle § 25 odst. 1 písm. a) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, nelze výdaje (náklady) na pořízení dlouhodobého majetku považovat pro daňové účely za výdaje (náklady) daňově uznatelné. Daňovým nákladem (výdajem) se v případě odpisovaného dlouhodobého majetku rozumí pouze daňové odpisy vypočtené v souladu s příslušnými ustanoveními zákona o daních z příjmů (jedná se o § 26 - § 33). To ovšem znamená, že jednorázový výdaj hotovosti uskutečněný v jednom roce je z hlediska zákona o dani z příjmů obvykle nutno rozložit do více zdaňovacích období (v případě osobních vozů, které spadají do odpisové skupiny 2 je to 5 let), což není z čistě ekonomického hlediska nejefektivnější.<sup>16</sup>

Navíc se podnik sám musí starat o provoz majetku, aby ho udržel co nejdéle v nejlepší kondici a výkonu. Pokud budeme hovořit o souvislostech s provozem osobního automobilu, tak se jedná už o samotné přihlášení vozidla, jeho pojištění, pravidelnou i nepravidelnou údržbu a pneuservis, pojištění, různorodé administrativy a v neposlední řadě úhradu daní a poplatků.

### **3.2.2 Koupě na úvěr**

„Při koupi majetku na úvěr má podnik oproti koupi za hotové jednu velkou výhodu, a sice, že nepotřebuje větší množství volných finančních prostředků. Ty si obstarává půjčkou prostřednictvím banky anebo jiné úvěrové instituce. Kromě této výhody získává podnik koupí majetku na úvěr další neoddiskutovatelné profity – majetek je sice nakoupen za „cizí“ peněžní prostředky, ovšem již okamžikem nákupu se stává majetkem kupujícího s právem tento majetek daňově odpisovat. Tuto výhodu dále umocňuje fakt, že úroky

---

<sup>16</sup> VALOUCH, Petr, *Leasing v praxi*, str. 17



z úvěru jsou za podmínek stanovených v § 24 odst. 2 písm. zi zákona o dani z příjmu daňově uznatelným nákladem (výdajem)<sup>17</sup>. Koupí na úvěr tak podnik obvykle získává za vypůjčené peníze právo do daňově uznatelných nákladů (výdajů) uplatňovat jak odpisy majetku, tak i placené úroky z úvěrů a půjček.

Nevýhodou koupě na úvěr oproti koupi za hotové je nutnost vynakládat další náklady na koupi – jedná se zejména o placené úroky z úvěrů, poplatky spojené s vedením úvěrových účtů, poplatky za vyřízení žádosti o úvěr a v neposlední řadě také fakt, že přijutím úvěru dochází k účetnímu zadlužení podniku, protože výše přijatého úvěru se objeví přímo v rozvaze jako položka cizích zdrojů. To samozřejmě zhoršuje pozici podniku v případě hodnocení rizikovosti investory, obchodními partnery apod. Při žádosti podniku o úvěr banka anebo jiná úvěrová instituce prověřuje platební bonitu žadatele a i podle ní může určit výši úroku nebo zajištění.<sup>18</sup>

Navíc se majitel opět musí sám starat o kompletní provoz fleetu, aby ho udržel co nejdéle v nejlepší kondici a výkonu.

### 3.2.3 Pronájem leasingem

#### Pojem leasing

V textu výše je uvedeno, že leasing je jednou ze základních možností pořízení (získání) majetku. Proto je důležité pojem leasing definovat a vysvětlit.

„Pojem leasing pochází z anglického výrazu „lease“ znamenajícího pronájem resp. smlouvu o pronájmu. Leasing tedy neznamená nic jiného, než pronájem (nájem) hmotných či nehmotných věcí a práv, kdy pronajímatel (osoba, která majetek pronajímá) poskytuje za úplatu nebo jiné nepeněžní plnění nájemci (osobě, která získává možnost majetek používat) právo danou věc v průběhu doby pronájmu používat. Na nájemce přechází pouze právo daný majetek používat.“<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Daňovým nákladem (výdajem) však nejsou úroky z úvěru podle § 25 odst. 1 písm. w zákona o dani z příjmů

<sup>18</sup> VALOUCH, Petr, *Leasing v praxi*, str. 17 - 18

<sup>19</sup> VALOUCH, Petr, *Leasing v praxi*, str. 9

„Na leasingových trzích se v minulosti prosadily dva zásadní, kvalitativně odlišné leasingové produkty - finanční leasing a operativní (provozní) leasing. Oba slouží investorům i soukromým spotřebitelům k získání možnosti užívat potřebnou věc ve vlastnictví druhé osoby.“<sup>20</sup>

## **Leasing – jeho vymezení v právu ČR**

„Leasing není výslovně definován v platném českém soukromém právu. Soukromé právo je na leasingové operace aplikovatelné především ve svých obecných ustanoveních. Protože leasing není uveden mezi zvláštními smluvními typy ani v novém občanském zákoníku, ani v jiném (zvláštním) soukromoprávním předpisu, je posouzení některých aspektů leasingových obchodů v praxi často nejednotné a sporné. Problematické jsou především pokusy posuzovat leasingové operace z hlediska úpravy smluvních typů, které se v některých ohledech leasingu podobají.“<sup>21</sup>

Je potřeba důsledně rozlišovat, zda-li se jedná o finanční nebo operativní leasing a to zvláště pro účely daňového posouzení jednotlivých leasingových případů – detailnější rozbor je v navazujících podkapitolách.

## **Pronájem leasingem**

Dalším způsobem „pořízení“ majetku je stále oblíbenější leasing. Protože vlastnické právo k majetku zůstává po celou dobu trvání leasingu ve vlastnictví pronajímatele, je uvedeno slovo pořízení v uvozovkách. Na nájemce tedy přechází pouze právo majetek používat, za což se nájemce smluvně zavazuje platit pronajímateli dohodnuté leasingové splátky.

„Hlavní výhodou je rozložení plateb do delšího časového období a také, že nájemné (leasingové splátky) je za podmínek stanovených v § 24 odst. 2 písm. h) a § 24 odst. 4 – 6, 15, 16 zákona o dani z příjmu daňově uznatelným nákladem (výdajem). Další výhodou je fakt, že leasing nepředstavuje účetně zvýšení zadluženosti podniku (ale z ekonomického pohledu se o zadlužení jedná), protože fakticky vzniklý závazek z leasingové smlouvy

<sup>20</sup> <http://www.mmspektrum.com/clanek/vyvoj-leasingoveho-trhu-v-cr.html> (7.1.2105)

<sup>21</sup> <http://clfa.cz/index.php?textID=41> (19.1.2015)

se neprojeví v rozvaze podniku jako položka zvyšující cizí zdroje. O závazcích z leasingu se účtuje v podmínkách ČR pouze v podrozvahové evidenci (v Mezinárodních účetních standardech – IAS resp IFRS se používá IAS 17). Tzn. že případný externí analytik z rozvahy nevyčte žádné informace o majetku pořízeném formou leasingu (pouze případně z doplňujících informací např. v příloze k účetní závěrce).<sup>22</sup>

Nevýhodou leasingu je, že majetek zůstává po dobu trvání leasingového vztahu ve vlastnictví pronajímatele. Nájemce nemá možnost uplatňovat do svých daňově uznatelných nákladů (výdajů) daňové odpisy majetku. Další nevýhodou v případě finančního leasingu je, že i když zůstává majetek ve vlastnictví leasingové společnosti, tak pronajímatel přenáší na nájemce rizika vyplývající z vlastnictví majetku jako by byl vlastníkem. To znamená, že nájemce se musí o majetek starat – sjednat a hradit pojištění, náklady spojené s opravami atd. Dalším omezením je, že majetek je ve vlastnictví pronajímatele a tudíž nájemce má značně omezená práva s nakládáním majetku a jakýmkoliv případnými úpravami (vyžaduje se souhlas pronajímatele).

### **Finanční leasing obecně**

Podle Valoucha je „finanční leasing pronájem, u něhož dochází po skončení doby pronájmu k odkupu najaté věci nájemcem. Místo pojmu finanční leasing se můžeme setkat v českých daňových předpisech s pojmem finanční pronájem s následnou koupí najaté věci (zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů). Doba pronájmu se zpravidla kryje s dobou ekonomické životnosti pronajímaného majetku a je zpravidla delší než u operativního leasingu. U finančního leasingu má obvykle nájemce povinnost provádět údržbu, opravy a servisní služby spojené s užíváním pronajatého majetku.

Podle České leasingové a finanční asociace je finanční leasing definován jako smlouva, podle níž jedna strana s podnikatelským záměrem a za úplatu poskytne druhé straně - tzv. leasingovému nájemci – jím vybraný předmět do užívání za účelem dlouhodobého užívání předmětu leasingu s:

- a) přenosem rozhodující části nebo i všech rizik a užitků spojených s vlastnictvím předmětu leasingu na nájemce

---

<sup>22</sup> Valouch, Petr, *Leasing v praxi*, str. 18 - 19

- b) právem či povinností převodu vlastnictví předmětu leasingu na nájemce za cenu obvykle podstatně nižší než tržní nebo s právem uzavření další leasingové smlouvy za podstatně výhodnějších podmínek.<sup>23</sup>

### **Finanční leasing – nákup automobilu**

Leasingová společnost je pronajímatelem a nájemcem může být soukromá osoba, podnikatel nebo právnická osoba. Předmětem leasingu je vozidlo podle výběru nájemce, které může být buď nové anebo ojeté (leasingové společnosti si určují maximální možné stáří vozidla) a záleží na nájemci, odkud si vozidlo kupuje (z autobazaru nebo autosalonu).

Dobu leasingu si určuje nájemce (kilometrový nájezd jako u operativního leasingu není třeba). Vlastníkem vozu je po celou dobu leasingu pronajímatel a nájemce hradí měsíční leasingové splátky a jednorázovou úhradu – část z celkové kupní ceny – akontaci. Případ možného nevrácení finančních prostředků ze strany nájemce je tak krytý a pronajímatel má tak velmi silný nástroj, který může, v případě nedobytnosti pohledávky, využít. Jde o §185 trestního zákoníku o „neoprávněném užívání cizí věci“. Minimální doby trvání finančního leasingu jsou stanoveny zákonem. U nových vozidel se jedná o délku podle odpisové skupiny (osobní automobily spadají podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů do odpisové skupiny č. 2 tzn. doba odpisů je 5 let). U ojetých vozů je minimální doba leasingu stanovena na 54 měsíců. Během této doby je pořizovací cena vozu umořena v podstatě celá. Dobu splácení je však možné podle požadavku nájemce upravit na 3 nebo 4 roky s tím, že další splátky jsou v nulové výši. Během této doby je nájemce povinen zajistit potřebnou údržbu, pneuservis a vše potřebné k provozu vozu. Součástí leasingové splátky může být pojištění (zpravidla povinné ručení a havarijní pojištění, někdy i pojištění skel), to záleží na volbě nájemce a pravidlech pronajímatele. Vlastnické právo přechází na nájemce až po uhrazení všech leasingových splátek a kupní ceny podle smlouvy.

Výhodou je především jednoduchý a rychlý způsob sjednání bez nutnosti složení depozita nebo jiné kauce, záruky. Eliminování velkého jednorázového výdaje a rozložení kupní ceny do pravidelných leasingových splátek. Navíc pro podnikatele a právnické osoby jsou leasingové splátky plně uznatelným daňovým nákladem.

---

<sup>23</sup> VALOUCH, Petr, *Leasing v praxi*, str. 9

## Operativní leasing obecně

Podle Valoucha „jsou obecně operativním leasingem všechny ostatní druhy leasingu, které nejsou leasingem finančním. Jedná se tedy zejména o takový leasing, kdy po skončení doby pronájmu dochází k vrácení pronajatého majetku pronajímateli (vlastníkovi). Operativní leasing je zpravidla krátkodobější, než finanční leasing a to i vzhledem k ekonomické životnosti pronajatého majetku. Na rozdíl od finančního leasingu jsou většinou v leasingové splátce zahrnuty také náklady spojené s údržbou, opravami či servisními službami. To znamená, že náklady na tyto služby hradí pronajímatel, ale v domluvené výši je přenáší na nájemce (toto musí být stanoveno a vyjasněno ve smlouvě).“<sup>24</sup> Podle České leasingové a finanční asociace je „operativní leasing definován jako smlouva, podle níž jedna strana s podnikatelským záměrem a za úplaty poskytne druhé straně – tzv. leasingovému nájemci – jím vybraný předmět do užívání za účelem jeho dočasného používání bez:

- a) přenosu rizik a užitků spojených s vlastnictvím předmětu leasingu
- b) jakéhokoliv smluvního nároku na možný přechod vlastnictví předmětu leasingu na nájemce.“<sup>25</sup>

## Operativní leasing - nákup automobilu tzv. Full Service Leasing

Leasingová společnost je pronajímatelem a nájemcem je zpravidla právnická osoba, ikdyž novým produktem na trhu, je operativní leasing také fyzickým osobám. Podle výběru nájemce leasingová společnost nakoupí vozidlo u svého smluvního partnera (ve výjimečných případech leasingová společnost povolí nákup u nesmluvního dodavatele). Následně pronajímatel předává nájemci vozidlo do užívání a od tohoto dne si začíná účtovat leasingové splátky, které jsou pro nájemce daňově uznatelným nákladem. Součástí leasingové splátky je nejenom finanční část (amortizace a úrok), ale také další doprovodné služby jako např. údržba vozidla, potřebné pneuservisní úkony, různé druhy pojištění, silniční asistence, kniha jízd a povinné poplatky a daně a také marže leasingové společnosti tzv. management fee a marže z úroku. V některých případech leasingová

---

<sup>24</sup> VALOUCH, Petr, *Leasing v praxi*, str. 9

<sup>25</sup> <http://www.clfa.cz/index.php?textID=40> (9.1.2015)

společnost výši nákladů na vybrané položky garantuje. Důležitou položkou je zůstatková cena vozu, kterou pronajímatel stanovuje a případně také garantuje. Součástí splátek je tedy pouze rozdíl mezi pořizovací cenou a stanovenou zůstatkovou hodnotou vozu<sup>26</sup>. Ovšem tato problematika si zaslouží hlubší analýzu, která bude detailně vysvětlena v dalších kapitolách. Aby leasingová společnost mohla náklady garantovat, je dopředu sjednána doba leasingu a kilometrový nájezd (např. 36 měsíců a 120.000 km). Jakmile doba leasingu nebo i vozidlo dosáhne sjednaný kilometrový nájezd, je možné vozidlo pronajímateli vrátit a leasing ukončit. K tomuto datu končí pronajímatel s účtováním leasingové splátky a začíná se starat o prodej vráceného vozidla. Nájemci tedy tato starost odpadá. Případně je vozidlo nájemci přednostně nabídnuto k odkupu za cenu stanovenou leasingovou společností.

Hlavních výhod je hned celá řada. Kromě toho, že náklady vyfakturované od leasingové společnosti směrem k nájemci jsou daňově uznatelné (tedy i náklady spojené s přefakturací položek, které dle smlouvy není povinna hradit leasingová společnost, a přesto jsou s provozem vozidla nutně spojené, jsou pro nájemce také daňově uznatelné). Typickým příkladem takových nákladů jsou náklady na spotřebované pohonné hmoty, náklady na opravy škod do výše spoluúčasti dle pojistné smlouvy, spoluúčasti na škodách atd. Další výhodou je, že nájemce tímto řešením šetří nejen finanční prostředky, ale také čas. Finanční prostředky především proto, že leasingová společnost nakupuje a servisuje vše ve velkém množství, díky tomu za výhodných podmínek. Tyto podmínky převádí do leasingových splátek, které jsou nižší, než by si nájemce dokázal zajistit sám. Čas nájemce ušetří tím, že o vozidlo se starají zaměstnanci leasingové společnosti a nikoliv zaměstnanci nájemce. Nájemce se tak může naplno věnovat svému podnikání.

Nevýhodou může být pro nové zájemce delší doba pro zpracování a uzavření smlouvy, z důvodu možnosti individuálního nastavení služeb a jednotlivých bodů smlouvy (pokud to leasingová společnost umožní). Dalším zdržením je posouzení finančních výkazů (rozhaha, výkaz zisků a ztrát, případně výroční zpráva od auditora) společnosti zájemce. Je také možné, že po posouzení těchto dat bude leasingová společnost požadovat určitý způsob zajištění např. depozitum, nastavení kratší splatnosti, garanci jiné společnosti apod.

---

<sup>26</sup> Jedná se o hodnotu, která je rozdílem mezi pořizovací cenou a jeho odpisy (amortizací)

## **Operativní leasing vs. finanční leasing – osobní automobily**

Obecně je známo tvrzení, že z hlediska finanční zátěže je pro společnosti s více vozy (3 ks a více) téměř vždy výhodnější varianta operativního leasingu jako způsobu financování a správy vozového parku. Důvodem jsou různé flotilové slevy, daňová zvýhodnění (operativní leasing je brán, jako služba, tedy leasingové splátky a všechny ostatní případné přefakturace jsou daňově uznatelnými náklady/výdaji), dále není potřeba žádné akontace. Vzhledem k tomu, že je vozidlo majetkem leasingové společnosti a součástí smlouvy jsou i další doprovodné služby, tak nájemci šetří také na personálních nákladech svých zaměstnanců, kteří mají více prostoru se věnovat své náplni práce.

Dříve platilo tvrzení, že varianta operativního leasingu je výhodnější pro podnikající subjekty a finanční leasing pro soukromé osoby. Avšak zákonná znevýhodnění z posledních let a nabídka leasingových společností i výrobců vozů, kteří nyní masově nabízejí operativní leasing pro podnikatele a soukromé osoby, toto tvrzení postupně popírá. I proto se můžeme v nadcházejících letech těšit na růst trhu s operativním leasingem.

Dalším možným důvodem pro růst trhu operativního leasingu nejen u osobních automobilů je, že řada nejen mezinárodních společností vede účetnictví i podle mezinárodních účetních standardů. U finančního leasingu, kde předmět leasingu přechází po skončení v častých případech na nájemce je zahrnován do rozvahy a ovlivňuje tak řadu výkonových ukazatelů (například ROA – výnosnost aktiv) využívaných finančními analytiky při hodnocení firem. A právě operativní leasing se v rozvaze neprojevuje a tím neovlivňuje podnikové výsledky. Navíc ani závazky nefigurují na straně pasiv a nelimitují společnosti v případných dalších cizích zdrojích.

Zda-li jsou výše uvedená tvrzení pravdivá se přesvědčíme v praktické části této práce, kdy bude provedeno srovnání výhodnosti základních způsobů pořízení a správy vozového parku u dvou vybraných modelových společností.

Ve spojení s nabídkou finančního a operativního leasingu jako způsobu pořízení osobního vozidla se doporučuje využít takových subjektů, které jsou registrovány u České leasingové a finanční asociace. Tyto společnosti jsou více důvěryhodné, prověřené a většinou za sebou mají již delší dobu působení na českém trhu. Seznam těchto největších společností uvádí tabulka 2.

### 3.2.4 Autopůjčovny

Asi každý vozový park jednou za čas potřebuje zapůjčit náhradní vozidlo nad svůj stálý fleet. Většinou se jedná o případy, kdy je potřeba nahradit jedno nebo více vozidel, protože jsou v servisu kvůli pravidelné údržbě, poruše nebo opravě po pojistné události. V takovém případě společnosti využívají krátkodobou zápůjčku náhradního vozidla od autopůjčovny anebo přímo od servisu. V poslední době se však stále více diskutuje o nabídce specializovaných autopůjčoven a to dlouhodobých zápůjčkách (pronájem). Rozdíl mezi krátkodobým a dlouhodobým pronájmem je hlavně v době zápůjčky a tím i sazbou za pronájem na den. O dlouhodobých zápůjčkách můžeme říci, že jsou delší jak 30 dnů.

Specializované autopůjčovny nabízejí nový produkt, který dokáží nabídnout společnostem s malým a středně velkým fleetem. Typicky se jedná například o firmy, jejichž činnost je značně sezónní. Tyto autopůjčovny jsou schopny udělat zájemcům analýzu jejich vozového parku a pro náročná období nabídnout řešení. Buď dokáží nabídnout vozidlo ze svého parku anebo pro ně rovnou objednájí nové. Jakmile je vozidlo nebo i více vozů k dispozici, začne podle smlouvy o pronájmu dlouhodobý pronájem. Nájemce užívá vozidlo po domluvenou dobu (většinou půl roku nebo rok) a po jejím cena paliva. Cena paliva je u operativního leasingu nižší kvůli předp

Výhodou je stále nový vozový park, u kterého se jen minimálně řeší návštěvy v servisu a pokud dojde k poruše, tak autopůjčovna klientovi přistaví náhradní vozidlo a problém vyřeší. Další výhodou je možnost prakticky okamžitého ukončení pronájmu s minimálním dopadem pro nájemce. Pronájem je nájemci účtován v měsíčních fakturách a náklady jsou pro něj daňově uznatelnými.

Dlouhodobé pronájmy vozidel od autopůjčoven se vzhledem k popsaným výhodám jeví jako velmi zajímavý produkt. Jeho nevýhodou je logicky vyšší cena než například u operativního leasingu. Jedná se o navýšení ve výši zhruba o 15 – 25% na měsíční splátce, což pro některé společnosti není akceptovatelné navýšení. Samozřejmě platí, že čím bude pronájem delší a na více vozidel (záleží také na kategorii – velikosti), tím bude pronájem levnější a rozdíl oproti operativnímu leasingu menší. Jako alternativa nebo spíše doplňující prvek si toto řešení své místo na trhu určitě získá.



### 3.2.5 Problematika financování

Aby si subjekt mohl mezi všemi možnostmi financování a správy vozového parku vybrat pro něj nejvhodnější, měl by zohlednit všechny hlavní aspekty a rozdíly mezi nimi. Obecně Valouch definuje a rozděluje tuto problematiku do tří základních oblastí<sup>27</sup>:

- a) administrativní náročnost a právo disponování s majetkem
- b) daňové dopady
- c) finanční náročnost pořízení

„Vzhledem k řešení nejen samotného nákupu, ale i správy provozu vozového parku bychom měli zahrnout ještě nabízené služby s daným způsobem financování, které jsou jeho součástí.

Administrativní náročnost se skládá z procesu od projevení zájmu až po podpis smlouvy, převzetí majetku do užívání a veškeré úkony během a po pořízení majetku. Administrativní náročnost se může lišit podle rozsahu financování a podle výběru instituce. Z praxe vycházíme, že vyřízení úvěru může být administrativně náročnější vzhledem k faktu, že úvěrová společnost potřebuje vyšší míru zajištění, protože majetek nebude v jejím vlastnictví. Naopak u leasingové společnosti je proces jednodušší, protože jsou vlastníky majetku (či-li zajištění mají právě v tomto majetku) a snaží se pro klienty schvalovací proces co nejvíce zjednodušit a zrychlit. Avšak pronajímatelé si ve smlouvách kladou podmínky jako např. že nájemce není oprávněn s automobilem vycestovat do zahraničí, nebo ho půjčit další osobě. V případě leasingu je podmínkou sjednání pojištění – povinného ručení nebo i havarijního pojištění s vinkulací směrem k leasingové společnosti. To administrativu během používání majetku navyšuje a navíc je u financování finančním leasingem náročnější administrativní zátěž také během ukončení leasingu a převodu vozidel na nájemce. U operativního leasingu se jedná o větší administrativní zátěž při sjednávání pronájmu, uzavření smlouvy a nastavení podmínek (hraje zde roli více faktorů). Avšak během průběhu leasingu a provozu vozidla je administrativní náročnost minimální.

Co se týče možnosti disponování s majetkem, tak tato možnost je pouze v případě nákupu za hotové anebo úvěrem. Ikdyž zrovna u úvěru existuje jisté omezení a to v případě, když dlužník nesplatí požadovanou akontaci, pak si věřitel zpravidla

---

<sup>27</sup> VALOUCH, Petr, *Leasing v praxi*, str. 19

nechává velký technický průkaz vozidla ve svém držení (případně do něj může na registru vozidel nechat zapsat, že se jedná o vozidlo vázané na daný úvěr). Jedná se o tzv. zajišťovací převod práva, tedy zajištění úvěru pro převod majetku na dlužníka až po úhradě celé dlužné částky. Podle nového občanského zákoníku se může stát i extrémní situace, že pokud dlužník řádně a včas svůj dluh nesplní, tak se věřitel může stát automaticky vlastníkem předmětu převodu práva. Je možné se těmto podmínkám vyhnout při sjednání neúčelového úvěru, kde však úvěrové společnosti kladou přísnější požadavky na bonitu klienta.

Všechny uvedené varianty financování mají odlišné dopady z daňového pohledu. Je potřeba se řídit zákonem o dani z příjmů (ZDP), podle kterého se považuje leasingová splátka (nájemné), tak i úvěrové splátky za daňový náklad (výdaj). Tyto daňové náklady (výdaje) snižují účetní zisk a tím subjekt odvádí menší daně z příjmu.

Na hlubší analýzu této problematiky není v této práci prostor, proto je uveden odkaz na zákon o dani z příjmů č 586/1992 v pozdějších platných předpisech. V něm jsou uvedeny další podrobnější podmínky pro daňově uznatelné náklady.

Přidanou hodnotou pro financování a správu vozového parku je zajištění dalších služeb, které jsou potřeba jako například nabídky pojištění, bonusů, zvýhodnění při určitém druhu financování (snížení základní pořizovací ceny) nebo výhodnější balíčky servisních úkonů. I to může hrát roli při konečném součtu a zde má hlavní výhodu operativní leasing, který nabízí všechny na trhu dostupné služby rovnou zahrnuté v leasingové splátce.

Posledním významným ukazatelem je finanční náročnost pořízení. Při pořízení majetku formou leasingu nebo úvěru, je nutné zjistit, jaké jsou skutečné peněžní toky, jenž musí poplatník vynaložit v průběhu trvání leasingového nebo úvěrového vztahu. Vzájemným porovnáním jednotlivých metod financování se zabývají postupy aplikované finanční matematiky. Jedno z možností, jak porovnat výhodnost leasingového nebo úvěrového financování je např. **metoda čisté výhody leasingu**. Při aplikování této metody porovnání výhodnosti leasingu a úvěrového financování jde o porovnání čisté současné hodnoty investice financované leasingem a z úvěru. Platí-li, že čistá současná hodnota investice financování je větší než čistá současná hodnota investice financované z úvěru, je výhodné pořídit majetek formou leasingu. V opačném případě je vhodné použít úvěrového financování. Matematicky lze metodu čisté výhody leasingu vyjádřit takto.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> VALOUCH, Petr, *Leasing v praxi*, str. 22.

$$\check{C}VL = K - \left( \frac{\sum_{n=1}^N L_n \times (1 - d) + \sum_{n=1}^N d \times O_n}{(1 + i)^n} \right)$$

kde:

$\check{C}VL$  = čistá výhoda leasingu

$K$  = kapitálový výdaj

$L_n$  = leasingové splátky v jednotlivých letech životnosti

$d$  = daňová sazba

$O_n$  = daňové odpisy v jednotlivých letech životnosti

$n$  = jednotlivé roky životnosti

$N$  = doba životnosti

$i$  = úroková míra upravená o vliv daně z příjmu

## 4 Praktická část

### 4.1 Zmapování trhu fleet managementu v ČR

Tato kapitola kompletuje důležité vývojové a současné informace o českém trhu s automobily, leasingem a leasingovými společnostmi. Mimo to vysvětluje základní produkty leasingových společností poskytujících operativní leasing.

#### 4.1.1 Vývoj fleet managementu v ČR

Stejně jako ve světě byl vývoj fleet managementu dosti ovlivněn vývojem leasingu jako jednou z nejdůležitějších forem pořízení. Vznikem tržního hospodářství v ČR se zde rychle leasing uchytil. Vznikaly desítky leasingových společností, které se nejdříve zaměřily pouze na financování, časem došlo i na nabídku, ve světě už dříve známého, operativního leasingu. Ten v polovině devadesátých let přinesl na trh hlubší povědomí a know how o fleet managementu s výsledkem na zaměření ideální, vhodné efektivní skladby fleetů pro konkrétní společnosti. Mnoha společnostem se tento produkt zalíbil a vyhodnotili ho pro svoje potřeby jako nejefektivnější.

Podíl operativního leasingu od vzniku na území ČR neustále roste a v dnešní době můžeme mluvit o tom, že se stává fenoménem nejen u společností, ale prosazuje se i u živnostníků a soukromých osob. Podle ČLFA<sup>29</sup> je jeho podíl za posledních deset let téměř desetkrát větší (v roce 2013 = 43,7% vs. rok 2003 = 4,6%). Ze statistik ČLFA vyplývá, že její členové v roce 2013 uzavřeli na operativní leasing o téměř deset tisíc smluv více než na finanční leasing. A dá se předpokládat, že tento trend bude pokračovat a rozdíl mezi oběma nástroji financování se bude navyšovat. Vývoj podílů operativního leasingu znázorňuje obrázek 2.

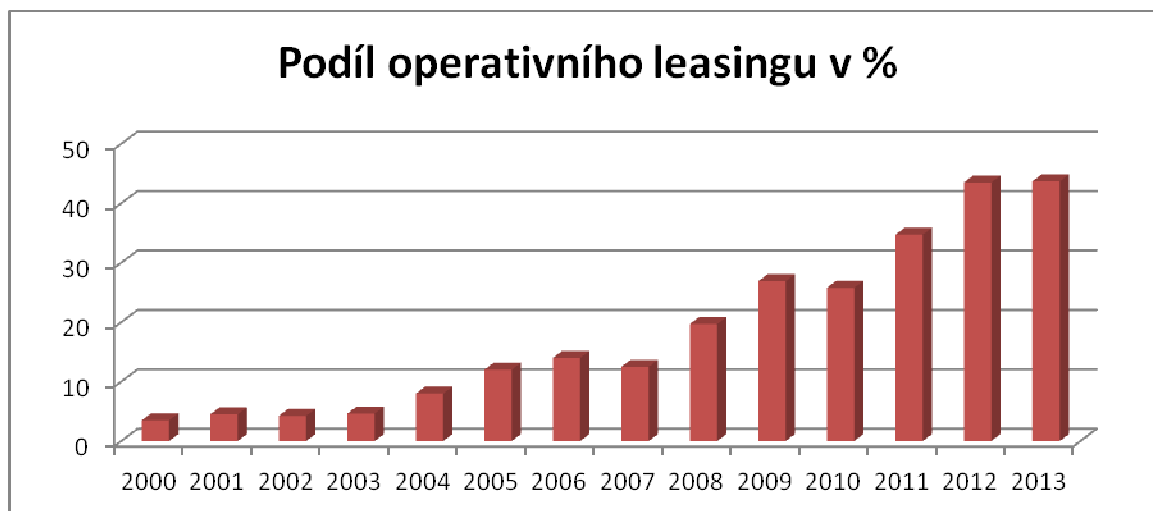
Trh operativního leasingu se po období hospodářské krize stal velmi konkurenčním, kde leasingové společnosti mezi sebou bojují nejen rozsahem a kvalitou nabízených služeb, ale také cenou. Na cenu leasingových splátek je právě v této době velký tlak ze strany poptávajících společností, protože hledají úspory více než dříve. I proto, že díky tomuto tlaku se leasingové splátky operativního leasingu v poslední době snižují,

---

<sup>29</sup> Česká leasingová a finanční asociace

dá se předpokládat, že mnoho dalších společností, které prozatím řeší problematiku fleet managementu vlastními zdroji, se přeorientují na operativní leasing s kompletní správou celého fleetu.

Obrázek 2 Vývoj operativního leasingu v ČR v letech 2000 – 2013 podle dat z ČLFA



Obrázek: vlastní zpracování

Zdroj: ČLFA

Operativní leasing jako nástroj pro nákup a správu vozového parku využívají zejména velké, střední, ale i malé nadnárodní společnosti, které mají v ČR třeba i malé zastoupení. Jedná se o fleety o velikosti od tisíce vozů po vozové parky s jednotkami vozidel. Tyto společnosti byly mezi prvními, které operativní leasing v ČR používaly a leasingové společnosti v nich již nemají velký potenciál k růstu. Ten vidí především ve středních a malých společnostech, převážně s českým kapitálem nebo dceřině společnosti méně známých zahraničních korporací. A nesmíme v žádném případě zapomenout na státní správu, která v celkovém součtu používá vozový park o několika desítkách tisíc vozů. Právě státní správa v poslední době stále více vyhlašuje veřejné zakázky na správu jejich vozových parků prostřednictvím operativního leasingu např. Česká pošta, která disponuje fleetem o velikosti cca 5.300 automobilů.

Podle posledních informací se odhaduje velikost fleetového trhu v ČR u vozových parků nad 10 vozidel zhruba na více než 300 tisíc automobilů. Z toho je nyní operativním leasingem provozováno jen cca 70 tisíc automobilů tj. necelých 24%.

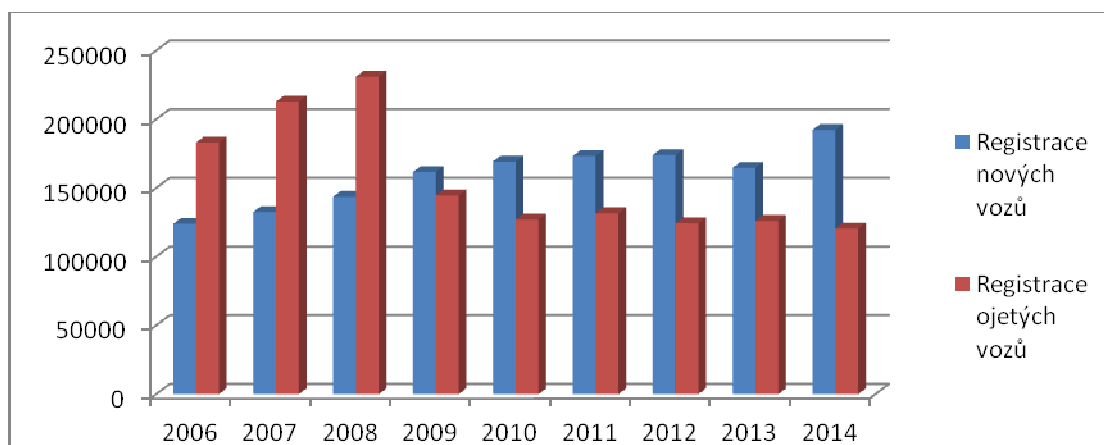
Jedním z důvodů, proč je podíl financování a správy vozových parků prostřednictvím operativního leasingu v ČR prozatím menší než v západní Evropě,

je i kultura podnikání a povaha obyvatelstva. Stále převládá potřeba něco vlastnit a nikoliv mít jen pronajatou službu. Dalším důvodem je, že především majitelé středních a malých společností jsou přesvědčeni, že si sami dokáží zajistit provoz levněji. Mají například delší intervaly obnovy vozidel anebo nakupují ojeté automobily a dále je provozují, ikdyž si pravidelně neprovádějí fleetový audit, který odhaluje nákladovost zvoleného řešení.

#### 4.1.2 Vozový park v ČR

V ČR bylo v roce 2014 prodáno a zaregistrováno celkem 192 314 nových vozidel. V porovnání s předchozím rokem se jedná o navýšení o 16,7%. Jde o obrat na trhu, protože v minulém roce se jednalo o pokles ve výši zhruba 5%. Přehled vývoje registrací nových, ale i ojetých vozů je znázorněn v obrázku 3. Největší podíl na tomto výsledku měl již tradičně výrobce Škoda Auto s podílem přes třicet procent. Bohužel statistika registrací nových vozů je opět výrazně zdeformována účelovými registracemi. Jedná se o vozy, které do tří měsíců od přihlášení opustili ČR a jejich počet v roce 2014 byl 23 471 ks.

Obrázek 3 Vývoj počtu registrací vozů v ČR v letech 2006 – 2014 podle dat z SDA



Obrázek: vlastní zpracování

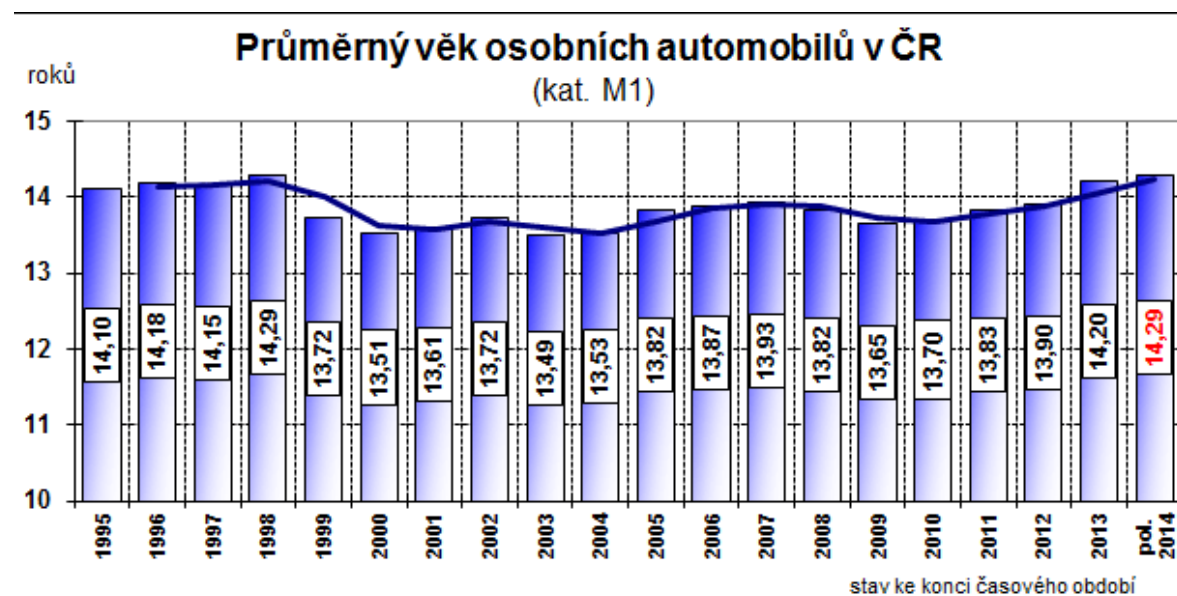
Zdroj: SDA

Trh s ojetými automobily v roce 2014 posílil o 10%. Celkem se ojetých vozů prodalo 620 tisíc ks a jejich celková hodnota stoupla z necelých devadesáti miliard na více než 127 miliard korun. Stále převládá počet přihlášených vozů z tuzemských zdrojů. Zahraniční dovozy činí 19% a jedná se o pokles oproti předchozím letům. Tuzemský prodej naopak meziročně zesílil o 15%. Zajímavé jsou také hodnoty – prodejní ceny

ojetých vozů. Kdy více než třetina prodejů se týká vozidel s cenou pod 100 tisíc korun. Průměrná prodejní cena ojetého vozu byla v roce 2014 ve výši 205 tisíc korun a nejvíce se prodávali již tradičně vozy značky Škoda se čtvrtinovým podílem. Následují značky jako Volkswagen, Ford a už i jihokorejský Hyundai.

A právě díky těmto výsledkům má ČR v průměru starší vozový park než-li země západní Evropy. Průměrný věk vozidla registrovaného v ČR je v roce 2014 více jak 14 let a tento výsledek se od roku 1995 nijak výrazně nemění. Vždy dojde k mírnému snížení věku z důvodu úpravy podmínek pro provoz vozidel (zákonné pojištění, kampaně kanceláře pojistitelů, atd.), ale časem se postupně vrátí na stálou hranici přes 14 let.

Obrázek 4 Vývoj průměrného věku osobních automobilů v ČR



Obrázek: vlastní zpracování

Zdroj: Svaz dovozců automobilů

Největší přízni českých zákazníků při pořízení nového vozu se v posledním roce těšili v koncernu Volkswagen Group, do kterého patří mimo jiné Škoda, Volkswagen i Seat. Ti všichni se umístili v první desítce žebříčku značek. Po Škoda Auto se umístil jihokorejský progresivní výrobce vozů Hyundai, následován výrobcí Volkswagenu s Fordem, kterému se opět nepodařilo umístit mezi nejlepšími třemi. Tato silná čtyřka je již několik let leadery na českém trhu. Překvapivým se může zdát páté místo značky Dacia. Ikdyž Dacia již nabízí širokou paletu modelů za zajímavé cenové podmínky, na které spotřebitelé slyší. Detailní čísla s porovnáním roku 2013 znázorňuje tabulka 1.

Tabulka 1 Žebříček nejprodávanějších značek a modelů v ČR v roce 2014

<b>Žebříček nejprodávanějších značek a modelů v ČR v roce 2014</b>							
Výrobce		2014	2013	změna v %	Model ks		
1.	Škoda	58 091	49 971	16,25%	1.	Škoda Octavia	20 539
2.	Hyundai	18 934	16 239	16,60%	2.	Škoda Rapid	12 393
3.	Volkswagen	18 281	14 948	22,30%	3.	Škoda Fabia	8 773
4.	Ford	12 576	9 460	32,94%	4.	Volkswagen Golf	6 633
5.	Dacia	9 280	5 655	64,10%	5.	Hyundai i30	6 172
6.	Peugeot	7 175	7 252	-1,06%	6.	Ford Fiesta	5 038
7.	Opel	6 908	4 448	55,31%	7.	Škoda Yeti	5 016
8.	Kia	6 701	6 325	5,94%	8.	Škoda Superb	4 406
9.	Renault	6 314	6 047	4,42%	9.	Hyundai ix20	4 344
10.	Seat	6 163	4 360	41,35%	10.	Hyundai i20	3 552

Tabulka: vlastní zpracování

Zdroj: Svaz dovozců automobilů

Podle SDA je z celkového počtu nových registrací 65,29% (celkem 125 tisíc vozů) u firemních provozovatelů, tedy společností nebo drobných podnikatelů (registrace na IČ). Také podle dat ČLFA je ročně přihlášeno a provozováno prostřednictvím operativního leasingu kolem 15 tisíc nových vozů. I z tohoto poměru je zřejmé, jaký potenciál na leasingové společnosti stále čeká.

Tato všechna data mohou fleet manažerům napovědět, které značky a modely nejvíce používá široká veřejnost. Český trh je vzhledem k dlouholeté převaze značky Škoda specifický, v žádné zemi nemá český výrobce tak silnou pozici jak na trhu nových, tak i ojetých vozů. Avšak i ostatní značky s největšími prodeji mají největší předpoklad pro použití ve fletech společností, které se zaměřují, aby je provozovali maximálně efektivně. Tyto značky nabízejí různé fleetové programy, které obsahují velkoodběratelské slevy (podpory) na nákup nových vozů, zvýhodněné podmínky pro servis a rozšířenou nabídku záruk a garancí.



### 4.1.3 Leasingové společnosti působící v oblasti fleet managementu v ČR

Leasingové společnosti, které působí v oblasti fleet managementu můžeme rozdělit podle druhu produktu, který nabízejí – finanční leasing a operativní leasing viz přehled nejznámějších společností působících v ČR v tabulce 2. Blíže k oboru fleet managementu mají leasingové společnosti, které nabízejí operativní leasing tzv. full service leasing s kompletní správou.

Tabulka 2 Seznam největších leasingových společností na trhu ČR

Finanční leasing nových vozů	Finanční leasing ojetých vozů	Operativní leasing
ALD Automotive	ČSOB Leasing	ALD Automotive
Archer Sheridan (Hertz)	Erste Leasing	Archer Sheridan (Hertz)
Business Lease	Essox	Arval CZ
ČSOB Leasing	GE Money Auto	Business Lease
Erste Leasing	Mercedes-Benz Financial	ČSOB Leasing
Essox	sAutoleasing	LeasePlan
GE Money Auto	Škofin	Mercedes-Benz Financial
Mercedes-Benz Financial	UniCredit Leasing	Raiffensen Leasing
PSA Finance	Unileasing	sAutoleasing
Raiffensen Leasing		Sixt Lease
sAutoleasing		Škofin
Škofin		UniCredit Leasing
UniCredit Leasing		

Tabulka: vlastní zpracování

Zdroj: ČLFA

První společností, která v ČR začala nabízet operativní leasing, byla společnost LeasePlan, který díky tomu získal konkurenční výhodu a stále je leaderem trhu. Postupně jí doplnili ostatní zahraniční společnosti, které zde založili své pobočky. Přehled aktuálních podílů na trhu největších společností poskytující operativní leasing je znázorněn v tabulce 3. Z ní je patrné jaké společnosti mají kolik vozů na operativní leasing a kolik na ostatní druhy leasingu.

Tabulka 3 Přehled podílů na trhu ČR leasingu automobilů podle leasingové společnosti

Leasingové společnosti	Celkový podíl na trhu full service leasingu v roce 2013					
	FSL <sup>30</sup>	Podíl	Jiné leasingy	Podíl	Celkem	Podíl
LeasePlan ČR, s.r.o.	17 976	25,92%	117	0,50%	18 093	19,37%
ŠkoFIN s.r.o.	8 735	12,59%	3 592	14,90%	12 327	13,20%
ARVAL CZ s.r.o.	14 619	21,08%	0	0,00%	14 619	15,65%
ALD Automotive s.r.o.	9 005	12,98%	2 026	8,40%	11 031	11,81%
ČSOB Leasing, a.s.	9 754	14,06%	549	2,30%	10 303	11,03%
BUSINESS LEASE s.r.o.	7 673	11,06%	958	4,00%	8 631	9,24%
Ostatní členi ČLFA	1 600	2,31%	16 795	69,90%	18 395	19,70%
Celkový trh	69 362	100,00%	24 037	100,00%	93 399	100,00%

Tabulka: vlastní zpracování

Zdroj: ČLFA

Aby byla jakákoliv společnost schopna zajistit efektivní správu provozu svého fleetu, musí mít profesionální znalosti o trhu, automobilech a jejich financování, právních a daňových souvislostech, pojištění a dalších oblastech, které s tím souvisejí. Pokud společnost nedisponuje tímto know-how, je možnost využití specializovaných společností, které se o komplexní správu jejich fleetu dokáží postarat. Takové leasingové společnosti dokáží analyzovat současný stav fleetu a vyhodnotit doporučení na změny, které povedou k dosažení větší efektivity a úspore nákladů. Leasingové společnosti nabízející full service leasing mají pro své klienty připraveny různé druhy produktů tzv. kalkulací s odlišným nastavením garancí, rizika a způsobem závěrečného zúčtování.

#### 4.1.4 Hlavní produkty full service leasingu

Operativní leasing je velice různorodým a pestrým produktem, ve kterém není jednoduché se orientovat. Leasingové společnosti prostřednictvím něj nabízejí různé produkty – kalkulace s odlišnou kvalitou, úrovní a rozsahem služeb. Podle této volby je ovlivněna výsledná výše měsíční leasingové splátky. Leasingová společnost je schopná nabídnout všechny služby spojené s fleetem dostupné na trhu viz kapitola 4.2. Základní nabízené produkty se od sebe složením služeb výrazně neliší, rozdíl je v garancích a způsobu

<sup>30</sup> Full service leasing

závěrečného vyúčtování. Níže je charakterizována základní nabídka, která je na trhu s operativním leasingem v ČR běžně dostupná.

### **Uzavřená kalkulace**

Jedná se o nejčastější produkt na trhu, které nabízejí všechny leasingové společnosti. V produktu uzavřená kalkulace si klient může individuálně navolit složení obsažených služeb a jejich rozsahu, kromě těch, které jsou povinné (finanční část, silniční daň, rozhlasový poplatek za rádio, registrační poplatek, povinné ručení a někdy leasingové společnosti požadují také havarijní pojištění). Uzavřená kalkulace nabízí po celou dobu fixní leasingovou splátku, jejíž výše vychází podle vozidla, jeho celkové investice a složení smluvených služeb. Zahrnuje vždy domluvený počet kilometrů, které vozidlo za měsíc (celou smluvenou dobu leasingu) ujede.

Uzavřená kalkulace se tak nazývá kvůli způsobu závěrečného vyúčtování. Leasingová společnost garantuje výši nákladů na tzv. rizikových položkách. Rizikové položky jsou prodej vozidla (zůstatková hodnota), náklady na údržbu a pneuservis. Garance ze strany leasingové společnosti u závěrečného vyúčtování znamená, že pokud se ve skutečnosti na těchto položkách spotřebuje více než je zahrnuto a spočítáno v kalkulaci, je to problém leasingové společnosti, která nese ztrátu. Avšak kalkulace je uzavřená i opačným směrem a to, když leasingová společnost na provozu vozidla ušetří, zůstává rozdíl jejím ziskem.

Pro klienta má tento produkt výhodu v jasném plánování cash flow s fixními pravidelnými náklady a je vhodný prakticky pro všechny velikosti fleetu.

### **Otevřená kalkulace**

Platí stejná charakteristika jako u uzavřené kalkulace pouze s rozdílem, že leasingová společnost negarantuje náklady na rizikových položkách tzn. pokud se vygeneruje na konci leasingu ztráta, leasingová společnost jí přefakturuje klientovi. Stejný princip platí i pro kladný výsledek, zde však platí různá smluvní nastavení u jednotlivých leasingových společnostech. V praxi se tento produkt označuje jako Plus/Mínus.

### **Jednostranně uzavřená kalkulace**

Opět platí stejná charakteristika jako u uzavřené kalkulace avšak s rozdílem u závěrečného vyúčtování po konci leasingu. Leasingová společnost garantuje náklady na rizikových položkách a v případě dosažení ztráty na konci leasingu, tuto ztrátu kryje. Avšak pokud se dosáhne zisku (na vozidle se ušetří – údržba a pneumatiky a také se dobře prodá – lépe než je stanovená zůstatková hodnota leasingovou společností), je tento zisk vrácen buď v plné nebo podílové výši vrácen klientovi.

### **Zpětný leasing**

Zpětný leasing je zpravidla negarantovaný produkt, kdy leasingová společnost vykoupí od klienta jeho vozidla do svého majetku a poté mu je pronajímá způsobem operativního leasingu tzn. kromě financování včetně domluvených doprovodných služeb. Výhodou je okamžité řešení situace, přenechání starostí s fleetem odborníkům a získání okamžitých finančních prostředků pro svoje podnikání.

### **Management Only**

Jedná se o správu fleetu, který zůstává v majetku klienta nebo jiné instituce (např. leasingové společnosti prostřednictvím finančního leasingu). Produkt může obsahovat všechny služby kromě těch, které jsou vázané na vlastnictví vozidla tzn. finanční část, silniční daň a rozhlasový poplatek za rádio popř. povinné ručení (zákonné pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla). Tento produkt je negarantovaný s otevřeným vyúčtováním ke straně klienta jako otevřená kalkulace.

### **Problematika kilometrového nájezdu**

Každá kalkulace operativního leasingu bez konkrétního vztahu k produktu je vždy počítána na konkrétní dobu a kilometrový nájezd. Podle těchto dvou parametrů leasingová společnost vypočítá zůstatkovou hodnotu (u produktů s financováním) a náklady na servis a pneuservis. Znamená to, že v měsíční splátce je počítáno s konkrétním počtem kilometrů (označují se kalkulované nebo fakturované kilometry) a ty by se neměly rozcházet se skutečnými kilometry, které vozidlo ujede. Pokud leasingová společnost takový rozdíl zjistí, tak u garantovaných produktů přistupuje k tzv. rekalkulacím. Rekalkulací se rozumí

přepočet leasingové splátky podle skutečného kilometrového nájezdu ať již navýšení nebo snížení. Právě vyšší nebo nižší nájezd má vliv na náklady spojené s provozem vozu a ty se do nové splátky promítnou. I z tohoto principu plyne název operativní leasing, protože má schopnost se přizpůsobit aktuálním potřebám.

V případě zjištění odchylky počtu kilometrů na konci leasingu po vrácení vozu, probíhá ještě také tzv. kilometrové vyrovnání, které se vypočítává podle nastavených pravidel ze smlouvy.

### **Nadměrné opotřebení**

Všechny leasingové společnosti individuálním a každá odlišným způsobem kontrolují stav vozidla po jeho vrácení od klienta, poté co uplyne smluvená doba leasingu. Při této kontrole se sumarizuje stav vozidla a přítomnost všech potřebných dokumentů. Jde o zjištění takových závad a poškození na vozidle, které nejsou standardní a mají vliv na prodejní cenu vozidla. Všechna taková zjištění jsou vyčíslena a přeúčtována klientovi. Leasingovým společnostem tímto krokem jde o to, aby byla vozidla vracena ve standardním stavu po dané době užívání a mohla plnit garanci na zůstatkové hodnotě, kterou nastavila na začátku leasingu do kalkulace leasingové splátky. Tento postup leasingové společnosti používají především u produktů, ve kterých právě vyšší zůstatkové hodnoty garantují.

### **Závěrečné vyúčtování**

Závěrečné vyúčtování se provádí po vrácení vozidla leasingové společnosti a jeho prodeji. Do jeho výpočtu se zahrnují nejen výsledné bilance rizikových položek (podle typu produktu a smlouvy), ale právě také částky za zjištěné nadměrné opotřebení a kilometrové vyúčtování (pod nebo nadlimitní kilometry). Celkový výsledek závěrečného vyúčtování ovlivňuje výhodnost a nákladovost daného vozidla provozovaného prostřednictvím operativního leasingu. Může být nepříjemným překvapením na konci leasingu v neočekávané výši, které zatíží cash flow. Některé společnosti toto vnímají jako nevýhodu operativního leasingu.

## 4.2 Charakteristika vozového parku

V této kapitole jsou analyzovány všechny důležité části fleet managementu, které utváří jeden celek. Jsou zpracovány všechny činnosti spojené s provozem fleetu firemních vozidel, které je potřeba hlídat, aby byl provoz efektivní a udržitelný. K tomu je potřeba mít funkční interní dokument zvaný CarPolicy. V textu níže je naznačena praktická struktura s doporučeními vyplývající ze získaných zkušeností z oblasti fleet managementu. Dále se zabývá charakteristikou role fleet managera jako osoby odpovědné za dosažené výsledky v této oblasti. Závěrem je definována analýza metody TCO a její smysl využití při rozhodování o výběru správné varianty skladby fleetu a financování.

### 4.2.1 Činnosti spojené s provozem fleetu společnosti

Tato podkapitola se zaměřuje na provozní činnosti spojené s provozem fleetu společnosti, která se rozhodla o vše starat sama, používá nákup pouze nových vozidel a nevyužila služeb společností, které nabízejí buď full service leasing anebo samotnou správu vozových parků – management only (bez položky financování).

#### **Výběr a nákup, převzetí vozidla (registrace) + předání vozidla uživateli**

Když společnost potřebuje ke své činnosti provozovat větší či menší vozový park, tak jedno z nejdůležitějších rozhodnutí je, z jakých vozidel se bude jeho park skládat. Toto vymezení musí být v dokumentu známém jako CarPolicy (detailnější vysvětlení v podkapitole 4.2.3), který by měla mít každá společnost se služebními vozidly. Je potřeba vymezit značku a model vozidla, motorizaci, výbavu, barvu, atd. tak, aby tyto specifikace byly co nejvíce odpovídající potřebám daného podniku a předmětu podnikání. Poté se společnost zabývá tím, kde a jak vozidlo nakoupí. V současném tržním prostředí se to akčními nabídkami jenom hemží a proto je potřeba se v této problematice orientovat. Slevu z pořizovací ceny dnes nabízí skoro každý výrobce automobilů a pokud se jedná o větší množství, dokáží nabídnout velkoodběratelské slevy podle jejich fleetového programu. Aby bylo možné čerpat všechny výhody těchto nastavení a také splnit CarPolicy, je výhodnější zajišťovat nákup vozidel v dostatečném předstihu s objednáním

vozidel do výroby a nikoliv hledat skladová vozidla. Málodky se podaří najít dvě a více naprosto stejných vozů, které by odpovídali nastavené CarPolicy.

Jakmile je vozidlo u dodavatele k dispozici k převzetí, může si kompletní přihlášení a registraci zařídit společnost sama, ale v praxi využívá většinou zajištění od dodavatele vozu. Ten si však naúčtuje poplatek nejen za samotné přihlášení ve výši 800,- Kč, ale mimo to také individuální administrativní poplatek za vyřízení. K registraci vozidla musí být vozidlo zákonně pojištěné tzv. mít zelenou kartu a to se děje pouze na VIN kód (výrobní identifikační číslo vozidla) a po přihlášení je nutné dohlásit na pojišťovnu konkrétní RZ. K přihlášení musí být dále tyto dokumenty: originál kupní faktury, originál leasingové smlouvy + plná moc od leasingové společnosti je-li vozidlo financováno finančním leasingem, originál velkého technického průkazu a kopii výpisu z obchodního rejstříku + kopie občanských průkazů všech jednatelů společnosti.

Jakmile jsou všechny dokumenty hotové, vozidlo uhrazené, pojištěné, registrované, tak ho společnost předává přidělenému zaměstnanci. Vždy při předání musí být vyhotoven předávací protokol s podpisy obou účastníků.

### **Pojištění vozidla vč. řešení pojistných událostí**

Zajišťování agendy spojené s pojištěním vozidel a především likvidací pojistných událostí je jedna z nejnáročnějších činností, které jsou s provozem vozového parku spojené. Ke zřízení pojištění pro vozový park je důležité zmínit, že k tomu pojišťovny přistupují s pohledem na rizikovější případ než pojištění soukromých vozů. Proto budou sazby pojistného o něco vyšší.

Každé vozidlo musí být zákonně pojištěné (řeší se již při registraci vozu). Poté je většina firemních vozidel také havarijně pojištěná vč. připojištění skel. Důležité je vybrat správnou pojišťovnu, pečlivě si prostudovat všeobecné pojistné podmínky a další dodatečné služby zahrnuté v pojištění. A správně zvolit výši limitů krytí a spoluúčastí.

Likvidace pojistných událostí se skládá z nahlášení pojistné události pojišťovně, přistavení vozidla do servisu (měl by být smluvní s pojišťovnou), kde proběhne prohlídka tzv. likvidátorem pojišťovny, předání požadovaných dokumentů pojišťovně a po posouzení pojišťovny proběhne jejich plnění. Pokud bylo vozidlo rovnou opraveno, pojišťovna hradí cenu opravy (všechny likvidní položky) minus sjednaná spoluúčast po uhrazení opravy

servisu společností a předložení faktury. Mohou nastat také případy totální škody, kdy cena opravy je vyšší než zůstatková (prodejní) cena vozidla nebo je vozidlo odcizené.

Důležité je zmínit, že i kvůli této problematice se navyšuje počet vozidel provozovaných formou speciálních outsourcingových společností, které disponují specialisty v tomto oboru a jasně nastavenými postupy.

### **Daně a poplatky**

S provozem firemního vozidla jsou spojené také povinné daně a poplatky. Musí se odvádět silniční daň za všechna vozidla registrovaná v ČR a provozována k podnikání nebo k jiné samostatné výdělečné činnosti (osvobozeny jsou vozy s alternativními pohony tzn. na LPG, CNG a elektromobily). Sazby jsou rozděleny podle zdvihového objemu motoru každého vozu v roční bázi např. 1 500 – 2 000 cm<sup>3</sup> = 3 000,- Kč / rok / vozidlo. Tyto sazby jsou zvýhodněné podle stáří vozidla max. do 9 let jeho věku. Je možné jí hradit jednorůčně anebo čtvrtletně.

Mezi další poplatky patří rozhlasový poplatek za používání rozhlasového přijímače ve vozidle Českému rozhlasu. Jedná se o částku 45,- Kč / měsíc / vozidlo. Je možné ho hradit jednorůčně, pololetně nebo čtvrtletně.

Posledním poplatkem je poplatek za používání dálnic a rychlostních silnic. Pokud vozidla nebudou na těchto typech komunikací používány, nemusí poplatek za dálniční známku hradit.

### **Pravidelná a nahodilá údržba vč. STK**

Všechna vozidla mají podle výrobce předepsaný pravidelný servisní interval, kdy vozidlo musí do servisu na výměnu oleje, filtrů, a kontrolu dalších částí vozu. Každý výrobce má nastavené jiné délky těchto intervalů a v dnešní době na blížící se pravidelnou servisní prohlídku řidiče upozorní palubní počítač vozidla. V případě nedodržení (přejetí) servisního intervalu může dojít k odebrání záruky výrobce na dotčené díly.

Kromě pravidelných servisních prohlídek může dojít k poškození vozu – poruše, která omezuje nebo dokonce zamezuje další provoz vozu. Je potřeba zajištění servisu buď v místě vzniku poruchy nebo ho nákladně dopravit do preferovaného servisu společnosti.

K servisům se váže také nutnost obnovy platnosti technické kontroly vozů. U nových vozů je platnost první technické kontroly čtyři roky. Po těchto čtyřech letech



je potřeba navštívit stanici technické kontroly a nechat vozidlo zkontrolovat zda-li je způsobilé k silničnímu provozu. Tato kontrola zahrnuje měření emisí a pravidelnou technickou prohlídku v plném rozsahu tj. včetně evidenční kontroly. Za tento úkon je účtováno vždy podle platného ceníku dané STK (cena není zákonem stanovena). Obecně se cena pohybuje od 1.200 – 2.200,- Kč. Pokud je vozidlo v majetku společnosti ještě i po této prohlídce tzn. po čtyřech letech, tak další prohlídku musí podstoupit již po dalších dvou letech.

### **Nákup, výměna a uskladnění pneumatik**

V podmínkách ČR je potřeba k provozu vozidel zajistit jak letní tak i zimní pneumatiky. Možností pořízení je více, od specializovaných přes lokální pneuservisy až po internetové obchody (pozor však na stáří pneumatik). V dokumentu CarPolicy by mělo být uvedeno, na jakou kategorii (cenové rozdělení podle značek) pneumatik mají jednotlivé vozy nárok. Na zvažení je také používání dvou kompletních sad kol (pneumatiky + disky) anebo zvolit sezónní přezouvání na jedné sadě disků. Toto nastavení má vliv na náklady a čas spojený s přezouváním vozů.

Sezónní přezouvání vyžaduje zajištění vybraného pneuservisu v dostatečném předstihu podle velikosti vozového parku a náročnosti přezouvání (kompletní disky nebo jen pláště pneumatik). V rámci šetření nákladů se doporučuje vybrat jeden centrální pneuservis, který bude pro společnost zajišťovat jak uskladnění pneumatik, jejich přípravu v mezidobí a výměny.

Během provozu vozů může také dojít k proražení pneumatik. Jednoznačné doporučení je vybavit každé vozidlo nejlépe plnohodnotnou rezervním kolem. Toto řešení šetří náklady jak za odtah vozidla, tak i nákup pneumatiky mimo preferovaný pneuservis.

### **Zajištění náhradních vozidel + silniční asistence**

V každém firemním fleetu přijde jednou za čas potřeba zajistit náhradní vozidlo nad rámec stálého počtu vozidel. Mezi tyto případy můžeme zařadit když: je vozidlo v servisu (pravidelném, nepravidelném nebo kvůli opravě po pojistné události) nebo společnost potřebuje krátkodobě náhradní vozidlo navíc např. kvůli zahraniční návštěvě. Nabídka autopůjčoven na trhu je různorodá podle pokrytí jejich služeb (regiony) a skladby vozových parků a tím je i odlišná cena za pronájem.

Mnoho nahodilých problémů může vyřešit služba non-stop silniční asistence. Tato služba v sobě může zahrnovat pomoc na cestách. V případě menší nehody nebo poruchy vozu se pokusí vozidlo opravit na cestě a v případě větší nehody nebo poruchy je vůz odtažen do servisu na opravu a současně přistaveno náhradní vozidlo na omezený počet dnů. Opět je na trhu široká nabídka. V některých případech jsou služby silniční asistence obsaženy v povinném ručení.

### **Nákup pohonných hmot**

Pohonné hmoty jsou většinou druhou největší nákladovou položkou na provoz vozového parku (po financování) a proto je důležité této činnosti věnovat co nejvíce pozornosti. Pro společnosti je neefektivnějším způsobem řešení prostřednictvím palivových společností, které přímo nabízejí platební palivové karty. Existuje široká nabídka od známých CCS karet, která nabízí nejvíce akceptačních míst, avšak s účtováním transakčního poplatku a poplatku za správu karet. Výhodnější jsou karty přímo od palivových společností jako např. OMV, Shell, Benzina, Agip, LukOil, EuroWag atd. Tyto společnosti nabízí i vzájemné akceptace mezi sebou, ale i možnost nákupu mytí a provozních kapalin a to se slevou podle výtoče PHM za určité období.

### **Administrativa spojená s fakturací a evidencí dokladů**

Provoz vozového parku není příjmovou položkou, ale nákladovou a proto jsou s ním spojené spíše příchozí faktury. Za dobu provozu vozidla se jistě společnost setká s fakturou za nákup vozidla (podle způsobu financování), servis, pneuservis, pojištění vč. spoluúčastí, dálničních známek, pronájem náhradních vozidel, úhradu daní a poplatků, pohonné hmoty vč. mytí, čištění a provozní kapaliny, silniční asistence atd. Každé zpracování jednotlivé faktury zaměstnává několik zaměstnanců a není příliš efektivním řešením. Kromě toho musí účetní jednotka zpracovávat spojené účetní operace jako např. odpisy, platby daní apod.

Další administrativa je spojená s vedením knihy jízd, která je ze zákona povinná. Lze řešit buď papírovou formou, že řidiči ručně zapisují každou jízdu anebo elektronické řešení v podobě elektronické knihy jízd, kterou dnes nabízí mnoho společností. Jedná se o spravování jízd v internetové aplikaci, což zjednodušuje evidenci služebních a soukromých jízd vč. tankování.

Pokud mají zaměstnanci společnosti svolení používat služební vozy i k soukromým účelům, musí se do jejich výpočtu mzdy přidat 1% z pořizovací ceny vozu. Tato částka navyšuje základ pro výpočet daně z příjmu a odvodů pojistného. Může se to zdát nepříjemné, ale při objektivním posouzení je zřejmé, že se jedná o nesporný benefit pro zaměstnance, který nemusí řešit pořízení a náklady na provoz soukromého vozidla.

### **Administrativa spojená s uzavřením smluv**

Pro co největší zjednodušení administrativy vyjmenované výše a vzhledem k nákladům a jejich hlídání je neefektivnější zajistit smluvní partnery na jednotlivé oblasti (údržba, pneumatiky, pojištění, autopůjčovny, silniční asistence, palivové karty). Vzhledem k maximalizaci objemu u jedné společnosti je možnost dosažení lepších podmínek než-li bychom služby řešili individuálně. S tím je však spojené také hlídání možnosti změny již zasmluvněných dodavatelů, ověřování si ceny u konkurence a v případě výhodnějších podmínek posoudit efektivnost přechodu k jinému dodavateli.

Společnosti může výběr dodavatele usnadnit pravidelně vydávaný katalog dodavatelů vydávaný časopisem Business Car, ve kterém jsou uvedeni přední dodavatelé pro všechny potřeby správy vozových parků.

### **Školení řidičů**

Jedná se o zákonnou povinnost, kterou ukládá § 103 zákona č. 262/ 2006 Sb. (Zákoníku práce). Podle tohoto zákona musí být proškoleni všichni zaměstnanci, kteří používají firemní vozy. Každý zaměstnanec musí absolvovat školení a certifikační test alespoň jednou za rok. Školení může zajistit Fleet Manager, personalista nebo externí společnost, které se na školení specializuje.

### **Evidence dat a reportování**

Aby byla společnost spravovat svůj park efektivně, musí si vést přehled všech nákladů spojených s provozem fleetu. Teprve a jedině tak se může zaměřit na oblasti, kde se například zbytečně plýtvá anebo na řidiče, kteří nejsou svým přístupem šetrní. Podle zkušeností není výjimkou, že dva rozdílní řidiči mohou vykazovat až desetiprocentní rozdíly v nákladech na provoz při podobném kilometrovém nájezdu.

Mezi nejdůležitější data patří najeté kilometry, doba používání, skutečná spotřeba paliva, cena tankovaného paliva (např. čerpání na dálnicích vs. mimo), servisní náklady (rychlejší opotřebením brzd, stěračů, atd.), pojistné události (zaviněné, nezaviněné, spoluúčasti), náklady s pneumatikami (počet defektů, rychlost opotřebením), jiná opotřebením jako např. znečištění interieru, drobná poškození laku, která snižují konečnou prodejní hodnotu vozu, objednané vozy, atd.

### **Další administrativa**

Spojená především s evidencí dalších dokumentů, které nejsou spojené s účetnictvím vozového parku jako např. založení originálních technických průkazů, všech smluv, předávacích protokolů a s nimi společných fotografií a v neposlední řadě evidenci řidičských průkazů zaměstnanců a řešení pokut. Mimo to také sledování všech úprav a novelizací platných zákonů týkajících se provozu firemních fleetů.

### **Prodej vozidla**

Správný prodej vozidla vyřazeného z vozového parku je jednou z nejnáročnějších činností z celého fleet managementu. Mimo samotnou realizaci prodeje vozidla jde hlavně o to vybrat k ukončení a prodeji správné vozidlo ve správný okamžik, kdy se buď predikují nebo už projevují zvýšené náklady na údržbu a ještě je stále prodejní cena v zajímavé výši. A právě dosažení co nejvyšší prodejní ceny je často nelehký úkol a výsledek má vždy velký vliv na celkových nákladech provozu daného vozu.

Obecně se považuje za správné nepoužívat firemní vozidlo déle než do najetí 180 – 200 tisíc kilometrů.

Zajištění prodeje vozidla se skládá z vytvoření nabídky na prodej vozidla, kterou je možné umístit na různé internetové stránky k tomu určené. Další možností je spolupráce s autobazary, které lze oslovit napřímou s výkupem vozu (zde však můžeme očekávat nižší cenu, protože se jedná o výkupní cenu a nikoliv prodejní cílovému zákazníkovi) nebo zvolit komisioní prodej<sup>31</sup> v autobazaru (autobazaru se dopředu hradí smluvená provize z prodejní ceny např. 4%). Další možností je obrátit se na specialisty, kteří se dokáží o

---

<sup>31</sup> Autobazar se stává pouze zprostředkovatelem prodeje. V případě realizace prodeje inkasuje smluvenou provizi.

prodej vozidel kompletně postarat a maximalizovat cenu. Zde však opět musíme počítat s poplatkem za službu, který nám sníží příjem s prodeje vozidla.

Kvůli novele zákona č. 56/2001 Sb. o podmínkách provozu na pozemních komunikacích, která vešla v platnost od 1. 1. 2015 je k převodu vozidla potřeba, aby byly oba subjekty v jeden okamžik na registru vozidel přítomni. V opačném případě musí být vystavená plná moc a převod vozu musí být realizován nejdéle do 10 dnů od převodu vlastnického práva – podpisu kupní smlouvy (je však možné, že kvůli tlaku autobazarů a další veřejnosti bude tento zákon v brzké době ještě dále upravován).

### **Zjednodušení v podobě provozu fleetu operativním lesingem**

Z výše uvedeného textu, ve kterém jsou analyzovány všechny důležité činnosti spojené s provozem vozového parku, je zřejmé, že se jedná o poměrně komplikovanou problematiku s velkým rozsahem. Ohlídat všechny činnosti tak, aby byla správa maximálně efektivní je pro jednoho člověka takřka nemožné (samozřejmě záleží na velikosti vozového parku). Proto si společnosti na tuto činnost rádi domlouvají specializované společnosti, pro které je zajištění efektivní správy vozových parků hlavní náplní činnosti a pro společnost je to i možnost pro získání další přidané hodnoty v podobě odborných konzultací a doporučení.

#### **4.2.2 Role fleet managera**

Fleet manager resp. správce vozového parku je osoba, která má na starost správu firemního vozového parku. To znamená, že se stará o všechny výše uvedené činnosti a vede provoz fleetu k maximální možné nákladové efektivitě, provozuschopnosti, bezpečnosti a spokojenosti jejich uživatelů. fleet manager může být v podobě samotného jednatele společnosti, finančního ředitele, vedoucího nákupu, personálního ředitele, facility managera anebo přímo fleet managerem se starostí jen o vozový park. Důležité je, aby měla odpovědná osoba dostatečné rozhodovací pravomoce.

Náročnost jeho pozice závisí na způsobu provozu vozidel. Podle velikosti (počtu vozidel), jejich kilometrových nájezdech a rozmístěním jednotlivých vozidel po regionech vzdálených od sídla společnosti.

Hlavním prvkem jeho práce je nastavení jasných pravidel a kontrola jejich dodržování. Alespoň jednou za rok se doporučuje provést tzv audit aktuálního stavu vozového parku, který se skládá z kontrol oblastí: podmínky pro pořízení vozidel, cenovou hladinu servisních prací a poskytnuté slevy na náhradní díly vč. pneumatik, nákladovost jednotlivých vozů ve vztahu k průměru celého vozového parku, stáří a aktuální kilometrové nájezdy ve vztahu k plánované zůstatkové hodnotě. A pokud zjistí nedostatky, začít je řešit a učinit takové kroky, které tomu zamezí, např. úprava dotčených bodů v CarPolicy.

Jako další činnost fleet managera je příprava návrhů změn v CarPolicy podle vývoje vozového parku a legislativy, které povedou k její optimalizaci s ohledem na budoucnost.

Fleet manažer také připravuje podklady k výběrovým řízením, kterými si zjišťuje aktuální možnou cenovou nabídku služeb na trhu. Například pro autorizované autosalony a autoservisy v současné době není hlavním zdrojem příjmů prodej vozidel, kde kvůli vysoce konkurenčnímu prostředí a stálému poklesu počtu prodejů nových vozů jsou velmi malé marže, ale především příjmy ze servisování – údržby a realizovaných oprav. Proto jsou ochotni nabídnout nadstandardní podmínky v případě uzavření dohody, že společnost bude větší počet vozidel servisovat jen u nich. Více se k této problematice dostaneme v kapitole 4.2.5 Fleetové podmínky a výběrové řízení.

Zajišťuje komunikaci s dodavateli týkající se řešení nastavení spolupráce a zahrnutých služeb, objednávek, případných problémů, reklamací a komunikaci s řidiči služebních vozidel vč. jejich podpory. Často je mezičlánkem právě mezi oběma stranami.

Od dobrého fleet manažera se tedy očekává zajištění bezproblémového provozu vozového parku s ohledem na ekonomickou stránku věci, komplexní přehled o nákladech a tlak na jejich snižování, snížení operativního zatížení uživatelů vozidel (zvýšení produktivity), zvýšení jejich bezpečnosti a reprezentativnosti společnosti. Mimo to je hlavním poradním orgánem pro top management společnosti při vytváření strategických rozhodnutí týkajících se skladby a nastavení vozového parku vč. způsobu financování.

### 4.2.3 Car Policy

Jedná se o hlavní interní firemní dokument, který popisuje pravidla nastavení výběru a používání služebních vozidel. Detailněji můžeme Car Policy charakterizovat jako soubor pravidel, úkolů, práv, povinností a jednotlivých postupů pro zaměstnavatele a zaměstnance týkajících se služebních vozidel. Na tvorbě tohoto dokumentu se podílí fleet manažer ve spolupráci s oddělením HR a jeho znění schvaluje top management společnosti

Při její tvorbě je potřeba zhodnotit současný stav a zohlednit nastavenou strategii pro rozvoj vozového parku včetně cílů společnosti. Výsledkem musí být Car Policy, která bude plnit funkci z pohledu efektivní správy vozového parku s výstupem jednoznačného, jasného, uceleného a konzistentního dokumentu.

Zpravidla se skládá z těchto hlavních částí:

#### **Předmluva, účel a definice pojmů**

V úvodu dokumentu je nutné definovat účel, používané pojmy, zkratky, platnost a odpovědné osoby. V případě, že jsou vozidla vlastněna jinou společností (leasingovou) a jejich správa je outsourcována, musí to být v dokumentu uvedené včetně vyjmenování druhů a rozsahu smlouvených služeb. Podle toho navazují další části dokumentu.

#### **Klasifikace kategorie řidičů a jejich možnosti výběru**

Pro efektivní rozdělení vozového parku podle potřeb společnosti je nejdříve potřeba definovat, kteří zaměstnanci (pracovní pozice) potřebují ke svému výkonu služební vozidla a v jakém rozsahu je budou používat. Podle tohoto definování rozdělíme zaměstnance (řidiče) do jednotlivých kategorií. Jednoduchý příklad jak takové rozdělení může vypadat:

- Kategorie 1 - Top Management – ředitelé jednotlivých oborů
- Kategorie 2 – Middle Management – vedoucí jednotlivých pododdělení, vedoucí pracovníci, manažeři
- Kategorie 3 – Non Manager – obchodní pozice a specialisté jednotlivých oddělení
- Kategorie 4 – Pool Cars

Důležité je nastavení limitů kilometrových nájezdů jednotlivých kategorií, které vycházejí z nastavení a rozsahu pracovní činnosti každého zaměstnance. Podle toho je poté jednodušší určit specifikaci vozidla, aby plnilo funkci maximální možné efektivity.

Např. Kategorie 1 = 25.000 km / ročně, Kategorie 2 = 30.000 km / ročně, Kategorie 3 = 50 – 60.000 km / ročně, Kategorie 4 = 15.000 km / ročně.

V této části se také ještě definují další pojmy a povinnosti spojené s nárokem na služební vozidlo a zaměstnancem. Jedná se například o povinnost mít platný řidičský průkaz (odpovědnost zaměstnance), pak dále možnosti využití pouze pro služební nebo i pro soukromé účely, vyúčtování soukromých cest (některé společnosti mají nastaveno jako benefit pro zaměstnance, možné odlišit i podle kategorie viz výše). Častým omezením ve firemních politikách je také používání vozidla rodinnými příslušníky, zda smí nebo nesmí a s případně uvedenými sankcemi.

Posledním důležitým bodem je uvedení informace, že společnost si vyhrazuje právo rozhodovat o přidělování vozů zaměstnancům uvedených v jednotlivých kategoriích podle aktuálního stavu vozového parku a také možnost výměny již aktivních vozidel mezi jednotlivými řidiči. Tento bod společnosti umožňuje efektivněji s vozidly nakládat během jejich provozu v pohledu na jejich používání jednotlivými řidiči. Mohou tím reagovat na aktuální stavy vozů a nastalé situace v průběhu času.

### **Klasifikace kategorií vozidel a jejich specifikace**

V této části Car Policy dochází k obecnému nebo konkrétnímu určení vozidel, které společnost povoluje nakupovat a provozovat.

Po vydefinování kategorií řidičů je potřeba určit také kategorizaci vozidel, na které mají podle svých kategorií nárok. Právě zde je velký prostor k dosažení správného nastavení, se kterým bude společnost v budoucnu spokojena, co se týče nákladovosti na provoz vozového parku. Je důležité nalézt kompromisy mezi maximálním možným využitím vozu (rozměry, nákladový prostor, pohodlí, image, reprezentativní vzhled, bezpečnost, výkon atd.) a cenou resp. náklady.

Mnoho společností se v tomto zaměřuje pouze na vstupní hodnotu pořizovaného vozidla, ale již nesleduje jeho ekonomičnost provozu a možnosti výhodného prodeje po konci jeho používání. Nevyužívají možnost výpočtu pomocí moderní metody TCO, která dokáže detailně vypočítat náklady na provoz daného vozu. Tato metoda bude blíže rozebrána v navazující kapitole.



Když společnost vychází právě z metody TCO, má větší pravděpodobnost, že vybere správné vozidlo resp. se správnými akceptovatelnými náklady. Bohužel nikdy si nemůže být stoprocentně jista, protože neví, s jakými např. náklady na nahodilé opravy se budeme muset během provozu potýkat, a právě tyto události dokáží spočítanou ekonomičnost značně nabourat. Vždy ale společnost dopadne lépe, když vybere vozidlo podle TCO správně a během provozu se něco takového přihodí, než když bude TCO ignorovat a během provozu se také nahodilé nákladné opravy přihodí. To platí v případě, že se společnost stará o svůj fleet sama. V případě správy prostřednictvím tzv. full service leasingu je skoro kompletní TCO vyjádřeno v měsíční leasingové splátce. Stačí dopočítat pouze náklady na pohonné hmoty.

Podle velikosti kilometrového nájezdu jednotlivých kategorií řidičů se volí mezi dieselovou (naftovou) nebo benzínovou motorizací. V poslední době se čím dál více začínají prosazovat alternativní pohony a to především CNG (compressed natural gas = stlačený zemní plyn), které v ekonomice provozu poráží i zaběhlé dieselové motory.

Dalšími možnostmi výběru pro kategorizace jsou:

- **Značka vozu** – zde si společnost musí určit, zda-li bude mít, co se týče značky (výrobce) vozidel otevřenou (bez omezení) nebo uzavřenou CarPolicy. Pokud přesně určí značky vozidel, ze kterých bude CarPolicy vycházet, je větší možnost dosáhnout celkové úspory na pořízení i provozu a náklady lépe plánovat. Tento unifikovaný model je u českých společností stále hodně populární a jednoznačně vítězí značka Škoda popřípadě využití kombinace značek z koncernu VW Group (i vzhledem k velkým zůstatkovým cenám ojetých vozů na českém trhu). V takovém případě je nutné brát na vědomí celou produktovou řadu dané značky, aby obsahovala všechny potřebné modely podle způsobu využití např. značka Škoda nedisponuje dodávkovými vozy a značka Fiat zase limuzínami vyšší střední třídy.
- **Model vozu a karoserie** – zde dochází k vymezení jednotlivých modelů a jejich přiřazení konkrétním kategoriím. Doporučuje se zachování difference v souladu s produktovou řadou značky vozidel např. Top Management – Škoda Superb, Middle Management – Škoda Octavia, obchodní zástupci – Škoda Rapid, Pool Cars – Škoda Fabia a zvolením karoserie např. Combi, pokud převáží mnoho zboží, reklamních předmětů apod. Ale toto je dosti individuální podle dané společnosti,

její specifické činnosti i oboru, ve kterém podniká a obchodního modelu (počet obchodních zástupců, rozdělení do regionů, náročnost obsluhy klientů apod.). V některých případech se můžeme setkat s volnějším nastavením, kdy společnosti pro vyšší kategorie povolují i modely SUV, MPV apod.. Jedná se především o případy, kdy je služební vozidlo poskytnuto spíše jako benefit a ne přímo jako nástroj pro výkon pracovní činnosti.

- **Úroveň výbavy** – výběr úrovně výbavy má vliv zejména na bezpečnost, komfort a spokojenost uživatelů služebních vozidel, které jsou primárně určeny pro jejich pracovní výkon a tráví v nich podstatnou část pracovního času. Společnosti k této otázce přistupují velmi individuálně a hodně často vychází z nastavení v minulosti (k razantnímu zpříšňování dochází velmi pozvolna). Úroveň výbavy má také vliv na výši zůstatkové ceny, která společnosti zajímá při prodeji vozidel. Obecně platí pravidlo, že čím vyšší kategorie vozidla (uživatele), tím je dovolena vyšší úroveň výbavy (v případě vozů Škoda např. Elegance nebo L&K) a to stejné platí i naopak (nižší výbavy jako Ambition nebo Active).
- **Povinné prvky výbavy a barva** – mnoho společností má určené minimální prvky výbavy, které mají obsahovat všechna firemní vozidla bez ohledu na zařazení do kategorie. Mezi tyto doplňky, které bývají obsaženy buď již v základní výbavě, nebo se musí jednotlivě vybrat a přikoupit, aktuálně patří:
  - klimatizace (manuální nebo automatická),
  - airbag řidiče, spolujezdce a další airbasy,
  - ABS, ESP – stabilizační systémy,
  - rádio s CD,
  - dálkové centrální zamykání,
  - elektrické ovládání min. předních oken,
  - handsfree s bluetooth – nejlépe originální
  - případně i parkovací senzory – alespoň zadní,
  - barva - specifikována je buď konkrétní barva, která je povolena pro firemní vozidla nebo jen, zda-li musí být metalická či základní. Často se setkáváme, že společnost dodržuje především u vozů obchodních zástupců jednotnou fleetovou barvu.

V Car Policy musí být jasně uvedeno, zda-li jsou povoleny modely s pohonem 4x4 a automatickou převodovkou. Tyto specifikace mají vyšší pořizovací i provozní náklady, než-li standardní modely. Důležité je také omezení velikosti disků a pneumatik na letní a zimní provoz. Samozřejmě, že čím jsou pneumatiky větší (mají nižší profil), tím jsou dražší na pořízení, rychleji se opotřebovávají a mají větší riziko proražení (poškození, které není opravitelné).

- **Objem motoru** – velikost objemu motoru má vliv na mnoho nákladů, se kterými se během provozu vozidel společnost bude muset vypořádat. Obecně platí, že čím vyšší objem, tím vyšší pořizovací cena, pravděpodobnost vyšší spotřeby a nákladů na palivo, vyšší náklady na pojištění a další provozní náklady. Proto je důležité jasně vymežit buď přímo povolené motorizace a pravidelně je s vývojem aktualizovat, nebo jen rozpětí povolených objemů např. do 2000 cm<sup>3</sup>.
- **Spotřeba PHM<sup>32</sup> a CO<sub>2</sub>** – pohonné hmoty mohou v celkových nákladech na 1 km činit až skoro 50% (podle kilometrového nájezdu a spotřeby PHM na km). Proto je omezení maximální povolené spotřeby PHM z technického průkazu (údaj od výrobců vozidel) nutné. Společnosti ve svých výpočtech brát v potaz skutečnost, že výrobci uváděné průměrné spotřeby jsou oproti spotřebám dosažitelných v reálných podmínkách značně nadhodnocené. Podle praktických měření se odchylky pohybují okolo 10 – 30% tzn. že kombinovaná spotřeba z TP ve výši 5 litrů / 100 km se v reálných podmínkách navýší o 0,5 – 1,5 litru / 100 km. Mnoho ekologicky smýšlejících společností zavádí kromě omezení v podobě maximální spotřeby PHM také emise plynů CO<sub>2</sub>.
- **Celková investice (leasingová splátka)** – bývá základním parametrem pro výběr vozidel, která mají splňovat nároky podle CarPolicy. Pro každou kategorii je stanovena maximální výše ceny – celkové investice. V případě využívání operativního leasingu může toto kritérium nahradit nebo doplnit rovnou celková měsíční leasingová splátka. Opět je určena maximální výše leasingové splátky pro jednotlivé kategorie vozidel. Toto nastavení může být výhodnější, protože je dokázáno, že i byť dražší vozidlo na vstupu (vyšší pořizovací cena) může mít při stejném nastavení nižší leasingovou splátku a jeho provoz je levnější, než u vozidla s nižší pořizovací cenou. Největší vliv na takový výsledek má zůstatková hodnota vozu a případně i náklady na servis a PHM.

---

<sup>32</sup> Pohonné hmoty

Aby CarPolicy dávala smysl a naplňovala svůj cíl, musí obsahovat všechny výše uvedené specifikace, které spolu harmonizují a zpřesňují, zužují možnosti výběru. Níže je uveden příklad jedné matice výběru vozidel, která definuje možnost správného nastavení.

Tabulka 4 Ukázka matice výběru vozidel

Kategorie	Značka, model, typ vozidla, úroveň výbavy	Limit na pořízení (max. výše leasingové splátky)	Dodatečné informace
Top Management	Škoda Superb (Combi) 2.0 TDI min. 103 kW, možnost DSG vč. 4x4, min. Elegance VW Passat (Combi) 2.0 TDI min. 110 kW, možnost DSG vč. 4x4, Highline	800.000,- Kč bez DPH po slevě 20.000,- Kč bez DPH / měsíc	bez omezení
Middle Management	Škoda Octavia (Combi) 2.0 TDI 110 kW, možnost DSG nebo 4x4 max. Elegance VW Golf (Combi) 2.0 TDI 110 kW, možnost DSG nebo 4x4 max. Highline	600.000,- Kč bez DPH po slevě 16.000,- Kč bez DPH / měsíc	max. 18" pneumatiky Min. doba 48 měsíců
Non Manager - obchodní pozice - Staff	Škoda Octavia (Combi) 1.6 TDI 77 kW max. Ambition Škoda Rapid liftback 1.6 TDI 77 kW max. Elegance	450.000,- Kč bez DPH po slevě 12.500,- Kč bez DPH / měsíc	max. 16" pneumatiky
Pool Cars	Škoda Fabia Combi 1.2 TSI 66 kW Ambition	320.000,- Kč bez DPH po slevě 8.000,- Kč bez DPH / měsíc	

Zdroj: vlastní zpracování

Po výběru jednotlivých vozidel, jejich charakteristik a přidělení vybraným kategoriím je vypracována matice, ze které si následně mohou své služební vozy vybírat.

Právě v této oblasti existuje poměrně široká nabídka konzultantských společností, které dokážou se správným výběrem vozidel poradit. Mezi takové společnosti patří i leasingové společnosti nabízející operativní leasing, jehož je tato služba automaticky součástí a smyslem spolupráce.

### Pravidla obměny vozidel

Popisuje kdy, za jak dlouho a která vozidla se obměňují. Obsahuje tedy limity času a celkových kilometrových nájezdů např. 3 roky a 120.000km. Různé parametry mohou být nastaveny u jednotlivých kategorií nebo také podle motorizace – benzínové mají kratší limity než dieselové.

Řeší se také případy, kdy uživatel služebního vozidla mění pracovní pozici v rámci společnosti a mění či nemění se jeho nárok na kategorii služebního vozidla. Stejně tak popisuje situace při nástupu nového či odchodu současného zaměstnance.

### **Provoz vozidel – zodpovědné osoby**

Zde jsou uvedeny konkrétní činnosti a kompetence, které mají na starosti zodpovědné osoby – fleet manažer a případně další osoby, pokud nemá fleet manažer všechny kompetence např. výběru a podpisu smlouvy s dodavatelem vozu či dalších služeb. V případě spolupráce s leasingovou společností se jedná především o zajištění komunikace při obměně vozového parku (provozní činnosti řeší sami řidiči).

### **Provoz vozidla – povinnosti uživatelů služebních vozů**

Tato část vymezuje povinnosti uživatelů služebních vozidel, které vychází ze všech činností spojených s provozem firemních vozidel.

Řidiči mají zpravidla na starosti hlídání a zajištění pravidelných servisních prohlídek, sezónní přezouvání pneumatik (léto, zima), hlídání minimálních povolených hodnot hloubky dezénu u pneumatik, povinnou kontrolu vozidla (stavy provozních kapalin, registrační značku, světla, okna apod.) a jeho schopnost užívání na pozemních komunikacích v souladu s vyhláškou. Dále mají povinnost nahlašovat (buď fleet manažerovi nebo přímo na linku pojišťovny) všechna poškození a škody, ať zaviněné nebo i ty nezaviněné. V této části Car Policy se vymezuje také postoj společnosti k řešení odpovědnosti za škody – zúčtování nejen pojistných spoluúčastí se zaměstnancem (řidičem). Další povinností je vedení knihy jízd a její pravidelné odevzdávání na určené místo v určeném termínu. Tyto všechny a mnoho ostatních činností je potřeba v Car Policy detailně popsat, aby řidiči jasně věděli, jak se mají v konkrétních situacích chovat, jaké doklady mají mít sebou, co mohou podepisovat a za co nesou odpovědnost.

Součástí je také určení, co je řidičům bez souhlasu fleet manažera zakázáno. Jedná se především o dodatečné montáže různého příslušenství exteriéru ale i interiéru, ale i například kouření (snižuje zůstatkovou hodnotu vozidla) a nestandardní polepy nebo reklamy nalepené nebo přidělané na karoserii nebo sklech.

## **Provoz vozidla – povinnosti ze strany zaměstnavatele**

Kompletní agenda spojená s obměnou vozidel, jejich předáváním řidičům, určování a přidělování vozů řidičům a kontrolou všech potřebných dokladů.

Jedním z nejdůležitějších povinností ze strany zaměstnavatele k zaměstnancům, kteří používají jejich služební vozidla, je zajištění povinného pravidelného školení řidičů. Takové školení by měli alespoň jednou za rok absolvovat všichni řidiči a to v rozsahu dle zákona č. 1/2001 Sb.

Druhou činností ze strany zaměstnavatele je zajištění kontroly provozních nákladů a informování mzdové účetní o částkách ke stržení za soukromé cesty a případné další skutečnosti spojené s užíváním služebního vozidla.

## **Dokumenty**

Úkolem fleet manažera a Car Policy je definování situací, kdy, jaké dokumenty a jaké strany sepisují a podepisují a jaké odpovědnosti z toho pro všechny strany plynou. Je také určeno, jaké všechny dokumenty má uživatel vozu svěřeny do svého užívání – většinou se jedná dokumenty, které je povinné mít u sebe při používání vozidla – osvědčení o registraci vozidla tzv. „malý“ technický průkaz, zelenou kartu k sjednanému povinnému ručení a poté autorizační kartičku opravňující používat služební firemní vozidlo (v majetku třetí strany). Dále se může jednat o palivové karty k čerpání PHM a dalších povolených služeb nebo věcí.

Tato část má také popisovat interní pravidla pro používání povinné knihy jízd, její vyplňování, odevzdávání apod. Pokud jsou vozidla vybavena elektronickou knihou jízd, je v této části vysvětlen návod, jak s ní mají řidiči pracovat.

## **Ukončení, vrácení a prodej vozidla**

Podle nastavených pravidel se vyhodnocuje, která vozidla již není ekonomicky efektivní dále provozovat a zahajuje se proces jejich vyřazení. Tato část definuje postupné analogické kroky vedoucí k prodeji vozidla tzn. od výběru konkrétního vozu, objednání jeho náhrady podle aktuálních pravidel, následně zajištění výměny (předání nového, vyzvednutí starého) s přiděleným řidičem, přípravu vozu k ukončení a prodeji (potřebný servis, opravy poškození, které mají vliv na prodejní hodnotu s vyhodnocením jejich výhodnosti – cena opravy vs. pokles hodnoty). Případně je v této části vymezeno

přednostní právo na odkup vozu zaměstnanci s konkrétními podmínkami. Dále je definován postup pro prodej vozidla – příprava nabídky a vyhledání kupce.

Pokud společnost využívá operativní full service leasing, je mnoho činností uvedených v Car Policy koordinováno a zajišťováno samotnou leasingovou společností. Proto je nutné, aby samotná Car Policy korespondovala s nastaveným vztahem, rozsahem sjednaných služeb a postupy zajišťovanými leasingovou společností.

Pokud společnost nevyužívá možnosti full service leasingu, ale přesto si není jistá, jak pro sebe sestavit tak důležitý interní dokument, je možné se obrátit na odborníky, kteří dokáží po analýze současného stavu a s vnímáním požadovaného stavu sestavit Car Policy pro konkrétní společnost. Jedná se o klasickou výhodu outsourcingu, kdy není třeba se věnovat něčemu, co už je vymyšleno, co jinde běžně funguje a osvědčilo se.

Důležitá je pravidelná kontrola a aktualizace Car Policy v souladu s novými trendy, vývojem trhu, daňovými i právními regulacemi a novinkami v automobilovém průmyslu.

#### **4.2.4 Metoda TCO – celkové náklady vlastnictví**

Metoda TCO vyjadřuje celkové náklady, které jsou spojené s vlastnictvím a provozem vozidla a podle ní se mohou společnosti rozhodovat při výběru konkrétního vozidla nebo celé skladby jejich fleetu. V praxi se jedná se o základní a nejpřínosnější metodu sledování nákladů, která se pozvolna rozšiřuje do povědomí veřejnosti.

Díky této metodě můžeme porovnávat nákladovost konkrétních vozů napříč značkami, modely a motorizacemi nejen při výběru nového vozu, ale také skutečné náklady během jejich provozu.

Metoda TCO vychází z výpočtu celkových nákladů na 1 km při dané době používání např. 4 roky s předpokládaným kilometrovým nájezdem např. 120.000 km. Tyto celkové náklady se skládají z celé řady dílčích parametrů:

- Rozdíl mezi vstupní a zůstatkovou cenou vozidla,
- Náklady na servis, pneuservis, různé druhy pojištění,
- Náklady na pohonné hmoty tzn. vliv spotřeby konkrétního vozu,
- Daně a poplatky, náklady na administrativu popř. další využití služby.

Tento přístup je mnohem sofistikovanější než použití pouhé výhodnosti vstupní ceny. Nezřídka se stává, že levnější vozidlo na pořízení je z důvodu drahého provozu v celkovém pohledu dražší, než nákladnější vozidlo při vstupu. Ilustraci podílu jednotlivých položek TCO pro typické zástupce segmentu při nájezdu 120.000km v průběhu tří let znázorňuje tabulka 5.

Tabulka 5 Struktura TCO – průměrné náklady dle segmentů vozů

<b>Struktura TCO - průměrné náklady dle segmentů vozů</b>				
Náklady	Malé vozy	Nižší střední třída	Střední třída	Vyšší třída
Amortizace a úrok	34%	44%	49%	57%
Administrativní náklady	2%	1%	1%	1%
Povinné ručení	2%	2%	3%	2%
Havarijní pojištění	4%	6%	7%	11%
Asisteční služba	1%	1%	0%	0%
Náklady na servis	10%	9%	10%	8%
Pneumatiky	6%	5%	7%	6%
Daně a poplatky	2%	2%	2%	0%
Náklady na PHM	40%	29%	22%	16%
<b>CELKEM TCO v Kč (bez DPH)</b>	<b>502 696</b>	<b>572 195</b>	<b>769 723</b>	<b>1 364 457</b>
<b>Náklad TCO v Kč/km (bez DPH)</b>	<b>4,19</b>	<b>4,77</b>	<b>6,41</b>	<b>11,37</b>

Tabulka: vlastní zpracování

Zdroj: časopis Fleet – Trend, zvláštní vydání 2013

Největší vliv na výsledné TCO mají podle této tabulky logicky položky amortizace a náklady na pohonné hmoty. Proto je dobré se při výběru nového vozu orientovat nejen podle pořizovací ceny, ale také podle reálné (očekávané) zůstatkové hodnoty a udávanou spotřebou pohonných hmot. Zde je největší prostor k získání úspory a naopak i navýšení nákladů. Samozřejmě, že vlivem změny základních parametrů (doby a kilometrového nájezdu) se podíly jednotlivých položek změní např. navýšení nákladů na pohonné hmoty.

Například je v praxi prokázáno, že zavedení elektronické knihy jízd má významný vliv na skutečné náklady na palivo, ve výši 10 – 40%. Když bychom tedy vycházeli z tabulky výše, s celkovým počtem vozidel 25 ks jako má modelová společnost ABC, tak snížením spotřeby paliva o 20%, dosáhneme výrazných úspor viz tabulka 6.



Tabulka 6 Náklady na PHM – úspora se zavedením EKJ

Náklady na PHM - úspora se zavedením EKJ				
	Malé vozy	NST <sup>33</sup>	Střední třída	Vyšší třída
bez EKJ	201 078	165 937	169 339	218 313
s EKJ	160 862	132 749	135 471	174 650
Rozdíl celkem	40 216	33 187	33 868	43 663
Počet vozů	2	10	10	3
Úspora na PHM	80 431	331 873	338 678	130 988
	881 970			
Náklady na EKJ <sup>34</sup>	(5500+2000)*25 + (250 *25 * 48)			
	187 500 + 300 000 = 487 500			
Výsledek = úspora	881 970 - 487 500 = <b>394 470 Kč</b>			

Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto názorného příkladu vyplývá, že velkých úspor se dá dosáhnout i přidáním další služby i byť je spojená se vstupními náklady. Tabulka navíc nepromítá úspory na administrativě, že díky elektronické knize jízd nemusí řidiči ručně vyplňovat papírovou verzi. A podobných příkladů úspor lze nalézt několik.

Pokud chce společnost optimalizovat náklady svého fleetu, měla by právě využitím metody TCO a určení nákladů vybrat správné nastavení. Takové nastavení spočívá nejen ve výběru nákladově správného vozu, ale výběrem vhodné kombinace. Důležitým faktorem je totiž doba a kilometrový nájezd a nelze paušalizovat, že pokud jedno vozidlo je výhodné při parametrech 3 roky a 120.000 km, tak že stejně dobře, v porovnání s ostatními vozy, dopadne i při například delším období používání a vyšším kilometrovém nájezdu. Aby se společnost ke správnému nastavení, musí těmto výpočtům věnovat hodně času nebo se obrátit na specialisty např. leasingovou společnost nabízející operativní leasing a konzultantskou činnost. Místo toho se společnosti obracejí spíše na dodavatele služeb a vyvíjí enormní, mnohdy až nesmyslný tlak na cenu.

<sup>33</sup> Nižší střední třída

<sup>34</sup> <http://www.webdispecink.cz/cz/webdispecink-krok-za-krokem/webdispecink-cenik/> (20.2.2015)

#### 4.2.5 Fleetové podmínky a výběrové řízení

Tato kapitola je rozdělena na dvě části, kdy první z nich je zaměřena na fleetové podmínky a výběrová řízení dodavatelů služeb takových společností, které se o svůj fleet starají sami a ve druhé části zmapuje prostředí výběrových řízení na poskytovatele full service leasingu.

V současné době má skoro každá renomovaná značka automobilů své fleetové oddělení, které nabízí speciální programy a nabídky pro firemní fleety. Tyto značky zakládají ve svých dealerstvích tzv. fleet centra, ve kterých jsou společnostem k dispozici odborníci z oboru schopní připravit konkrétní nabídky ušité na míru té dané společnosti, co se týká nákupu vozidel, servisování, oprav po pojistných událostech, poskytnutí silniční asistence (mobilita) a také remarketingu (prodeji vozidel). Avšak je potřeba vnímat jejich řešení s odborným odstupem, protože se často nedívají na problematiku objektivně, ale zaujatě skrze svojí značku. Jejich nabídky jsou však cenově výhodnější a rozsahem služeb více přizpůsobené než služby nabízené retailovým zákazníkům. Tato centra dokáží pracovat s údaji TCO svých modelů a zavázat se k nákladům např. na servis – cena servisních prací, náhradních dílů apod., které při výpočtu těchto modelů používají.

Výsledkem snahy zaměstnance, zodpovědného za správu vozového parku musí být optimalizace nákladů. Té je možné dosáhnout pomocí centralizace a unifikace. Centralizace v tom smyslu, že se sjednotí dodavatelská síť na služby nutné pro provoz fleetu např. zajištění smlouvy na servis za výhodnějších podmínek pro všechna vozidla u fleet centra dané značky. Pokud společnost provozuje vozidla v odlišných regionech, tak i zde lze sjednat jednotné podmínky, které zastřešují fleet centra. K tomu musí pomoci unifikace v tom smyslu, že se sjednotí portfolio obsažených značek vozidel ve fleetu. Podle průzkumu se ukázalo, že zhruba 43%<sup>35</sup> společností využívá ve svém fleetu 2-3 značky vozů. To je vzhledem k různým úrovním (kategoriím) vozů (poolová, standardní a ředitelská) v Car Policy logické a rozumné, ikdyž se dá sjednotit až na jednu značku. V ČR většinou Škoda.

Je obecně známé, že výběrovým řízením a sjednocením dodavatelů se dají získat výhodnější podmínky vedoucí ke chtěné nákladové úspoře. V prostředí oboru fleet

---

<sup>35</sup> Časopis Fleet – Trend, zvláštní vydání 2013, str. 21

managementu panuje mezi dodavateli tvrdá konkurence a díky správně provedenému a zaměřenému výběrovému řízení si společnost usnadňuje cestu k dosažení cíle, kterým většinou je optimalizace efektivnosti nákladů na provoz jejich fleetu. Důležité je tedy správně definované zadání a také vyhodnocení, které by mělo vycházet z jasně nastavených a váhově oceněných kritérií. Výsledkem musí být smlouva, kde se obě strany zaváží k plnění svých slibů vyplývajících z výběrového řízení.

Při dodržení těchto pravidel, využití dostupných možností a správného výběru konkrétních dodavatelů je větší pravděpodobnost, že společnost dosáhne úspory a efektivnějšího provozu svého fleetu.

Operativní leasing je vysoce variabilní a ve své rozsáhlosti složitý produkt, ve kterém není jednoduché se orientovat. V případě operativního leasingu neplatí tvrzení použitelné například při nákupu komodit, že nejlevnější dodavatel je také dodavatelem nejvýhodnějším. Při uzavření smlouvy na operativní leasing se jedná o službu, která má dlouhodobý charakter a platnost. Během této doby může nastat několik skutečností jež ovlivňují následnou výhodnost celé nabídky jako například průběžné rekalkulace (pokud vozidla mají jiný kilometrový nájezd) nebo způsob vyhodnocení jednotlivých poškození při zkoumání nadměrného opotřebení a jeho celková výše nebo způsob závěrečného vyúčtování. Pro snadnější orientaci ČLFA vypracovala základní desatero pro vyhodnocování nabídek na operativní leasing a správu vozových parků:

- 1) **Financování vozidla** – skládá se z části amortizace a úroku. Amortizace je rozdíl mezi vstupní a zůstatkovou cenou. Právě zůstatková cena je klíčová – její nastavení musí být reálné, pro leasingovou společnost dosažitelné. Úroková sazba může být fixní nebo proměnlivý.
- 2) **Servis vozidla, opravy a pneumatiky** – nabídka má obsahovat zajištění komplexního servisu a řešení celé oblasti pneumatik. Avšak klient si může i vybrat, zda zvolí jen dílčí služby v omezeném rozsahu, které vychází z nižší ceny. Nemělo by dojít ke snížení kvality služby. Pro porovnání nabídek ale musí vycházet ze stejného obsahu.

- 3) **Daně a povinné poplatky** – nabídka musí zahrnovat všechny poplatky spojené s přihlášením a odhlášením vozu, silniční daň, rozhlasové poplatky za rádio a počet dálničních známek potřebných po celou dobu leasingu.
- 4) **Pojištění** – nabídka musí obsahovat zákonné pojištění odpovědnosti z provozu motorového vozidla (povinné ručení) a dále je individuálně nabízeno havarijní pojištění zahrnující běžná rizika. Pozor se musí dát na jakou hodnotu je vozidlo pojištěno – účetní tzv. GAP nebo obecnou (tržní) a na výši sjednané spoluúčasti. Důležité je nastavení řešení - likvidací pojistných událostí, kdy by přímé jednání s institucemi měla kompletně zařizovat leasingová společnost. Jinak hrozí nečekané, minimálně administrativní náklady. Součástí nabídky mohou být i jiná pojištění (skel, zavazadel, osob ve vozidle, pneumatik, právní ochrany) nebo silniční asistence.
- 5) **Pohonné hmoty a další provozní náplně** – součástí nabídek není náklad na PHM, ale leasingové společnosti umí řešení nabídnout prostřednictvím palivových karet. Jde o vyjasnění nákladů spojených s jejich vydáním, správou, používáním a obnovou. Součástí také mohou být provozní kapaliny např. voda do ostříkovačů, olej na dolévání mezi servisními prohlídkami a další.
- 6) **Rekalkulace** – je důležité vyjasnění, jaké jsou možnosti obou stran pro změny leasingových splátek v průběhu leasingové smlouvy. Zda-li je možná jednostranná změna ze strany leasingové společnosti nebo změna podléhá odsouhlasení obou stran. Důležité je také stanovení sazeb za případné podlimitní nebo nadlimitní km a způsob jejich výpočtu.
- 7) **Kvalita a rozsah služeb** – aby výsledek porovnání byl objektivní, musí se posuzovat nabídky s identickou kvalitou, obsahem a rozsahem služeb. Při porovnání odlišných nabídek můžeme jen obtížně s objektivitou posoudit výhodnost konkrétní nabídky oproti dalším.

- 8) **Struktura a výše ostatních poplatků** – požadovat vysvětlení co vše nabídka zahrnuje a za jakou cenu a také zda-li jsou jiné služby v kalkulaci neuvedené jakýkoliv způsobem zpoplatněné.
  
- 9) **Způsob konečného vyrovnání** – způsob závisí vždy na typu kalkulace a produktu – s garancemi nebo bez garancí rizikových položek a týká se nadměrného opotřebení, případné ztráty na prodeji, servisu a pneuservisu a vyúčtování ostatních položek (služeb) z kalkulace.
  
- 10) **Transparentnost** – dbát na srozumitelné vysvětlení konkrétní nabídky a služby a na včasné předložení kompletní smluvní dokumentace.

Ve shrnutí se dá konstatovat, že výběrovým řízením zaměřeným na výběr dodavatele konkrétní služby, nákupu vozidla nebo rovnou leasingové společnosti by se v každé společnosti měla přikládat velká důležitost s dostatečným časovým prostorem na přípravu, zpracování a vyhodnocení. Cílem by mělo být najít výhodného dodavatele s perspektivou spolupráce na delší dobu.

## **4.3 Analýza základních způsobů financování a správy fleetu**

Na úvod je důležité zdůraznit, že nejlepší forma financování obecně, aplikovatelná pro všechny podniky, které se nacházejí v různých situacích, neexistuje. V souvislosti s provozem fleetu můžeme k výběru financování přidat i volbu způsobu zajištění kompletní správy fleetu. Různé podniky mají různé potřeby a požadavky vyplývající z jejich oboru podnikání, situace a postavení na trhu, i velikosti fleetu. Některé z nich provozují pouze několik automobilů a jiné zase velké flotily o několika stovkách vozů.

V této kapitole je zpracována analýza výhodnosti základních způsobů financování a kompletní správy dvou různých modelových fleetů jejichž charakteristiky jsou popsány dále. Analýza bude ze způsobů financování zahrnovat možnost nákupu za hotové, poté externí financování (úvěr i finanční leasing) a také moderní řešení v podobě operativního leasingu. Kromě zhodnocení výhodnosti možností pořízení je součástí také vyhodnocení nákladů na správu zvolených fleetů a porovnání mezi sebou, kdy si podnik tuto činnost kompletně zajišťuje sám oproti tomu, když vše přenechá specializované leasingové společnosti.

### **4.3.1 Charakteristika společností a jejich fleetů**

#### **1) ABC – obchodní společnost**

Společnost ABC se zabývá prodejem výrobků značek, které má v oficiálním zastoupení pro český trh a je jedním z typických příkladů. Skladba jejich fleetu je celkem 25 osobních vozidel, kdy je z toho 20 ks k dispozici pro obchodní zástupce, dále dvě referentská tzv. poolová a tři manažerská (ředitelská) vozidla. Předpokládá se, že kilometrové nájezdy budou stálé a vyrovnané, okolo 3.000 km / měsíčně. Jedná se o nově vzniklou společnost, která nemá s pořízením a správou fleetu žádnou zkušenost. Případně je připravena přijmout zaměstnance, pro kterého by byla tato činnost hlavní pracovní náplní a zabírala mu zhruba polovinu pracovní doby. Měl by na starost všechny činnosti spojené s fleetem viz kapitola 4.2.

## **b) XYZ - autodoprava**

Společnost XYZ je již zaběhnutou autodopravou, která každodenně používá 7 ks dodávkových vozidel. Společnost má jako zaměstnance pouze řidiče v počtu 5 – 7 lidí, podle sezóny a dva majitele, kteří se starají o chod společnosti a provoz fleetu. Vozidla mají poměrně vysoké měsíční kilometrové nájezdy, které se pohybují pravidelně okolo 7.000 km / měsíčně. Společnost se v minulosti rozhodla nenakupovat nová vozidla, ale využívá dovozy ojetých vozidel ze zahraničí, jež financuje v hotovosti z vlastních prostředků a která splňují jejich požadavky (stav km okolo 100.000 km, stáří vozu do osmi let, cena do 250.000,- Kč bez DPH). Takto pořízená vozidla následně používají do dosažení cca 500.000 km (tzn. za zhruba 5 let), kdy je vyřadí a nabízí k prodeji. O zajištění kompletní správy se stará jeden z majitelů společnosti, který dokáže provést lehké servisní úkony (např. výměnu oleje a filtrů apod.) a zařizuje komunikaci s pojišťovnou během likvidace nastalých pojistných událostí. Na složitější opravy mají sjednaného profesionálního opravce za výhodnější ceny, než jsou dostupné v autorizovaných servisech. Majitelé se domnívají, že toto řešení je pro společnost nákladově nejlepší a proto ho provozují již přes mnoho let.

### **4.3.2 Výběr vozidel**

Pro každou společnost byla vybrána a doporučena konkrétní vozidla. Výběr probíhal v návaznosti s nastavenými limity každé společnosti s ohledem na poměr kvality, ceny (vstupní investice i nákladu na km – TCO), výbavy a komfortu, využitelnosti a použitelnosti, bezpečnosti, image a jednoduchosti.

Kvůli dosažení lepších nákupních podmínek je výběr omezen na jednu značku v podobě Škoda u společnosti ABC a značky Ford u společnosti XYZ. Mohli bychom vycházet i z jiných značek, ale to by již nebylo srovnání konkrétního způsobu financování a správy, ale výběr správného automobilu podle nastavených pravidel a omezení daných společností. Ikdyž, aby výsledek dosahoval z celkového pohledu maximálního efektu, je pochopitelné, že se jedná o dvě neoddělitelné záležitosti.

## 1) Společnost ABC – obchodní společnost

Pro porovnání výhodnosti konkrétních způsobů financování a správy fleetu u společnosti ABC byla použita doporučená skladba vozidel, která je u podobných společností v ČR poměrně častá. Pro maximalizaci nákupních, servisních i prodejních podmínek byla zvolena značka vozidel Škoda, jakožto fenomén českého automobilového trhu, který má širokou, poměrně levnou servisní síť, nízkou spotřebu PHM, kvalitu zpracování a hlavně si drží vysoké zůstatkové ceny jako ojetý vůz. V tabulce 7 je znázorněna matrice zvolených vozidel. Při těchto limitech je možné vozidla ještě dovybavit o příplatkovou výbavu, která zvýší jejich bezpečnost a komfort.

Tabulka 7 Matrice doporučených vozidel pro společnost ABC

Kategorie	Značka, model, typ vozidla, úroveň výbavy	Limit na pořízení částky bez DPH po slevě	Kilometrový nájezd (rok)	Počet vozidel
Management	Škoda Superb 2.0 TDI 125 kW Ambition Combi	600.000,- Kč	35.000	3 ks
Obchodní zástupci	Škoda Octavia 1.6 TDI 77 kW Ambition Combi	400.000,- Kč	40.000	20 ks
Pool Cars	Škoda Fabia 1.2 TSI 66 kW Ambition Combi	240.000,- Kč	25.000	2 ks

Zdroj: vlastní zpracování

## 2) Společnost XYZ – nákladní autodoprava

Od založení společnost XYZ používá výlučně pouze užitková vozidla značky Ford Transit v dieselové motorizaci a s ložnou plochou podle aktuálních potřeb a nároků odběratelů. Zaměřuje se na přepravu věcí a provozuje vozy s největší povolenou hmotností do 3,5 tuny. Pro porovnání je vybráno průměrné vozidlo v jejich skutečném fleetu se zohledněním reálných nákladů z minulosti. Oproti tomu budeme posuzovat výhodnost použití kompletní správy (vč. pořízení) prostřednictvím operativního leasingu při výběru nového modelu vozu Ford Transit Van 2.2 TDCi 92 kW Trend L3 Fwd s ložnou plochou pro čtyři europalety, což je jedním z hlavních parametrů, které musí vozidlo splňovat. Dalšími je právě model Ford Transit, se kterým má společnost bohaté zkušenosti a jsou i z pohledu poměru nákladů TCO (např. dlouhý servisní interval v podobě až 50.000 km) s variabilitou využitelností preferované.

Přesné specifikace vybraných vozidel jsou v příloze.



### 4.3.3 Postup zpracování analýzy

Pro výpočty byla použita data běžně dostupná z trhu, z kalkulací operativního leasingu nejmenované leasingové společnosti, z nabídek financování prostřednictvím spotřebitelského úvěru a finančního leasingu od společnosti Škofin a interních dat od společnosti XYZ. Z kalkulací operativního leasingu byla čerpána data o pořizovací ceně před a po slevě, výše částek jednotlivých položek (služeb) vč. nákladů na palivo a zůstatkové hodnoty. Z nabídek financování od společnosti Škofin byla použita data především o výši úrokové míry pro konkrétní vozidla a doby při určené výši akontace.

Aby bylo možné porovnat všechny uvedené způsoby, tak je postup a zahrnutí proměnných stejné – metodika dle TCO vč. zahrnutí alternativních nákladů tzv. opportunity cost<sup>36</sup> z pohledu jednorázových investic v případě jednorázového uhrazení částky nebo částečné akontace. Celkový postup je rozdělen do čtyř fází:

#### 1) Pořízení vozidla

Vyčíslení základní ceny vozidel a doplňků, poskytnutých slev od dodavatele, uvedení první splátky popř. akontace (kromě operativního leasingu) a souhrn finančních výdajů při pořízení vozidla.

#### 2) Měsíční náklady na vozidlo

Jsou obsaženy náklady na měsíční bázi vztahující se k finanční části (amortizace a úrok), poté silniční daň, dálniční známky, poplatek za rádio, registraci vozu, povinné ručení s limitem plnění škod do 100 mil. Kč na zdraví / 100 mil. Kč na majetek, havarijní pojištění na účetní hodnotu se spoluúčastí min. 5% / 5 tis. Kč, pojištění skel, silniční asistence, náklady spojené s údržbou a pneumatikami (všechny náklady, které se dají za dobu provozu očekávat), náklady na palivo (počítáno s nadspotřebou ve výši 20% oproti údajům od výrobců) a administrativní náklady na zajištění provozu (buď poplatek za správu leasingové společnosti a nebo mzdové náklady na zaměstnance pokud se společnost rozhodne starat o fleet sama).

---

<sup>36</sup> resp. alternativní náklady – vyčíslení druhé příležitosti zhodnocení investic společnosti.

### **3) Bilance prodeje vozidla**

Uvedení očekávané zůstatkové hodnoty po konci doby používání vozidla, kdy pro zjednodušení příkladu vycházíme z toho, že je stanovena ve stejné výši, jako v případě operativního leasingu, kdy jí leasingová společnost garantuje a klient se nemusí obávat jejího propadu. Analýza tedy popírá předpoklad, že leasingová společnost dokáže generovat vyšší prodejní ceny.

### **4) Bilance finančních nákladů na vozidlo**

Zohlednění všech výše uvedených položek, jejich vzájemné započtení vč. nákladů ušlé příležitosti, která je počítána pouze z jednorázově vynaložených částek v moment pořízení vozidla. Výše sazby těchto nákladů je stanovena podle odhadu ziskovosti, které by minimálně mělo být u obchodních společností dosaženo. Výsledkem je součet celkových nákladů na pořízení a provoz vozidla a rozpočítání na měsíční náklady.

Byla použita uzavřená kalkulace operativního leasingu s garancemi rizikových položek jako výchozí bod pro stanovení provozních nákladů i pro ostatní způsoby pořízení fleetu. K cenám jiných způsobů pořízení bylo z cen kalkulace operativního leasingu, pouze u položky údržby a pneumatik, přidáno na hodnotách 15% vzhledem k faktům, že leasingová společnost má nasmlouvané velkoodběratelské podmínky plynoucí z celkového počtu jejich vozů, dále má profesionální tým odborníků, který hlídá všechny nákupy a opravy tzn. nedochází k situacím, že by servis mohl navýšit fakturaci o práci a díly, které nejsou v ten moment potřeba měnit. Dalším faktem je, že výše nákladů je garantována tzn. pokud během doby leasingu dojde k mimořádné opravě s vysokým finančním nákladem, leasingová společnost jí pokryje, avšak v opačném případě (když se stará o fleet sama) jde na vrub klienta a zatíží celkové skutečné náklady a také cash flow společnosti. Posledním faktorem zvýhodňující operativní leasing u těchto položek je vyjednávací síla leasingové společnosti při řešení nahodilých situací např. po vypršení záruční doby nebo jiných sporných situacích.

#### 4.3.4 Analýza společnosti ABC

Protože společnost ABC bude svou činnost teprve zahajovat a není si přesně jista, jakým způsobem (podle výhodnosti) bude vozidla provozovat z pohledu doby a celkových kilometrových nájezdů, je provedena analýza porovnání ve dvou odlišných dobách trvání používání vozidel. První možností je 36 měsíců a druhou prodloužení na 60 měsíců. Předpokládá také rozdělení kilometrových nájezdů jednotlivých kategorií vozů a to takto:

- Management – Škoda Superb = 35.000 km / rok
- Obchodní zástupci – Škoda Octavia = 40.000 km / rok
- Pool cars – Škoda Fabia = 25.000 km / rok.

#### Detaily postupu při porovnání

V této části jsou postupně vysvětleny odlišnosti mezi jednotlivými způsoby pořízení a správy plánovaného fleetu společnosti ABC.

Vzhledem k počtu vozů jedné značky výrobce, které společnost ABC plánuje jednorázově nakoupit, je využito možnosti velkoodběratelských podmínek (slev). Výše slev u operativního leasingu na jednotlivé modely byly zahrnuty v získaných kalkulacích. Pro ostatní zahrnuté způsoby pořízení byly použity nižší slevy, vzhledem k vyjednávací síle velké leasingové společnosti oproti síle společnosti ABC. Jednotlivé výše slev na jednotlivé modely jsou uvedeny v tabulkách 8 – 13.

Rozdíl je také u administrativních nákladů spojených s pořízením vozidla. U nákupu z vlastních prostředků a úvěru je počítáno s částkou 1.500,- / vozidlo, která v sobě zahrnuje poplatky za registraci, vystavení registračních značek (2ks), zapsání údajů do technického průkazu. U finančního leasingu je k této částce připočítán ještě náklad 800,- / vozidlo, kvůli nutné přeregistraci na nového vlastníka (společnost ABC) po ukončení leasingu. Operativní leasing má veškeré náklady spojené s registrací a následným převodem na nového vlastníka již zahrnuty v leasingových splátkách.

Odlišná vstupní data jsou také u položky amortizace a úroku. Při nákupu z vlastních prostředků nemáme žádné pravidelné náklady na amortizaci vozidla, protože celou pořizovací částku uhradíme jednorázově při nákupu. To stejné platí i pro položku úroku. Avšak rozdílnosti jsou u amortizace a úroku mezi dalšími způsoby pořízení. U finančního

leasingu, kde počítáme s jednorázovou akontací ve výši 30%, vychází amortizace z výpočtu, kdy pořizovací cenu ponížíme o akontaci a zůstatkovou smlouvenou odkupní cenu. Naproti tomu u úvěru bez akontace je amortizace počítána z celkové pořizovací ceny. U operativního leasingu je položka amortizace výsledkem odečtu garantované zůstatkové hodnoty od celkové pořizovací ceny a proto je právě u operativního leasingu částka nejnižší. Rozdíly jsou také u úroku z důvodu odlišných úrokových sazeb. Nejvyšší úrok je u finančního leasingu a nejnižší u operativního leasingu. U úvěru bylo vycházeno z nabídnuté sazby pro spotřebitelský úvěr od Škofinu a aktuálních sazeb pro účelové podnikatelské úvěry. Výsledkem je použití úrokové sazby ve výši 7% p.a.

U položek spojených se samotným provozem vozidla jsou v analýze promítnuty určité rozdíly. Například u nákladů spojených se servisováním, údržbou a pneumatikami je pro ostatní způsoby správy k výchozím částkám zahrnutých v operativním leasingu přičteno 15% viz důvody jsou uvedeny v kapitole č. 4.3.3.

Naproti tomu u všech zahrnutých druhů pojištění a další služby (silniční asistence) je počítáno se stejnými částkami (sazbami) jako při použití operativního leasingu, ikdyž se dá předpokládat, že lepšími sazbami bude disponovat právě operativní leasing. V tomto pohledu je tedy operativní leasing spíše znevýhodněn.

Součástí výpočtu jsou také náklady na pohonné hmoty. Do výpočtu konkrétních částek pro různé zahrnuté modely jsou zahrnuty jejich odlišné kilometrové nájezdy, průměrné spotřeby zadané od výrobce, která je navýšena o 20%, což více odpovídá skutečnosti dosažitelné v provozu a cena paliva. Cena paliva je u operativního leasingu nižší kvůli předpokladu dosažení vyšší slevy od palivové společnosti.

Je zřejmé, že administrativní náklady na provoz vozidla jsou jiné v případě, pokud se o ně společnost stará kompletně sama oproti případu, kdy kompletní správu přenechá specializované leasingové společnosti. I tento ukazatel je zahrnut v porovnání a to následovně. U takových způsobů pořízení, kdy se společnost stará o fleet sama je počítáno, že přijme zaměstnance, který bude tuto činnost zajišťovat. V analýze je zahrnut předpoklad, že takový zaměstnanec bude pobírat hrubou mzdu ve výši alespoň 25.000,- Kč a při starosti o 25 firemních vozidel mu tato činnost zabere zhruba polovinu úvazku. Je proto započítána částka ve výši 500,- / auto / měsíc, jako administrativní náklady na provoz fleetu. V případě operativního leasingu nutnost specializovaného zaměstnance u nájemce odpadá, avšak leasingová společnost své kalkulaci zahrnuje tzv.

management fee tj. poplatek za správu. U společnosti ABC byl tento poplatek stanoven ve výši 390,- / měsíc / vozidlo.

Při různých způsobech financování a tím i odlišných skutečnostech přechodu vlastnictví vozidel jsou rozdílnosti také u prodejních cen. U operativního leasingu vozidlo není majetkem nájemce, ale zůstává po celou dobu v majetku pronajímatele. Z toho vyplývá, že se pronajímatel kompletně stará o prodej vozidla a cenu, za kterou ho prodá. Naproti tomu u ostatních způsobů pořízení je vlastníkem vozu společnost hned (nákup z vlastních prostředků a úvěr) nebo po splacení leasingu (finanční leasing). Poté se o prodej vozu stará sama společnost. Předpokladem je, že lépe umí vozidla prodávat leasingová společnost nabízející operativní leasing. Tento předpoklad může být ve skutečnosti diskutabilní a proto je do výpočtu u všech způsobů pořízení zahrnuta stejná prodejní cena. Pouze u finančního leasingu je ponížena o doplatek v podobě odkupní ceny, za kterou si společnost vozidlo po konci leasingu odkupuje.

Aby analýza měla co největší vypovídací hodnotu a mohli jsme jí považovat jako reálný nástroj na porovnání, musí zahrnovat také náklady ušlé příležitosti tzv. opportunity cost. Tyto náklady jsou vypočítány ve zjednodušeném provedení, kdy jejich výše je stanovena na 7,5% a je počítána pouze z jednorázově vynaložených částek v moment pořízení vozidla. Výše sazby těchto nákladů byla stanovena podle odhadu ziskovosti, které by minimálně mělo být u obchodních společností očekáváno. Z toho vyplývá, že největší náklady ušlé příležitosti budou u nákupu z vlastních zdrojů, neboť tuto celou částku (10.302.448,- Kč bez DPH) může společnost investovat místo nákupu vozidel do své hlavní činnosti, ze které jí plynou příjmy. Náklady ušlé příležitosti jsou zahrnuty také u výpočtu finančního leasingu s 30% akontací, kdy právě jednorázově vložené prostředky do splacení akontace nemohou být použity pro hlavní činnost společnosti.

### **Bilance nákladů**

Postupně budou podle stanoveného postupu porovnání analyzovány náklady jednotlivých modelů a dob používání (financování) počínaje Škodou Superb, přes Škodu Octavia a konče Škodou Fabia.

Tabulka 8 TCO Škoda Superb Combi 36 měsíců

Vozidlo:	Kalkulované km:	105 000		
	Počet měsíců:	36		
Škoda Superb 2.0 TDI 125 kW Ambition Combi	NÁKUP za hotové	FINANČNÍ LEASING - s akontací	ÚVĚR - bez akontace	OPERATIVNÍ LEASING
<b>Pořízení vozidla</b>				
Základní ceníková cena vozidla	679 669	679 669	679 669	679 669
Sazba slevy (%)	15,0%	15,0%	15,0%	17,5%
<b>Celkem cena dodaného vozidla</b>	<b>577 719</b>	<b>577 719</b>	<b>577 719</b>	<b>560 727</b>
První splátka při pořízení vozidla / akontace (%)	100%	30%	0%	0%
<b>První splátka / akontace</b>	<b>577 719</b>	<b>173 316</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Administrativní náklady na pořízení vozidla	1 500	2 300	1 500	0
<b>Finanční výdaje při pořízení nového vozidla</b>	<b>579 219</b>	<b>175 616</b>	<b>1 500</b>	<b>0</b>
<b>Měsíční náklady na vozidlo</b>				
Splátka amortizace	0	11 206	16 048	7 754
Úrok	0	1 364	1 681	1 474
<i>úroková míra (% p.a.)</i>	<i>n/m</i>	8,1%	7,0%	4,2%
Silniční daň	130	130	130	130
Dálniční známka, popl. za rádio, registrace vozu (jen OL)	212	212	212	280
Povinné ručení	496	496	496	496
Havarijní pojištění	1 440	1 440	1 440	1 440
Doplňková připojištění	203	203	203	203
Silniční asistence	104	104	104	104
Údržba a pneu	2 435	2 435	2 435	2 117
Náklady na palivo	4 195	4 195	4 195	4 113
<i>spotřeba (l / 100km)</i>	4,7	4,7	4,7	4,7
<i>% nadspotřeby</i>	20%	20%	20%	20%
<i>cena paliva bez DPH (Kč / l)</i>	25,5	25,5	25,5	25,0
Administrativní náklady na provoz vozidla / měs.	500	500	500	0
Poplatek za služby leasingové společnosti	n/m	0	0	390
<b>Měsíční výdaje na splácení a provoz vozidla</b>	<b>9 715</b>	<b>22 284</b>	<b>27 443</b>	<b>18 500</b>
<b>Bilance prodeje vozidla</b>				
Účetní (zůstatková) cena vozidla na konci financování	0	1 000	0	281 600
<b>Dosažená cena při prodeji vozidla</b>	<b>281 600</b>	<b>281 600</b>	<b>281 600</b>	<b>281 600</b>
<b>Výnos z prodeje vozidla</b>	<b>281 600</b>	<b>280 600</b>	<b>281 600</b>	<b>n/m</b>
<b>Bilance finančních nákladů na vozidlo</b>				
Finanční výdaje při pořízení nového vozidla	579 219	175 616	1 500	0
<i>Měsíční výdaje na splácení a provoz vozidla</i>	9 715	22 284	27 443	18 500
<i>Počet měsíců</i>	36	36	36	36
Měsíční výdaje na splácení a provoz vozidla CELKEM	349 722	802 223	987 944	666 011
Bilance prodeje vozidla a nevyčerpaných služeb	-281 600	-280 600	-281 600	0
Celkové náklady ušlé příležitosti (pož. výnos 7,5% p.a.)	140 343	42 551	0	0
<b>Celkové náklady na pořízení a provoz vozidla v Kč</b>	<b>787 684</b>	<b>739 790</b>	<b>707 844</b>	<b>666 011</b>
<i>Celkové náklady na pořízení a provoz vozidla v Kč / měs.</i>	21 880	20 550	19 662	18 500
<b>Úspora OL proti jinému způsobu financování</b>	<b>-15,4%</b>	<b>-10,0%</b>	<b>-5,9%</b>	<b>n/m</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 TCO Škoda Superb Combi 60 měsíců

Vozidlo:	Kalkulované km:	175 000		
	Počet měsíců:	60		
<b>Škoda Superb 2.0 TDI 125 kW Ambition Combi</b>	<b>NÁKUP</b> za hotové	<b>FINANČNÍ</b> <b>LEASING</b> - s akontací	<b>ÚVĚR</b> - bez akontace	<b>OPERATIVNÍ</b> <b>LEASING</b>
<b>Pořízení vozidla</b>				
<b>Základní ceníková cena vozidla</b>	<b>679 669</b>	<b>679 669</b>	<b>679 669</b>	<b>679 669</b>
Sazba slevy (%)	15,0%	15,0%	15,0%	17,5%
<b>Celkem cena dodaného vozidla</b>	<b>577 719</b>	<b>577 719</b>	<b>577 719</b>	<b>560 727</b>
První splátka při pořízení vozidla / akontace (%)	100%	30%	0%	0%
<b>První splátka / akontace</b>	<b>577 719</b>	<b>173 316</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Administrativní náklady na pořízení vozidla	1 500	2 300	1 500	0
<b>Finanční výdaje při pořízení nového vozidla</b>	<b>579 219</b>	<b>175 616</b>	<b>1 500</b>	<b>0</b>
<b>Měsíční náklady na vozidlo</b>				
Splátka amortizace	0	6 723	9 629	6 249
Úrok	0	1 402	1 681	1 306
<i>úroková míra (% p.a.)</i>	<i>n/m</i>	<i>8,4%</i>	<i>7,0%</i>	<i>4,2%</i>
Silniční daň	130	130	130	130
Dálniční známka, poletek za rádio, registrace vozu (jen OL)	195	195	195	236
Povinné ručení	496	496	496	496
Havarijní pojištění	1 440	1 440	1 440	1 440
Doplňková připojištění	203	203	203	203
Silniční asistence	104	104	104	104
Údržba a pneu	2 907	2 907	2 907	2 528
Náklady na palivo	4 195	4 195	4 195	4 113
<i>spotřeba (l / 100km)</i>	<i>4,7</i>	<i>4,7</i>	<i>4,7</i>	<i>4,7</i>
<i>% nadspotřeby</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>
<i>cena paliva bez DPH (Kč / l)</i>	<i>25,5</i>	<i>25,5</i>	<i>25,5</i>	<i>25,0</i>
Administrativní náklady na provoz vozidla / měs.	500	500	500	0
Poplatek za služby leasingové společnosti	n/m	0	0	390
<b>Měsíční výdaje na splácení a provoz vozidla</b>	<b>10 170</b>	<b>18 296</b>	<b>21 479</b>	<b>17 194</b>
<b>Bilance prodeje vozidla</b>				
Účetní (zůstatková) cena vozidla na konci financování	0	1 000	0	185 800
<b>Dosažená cena při prodeji vozidla</b>	<b>185 800</b>	<b>185 800</b>	<b>185 800</b>	<b>185 800</b>
<b>Výnos z prodeje vozidla</b>	<b>185 800</b>	<b>184 800</b>	<b>185 800</b>	<b>n/m</b>
<b>Bilance finančních nákladů na vozidlo</b>				
Finanční výdaje při pořízení nového vozidla	579 219	175 616	1 500	0
<i>Měsíční výdaje na splácení a provoz vozidla</i>	<i>10 170</i>	<i>18 296</i>	<i>21 479</i>	<i>17 194</i>
<i>Počet měsíců</i>	<i>60</i>	<i>60</i>	<i>60</i>	<i>60</i>
Měsíční výdaje na splácení a provoz vozidla CELKEM	610 189	1 097 740	1 288 747	1 031 666
Bilance prodeje vozidla a nevyčerpaných služeb	-185 800	-184 800	-185 800	0
Celkové náklady ušlé příležitosti (pož. výnos 7,5% p.a.)	252 325	76 503	0	0
<b>Celkové náklady na pořízení a provoz vozidla v Kč</b>	<b>1 255 933</b>	<b>1 165 059</b>	<b>1 104 447</b>	<b>1 031 666</b>
<i>Celkové náklady na pořízení a provoz vozidla v Kč / měs.</i>	<i>20 932</i>	<i>19 418</i>	<i>18 407</i>	<i>17 194</i>
<b>Úspora OL proti jinému způsobu financování</b>	<b>-17,9%</b>	<b>-11,4%</b>	<b>-6,6%</b>	<b>n/m</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 TCO Škoda Octavia Combi 36 měsíců

Vozidlo:	Kalkulované km:	120 000		
	Počet měsíců:	36		
<b>Škoda Octavia 1.6 TDI 77 kW Ambition Combi</b>	<b>NÁKUP</b> za hotové	<b>FINANČNÍ</b> <b>LEASING</b> - s akontací	<b>ÚVĚR</b> - bez akontace	<b>OPERATIVNÍ</b> <b>LEASING</b>
<b>Pořízení vozidla</b>				
<b>Základní ceníková cena vozidla</b>	<b>462 975</b>	<b>462 975</b>	<b>462 975</b>	<b>462 975</b>
Sazba slevy (%)	13,0%	13,0%	13,0%	15,5%
<b>Celkem cena dodaného vozidla</b>	<b>402 788</b>	<b>402 788</b>	<b>402 788</b>	<b>391 214</b>
První splátka při pořízení vozidla / akontace (%)	100%	30%	0%	0%
<b>První splátka / akontace</b>	<b>402 788</b>	<b>120 837</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Administrativní náklady na pořízení vozidla	1 500	2 300	1 500	0
<b>Finanční výdaje při pořízení nového vozidla</b>	<b>404 288</b>	<b>123 137</b>	<b>1 500</b>	<b>0</b>
<b>Měsíční náklady na vozidlo</b>				
Splátka amortizace	0	7 804	11 189	5 231
Úrok	0	990	1 170	1 040
<i>úroková míra (% p.a.)</i>	<i>n/m</i>	<i>8,5%</i>	<i>7,0%</i>	<i>4,2%</i>
Silniční daň	130	130	130	130
Dálniční známka, popl. za rádio, registrace vozu (jen OL)	212	212	212	280
Povinné ručení	349	349	349	349
Havarijní pojištění	894	894	894	894
Doplňková připojištění	144	144	144	144
Silniční asistence	104	104	104	104
Údržba a pneu	1 953	1 953	1 953	1 698
Náklady na palivo	4 284	4 284	4 284	4 200
<i>spotřeba (l / 100km)</i>	<i>4,2</i>	<i>4,2</i>	<i>4,2</i>	<i>4,2</i>
<i>% nadspotřeby</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>
<i>cena paliva bez DPH (Kč / l)</i>	<i>25,5</i>	<i>25,5</i>	<i>25,5</i>	<i>25,0</i>
Administrativní náklady na provoz vozidla / měs.	500	500	500	0
Poplatek za služby leasingové společnosti	n/m	0	0	390
<b>Měsíční výdaje na splácení a provoz vozidla</b>	<b>8 569</b>	<b>17 364</b>	<b>20 928</b>	<b>14 459</b>
<b>Bilance prodeje vozidla</b>				
Účetní (zůstatková) cena vozidla na konci financování	0	1 000	0	202 900
<b>Dosažená cena při prodeji vozidla</b>	<b>202 900</b>	<b>202 900</b>	<b>202 900</b>	<b>202 900</b>
<b>Výnos z prodeje vozidla</b>	<b>202 900</b>	<b>201 900</b>	<b>202 900</b>	<b>n/m</b>
<b>Bilance finančních nákladů na vozidlo</b>				
Finanční výdaje při pořízení nového vozidla	404 288	123 137	1 500	0
<i>Měsíční výdaje na splácení a provoz vozidla</i>	<i>8 569</i>	<i>17 364</i>	<i>20 928</i>	<i>14 459</i>
<i>Počet měsíců</i>	<i>36</i>	<i>36</i>	<i>36</i>	<i>36</i>
Měsíční výdaje na splácení a provoz vozidla CELKEM	308 495	625 104	753 419	520 536
Bilance prodeje vozidla a nevyčerpaných služeb	-202 900	-201 900	-202 900	0
Celkové náklady ušlé příležitosti (pož. výnos 7,5% p.a.)	97 958	29 836	0	0
<b>Celkové náklady na pořízení a provoz vozidla v Kč</b>	<b>607 841</b>	<b>576 176</b>	<b>552 019</b>	<b>520 536</b>
<i>Celkové náklady na pořízení a provoz vozidla v Kč / měs.</i>	<i>16 884</i>	<i>16 005</i>	<i>15 334</i>	<i>14 459</i>
<b>Úspora OL proti jinému způsobu financování</b>	<b>-14,4%</b>	<b>-9,7%</b>	<b>-5,7%</b>	<b>n/m</b>

Zdroj: vlastní zpracování



Tabulka 11 TCO Škoda Octavia Combi 60 měsíců

Vozidlo:	Kalkulované km:	200 000		
	Počet měsíců:	60		
<b>Škoda Octavia 1.6 TDI 77 kW Ambition Combi</b>	<b>NÁKUP za hotové</b>	<b>FINANČNÍ LEASING - s akontací</b>	<b>ÚVĚR - bez akontace</b>	<b>OPERATIVNÍ LEASING</b>
<b>Pořízení vozidla</b>				
<b>Základní ceníková cena vozidla</b>	<b>462 975</b>	<b>462 975</b>	<b>462 975</b>	<b>462 975</b>
Sazba slevy (%)	13,0%	13,0%	13,0%	15,5%
<b>Celkem cena dodaného vozidla</b>	<b>402 788</b>	<b>402 788</b>	<b>402 788</b>	<b>391 214</b>
První splátka při pořízení vozidla / akontace (%)	100%	30%	0%	0%
<b>První splátka / akontace</b>	<b>402 788</b>	<b>120 837</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Administrativní náklady na pořízení vozidla	1 500	2 300	1 500	0
<b>Finanční výdaje při pořízení nového vozidla</b>	<b>404 288</b>	<b>123 137</b>	<b>1 500</b>	<b>0</b>
<b>Měsíční náklady na vozidlo</b>				
Splátka amortizace	0	4 683	6 713	4 284
Úrok	0	1 013	1 170	919
<i>úroková míra (% p.a.)</i>	<i>n/m</i>	<i>8,7%</i>	<i>7,0%</i>	<i>4,2%</i>
Silniční daň	130	130	130	130
Dálniční známka, popl. za rádio, registrace vozu (jen OL)	195	195	195	236
Povinné ručení	349	349	349	349
Havarijní pojištění	894	894	894	894
Doplňková připojištění	144	144	144	144
Silniční asistence	104	104	104	104
Údržba a pneu	2 122	2 122	2 122	1 845
Náklady na palivo	4 284	4 284	4 284	4 200
<i>spotřeba (l / 100km)</i>	<i>4,2</i>	<i>4,2</i>	<i>4,2</i>	<i>4,2</i>
<i>% nadspotřeby</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>
<i>cena paliva bez DPH (Kč / l)</i>	<i>25,5</i>	<i>25,5</i>	<i>25,5</i>	<i>25,0</i>
Administrativní náklady na provoz vozidla / měs.	500	500	500	0
Poplatek za služby leasingové společnosti	n/m	0	0	390
<b>Měsíční výdaje na splácení a provoz vozidla</b>	<b>8 722</b>	<b>14 417</b>	<b>16 606</b>	<b>13 495</b>
<b>Bilance prodeje vozidla</b>				
Účetní (zůstatková) cena vozidla na konci financování	0	1 000	0	134 200
<b>Dosažená cena při prodeji vozidla</b>	<b>134 200</b>	<b>134 200</b>	<b>134 200</b>	<b>134 200</b>
<b>Výnos z prodeje vozidla</b>	<b>134 200</b>	<b>133 200</b>	<b>134 200</b>	<b>n/m</b>
<b>Bilance finančních nákladů na vozidlo</b>				
Finanční výdaje při pořízení nového vozidla	404 288	123 137	1 500	0
<i>Měsíční výdaje na splácení a provoz vozidla</i>	<i>8 722</i>	<i>14 417</i>	<i>16 606</i>	<i>13 495</i>
<i>Počet měsíců</i>	<i>60</i>	<i>60</i>	<i>60</i>	<i>60</i>
Měsíční výdaje na splácení a provoz vozidla CELKEM	523 324	865 037	996 338	809 708
Bilance prodeje vozidla a nevyčerpaných služeb	-134 200	-133 200	-134 200	0
Celkové náklady ušlé příležitosti (pož. výnos 7,5% p.a.)	176 120	53 642	0	0
<b>Celkové náklady na pořízení a provoz vozidla v Kč</b>	<b>969 532</b>	<b>908 615</b>	<b>863 638</b>	<b>809 708</b>
<i>Celkové náklady na pořízení a provoz vozidla v Kč / měs.</i>	<i>16 159</i>	<i>15 144</i>	<i>14 394</i>	<i>13 495</i>
<b>Úspora OL proti jinému způsobu financování</b>	<b>-16,5%</b>	<b>-10,9%</b>	<b>-6,2%</b>	<b>n/m</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12 TCO Škoda Fabia Combi 36 měsíců

Vozidlo:	Kalkulované km:	75 000		
	Počet měsíců:	36		
<b>Škoda Fabia 1.2 TSI 66 kW Ambition Combi</b>	<b>NÁKUP</b> za hotové	<b>FINANČNÍ</b> <b>LEASING</b> - s akontací	<b>ÚVĚR</b> - bez akontace	<b>OPERATIVNÍ</b> <b>LEASING</b>
<b>Pořízení vozidla</b>				
<b>Základní ceníková cena vozidla</b>	<b>264 463</b>	<b>264 463</b>	<b>264 463</b>	<b>264 463</b>
Sazba slevy (%)	10,0%	10,0%	10,0%	11,5%
<b>Celkem cena dodaného vozidla</b>	<b>238 016</b>	<b>238 016</b>	<b>238 016</b>	<b>234 049</b>
První splátka při pořízení vozidla / akontace (%)	100%	30%	0%	0%
<b>První splátka / akontace</b>	<b>238 016</b>	<b>71 405</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Administrativní náklady na pořízení vozidla	1 500	2 300	1 500	0
<b>Finanční výdaje při pořízení nového vozidla</b>	<b>239 516</b>	<b>73 705</b>	<b>1 500</b>	<b>0</b>
<b>Měsíční náklady na vozidlo</b>				
Splátka amortizace	0	4 600	6 612	2 960
Úrok	0	641	690	633
<i>úroková míra (% p.a.)</i>	<i>n/m</i>	<i>9,3%</i>	<i>7,0%</i>	<i>4,2%</i>
Silniční daň	78	78	78	78
Dálniční známka, popl. za rádio, registrace vozu (jen OL)	212	212	212	280
Povinné ručení	224	224	224	224
Havarijní pojištění	478	478	478	478
Doplňková připojištění	143	143	143	143
Silniční asistence	104	104	104	104
Údržba a pneu	1 035	1 035	1 035	900
Náklady na palivo	2 996	2 996	2 996	2 938
<i>spotřeba (l / 100km)</i>	<i>4,7</i>	<i>4,7</i>	<i>4,7</i>	<i>4,7</i>
<i>% nadspotřeby</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>
<i>cena paliva bez DPH (Kč / l)</i>	<i>25,5</i>	<i>25,5</i>	<i>25,5</i>	<i>25,0</i>
Administrativní náklady na provoz vozidla / měs.	500	500	500	0
Poplatek za služby leasingové společnosti	n/m	0	0	390
<b>Měsíční výdaje na splácení a provoz vozidla</b>	<b>5 770</b>	<b>11 012</b>	<b>13 072</b>	<b>9 127</b>
<b>Bilance prodeje vozidla</b>				
Účetní (zůstatková) cena vozidla na konci financování	0	1 000	0	127 500
<b>Dosažená cena při prodeji vozidla</b>	<b>127 500</b>	<b>127 500</b>	<b>127 500</b>	<b>127 500</b>
<b>Výnos z prodeje vozidla</b>	<b>127 500</b>	<b>126 500</b>	<b>127 500</b>	<b>n/m</b>
<b>Bilance finančních nákladů na vozidlo</b>				
Finanční výdaje při pořízení nového vozidla	239 516	73 705	1 500	0
<i>Měsíční výdaje na splácení a provoz vozidla</i>	<i>5 770</i>	<i>11 012</i>	<i>13 072</i>	<i>9 127</i>
<i>Počet měsíců</i>	<i>36</i>	<i>36</i>	<i>36</i>	<i>36</i>
Měsíční výdaje na splácení a provoz vozidla CELKEM	207 731	396 428	470 581	328 583
Bilance prodeje vozidla a nevyčerpaných služeb	-127 500	-126 500	-127 500	0
Celkové náklady ušlé příležitosti (pož. výnos 7,5% p.a.)	58 034	17 858	0	0
<b>Celkové náklady na pořízení a provoz vozidla v Kč</b>	<b>377 781</b>	<b>361 491</b>	<b>344 581</b>	<b>328 583</b>
<i>Celkové náklady na pořízení a provoz vozidla v Kč / měs.</i>	<i>10 494</i>	<i>10 041</i>	<i>9 572</i>	<i>9 127</i>
<b>Úspora OL proti jinému způsobu financování</b>	<b>-13,0%</b>	<b>-9,1%</b>	<b>-4,6%</b>	<b>n/m</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13 TCO Škoda Fabia Combi 60 měsíců

Vozidlo:	Kalkulované km:	125 000		
	Počet měsíců:	60		
<b>Škoda Fabia 1.2 TSI 66 kW Ambition Combi</b>	<b>NÁKUP</b> za hotové	<b>FINANČNÍ</b> <b>LEASING</b> - s akontací	<b>ÚVĚR</b> - bez akontace	<b>OPERATIVNÍ</b> <b>LEASING</b>
<b>Pořízení vozidla</b>				
<b>Základní ceníková cena vozidla</b>	<b>264 463</b>	<b>264 463</b>	<b>264 463</b>	<b>264 463</b>
Sazba slevy (%)	10,0%	10,0%	10,0%	11,5%
<b>Celkem cena dodaného vozidla</b>	<b>238 016</b>	<b>238 016</b>	<b>238 016</b>	<b>234 049</b>
První splátka při pořízení vozidla / akontace (%)	100%	30%	0%	0%
<b>První splátka / akontace</b>	<b>238 016</b>	<b>71 405</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Administrativní náklady na pořízení vozidla	1 500	2 300	1 500	0
<b>Finanční výdaje při pořízení nového vozidla</b>	<b>239 516</b>	<b>73 705</b>	<b>1 500</b>	<b>0</b>
<b>Měsíční náklady na vozidlo</b>				
Splátka amortizace	0	2 760	3 967	2 482
Úrok	0	650	690	559
<i>úroková míra (% p.a.)</i>	<i>n/m</i>	<i>9,4%</i>	<i>7,0%</i>	<i>4,2%</i>
Silniční daň	78	78	78	78
Dálniční známka, popl. za rádio, registrace vozu (jen OL)	195	195	195	236
Povinné ručení	224	224	224	224
Havarijní pojištění	478	478	478	478
Doplňková připojištění	144	144	144	144
Silniční asistence	104	104	104	104
Údržba a pneu	1 304	1 304	1 304	1 134
Náklady na palivo	2 996	2 996	2 996	2 938
<i>spotřeba (l / 100km)</i>	<i>4,7</i>	<i>4,7</i>	<i>4,7</i>	<i>4,7</i>
<i>% nadspotřeby</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>
<i>cena paliva bez DPH (Kč / l)</i>	<i>25,5</i>	<i>25,5</i>	<i>25,5</i>	<i>25,0</i>
Administrativní náklady na provoz vozidla / měs.	500	500	500	0
Poplatek za služby leasingové společnosti	n/m	0	0	390
<b>Měsíční výdaje na splácení a provoz vozidla</b>	<b>6 023</b>	<b>9 433</b>	<b>10 680</b>	<b>8 766</b>
<b>Bilance prodeje vozidla</b>				
Účetní (zůstatková) cena vozidla na konci financování	0	1 000	0	85 100
<b>Dosažená cena při prodeji vozidla</b>	<b>85 100</b>	<b>85 100</b>	<b>85 100</b>	<b>85 100</b>
<b>Výnos z prodeje vozidla</b>	<b>85 100</b>	<b>84 100</b>	<b>85 100</b>	<b>n/m</b>
<b>Bilance finančních nákladů na vozidlo</b>				
Finanční výdaje při pořízení nového vozidla	239 516	73 705	1 500	0
<i>Měsíční výdaje na splácení a provoz vozidla</i>	<i>6 023</i>	<i>9 433</i>	<i>10 680</i>	<i>8 766</i>
<i>Počet měsíců</i>	<i>60</i>	<i>60</i>	<i>60</i>	<i>60</i>
Měsíční výdaje na splácení a provoz vozidla CELKEM	361 405	565 988	640 811	525 988
Bilance prodeje vozidla a nevyčerpaných služeb	-85 100	-84 100	-85 100	0
Celkové náklady ušlé příležitosti (pož. výnos 7,5% p.a.)	104 340	32 108	0	0
<b>Celkové náklady na pořízení a provoz vozidla v Kč</b>	<b>620 161</b>	<b>587 701</b>	<b>557 211</b>	<b>525 988</b>
<i>Celkové náklady na pořízení a provoz vozidla v Kč / měs.</i>	<i>10 336</i>	<i>9 795</i>	<i>9 287</i>	<i>8 766</i>
<b>Úspora OL proti jinému způsobu financování</b>	<b>-15,2%</b>	<b>-10,5%</b>	<b>-5,6%</b>	<b>n/m</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### **4.3.5 Analýza společnosti XYZ**

Společnost XYZ je již delší dobu fungující společností, která podniká v autodopravě. Aktuálně ve svém majetku disponuje 7 ks dodávkových vozů značky Ford Transit. Společnost zná detaily a specifika svého fleetu a dodržuje již vyzkoušené přístupy. V historii se ukázalo, že vozidla mají v průměru nájezd okolo 7.000 km měsíčně a společnosti se při takto vysokém nájezdu nevyplatí nakupovat nová vozidla z důvodu rychlého propadu zůstatkové ceny v prvních letech užívání, během kterých vozidla najedou mnoho kilometrů.

Analýza se zabývá porovnáním výhodnosti současného nastavení oproti využití služeb operativního leasingu, který byl v předchozím modelovém případě vyhodnocen jako nejvýhodnější variantou ze všech ostatních základních způsobů pořízení a správy fleetu. Vzhledem k vysokému kilometrovému nájezdu je použita pouze jedna doba leasingu a to při využití maximálních možných podmínek, které může leasingová společnost nabídnout tj. max. 200.000 km za celou dobu leasingu. Z toho plyne, že doba leasingu bude při výše uvedeném měsíčním kilometrovém nájezdu 28 měsíců (celkový počet kalkulovaných km je 196.000 km).

#### **Detaily postupu při porovnání**

V této části jsou postupně vysvětleny důležité odlišnosti mezi současným způsobem, který společnost XYZ praktikuje a nastavením v případě využití služeb operativního leasingu.

Kdyby společnost využívala operativního leasingu s obměnou vozidel podle kilometrového nájezdu po 28 měsících, vychází, že by každý rok v průměru nakoupila 3 nová vozidla. V takovém případě potenciální dodavatel vozu nabízí slevu ve výši 20% na ceníkovou pořizovací cenu. Naopak u současného způsobu správy fleetu společnost nakupuje ojetá vozidla bez možnosti slevy z ceníkové ceny. Avšak vstupní investice je o mnoho nižší, než pořizovací cena nového vozidla a to vzhledem ke stáří vozidla a jeho kilometrovému nájezdu.

Jak je uvedeno v textu výše, společnost XYZ získává své vozy nákupem a dovozem ojetých vozů z Německa. Administrativní náklady spojené s pořízením vozidla

jsou při výpočtu již zahrnuty do pořizovací ceny vozidla. Operativní leasing má veškeré náklady spojené s registrací a následným převodem na nového vlastníka již zahrnuty v leasingových splátkách. Odlišné náklady jsou u jednoho z tzv. mandatorních poplatků, konkrétně u silniční daně, jejíž sazba vychází z objemu motoru vozidla a jeho stáří. Z toho plyne, že v případě současného nastavení společnost odvádí na silniční dani vyšší částku, než při používání nových vozů přes operativní leasing. Naopak měsíční splátka v této souhrnné položce je vyšší z důvodu právě zahrnutí nákladů na registraci vozu u operativního leasingu. Náklady na rozhlasový poplatek a dálniční známky jsou u obou způsobů ve stejné výši.

U položky amortizace je díky zcela odlišným způsobům pořízení zásadní rozdíl. Při nákupu ojetého vozidla je zde počítáno s částkou, kterou si vlastníci společnosti musí spořit na nákup dalšího vozidla, jímž v budoucnu nahradí současně používané po jeho prodeji a vyřazení. U operativního leasingu je položka amortizace výsledkem odečtu garantované zůstatkové hodnoty od celkové pořizovací ceny a výše úroku je stanovena úrokovou sazbou leasingové společnosti. U analýzy společnosti ABC jsou součástí výpočtu tzv. alternativní náklady. U společnosti XYZ je zvolen výpočet bez zahrnutí těchto nákladů a to z důvodu, že předmětem podnikání a jedinou hlavní příjmovou položkou společnosti je právě provoz autodopravy tj. uskutečnění jízd dle zakázek a možností společnosti k tomu potřebným vozidlem. Proto společnost nemá jinou možnost, jak generovat srovnatelné příjmy, které jsou výsledkem z hlavní činnosti.

V analýze jsou kromě rozdílů u finanční části promítnuty také odlišnosti u provozních nákladů. U nákladů spojených s údržbou a pneumatikami je v případě současného nastavení počítáno s praxí ověřenou částkou ve výši 0,5 Kč / km tj. 3500,- Kč na měsíc. Tato částka stačí na pokrytí všech předvídatelných nákladů (pravidelné servisní prohlídky, sezonní přezouvání a výměnu opotřebovaných pneumatik, nákup a výměnu opotřebovatelných náhradních dílů apod.) i nepředvídatelných nákladů, které lze charakterizovat jako nahodilé. Vzhledem k tomu, že společnost řeší mnoho oprav ve vlastní režii při použití levnějších dílů z druhovýroby, je tato položka v nižší výši než jakou nabídla leasingová společnost.

Naproti tomu je ve všech zahrnutých druzích pojištění a dalších službách (silniční asistence) počítáno, že leasingová společnost disponuje výhodnějšími pojistnými sazbami. U současného nastavení je u pojištění počítáno se sazbami zjištěných z internetového

srovnávače<sup>37</sup>, který porovnává pro konkrétní případ většinu aktivních poskytovatelů pojištění (povinné ručení, havarijní pojištění, pojištění skel). V případě silniční asistence je vycházeno z nabídky společnosti ÚAMK, která je stabilní společností s kvalitním zázemím. Z její nabídky byla vybrána varianta silniční asistence pro ČR a Evropu.<sup>38</sup>

Z hlediska velikosti je nejvýznamnější položkou náklady na pohonné hmoty. Do výpočtu jsou zahrnuty průměrné spotřeby od výrobce, kdy je znevýhodněno starší vozidlo díky horší průměrné kombinované spotřebě oproti novému vozu, které disponuje moderním dieselovým agregátem s nižší spotřebou. Tyto spotřeby jsou ze stejných důvodů jako v analýze společnosti ABC navýšeny o 20% tzv. nadspotřebou. Cena paliva je u operativního leasingu nižší kvůli předpokladu vyšší slevy od palivové společnosti, která vykompenzuje i možnost tankování u méně známých čerpacích stanic.

I u této analýzy jsou zahrnuty administrativní náklady na provoz vozidla, které jsou pochopitelně vyšší v případě, kdy se sami jednatelé starají o provozuschopnost a kompletní správu jejich vozidel. Místo toho by se mohli naplno věnovat získávání dalších odběratelů, zakázek a rozvoji své hlavní činnosti. Proto byl stanoven měsíční náklad ve výši 1.000,- Kč / měsíc / vozidlo. V případě operativního leasingu tento náklad odpadá, avšak leasingová společnost ve své kalkulaci zahrnuje tzv. management fee tj. poplatek za správu. U společnosti XYZ byl tento poplatek také stanoven ve výši 390,- / měsíc / vozidlo.

U současného nastavení je vozidlo majetkem společnosti a po jeho opotřebení podle stanovených pravidel ho společnost vyřazuje a prodává. Vzhledem k jeho stáří a celkovému stavu najetých km (cca 500.000 km) je prodejní cena velmi nízká. V této analýze byla stanovena na částku ve výši 60.000,- Kč bez DPH, podle podobných vozidel nabízených na internetu.<sup>39</sup> U operativního leasingu vozidlo není majetkem nájemce, ale zůstává po celou dobu v majetku pronajímatele. Z toho vyplývá, že se pronajímatel kompletně stará o prodej vozidla a cenu, za kterou ho prodá. Případně existuje varianta, že si společnost vozidlo po konci leasingu odkoupí za cenu stanovenou leasingovou společností a bude ho dále provozovat buď sama nebo prostřednictvím pouze správy leasingové společnosti. Tuto variantu ale analýza nezahrnuje.

---

<sup>37</sup> <http://www.epojisteni.cz/poptavka> (1.3.2015)

<sup>38</sup> <http://www.uamk.cz/asistencni-sluzby-uamk/asistencni-sluzby-v-cr-evrope> (1.3.2015)

<sup>39</sup> <http://www.tipcars.com/> (2.3.2015)

## Bilance nákladů

Výpočet analýzy porovnání současného stavu oproti řešení v podobě operativního leasingu pro modelovou společnost XYZ je detailně rozkryt v tabulce 14.

Tabulka 14 TCO Ford Transit

Vozidlo:	Kalkulované km:	196 000
	Počet měsíců:	28
<b>Ford Transit 2.2 TDCi 92 kW 310 Trend L3 Fwd</b>	Současný stav	<b>OPERATIVNÍ LEASING</b>
<b>Pořízení vozidla</b>		
Základní ceníková cena vozidla	220 000	712 700
Sazba slevy (%)		20,0%
<b>Celkem cena dodaného vozidla</b>	<b>220 000</b>	<b>570 160</b>
První splátka při pořízení vozidla / akontace (%)	100%	0%
<b>Finanční výdaje při pořízení nového vozidla</b>	<b>220 000</b>	<b>0</b>
<b>Měsíční náklady na vozidlo</b>		
Splátka amortizace	3 333	8 199
Úrok	0	1 582
<i>úroková míra (% p.a.)</i>	<i>n/m</i>	<i>4,2%</i>
Silniční daň	225	156
Dálniční známka, polatek za rádio, registrace vozu (jen OL)	259	293
Povinné ručení	700	496
Havarijní pojištění	1 258	1 108
Doplňková připojištění	233	203
Silniční asistence	158	104
Údržba a pneu	3 500	4 129
Náklady na palivo	19 278	15 750
<i>spotřeba (l / 100km)</i>	<i>9,0</i>	<i>7,5</i>
<i>% nadspotřeby</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>
<i>cena paliva bez DPH (Kč / l)</i>	<i>25,5</i>	<i>25,0</i>
Administrativní náklady na provoz vozidla / měs.	1 000	0
Poplatek za služby leasingové společnosti	n/m	390
<b>Měsíční výdaje na splácení a provoz vozidla</b>	<b>29 945</b>	<b>32 410</b>
<b>Bilance prodeje vozidla</b>		
Účetní (zůstatková) cena vozidla na konci financování	0	340 600
<b>Dosažená cena při prodeji vozidla</b>	<b>60 000</b>	<b>340 600</b>
<b>Výnos z prodeje vozidla</b>	<b>60 000</b>	<b>n/m</b>
<b>Bilance finančních nákladů na vozidlo</b>		
Finanční výdaje při pořízení nového vozidla	220 000	0
<i>Měsíční výdaje na splácení a provoz vozidla</i>	<i>29 945</i>	<i>32 410</i>
<i>Počet měsíců</i>	<i>60</i>	<i>28</i>
<b>Měsíční výdaje na splácení a provoz vozidla CELKEM</b>	<b>1 796 677</b>	<b>907 479</b>
Bilance prodeje vozidla a nevyčerpaných služeb	-60 000	0
<b>Celkové náklady na pořízení a provoz vozidla v Kč</b>	<b>1 956 677</b>	<b>907 479</b>
<i>Celkové náklady na pořízení a provoz vozidla v Kč / měs.</i>	<i>32 611</i>	<i>32 410</i>
<b>Úspora OL proti současnému stavu</b>	<b>-0,62%</b>	<b>n/m</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Tato kapitola se zaměřuje na zhodnocení výsledků celkových nákladů vlastnictví vypracovaných analýz obou společností s uvedením argumentů pro návrhy a doporučení konkrétních řešení.

### 5.1 Společnost ABC

Nejnižší celkovou pořizovací cenu má díky nejvyšší dosažené slevě nákup prostřednictvím operativního leasingu. Detail a výsledek je zpracován v celkovém přehledu tabulky 15.

Tabulka 15 Vyhodnocení pořizovacích cen vozidel společnosti ABC

Společnost ABC (ceny bez DPH)		Kategorie vozidel		
		Škoda Fabia Combi	Škoda Octavia Combi	Škoda Superb Combi
Počet vozů		2	20	3
Operativní leasing	Investice za ks	234 049 Kč	391 214 Kč	560 727 Kč
	Celkem za kategorii	468 098 Kč	7 824 280 Kč	1 682 181 Kč
	Celková investice	<b>9 974 559 Kč</b>		
Ostatní způsoby pořízení	Investice za ks	238 016 Kč	402 788 Kč	577 719 Kč
	Celkem za kategorii	476 032 Kč	8 055 760 Kč	1 733 157 Kč
	Celková investice	<b>10 264 949 Kč</b>		
<b>Rozdíl - výhodnost OL oproti jiným způsobům pořízení</b>		<b>-290 390 Kč</b>		

Zdroj: vlastní zpracování

Ze všech čísel je patrná výhodnost volby operativního leasingu oproti ostatním způsobům pořízení a správy fleetu. Jako nejdražší varianta se ukázalo financování nákupu z vlastních zdrojů, kdy výsledek byl nejvíce ovlivněn vysokým jednorázovým výdajem, o který by společnost přišla a nemohla ho použít ke své hlavní činnosti a generovat z ní příjmy. Druhým nejdražším způsobem pořízení a správy fleetu pro společnost ABC vyplynul finanční leasing s akontací ve výši 30%. Proti finančnímu leasingu hrála především nejvyšší úroková sazba a jednorázová investice potřebná ke složení akontace



a z ní plynoucí náklady ušlé příležitosti. Za operativním leasingem se umístil úvěr, který oproti němu byl dražší u finanční části (vyšší úroková sazba) a stejně jako u všech ostatních způsobů (nákup financovaný z vlastních zdrojů a finanční leasing) se promítly vyšší náklady na provoz fleetu.

Analýza také ukázala, že je výhodnější provozovat vozidla delší dobu, v tomto případě se z finančního pohledu ukázala výhodnost obměny vozového parku v pětiletých cyklech, avšak u operativního leasingu byl rozdíl na celkovém měsíčním nákladu ve výši 23.920,- Kč bez DPH. Poté je na posouzení samotné společnosti, zda-li jsou to únosné náklady navíc vůči jiným požadovaným parametrům např. image společnosti, větší bezpečnosti nových vozů, benefit pro zaměstnance apod.

Tabulka 16 Detailní přehled celkových nákladů na pořízení a správu fleetu společnosti ABC

Společnost ABC (ceny bez DPH)		Kategorie vozidel					
		Škoda Fabia Combi	Škoda Fabia Combi	Škoda Octavia Combi	Škoda Octavia Combi	Škoda Superb Combi	Škoda Superb Combi
Počet vozů		2		20		3	
Doba obměny vozidel		36 měsíců	60 měsíců	36 měsíců	60 měsíců	36 měsíců	60 měsíců
Nákup za hotové	Měsíční celkové náklady	20 988 Kč	20 672 Kč	337 680 Kč	323 180 Kč	65 640 Kč	62 796 Kč
	Celkové náklady	755 562 Kč	1 240 322 Kč	12 156 820 Kč	19 390 640 Kč	2 363 052 Kč	3 767 799 Kč
	Náklad na měsíc při 36 m	424 308 Kč					
	Náklad na měsíc při 60 m	406 648 Kč					
Finanční leasing - s amortizací	Měsíční celkové náklady	20 082 Kč	19 590 Kč	320 100 Kč	302 880 Kč	61 650 Kč	58 254 Kč
	Celkové náklady	722 982 Kč	1 175 402 Kč	11 523 520 Kč	18 172 300 Kč	2 219 370 Kč	3 495 177 Kč
	Náklad na měsíc při 36 m	401 832 Kč					
	Náklad na měsíc při 60 m	380 724 Kč					
Úvěr - bez amortizace	Měsíční celkové náklady	19 144 Kč	18 574 Kč	306 680 Kč	287 880 Kč	58 986 Kč	55 221 Kč
	Celkové náklady	689 162 Kč	1 114 422 Kč	11 040 380 Kč	16 732 760 Kč	2 123 532 Kč	3 313 341 Kč
	Náklad na měsíc při 36 m	384 810 Kč					
	Náklad na měsíc při 60 m	361 675 Kč					
Operativní leasing	Měsíční celkové náklady	18 254 Kč	17 532 Kč	289 180 Kč	269 900 Kč	55 500 Kč	51 582 Kč
	Celkové náklady	657 166 Kč	1 051 976 Kč	10 410 720 Kč	16 194 160 Kč	1 998 033 Kč	3 094 998 Kč
	Náklad na měsíc při 36 m	362 934 Kč					
	Náklad na měsíc při 60 m	339 014 Kč					

Zdroj: vlastní zpracování

Když by společnost ABC zvolila čistě finančně výhodnější volbu, či-li obměnu po pěti letech, tak by při rozhodnutí pořizovat a spravovat svůj plánovaný fleet prostřednictvím operativního leasingu ušetřila oproti nákupu za hotové částku 67.634,- Kč / měsíc tj. 816.608,- Kč / rok, oproti finančnímu leasingu 41.710,- Kč / měsíc tj. 500.520,- Kč / rok, a oproti úvěru 22.661,- Kč / měsíc tj. 271.932,- Kč / rok.

Z těchto výsledků plyne jednoznačné doporučení pro financování a správu fleetu formou operativního leasingu. Dílčími doporučeními je připravit, vyhlásit a vyhodnotit výběrového řízení na poskytovatele operativního leasingu a také konkrétní vozidla, která splní nebo se nejvíce přiblíží předpokladům společnosti. Následnými kroky je vytvoření dokumentu CarPolicy a vymezení jednoznačných pravidel.

V provedené analýze se potvrdili trendy z praxe, kdy společnosti financují svůj dlouhodobý hmotný majetek spíše z cizích zdrojů a i pro jeho provoz zahrnující údržbu a další služby využívají možností specializovaných společností v podobě outsourcingu.

## **5.2 Společnost XYZ**

Výsledkem analýzy je mírná úspora v podobě pořízení a správy fleetu prostřednictvím produktu uzavřené kalkulace operativního leasingu. V analýze však není zahrnuto případné kilometrové vyrovnání, pokud by došlo k odlišnému kilometrovému nájezdu (vyšší nájezd než je zahrnut v kalkulaci dle domluvy = prodražení operativního leasingu nebo i nižší nájezd = zvýhodnění operativního leasingu) a také částka za nadměrné opotřebení zjištěné po vrácení vozidel zpět leasingové společnosti, které by pravděpodobně výsledek zvrátili na stranu současného nastavení.

Celkový rozdíl na měsíčních nákladech celého fleetu ve prospěch operativního leasingu činí částku ve výši 39.458,- Kč bez DPH, což se zdá jako zanedbatelná částka vygenerovaná za 28 měsíců, při provozu sedmi dodávkových vozů a celkových nákladech ve výši 6.352.354,- Kč bez DPH. Jedná se o až překvapivě vyrovnaný výsledek, kdy výhody jednotlivých položek jsou u obou způsobů řešení.

Tabulka 17 Vyhodnocení analýzy společnosti XYZ – Ford Transit

Společnost XYZ - Ford Transit		
Částky bez DPH	Současný stav	Operativní leasing
Měsíční splátka	32 611	32 410
Doba užívání (od leasingu)	28	28
Celkové náklady 1 vozidlo	913 116	907 479
Aktuální počet vozidel	7	7
Celkové náklady fleet	6 391 811	6 352 354
Celkový rozdíl fleet	-39 458	

Zdroj: vlastní zpracování

Finanční úspora je tedy minimální, avšak úsporou by bylo především získání časového prostoru vlastníků společnosti pro věnování se podstatě svého podnikání a to získávání zakázek a rozšiřování své společnosti. Pokud by společnost byla schopna splácet pravidelné splátky operativního leasingu v této výši, což by podle nákladů vyplývajících ze současného nastavení, které jsou prakticky ve stejné výši, mohla by výrazně zvýšit počet vozidel ve své flotile a tím i obrat společnosti (za předpokladu, že všechna vozidla budou aktivní a budou generovat minimálně podobné příjmy, jako při současném nastavení).

Tím, že se společnost dosud stará o svůj fleet sama, je limitujícím faktorem pro další rozvoj a získávání dalších zakázek. Dalším omezením může být zastaralost současného fleetu. Některé logistické a spediční společnosti si kladou požadavky na stáří a vzhled vozidel, které si najímají a pokud dopravní společností takovými vozy nedisponuje, nemůže být přijata. V případě využití operativního leasingu by společnost stále disponovala nejmodernější technikou, se kterou by společnost neměla problém splnit takové požadavky spedičních firem.

U současného nastavení, které má společnost již léta prověřené, lze předpokládat čerpání vysoutěžených (vytendrovaných) nejlepších cen jednotlivých provozních služeb. V případě navýšení počtu vozidel, což je spíše případ při provozování fleetu formou operativního leasingu, lze ze zkušenosti předpokládat, že by leasingová společnost nabídla lepší podmínky a tím i výhodnější leasingovou splátku. Kdežto u současného nastavení již není velký prostor k získání úspor.

Lepší podmínky od leasingové společnosti by byly nabídnuty díky většímu množství odebraných vozů a od toho odvozujičích výhod. Mezi tyto výhody patří větší vyjednávací možnosti odběratele spojené s vyšší atraktivností svého fleetu mezi leasingovými společnostmi, vyšší slevou na nákup vozidel, snížení položek údržba a pneumatiky (leasingová společnost je ochotna podstoupit větší riziko), vyšší slevu na pohonné hmoty, atd. Důležitým faktorem zvýhodňující uzavřenou kalkulaci operativního leasingu oproti současnému stavu je garance rizikových položek, kdy se společnost nemusí obávat nahodilých oprav, které by výrazně zasáhly do rozpočtu a cash flow společnosti. Jedná se o větší jistotu a možnost plánování svých nákladů.

Případným doporučením je také porovnání s ostatními vozidly, které mohou na operativní leasing vycházet ještě výhodněji než vlastníky preferovaná značka Ford. Jejichž preference vychází ze zkušenosti a znalostmi s opravami. Ale u operativního leasingu nemusí platit výhodnost modelu vozu Ford Transit, který se osvědčil společnosti XYZ jako nejvýhodnější. Jako další doporučení lze zmínit zavedení elektronické knihy jízd, která společnosti dokáže poskytnout důležitá data nejen o najetých kilometrech, protankovaném a spotřebovaném palivu, ale také o způsobu průběhu jízdy jako např. agresivita rozjezdu a brzdění, průjezdy zatáček nebo maximální rychlosti apod. Taková data mohou být pro společnost velmi cenná a při správném uchycení mohou generovat úspory. Lze díky nim motivovat zaměstnance – řidiče, aby se za volantem chovali zodpovědně a podle nastavených pravidel.

Současné nastavení pro společnost XYZ v sobě skrývá jednu důležitou výhodu, kterou je flexibilita a jednoduchá možnost přizpůsobení počtu vozidel podle aktuální situace a množství zakázek. U operativního leasingu, kdy se jedná o nová vozidla, by se v případě jejich náhlé nepotřeby se muselo řešit tzv. předčasné ukončení leasingu, u kterého se dá očekávat finanční zátěž tj. finanční výdaj. V současném nastavení je pro společnost prodej vozidla příjmovou záležitostí, protože zinkasuje finance za prodej vlastního vozidla.

Z analýzy lze vyvodit závěrečné doporučení alespoň v částečném přechodu na správu v podobě operativního leasingu, který by pro začátek mohl být zamýšlen jako zkouška a pokud by se jeho výhodnost potvrdila také v praxi, nic by nebránilo kompletnímu přechodu k operativnímu leasingu se všemi jeho aspekty.

## 6 Závěr

V dnešní době, kdy se společnosti soustředí na efektivní využívání svých zdrojů a snižování nákladů, je právě téma fleet managementu velmi aktuální. V mnoha společnostech potřebují ke své činnosti firemní vozidla, se kterými jsou spojené určité výdaje. Jejich výše je odvislá od toho, jak k jejich řešení daná společnost přistupuje. Bohužel je stále ještě mnoho společností, které právě fleet management a provoz svých fleetů neřeší s takovým důrazem na efektivnost jako ostatní oblasti. V této diplomové práci jsou shrnuty důležité oblasti, kterými by se každá společnost provozující firemní fleet měla odpovědně zabývat. Může pro společnosti představovat zdroj informací k získání většího povědomí o oboru fleet managementu, možnostech výběru způsobu vhodného financování a správy svých fleetů s doporučeným postupem pro analyzování výhodnosti mezi nimi.

Práce splnila hlavní vytyčený cíl a zpracovala dvě analýzy porovnání základních způsobů pořízení a správy fleetů modelových společností s vyhodnocením výsledků a doporučením nejvýhodnějšího řešení. Analýzy zahrnují všechny důležité nákladové položky spojené s nákupem a provozem firemních vozidel, aby bylo porovnání co nejvíce validní a mělo vypovídací hodnotu.

Výsledek analýz u obou modelových společností potvrdil stanovenou hypotézu ve výhodnosti operativního leasingu v porovnání s ostatními způsoby. U obchodní společnosti ABC, která provozuje pouze osobní automobily, byla v případě obměny vozidel v pětiletých cyklech zjištěna úspora v podobě řešení operativním leasingem oproti druhému nevýhodnějšímu úvěru ve výši necelých 7%. U společnosti XYZ, která dosud provozovala pouze lehká užitková vozidla dosti specifickým způsobem, byl výsledek mnohem vyrovnanější, ikdyž opět ve prospěch operativního leasingu. Zde tedy není důvodem doporučení ve prospěch operativního leasingu pouze finanční výsledek porovnání, ale především ostatní aspekty a výhody tohoto nástroje oproti současnému nastavení.

Důležité je zmínit, že snahou bylo vypracování co nejvěrnějšího srovnání slučitelného s rozsahem této diplomové práce a proto bohužel nejsou do analýzy zahrnuty některé složitě vyjádřitelné faktory jako je komplexnost služby a komfort, kterou v sobě operativní leasing zahrnuje nebo např. garance nákladů, poradenství, dostupnost reportů a přehledů, jednoduchost fakturace, používání stále nových vozidel atd. Vhodné by bylo

se věnovat také sofistikovanějšímu výběru správných vozidel jednotlivých kategorií se zohledněním jejich provozní nákladovosti. Je reálné, že pokud by před porovnáním základních způsobů pořízení a správy firemních fleetů byl proveden také výběr konkrétních nejvhodnějších modelů vozidel, byl by výsledek analýzy přesnější s nižšími celkovými náklady. Avšak vzhledem k rozsahu práce by to bylo nad její rámeček.

Jako důležité vnímám zpracování základních informací o trhu fleet managementu v ČR, ikdyž to úplně nesouvisí s hlavním cílem práce. Domnívám se, že v širším kontextu všechny uvedené informace se sebou souvisí a jako jednotlivé střípky skládanky dávají dohromady celek v podobě oboru fleet managementu.

Jsem rád, že jsem při zpracování práce nevycházel pouze z teoretických východisek nastudovaných v odborné literatuře a během studia, ale mohl jsem využít také získané praktické zkušenosti ze svého zaměstnání.

Věřím, že tato práce jako celek bude společností vnímána jako přínosný pomocník pro orientaci v problematice financování a správy firemních fleetů.

## 7 Seznam použité literatury

### LITERÁRNÍ ZDROJE:

1. BENDA, Václav. *Leasing v praxi: právní, účetní a daňové postupy včetně příkladů*. Praha: Bova Polygon, 2006. 383 s. ISBN 80-7273-132-7.
2. DRAHOTSKÝ, Ivo, ŘEZNÍČEK, Bohumil. *Logistika – procesy a jejich řízení*. Computer Press, Brno, 2003, 334 s. ISBN 80-7226521-0.
3. HAGUE, Paul, *Průzkum trhu*. 1. vydání. Brno: Computer Press a. s., 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
4. LAMBERT, D. M., STOCK, J. R. a ELLRAM, L. M., *Logistika*, 2. vydání. Praha: CP Books, 2005, 589 s. ISBN: 80-251-0504-0.
5. PELIKÁN, Tomáš, BOHŮNKOVÁ, Kateřina. *Spotřebitel a automobil*. 1. vydání. Praha: Spotebitel.cz, 2006. 77 s. ISBN 80-239-6474-7.
6. PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století, 1.-3. díl*. 1. Vydání. Praha: Radix, spol. s.r.o.. 2005. 1698 s. ISBN: 80-86031-59-4.
7. PERNICA, Petr. *Logistický management: teorie a podniková praxe*. 1. Vydání. Praha: Radix, spol. s.r.o.. 1998. 660 s. ISBN: 80-86031-14-4.
8. SIXTA, Josef, MAČÁT, Václav. *Logistika teorie a praxe*. 1. Vydání (dotisk). Brno: Computer Press, a. s., 2010. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
9. SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*, 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
10. ŠTŮSEK, Jaromír, *Řízení provozu v logistických řetězcích*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6.
11. VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. přepracované vydání. Praha: Ekopress, s. r. o., 2006. 465 s. IBN 80-86929-01-9.
12. VALOUCH, Petr. *Leasing v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2012. 116 s. ISBN 978-80-247-4091-2.
13. VEBER, Jaromír a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 2006. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
14. VYCHOPĚŇ, Jiří. *Finanční leasing z účetního a daňového pohledu*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer. 2010. 157 s. ISBN: 978-80-7357-590-8.

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

15. Business Info. *Metody sběru informací*. [online]. 2015 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-sber-informaci-2771.html>
16. Česká leasingová a finanční asociace. *Charakteristika leasingu*. [online]. 2015 [cit. 2015-01-09]. Dostupné z: <http://www.clfa.cz/index.php?textID=40>
17. Česká leasingová a finanční asociace. *Úprava leasingu v ČR*. [online]. 2015 [cit. 2015-01-19]. Dostupné z: <http://clfa.cz/index.php?textID=41>
18. ePojištění. *Srovnání sazeb pojištění*. [online]. 2015 [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: <http://www.epojisteni.cz/poptavka>
19. Ford Motor Company. *Konfigurační nástroj vozu Ford Transit*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.ford.cz/SBE/Configurator/ConfigureCV>
20. MM Průmyslové spektrum. *Vývoj leasingového trhu*. [online]. 2015 [cit. 2015-01-07]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/clanek/vyvoj-leasingoveho-trhu-v-cr.html>
21. Sdružení automobilového průmyslu. *Průměrný věk osobních automobilů v ČR*. [online]. 2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/slozeni-vozoveho-parku-v-cr/#grafobmena>
22. Svaz dovozců automobilů. *Statistiky registrací nových vozidel*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://portal.sda-cia.cz/stat.php?m#str=nova>
23. Škoda Auto. *Ilustrace obrázků vozidel Škoda*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/chci-vuz-skoda/nove-vozy-ihned-k-dodani>
24. Webdispečink. *Ceník jednotek a tarifů elektronické knihy jízd*. [online]. 2015 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.webdispecink.cz/cz/webdispecink-krok-za-krokem/webdispecink-cenik/>
25. Tipcars. *Zjištění cen podobných ojetých vozů*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.tipcars.com/>



## OSTATNÍ ZDROJE:

26. BUSINESS CAR. Řízení a správa firemních automobilů: vydání 3/2013. Praha 2013
27. FLEET. Firemní automobily: Trend–zvláštní vydání 2013 Praha: 2013, ISSN 1214-861X.
28. FLEET. Firemní automobily: vydání 1/2013. Praha: 2013. ISSN: 1214-861X
29. FLEET. Firemní automobily: vydání 2/2013. Praha: 2013. ISSN: 1214-861X
30. FLEET. Firemní automobily: vydání 3/2013. Praha: 2013. ISSN: 1214-861X
31. FLEET. Firemní automobily: vydání 4/2013. Praha: 2013. ISSN: 1214-861X
32. FLEET. Firemní automobily: vydání 1/2014. Praha: 2014. ISSN: 1214-861X
33. FLEET. Firemní automobily: vydání 2/2014. Praha: 2014. ISSN: 1214-861X
34. FLEET. Firemní automobily: vydání 3/2014. Praha: 2014. ISSN: 1214-861X
35. FLEET. Firemní automobily: vydání 4/2014. Praha: 2014. ISSN: 1214-861X
36. FLOTILA. Magazín řídících pracovníků firemních fleetů: vydání 1/2014. Praha: 2014
37. FLOTILA. Magazín řídících pracovníků firemních fleetů: vydání 3/2014. Praha: 2014
38. FLOTILA. Magazín řídících pracovníků firemních fleetů: vydání 8/2014. Praha: 2014

## 8 Přílohy

Příloha 1 Specifikace a výbava vozidla Škoda Superb Combi

Specifikace a výbava vozidla	Cena
Škoda Superb Combi Ambition 2.0 TDI 125 kW přední pohon, 6 st. manuální převod	784 800
metalická barva šedá Metal / interiér látkový černý	0
asistent rozjezdu do kopce	2 100
rezervní kolo ocelové neplnohodnotné	2 100
asistent rozpoznání únavy	900
vyhřívání čelní sklo	5 900
multifunkční 4ramenný volant pro ovládání rádia a telefonu	1 100
příprava pro mobilní telefon GSM II s Bluetooth a Maxi-Dot	0
navigační systém Amundsen	8 100
vyhřívání trysky ostřikovače čelního skla	800
parkovací senzory vpředu a vzadu	8 400
Sunset	2 900
MDI - Mobile Device Interface	5 300
Celkem s DPH	822 400
Celkem bez DPH	679 669

Příloha 1: vlastní zpracování

Zdroj: Škoda Auto

Příloha 2 Ilustrační obrázek vozu Škoda Superb Combi



Zdroj: Škoda Auto

### Příloha 3 Specifikace a výbava vozidla Škoda Octavia Combi

Specifikace a výbava vozidla	Cena
Škoda Octavia Combi Ambition 1.6 TDI 77 kW přední pohon, 5 st. manuální převod.	523 900
základní barvy bílá Candy / interiér látkový černý	4 000
střešní nosič černý	5 500
rezervní kolo ocelové plnohodnotné	1 600
komfortní telefonování - HandsFree s Bluetooth	3 500
paket ambition plus	11 800
vyhřívané trysky ostřikovače čelního skla	700
parkovací senzory vzadu	9 200
Celkem s DPH	560 200
Celkem bez DPH	462 975

Příloha 3: vlastní zpracování

Zdroj: Škoda Auto

### Příloha 4 Ilustrační obrázek vozu Škoda Octavia Combi



Zdroj: Škoda Auto

## Příloha 5 Specifikace a výbava vozidla Škoda Fabia Combi

Specifikace a výbava vozidla	Cena
Škoda Fabia Combi Ambition 1.2 TSI 66 kW přední pohon, 5 st. manuální převod.	292 900
základní barvy bílá Candy / interiér látkový černo-šedý	3 500
rádio Swing s Bluetooth a Maxi-Dot	7 500
rezervní kolo ocelové plnohodnotné	1 100
paket ambition plus	5 000
vyhřívané trysky ostříkovače čelního skla	800
parkovací senzory vzadu	9 200
Celkem s DPH	320 000
Celkem bez DPH	264 463

Příloha 5: vlastní zpracování

Zdroj: Škoda Auto

## Příloha 6 Ilustrační obrázek vozu Škoda Fabia Combi



Zdroj: Škoda Auto

## Příloha 7 Specifikace a výbava vozidla Ford Transit

Specifikace a výbava vozidla	Cena
Ford Transit L3 Trend 2.2 TDCi 92 kW / 125 k, přední pohon, 6 st. manuální převod.	697 000
barva bílá Frozen / interiér látkový černý Charcoal Mas	0
parkovací senzory vpředu a vzadu, mlhové světlomety	7 000
obložení stěn nákladového prostoru v plné výšce	1 300
osvětlení nákladového prostoru	2 400
Sada sedadel 15 - vyhřívaná sedadla vpředu, nastavitelná v 8 směrech	5 000
<b>Celkem bez DPH</b>	<b>712 700</b>

Příloha 7: vlastní zpracování

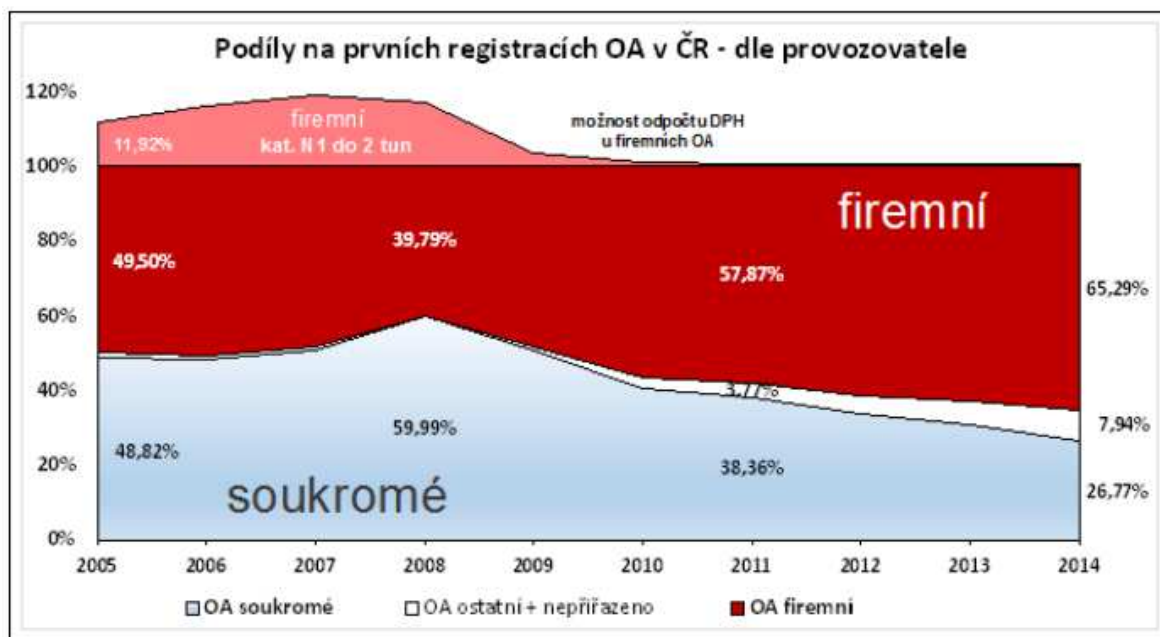
Zdroj: Ford Motor Company

## Příloha 8 Ilustrační obrázek vozu Ford Transit



Zdroj: Ford Motor Company

Příloha 9 Podíly na prvních registracích osobních automobilů v ČR – dle provozovatele



Zdroj: [http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/prvni-registrace-vozidel/#registrace\\_2014](http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/prvni-registrace-vozidel/#registrace_2014) (20. 3. 2015)