

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

FLEET MANAGEMENT

Bc. Jakub Kern

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jakub Kern

Provoz a ekonomika

Název práce

Fleet management

Název anglicky

Fleet management

Cíle práce

Cílem práce je ekonomické zhodnocení konceptu fleet managementu ve vybraném podniku provozujícího operativní leasing jako hlavní zdroj podnikání a následně uplatnění konceptu v praxi z hlediska společnosti využívající těchto služeb s cílem zjistit, zda je metodika podniku konkurenceschopná v porovnání s dalšími společnostmi využívajícími konceptu financování operativním leasingem.

Metodika

Základní metoda řešení problému je metoda analýzy a syntézy. Dále využít specifické metody vztahové analýzy, metody optimalizace, komparace. Dále budou využity techniky dotazování a rozhovory pro získání primárních dat.

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

Doporučený rozsah práce

60-70 stran

Klíčová slova

Fleet management, investice, financování, formy, leasing, leasingová smlouva, operativní leasing, pronajímatel, nájemce

Doporučené zdroje informací

- BENDE, V., KELBLOVÁ, H., PULZ, J., VESELÁ, M. Leasing: právní, účetní a daňové postupy v praxi včetně příkladů. 3. vydání. Praha: BOVA POLYGON, 2006, 384 s. ISBN 80-7273-132-7
- DOUBRAVA, M. Leasingová smlouva tuzemská i mezinárodní. I. vydání. Linde nakladatelství s.r.o., 2003 ISBN: 80-86131-47-5
- GRUNWALD, R.; HOLEČKOVÁ, J. (2007): Finanční analýza a plánování podniku, I. vydání, Ekopress Praha 2007, ISBN: 978-80-86929-26-2
- JINDROVA, B. Leasing chyby a problémy. 2. Vydání. Praha: GRADA Publishing, spol. s r.o., 2002, 96 s. ISBN 80-247-0132-4
- JINDROVÁ, Blanka. Leasing praktický průvodce. Praha: Grada Publishing,
- PULZ, J. a kol. Leasing od A do Z. Ostrava: Montanex, 1994, ISBN 80-85780-04-6, 161 stran
- PULZ, J. a kol. Leasing v teorii a praxi. Praha: Grada a.s., 1993, ISBN 80-7169-021-X, 320 stran
- VALACH, J.. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. Ekopress, 2001, ISBN 80-86119-38-6, 447 stran
- VÁLEK, V., BÁČA, J. Leasing: moderní způsob financování investic. 2. vydání. Management Press, 1994, 120 s. ISBN 80-85603-57-8
- VALOUCH, P. Leasing v praxi praktický průvodce. 2.vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-2116-3, 116 stran
- 1999, ISBN 80-7169-611-0, 116 stran
-

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

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 26. 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 31.3.2015 _____

Poděkování

Rád(a) bych touto cestou poděkoval(a) Doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za cenné rady, Autoklubu České republiky za poskytnuté údaje a také své rodině a přítelkyni, kteří mě při psaní práce podporovali.

Fleet management

Fleet management

Souhrn

Diplomová práce se zabývá problematikou konceptu fleet managementu resp. jeho odnože full-service leasingu jako jednoho z možných způsobů financování firemních vozidel. Koncept je představen na příkladu společnosti Autoklub České republiky, která poptávala poskytovatele na šest manažerských vozidel. V práci jsou nejprve uvedeny teoretické základy spojené s finančním řízením podniku, vymezeny nejpoužívanější způsoby financování vozového parku a poté detailně charakterizovány samotné koncepty fleet managementu a full service leasingu.

Vlastní část práce se zabývá výzkumnými otázkami: „*Jaké jsou nejčastější formy financování vozového parku a jak zvolit konkrétní metodu? Jakého poskytovatele full-service leasingu vybrat na základě výběrového řízení a proč? Lze rozhodnutí o výběru financování a poskytovatele investorovi nějakým způsobem ulehčit?*“ Analýzou zaslaných nabídek jednotlivých leasingových poskytovatelů vyplynulo, že přestože na první pohled nabízejí poskytovatelé velmi podobné služby, skutečnost bývá odlišná a mezi nabídkami se vyskytují značné rozdíly. Zmíněné rozdíly jsou poté investorovi předloženy srozumitelněji pomocí komparačních tabulek a rozhodovacích modelů formou myšlenkových map a pomáhají mu se na základě jeho konkrétních individuálních kritérií rozhodnout, kterou metodou financování a jakého konkrétního dodavatele full-service leasingové služby zvolit.

Summary

Thesis deals with the concept of fleet management respectively concept of full-service leasing as one of the possible ways to finance company's fleet cars. The concept is presented on the example of Autoklub Czech Republic, which has asked for a full-service leasing provider. The paper first presents theoretical foundations associated with the basis of financial management, identifies the most common ways to finance a fleet and then characterizes in detail the concepts of fleet management and full-service leasing itself.

Second part of the thesis begins with two research questions: “*What are the most common forms of fleet financing a how to choose specific method of the financing? Which provider of the full-service leasing should be selected based on the tender, and why? Is there a way to somehow help the investor to make the decision?*” The analysis of the leasing offers shows that while at first glance providers offer very similar services, the reality is often different. It turns out that there are considerable differences between the offers. The differences are presented to the investor in more comprehensible form of comparative tables and mind maps decision models in order to help him decide which method of the financing is optimal and which supplier of the full-service leasing is the right one to choose based on the individual requirements

Klíčová slova: fleet, management, full-service, leasing, úvěr, financování, poptávkové řízení, pronajímatel, nájemce, vozový park

Keywords: fleet, management, full-service, leasing, credit, finance, tender, lessee, lessor

OBSAH

1 ÚVOD	9
2 CÍL PRÁCE A METODIKA	10
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	12
3.1 FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU – DEFINICE.....	12
3.1.1 <i>Historie</i>	12
3.2 ZÁKLADNÍ POJMY	13
3.2.1 <i>Podnikové finance a jejich subjekty</i>	13
3.3 ZÁKLADNÍ FUNKCE FINANČNÍHO ŘÍZENÍ.....	14
3.3.1 <i>Hlavní oblasti finančního řízení</i>	17
3.4 ZÁKLADNÍ ÚČETNÍ VÝKAZY PODNIKU	18
3.5 MAJETKOVÁ STRUKTURA PODNIKU	19
3.5.1 <i>Aktiva</i>	20
3.5.2 <i>Pasiva</i>	20
3.6 FINANCOVÁNÍ VOZOVÉHO PARKU – ZÁKLADNÍ ZPŮSOBY	24
3.6.1 <i>Platba v plné výši z vlastních zdrojů</i>	25
3.6.2 <i>Úvěr</i>	25
3.6.3 <i>Finanční leasing</i>	26
3.6.4 <i>Operativní leasing</i>	28
3.6.5 <i>Zpětný leasing</i>	31
3.7 FULL-SERVICE LEASING	31
3.7.1 <i>Full-service leasing – charakteristika</i>	32
3.7.2 <i>Služby zahrnuté v kalkulaci leasingu</i>	34
3.8 CELKOVÝ ROZSAH SERVISNÍCH NÁKLADŮ A CO VŠE OBSAHUJÍ.....	38
3.9 SPRÁVA VOZOVÉHO PARKU	51
3.9.1 <i>Fleet management – definice</i>	51
3.9.2 <i>Vliv fleet managementu</i>	52
3.9.3 <i>Fleet audit</i>	53
3.9.4 <i>Car policy</i>	55
3.9.5 <i>Výběrové řízení</i>	58

4	VLASTNÍ PRÁCE	62
4.1	ANALÝZA A SROVNÁNÍ NABÍDEK OPERATIVNÍCH LEASINGŮ	62
4.2	SPECIFIKACE PŘEDMĚTU OPERATIVNÍHO LEASINGU	63
4.3	POŽADOVANÉ SLUŽBY	63
4.4	SROVNÁNÍ NABÍDEK	64
4.4.1	<i>Servis</i>	66
4.4.2	<i>Pneumatiky</i>	66
4.4.3	<i>Pojištění</i>	67
4.4.4	<i>Silniční daň, rozhlasový poplatek, dálniční známka</i>	67
4.4.5	<i>Asistenční služba a náhradní vozidlo</i>	67
4.4.6	<i>Tankovací karta</i>	68
4.4.7	<i>Elektronická kniha jízd</i>	68
4.4.8	<i>Tolerance nájezdu</i>	69
4.4.9	<i>Účtování nadměrného opotřebení na konci leasingu</i>	69
4.5	HODNOCENÍ SPOLEČNOSTÍ A KOMENTÁŘ AUTORA K NABÍDKÁM A VŠEOBECNÝM OBCHODNÍM PODMÍNKÁM LEASINGOVÝCH SPOLEČNOSTÍ	71
4.5.1	<i>Arval CZ s.r.o.</i>	71
4.5.2	<i>BUSINESS Lease, s.r.o.</i>	73
4.5.3	<i>Auto-Kern s.r.o.</i>	74
4.5.4	<i>ŠkoFIN s.r.o.</i>	76
4.5.5	<i>ALD Automotive s.r.o.</i>	77
4.5.6	<i>LeasePlan ČR, s.r.o.</i>	78
4.5.7	<i>SIXT Česká republika SPEED LEASE a.s.</i>	79
5	MODEL Y MYŠLENKOVÝCH MAP	81
5.1	MODEL FORMY FINANCOVÁNÍ	81
5.1.1	<i>Vozidlo je ve vlastnictví společnosti</i>	81
5.1.2	<i>Vozidlo se plánuje pořídit</i>	81
5.2	MODEL VÝBĚRU POSKYTOVATELŮ	84
5.2.1	<i>Kompletní servis vozidla</i>	84
5.2.2	<i>Nekompletní servis vozidla</i>	84
6	ZÁVĚR	87
7	ZDROJE	89

1 ÚVOD

Již od svého vzniku na přelomu 19. a 20. Století se automobily staly nedílnou součástí lidských životů. Díky nim se náš svět ohromně zrychlil a zároveň zmenšil. Co v minulosti nebylo dosažitelné dříve než za několik dní, bylo s automobily dosaženo za pár hodin. Proto se už od počátku začaly používat k podnikání všeho druhu. V dnešní uspěchané době, která je mimo jiné charakteristická požadavkem co největší nezávislosti a mobility, jsou automobily nezbytné prakticky k jakékoliv podnikatelské činnosti. Slouží podnikatelům nejen jako prostředek k výkonu běžných provozních činností (vyřizování administrace spojené s podnikáním, aj.), ale i k přepravě osob, materiálů, zboží, potravin, výrobků, apod. potřebných právě pro zajištění kompletních služeb společnosti. O velkém významu automobilů svědčí i fakt, že počet nově registrovaných vozidel na území České republiky neustále roste. V roce 2014 bylo v České republice zaregistrováno 6 639 209 aut, což činí nárůst o více než 2 200 000 vozidel oproti roku 2009, kdy jich bylo na území ČR registrováno 4 435 052 .

Rostou i vozové parky jednotlivých firem, které vozidla potřebují pro své podnikání. Znamená to tedy, že se společnosti dostávají do jedné z nejvýznamnějších oblastí finančního řízení a plánování a to do investičního rozhodování, které v sobě zahrnuje především rozhodnutí o pořízení, obnově nebo rozšíření investičního majetku a způsobu jeho financování. Cílem každé firemní investice je správný výběr investičních projektů, zvyšujících tržní hodnotu společnosti a souběžně výběr optimálního způsobu financování. Proto jsou s růstem vozových parků společností spjaty také otázky týkající se forem jejich financování nebo výběru poskytovatelů.

V poslední době lze pozorovat ve způsobu zprávy vozového parku trend postupného přechodu z interního zajišťování správy na outsourcing této oblasti. Společnosti, které již svůj vlastní vozový park mají a nechtějí se starat o stávající vozidla, tak využívají služeb firem zabývajících se správou vozových parků nebo-li fleet managementem. Pokud však společnost uvažuje teprve o pořízení flotily, jako zřejmá alternativa fleet managementu se jeví spojení správy firemního vozového parku a jeho financování do jedné individuální služby, která je schopná uspokojit potřebu podniku využívat automobil se všemi službami okolo a bez jakýchkoliv starostí. Takovou službou je operativní leasing resp. jeho varianta full-service leasing, kterou se bude práce primárně zabývat.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem diplomové práce je analýza a zhodnocení fleet managementového konceptu resp. jeho odnože full-service leasingu ve vybraných leasingových společnostech poskytujících službu financování vozového parku. S cílem jsou spojeny následující výzkumné otázky:

„Jaké jsou nejčastější formy financování vozového parku a jak zvolit konkrétní metodu?“

„Jakého poskytovatele full-service leasingu vybrat na základě výběrového řízení a proč?“

„Lze rozhodnutí o výběru financování a poskytovatele investorovi nějakým způsobem ulehčit?“

Pro zodpovězení otázek jsou v práci na základech analýz nabídek a obchodních podmínek leasingových společností vytvořeny rozhodovací modely formou myšlenkových map, které mohou být využity jako pomocný nástroj pro rozhodnutí investora rozmýšlejícího se nad formou financování nového vozového parku a následně nad konkrétními dodavateli full-service leasingu.

Práce je rozdělena do několika částí - na část teoretickou a na část praktickou. Teoretická část práce se zabývá základy finančního řízení podniku, jeho historií a funkcemi. Na tuto část volně navazuje kapitola pojednávající o problematice způsobů financování vozového parku, ve které jsou představeny jednotlivé formy financování s individuálními specifiky, výhodami a nevýhodami. Poté již autor přistupuje k rozpracování zvolené formy financování full-service leasingem, které obsahuje charakteristiku systému a detailní popis jeho služeb. Úkolem další kapitoly je vymezit primární cíl efektivní správy firemních vozidel, poukázat na důležitost správného fleet managementu a v neposlední řadě rozvést nutné kroky předcházející poptávkovému řízení na dodavatele služby full-service leasingu.

Část praktická se zaměřuje na analýzu a srovnání vybraných nabídek operativních leasingů využitím případu společnosti Autoklub České republiky, která se rozhodla vyhlásit výběrové řízení na dodavatele operativního leasingu na šest manažerských vozidel pro své zaměstnance. Srovnání je provedeno formou komparačních tabulek obsahujících údaje poskytnuté v nabídkách společností, které jsou následně vyhodnoceny.

Doplňkové srovnání obchodních podmínek leasingových společností je provedeno způsobem individuálního komentáře a hodnocení autora. Jednotlivé cenové nabídky na vozidla pro každou poptávanou variantu však nebylo možné kvůli jejich značné obsáhlosti zařadit do práce, proto byly pouze zaneseny do tabulek a zahrnuty do příloh.

Aby byly zjištěné poznatky lépe uchopitelné, jsou pro tuto práci vytvořeny již zmíněné modely metodou myšlenkových map, které mají za úkol pomoci investorovi rozhodnout se v první řadě jakou formu financování vozového parku si zvolit a posléze jakého poskytovatele full-service operativního leasingu si vybrat podle různých individuálních kritérií.

V práci jsou použity metody analýzy, syntézy, třídění, komparace a myšlenkových map.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Kapitola si dává za cíl objasnit teoretická východiska spojená s finančním řízením podniku a následně konkrétněji s výběrem metody financování vozového parku. Po podrobné charakteristice technik financování práce již detailně rozebírá specifickou metodou financování operativním leasingem, resp. full-service leasingem a fleet managementem.

3.1 Finanční řízení podniku – definice

Finanční řízení podniku definuje Valach jako „*subjektivní ekonomickou činnost zabývající se získáváním potřebného množství peněz a kapitálu z různých finančních zdrojů, alokací peněz do různých forem nepeněžního majetku a rozdělováním zisku s cílem maximalizace tržní hodnoty vlastního majetku firmy. Základem finančního řízení je finanční rozhodování o výběru nejvhodnějších variant pohybu peněz, kapitálu a finančních zdrojů a kontrola realizace těchto rozhodnutí*“.¹

3.1.1 Historie

Finance podniku se postupně začaly separovat jako individuální a specifická část ekonomiky podniku a také jako samostatná ekonomická a finanční vědní disciplína především v souvislosti se vznikem velkých integrovaných průmyslových celků začátkem 20. století. Rozhodující podíl na vzniku firemních financí jako samostatné aplikované vědní disciplíny a finančního řízení podniku mají od začátku minulého století až do jeho 60. či 70. let procesy řízení podniku na území USA. Pokud bereme v úvahu (v širších souvislostech) i příspěvek teorie a praxe podnikového řízení z Velké Británie, musíme přiznat, že prioritu v definování struktury finančního řízení má její anglosaská verze.² Význam této disciplíny rostl s významem finančního řízení v podnicích. Největší teoretický přínos pro rozvoj teorie financování a finančního řízení podniku přinesli finanční ekonomové, mezi které patří především na začátku 20. století A. S. Dewing, později I. O. McKinsey a S. P. Meech, ve 40. letech P. Hunt. V poválečném období pak J. Dean, F. Modigliani a M. H. Miller,

¹ VALACH, J. a kol., *Finanční řízení podniku*, s.9

² KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku*, s. 10

R. M. Markowitz a W. F. Sharp, J. F. Weston a E. Salomon. Nejnověji pak H. Lewy, M. Sarnat, R. A. Brealy, S. C. Myers aj.. Někteří z nich se stali i nositeli Nobelovy ceny za ekonomii.

3.2 Základní pojmy

Kapitola se zabývá definicí pojmů spojených se základy řízení podniku, které se v této oblasti nejvíce využívají a které je nutné uvést pro lepší pochopení textu.

3.2.1 Podnikové finance a jejich subjekty

Podnikové finance lze chápat v různém kontextu. Jde o soustavu peněžních vztahů, do kterých podnik vstupuje při získávání finančních zdrojů (financování), při jejich alokovaní a vázání v jednotlivých částech majetku (investování), při produktivním využívání tohoto majetku a při rozdělování dosažených výsledků³. Jinými slovy jedna z nejčastěji uvažovaných souvislostí je chápání podnikových financí jako zdroje financování podnikatelských aktivit a to obvykle třemi základními způsoby:

a) peněžními prostředky podniku,

- Nejlikvidnější část celkového podnikového majetku, která je okamžitě použitelná pro úhradu jeho závazků. Obvykle jsou v souvislosti s krátkým časovým horizontem podnikatelských aktivit

b) podnikovým kapitálem,

- Ve financích a účetnictví je podnikový kapitál obvykle chápán jako souhrn všech peněz vložených vlastníky (vlastní kapitál) a věřiteli (dluhy, cizí kapitál) do celkového majetku podniku. Tedy především dlouhodobé zdroje financování podnikatelských aktivit. Alternativně jsou jako kapitál chápány všechny zdroje u nichž se předpokládá, že budou podnikatelskými aktivitami zhodnoceny.⁴

³ VYSUŠIL, J., FOTR, J. *Ekonomika a finance podniku*, s. 8

⁴ KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku*, s. 11

c) finančními zdroji.

- Jedná se o nejširší pojetí zdrojů financování podnikatelských aktivit, bez bližšího rozlišení podle času (krátkodobé, dlouhodobé) či účelu použití (zhodnocení v procesu podnikání.⁵ Finanční zdroje je možné definovat jako „*souhrn peněz, které podnik získá za určité období realizací svých výrobků a služeb, růstem různých forem vlastního kapitálu, dluhů (např. ve formě leasingu), výjimečně i formou dotací. Jsou východiskem pro hodnocení finanční situace podniku (finanční rovnováhy) za určité časové období, kdy se porovnává jejich výše, struktura a jejich poměr k finančním potřebám.*“⁶

V tomto chápání firemních financí je opakovaně uváděn pojem podnikatelských aktivit. V souvislosti s tím jsou firemní finance rovněž chápány jako množina aktivit spojených s finančními zdroji, směřující k realizaci podnikatelských aktivit. Klíčovým předpokladem úspěšnosti podnikatelských aktivit je vzájemná interakce následujících podnikatelských subjektů podnikových financí, kterými jsou:

- **podnikatelské subjekty** – zde jsou interakce reprezentovány především dodavatelsko-odběratelskými vztahy,
- **zaměstnanci** – jako stále aktuální se dnes objevuje původní koncept firmy Baťa z meziválečného období, kdy zaměstnanci jsou chápáni jako spolupracovníci,
- **stát** – zásadně se působení státu předpokládá v podobě vytvoření prostředí příznivého pro podnikání. Příkladem operacionalizace této zásady může být daňový systém.⁷

3.3 Základní funkce finančního řízení

Finanční řízení hraje v současnosti v zásadě nezpochybnitelnou integrující a dominantní roli v ekonomickém řízení podniku. Představuje součást vrcholného managementu společnosti a zaujímá v tržní ekonomice jednu z nejdůležitějších úloh.

⁵ Tamtéž, s. 12

⁶ VALACH, J., *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*, s. 15

⁷ KALOUDA, F., *Finanční řízení podniku*, s. 15

Pokud lze finanční řízení považovat jako rozhodující nástroj firemních financí, měly by být k němu definovány základní funkce, které by měl nástroj uskutečňovat. Dle Kaloudy⁸ splňují firemní finance tři (alternativně čtyři) základní funkce:

- a) **financování** (získávání peněz a kapitálu z různých zdrojů),
- b) **investování** (alokace peněz a kapitálu do různých forem nepeněžního majetku),
- c) **rozdělování zisku** (dividendová politika v širším slova smyslu).
- d) Alternativně lze identifikovat i funkci čtvrtou, která bývá považována spíše za servisní, nicméně ji nelze podceňovat: **evidence, archivace a případné následující zpracování dosažených výsledků finančního řízení podniku.**

Uvedené funkce jsou plněny při respektování strategických účelových funkcí, které jsou definovány strategickými finančními cíli podniku. Mezi tyto strategické funkce se řadí:

- **maximalizace tržní hodnoty podniku,**
- **optimalizace podnikového rizika,**
- **respektování časového faktoru – hodnota peněz, kontinuita podnikání, cash-flow.**

Každý podnik v rámci svého finančního managementu směřuje k individuálním finančním cílům podnikání, které odpovídají jeho konkrétním podmínkám. Hlavním cílem každé společnosti je produktivní využití vlastního i cizího kapitálu k maximalizaci tržní hodnoty podniku. Růst jeho tržní hodnoty umožňuje například jednodušší získávání úvěrů, větší míru samofinancování, lepší konkurenceschopnost apod. Aby byl cíl maximalizace hodnoty využitelný v praxi (operacionalizace cíle), musí být splněny předpoklady dostupnosti průběžného ocenění firmy a především zájmu managementu společnosti na hodnotě firmy.

Vedle hlavního, dlouhodobého finančního cíle společnosti existují i dílčí finanční cíle ovlivňující růst tržní hodnoty podniku, resp. tržní ceny akcií. Nejčastěji lze objevit následující finanční cíle podnikání firmy⁹:

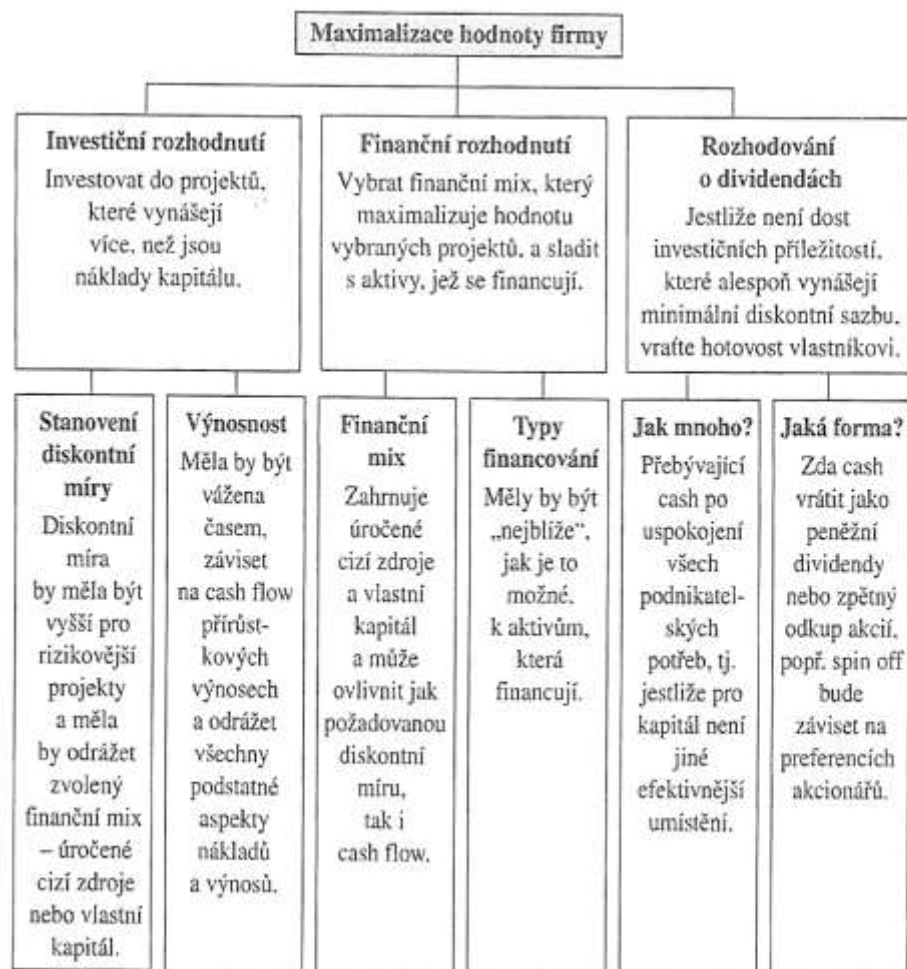
⁸ KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku*, s. 17

⁹ Tamtéž, s. 18

- maximalizace zisku (historicky tradiční), maximalizace výnosu na úrovni cash-flow,
- zajištění likvidity (schopnost podniku splácet závazky) při minimalizaci ceny finančních zdrojů podniku,
- likvidnost jako vlastnost majetku překlápět se do likvidnějších forem (včetně hotovosti),
- maximalizace hodnoty podniku (vlastní jmění),
- přežití podniku (absolutní důkaz jeho životaschopnosti v dlouhém časovém horizontu).

Uvedený obrázek jasně vystihuje hlavní podstatu maximalizace hodnoty společnosti.

Obrázek č.1: Maximalizace hodnoty podniku v souvislostech rozhodování



Zdroj: DAMODARAN, Aswath. *Applied corporate finance*.

Finanční cíle podnikání jsou základem formování dalších podnikových cílů. Stanovení těchto cílů záleží na velké množině faktorů jako je obor podnikání, situace na trhu, umístění podniku, potřebný kapitál, zvolená právní forma podnikání a dalších. Značně tedy ovlivňují finanční rozhodování společnosti a její souhrnnou finanční politiku.

3.3.1 Hlavní oblasti finančního řízení

Valach¹⁰ rozděluje hlavní oblasti finančního řízení následujícím způsobem:

- a) zajišťování finančních zdrojů pro založení či další rozvoj podniku (emise akcií, obligací, zajišťování obchodních a bankovních úvěrů apod.)
- b) volba optimální finanční (kapitálové) struktury s přihlédnutím ke struktuře majetku, k nákladům na získání jednotlivých druhů kapitálu, k době jejich splatnosti a k finančnímu riziku,
- c) financování a řízení oběžného majetku (zásob, pohledávek a peněžních prostředků), výběr optimální formy krátkodobého financování,
- d) investování peněžních prostředků do fixního majetku (hmotného i nehmotného), event. do finančního majetku, různé metody dlouhodobého financování, finanční vyhodnocování efektivnosti investičních variant,
- e) rozdělování podnikového zisku s ohledem na daňovou politiku státu; v souvislosti s tím jde také o dividendovou politiku, tvorbu rezervních fondů a zadržného zisku a odpisovou politiku,
- f) finanční analýza činnosti podniku zaměřená zejména na analýzu likvidity, úroveň financování, využití vloženého kapitálu a rentability podnikání,
- g) finanční plánování tvorby a užití interních a externích finančních zdrojů z hlediska krátkodobého i dlouhodobého,
- h) vnitřní finanční řízení velkých integrovaných celků (koncernů, holdingových společností apod.),
- i) využívání zahraničního kapitálu ve financování podnikových činností a vliv změn měnových kurzů a cel na finanční rozhodování,
- j) finanční řízení při spojování, reorganizaci, sanaci a zániku podniku.

¹⁰ VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*, s. 20

3.4 Základní účetní výkazy podniku

Základem pro pochopení finančního řízení a finanční analýzy je porozumění třem nejdůležitějším dokumentům účetní uzávěrky a využití jejich obsahu. Těmito základními účetními výkazy firmy, čili výchozími dokumenty ve finančním řízení jsou¹¹:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka,
- výkaz cash-flow čili toků hotovosti.

Jejich obsah a vzájemný vztah ukazuje následující schéma:

Obrázek č.2: Vzájemné vztahy základních účetních výkazů



Zdroj: Slavík J., *Průvodce nefinančního manažera*

Rozvaha (též bilance) zachycuje majetkovou a zdrojovou strukturu podniku k danému okamžiku (zpravidla k začátku a konci účetního období). Podává informace, z čeho se skládá majetek podniku (aktiva) a z jakých zdrojů je majetek financován (pasiva).

Výkaz zisku a ztrát (též výsledovka) shrnuje náklady a výnosy společnosti za dané účetní období a ukazuje jejich rozdíl – zisk nebo ztrátu. Ukazuje, jak byla firma v daném období podnikatelsky úspěšná.

¹¹ Základní účetní výkazy firmy. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/cast3.aspx>

Přehled o peněžních tocích (též výkaz cash-flow) naznačuje, kde vznikly a jak byly použity peněžní prostředky ve firmě. Na rozdíl od výkazu zisku a ztráty zachycujícího náklady a výnosy, je přehled o peněžních tocích výkazem cash-flow příjmů a výdajů ve firmě. Zjednodušeně lze říci, že:

- Rozvaha poskytuje základní přehled o stavu firmy.
- Výkaz cash-flow předkládá bližší informaci o schopnosti firmy přežít.
- Výkaz zisku a ztráty nabízí bližší informaci o schopnosti firmy růst.

Přesnou strukturu a náplň účetních výkazů určují národní a mezinárodní normy a pravidla. V ČR jde především Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví¹². Různá mezinárodní pravidla se postupně snaží sjednotit Mezinárodní standardy finančního vykazování (IFRS – International Financial Reporting Standards).

3.5 Majetková struktura podniku¹³

„Kromě kvalifikovaných manažerů a ostatních pracovníků každé podnikání vyžaduje hmotné i jiné hospodářské prostředky: výroba vyžaduje budovu, stroje, suroviny, doprava dopravní prostředky, pohonné hmoty, dopravní cesty atd. Konkrétní složení prostředků se označuje jako majetek (majetek podniku, firmy), jeho jednotlivé položky jako aktiva. Aby podnik (živnostník, společnost) získal potřebná aktiva, musí mít finanční zdroje, tj. kapitál. Zdrojem může být buď vlastní kapitál, nebo cizí kapitál (dluhy). Majetek tedy vyjadřuje „co podnik vlastní“ a kapitál „komu to patří“. Písemný přehled obvykle ve formě účtu, na jehož levé (debetní) straně je zachyceno konkrétní složení majetku podniku, tj. všechna jeho aktiva, a na pravé (kreditní) straně všechny kapitálové zdroje (prameny), tj. pasiva, se nazývá rozvaha (balance) podniku. Tento dvojí pohled na majetek se označuje jako bilanční princip a rovnost obou stran (aktiva=pasiva) jako bilanční rovnice“¹⁴

¹² Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. [online]. [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/cast3.aspx>

¹³ Kapitola byla napsána s pomocí knihy: Slavík J., *Průvodce nefinančního manažera*, S. 20

¹⁴ SYNEK, M., *Manažerská ekonomika*, s.77

3.5.1 Aktiva

Majetek neboli aktiva podniku tvoří především:

- **Investiční majetek zahrnující:**
 - hmotný majetek – budovy, pozemky, stroje, zařízení, apod.,
 - nehmotný majetek – licence, autorská, goodwill (dobrá pověst firmy), apod.,
 - finanční majetek – finanční účast firmy v jiných podnicích, nebo cenné papíry (např. akcie nebo státní dluhopisy).
- **Oběžný majetek ve dvou formách:**
 - věcná forma – především zásoby,
 - peněžitá forma – především pohledávky u dlužníků a peníze hotové i na účtech.

Způsob ocenění a další důležité informace jsou uvedeny v komentářích k rozvaze, které je nutno vždy dobře prostudovat, aby bylo možno porozumět vypovídací schopnosti příslušných údajů.

Je zřejmé, že základním kritériem pro rozdělení majetku je jeho stálost či nestálost, resp. jeho schopnost proměnit se v peníze. To má důležitý význam při posuzování likvidity, čili platební schopnosti firmy, která je předpokladem její finanční rovnováhy.

3.5.2 Pasiva

Zdroje financování čili pasiva se dělí podle jejich původu na vlastní a cizí. Jejich vzájemné proporce vytvářejí majetkovou strukturu podniku. Aktiva (v zůstatkové ceně) a pasiva se přitom musí v daném období vždy rovnat.

3.5.2.1 Vlastní zdroje

Základem financování firmy je „*vlastní kapitál*“, který zahrnuje:

- **základní kapitál** – peněžní vklad vlastníků do podniku při jeho založení. Jeho forma se liší podle typu společnosti (a.s., s.r.o. atd.),
- **kapitálové fondy** – u akciových společností je to především rozdíl mezi původní (nominální) a skutečnou (tržní) hodnotou akcií,
- **fondy ze zisku** – zejména rezervní fond proti nepředvídaným událostem,
- **nerozdělený zisk** – tedy ta část zisku, která se po odvodu daní nerozdělí mezi vlastníky, ale zůstává k dispozici pro další využití.

3.5.2.2 Cizí zdroje

Cizí kapitál je dluhem firmy, který musí být ve stanovené době splacen. Podle této doby se dělí na:

- **dlouhodobý** cizí kapitál se splatností delší než jeden rok – především dlouhodobé úvěry,
- **krátkodobý** cizí kapitál se splatností během jednoho roku – především krátkodobé úvěry, dluhy u dodavatelů, zálohy od odběratelů a nezaplacené mzdy či daně.

K využívání cizího kapitálu vedou následující základní důvody:

- Podnikatel nemá dostatek peněz ve chvíli, kdy je potřebuje (založení firmy, pořízení nového vybavení).
- Banka nebo jiný věřitel (na rozdíl od akcionáře či společníka) si zpravidla nedělá žádné nároky na rozhodování o každodenním chodu podniku. Bude ji však zajímat, podniková strategie a schopnosti jeho vedení.
- Cizí kapitál je většinou levnější než vlastní – úroky z úvěru jsou, resp. měly by být, nižší než očekávané výnosy z vloženého majetku. V případě finančních potíží je totiž majitel se svými nároky až poslední na řadě. Kromě toho úrok, jakožto cena za půjčené peníze, je nákladem, a tudíž se odečítá ze základu daní.

Výhodnost cizího kapitálu pro financování podniku se nazývá pákovým efektem a poměr cizích zdrojů k aktivům nebo pasivům finanční pákou (leverage). Pákový efekt ale nefunguje vždy, nýbrž jen pokud je výnosnost aktiv vyšší než úroková míra.¹⁵

3.5.2.2.1 Úpadek

Podnik, který příliš spoléhá na cizí kapitál, pochopitelně riskuje: příliš mnoho dluhů zvyšuje nebezpečí úpadku (bankrotu) situace, kdy společnost není schopna své dluhy splácet. Podle Zákona č. 182/2006 Sb. o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon) je dlužník v úpadku, jestliže má¹⁶:

- a) více věřitelů,
- b) peněžité závazky po dobu delší 30 dnů po lhůtě splatnosti,
- c) tyto závazky není schopen plnit (dále jen "platební neschopnost").

Způsobem řešení úpadku nebo hrozícího úpadku dlužníka v insolvenčním řízení (dále jen "způsob řešení úpadku") se rozumí:

- a) konkurs,
- b) reorganizace,
- c) oddlužení a
- d) zvláštní způsoby řešení úpadku, které tento zákon stanoví pro určité subjekty nebo pro určité druhy případů.

Z toho logicky plyne, že každý další úvěr je dražší a složitější získat, protože roste rizikovost podniku pro jeho věřitele, což se odráží v úrokové sazbě a následně ve výhodnosti použití cizího kapitálu. S ohledem na finanční riziko se proto u podniků fungujících na volném trhu považuje za bezpečnou míru zadlužení 40% cizího a 60%

¹⁵ Finanční páka. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p1233-financni-paka.aspx>

¹⁶ Insolvence. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/insolvennci/cast1h1.aspx>

vlastního kapitálu.¹⁷ V konkrétních případech, například u velkých podniků veřejných služeb, jejichž finance jsou kryty státem, však může být bezpečný poměr cizích zdrojů mnohem větší.

Přílišné zadlužení také omezuje dlouhodobé rozhodování manažerů, kteří se musí přizpůsobit zájmům úvěrujících bank.

3.5.2.2 Překapitalizace podniku

Zdravý není ani stav, kdy podnik cizího kapitálu využívá málo nebo vůbec. O takovém podniku se říká, že je překapitalizovaný¹⁸. Vzniká v případě, že dlouhodobý vlastní kapitál se podílí nejen na krytí dlouhodobého majetku, ale financuje se jím i krátkodobý majetek. Zbytečně tak zatěžuje firemní finance tím, že nevyužívá nižší ceny cizího kapitálu, omezuje své budoucí podnikání a nechává volné peněžní prostředky dočasně ležet ladem.

3.5.2.3 Zlatá pravidla

K majetkové struktuře podniku se vážou některá „zlatá pravidla“. Patří mezi ně především zlaté bilanční pravidlo financování a zlaté poměrové pravidlo financování¹⁹. Takzvané zlaté bilanční pravidlo financování říká: *„Doba života majetku by měla odpovídat době trvání zdrojů, ze kterých je financován. Dlouhodobý majetek by tak měl být financován z vlastních nebo dlouhodobých zdrojů, krátkodobý majetek z odpovídajících krátkodobých zdrojů.“*

Zlaté poměrové pravidlo financování říká: *„Tempo růstu investic by nemělo předstihovat tempo růstu tržeb. Do nového majetku by podle tohoto pravidla nemělo být investováno víc, než je podnik schopen získat nárůstem tržeb.“*

¹⁷ Černohorský J., Teplý P., *Základy financí.*, s.25

¹⁸ Překapitalizování podniku. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.ekonomickyslovník.cz/prekapitalizovani-podniku/>

¹⁹ Kislíngrová, E., *Oceňování podniku*, s. 30

3.6 Financování vozového parku – základní způsoby

Předchozí kapitoly byly věnovány vysvětlení nejdůležitějších základů finančního řízení společnosti, které jsou nebytné pro správné uvedení a pochopení kapitoly následující. Ta bude podrobně zaměřena na rozvedení základních způsobů financování vozového parku společnosti. Cílem je poukázat na různé specifické detaily těchto způsobů financování. Pro firemního manažera je při rozhodování o typu financování vozového parku jedním z nejdůležitějších kritérií cena kapitálu, proto je nutné ji znát a při rozhodování ji zahrnout společně s dalšími kritérii do tohoto procesu. Dalšími základními faktory pro volbu typu financování je většinou u společností dostupnost volných finančních prostředků a zároveň požadavky na cash-flow. Níže zmíněné možnosti financování produktu je možné seřadit podle nutnosti vynaložení finančních prostředků v rámci časového období.

I přestože existuje teoreticky velké množství způsobů financování vozového parku, v praxi lze uplatnit následující základní typy:

- **platba v plné výši,**
- **úvěr,**
- **finanční leasing,**
- **operativní leasing (full-service leasing),**
- **zpětný leasing.**

Z výčtu je patrné, že na českém trhu je dostatek finančních produktů, které umožňují každému zájemci vybrat si optimální způsob financování svého firemního vozového parku. Je důležité zmínit, že univerzální způsob optimálního financování neexistuje a vše je závislé na mnoha okolnostech, pro každou společnost velmi individuálních. Proto je pro investora vybírajícího z různých typů financování a společností, které je poskytují, důležité mít na vědomí, že zvolený způsob i jeho poskytovatel může investorovi nejenom ušetřit velké množství nákladů, ale také naopak.

Každý z typů financování má svoje přednosti a charakteristiky. Je samozřejmostí, že různé typy financování je možné v rámci jednoho vozového parku i kombinovat.

3.6.1 Platba v plné výši z vlastních zdrojů

Možnosti tohoto typu financování využívají většinou pouze společnosti, které disponují volnými finančními zdroji. Jedná se sice o pravděpodobně nejjistější způsob získání majetku k užívání, avšak zejména u nákupu více vozů do firemní flotily se jedná o neobvyklý nákladový výkyv. Proto primárně nebývá používán k financování investice. Navíc z ekonomického pohledu není možné volné prostředky považovat za beznákladné, protože s sebou nesou takzvané „oportunitní náklady“²⁰. O výnosy druhé nejlepší alternativy investice společnost přichází, neboť se rozhodla investovat právě do první možnosti, tzn. koupě majetku.

Hlavní nevýhodou pořízení majetku z vlastních zdrojů se však stává již výše zmíněný jednorázový výdaj, který se negativně promítá do cash-flow společnosti a také to, že podle zákona o daních z příjmů „nelze výdaje (náklady) na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku považovat za výdaje (náklady) daňově uznatelné.“²¹

3.6.2 Úvěr

Úvěr je možné definovat jako „účelové či bezúčelové poskytnutí finančních prostředků bankou, nebankovní institucí či osobou s živnostenským oprávněním klientovi – fyzické osobě, která nejedná v rámci své podnikatelské činnosti nebo v rámci samostatného výkonu svého povolání. Úplatou za poskytnutí finančních prostředků je úrok. Výše úroku je uváděna ve formě roční úrokové sazby. Ve vztahu k nákladům na úvěr se dále setkáte s tzv. ukazatelem roční procentní sazby nákladů neboli RPSN“²².

Pořízení majetku na spotřebitelský úvěr nemá z hlediska DPH žádná specifika proti běžnému dodání zboží. Plátce daně má nárok na odpočet daně v plné výši na základě vystaveného běžného daňového dokladu. Úroky z úvěru nejsou na rozdíl

²⁰ výnosy druhé nejlepší alternativy investice

²¹ VALOUCH, P, *Leasing v praxi: praktický průvodce*, s. 17

²² Spotřebitelské úvěry. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.clfa.cz/index.php?textID=48>

od marží při finančním i operativním leasingu společností zatíženy DPH. Z těchto důvodů je spotřebitelský úvěr také většinou vhodnější pro neplátce daně.²³

Další výhodou úvěru je skutečnost, že společnost nemusí disponovat pro pořízení majetku větším množstvím vlastních finančních prostředků a také, pokud se jedná o akciovou společnost, nemusí zvyšovat podíl akcionářů společnosti. Tuto skutečnost lze potvrdit tvrzením Josefa Valacha²⁴: „*Čím je doba splatnosti příslušného druhu kapitálu delší, tím vyšší cenu za něj musí uživatel zaplatit. (Cenou za získání kapitálu se rozumí u cizího kapitálu úrok, který musí uživatel zaplatit, u vlastního kapitálu výše dividendy, kterou podnik zajišťuje svým akcionářům /ev. výše zisku připadající na 1 akcii/). Z tohoto hlediska vychází nejlevněji krátkodobý cizí kapitál (obchodní úvěr, bankovní úvěr) a nejdražší pak základní akciový kapitál, protože jeho splatnost je neomezená, hodnota akciového kapitálu se nevrací.*“

Majetek, který byl pořízen úvěrem, nabývá podnik do svého vlastnictví a to z obou hledisek, jak účetního tak právního. Zmínit je však nutné to, že i přesto, že se majetek objeví na straně aktiv v účetní rozvaze podniku, tak se zároveň objeví na straně pasiv v cizích zdrojích, což by mohlo mít za následek zhoršení postavení společnosti pro obchodní partnery nebo investory, kteří hodnotí rizikovost investice.

3.6.3 Finanční leasing

Finanční leasing může být definován jako „*pronájem, který umožňuje nájemci za úhradu trvalé užívání určité věci nebo souboru věcí, jež jsou ve vlastnictví leasingové společnosti pro podnikatelské nebo spotřebitelské cíle*“.²⁵ Další definici uvádí ČLFA, která definuje finanční leasing jako „*smlouvu, podle níž jedna strana s podnikatelským záměrem a za úplatu poskytne druhé straně – tzv. leasingovému nájemci - jím vybraný předmět do užívání. Účelem je dlouhodobé užívání předmětu leasingu s:*

²³ Automobil v podnikání. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d38376v48323-automobil-v-podnikani/>

²⁴ Valach, J., *Finanční řízení podniku*, s. 79

²⁵ Kislíngerová, E. kol., *Manažerské finance*, s. 57

- a) *přenosem rozhodující části nebo i všech rizik a užitků spojených s vlastnictvím předmětu leasingu na nájemce,*
- b) *s 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.*“²⁶

Ani po provedené rekodifikaci soukromého práva od 1.1.2014 není v české legislativě typově upravena smlouva o finančním leasingu. Nadále se tak jedná o smlouvu nepojmenovanou (neboli inominátní), kterou lze podle § 1746 odst. 2 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, uzavřít tehdy, jedná-li se o smlouvu, která není zákonem zvláště jako typ smlouvy upravena. Podle konstantní judikatury Nejvyššího soudu se za finanční leasing obecně považuje takový závazkový vztah, kdy se poskytovatel leasingu (tj. pronajímatel nebo propachtovatel) ve smlouvě zavazuje předat uživateli leasingu (tj. nájemci nebo pachtýři) na určitou dobu do užívání věc či jinou majetkovou hodnotu (tj. předmět finančního leasingu) a uživatel se ve smlouvě zavazuje uhradit poskytovateli náklady spojené s pořízením předmětu leasingu prostřednictvím leasingových splátek, přičemž uživatel má podle smlouvy o finančním leasingu právo po splnění smluvních podmínek na převod předmětu leasingu do svého vlastnictví.²⁷

Jak je již z výše zmíněných definic patrné, zvláštností finančního leasingu je fakt, že se společnost nestává automaticky právním vlastníkem majetku hned po jeho získání, nýbrž pouze jeho nájemcem. Majitelem je leasingová společnost, která majetek pronajímá nájemci. Vlastníkem se společnost stává až po splacení pořizovací ceny majetku společně s úroky z půjčky. Zde se nabízí analogie k pořízení majetku úvěrem, jelikož podnik opět nepotřebuje volné finanční prostředky právě v okamžiku, kdy pořídil majetek, nýbrž leasingové splátky může rozložit na delší časový úsek. Splátky pak může, při splnění zákonem stanovených podmínek, odepisovat, jsou daňově uznatelné.²⁸

²⁶ Finanční leasing. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: www.clfa.cz

²⁷ Finanční leasing v roce 2014 z daňového pohledu. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/dokument/nahled-dokumentu/doc-d47119v58495p1-financni-leasing-v-roce-2014-z-danoveho-pohledu/?query=leasing>

²⁸ VALACH, J., *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*, s. 60

Dle Valoucha je na příjemce předmětu finančního leasingu přenesena odpovědnost za údržbu a nutné opravy, které zajišťují fungování tohoto předmětu. Společně s nimi je také sjednáno na náklady nájemce pojištění proti poškození, ztrátě nebo zničení majetku a uhrazení takzvaných „zákonných poplatků za užívání určitého typu veřejných komunikací“ v podobě silniční daně, dálniční známky, případně mýtného. Nájemce na sebe bere zodpovědnost také za rizika, které se vztahují k předmětu leasingu, jako například riziko poklesu tržní hodnoty nebo riziko užívání a to včetně „nebezpečí plynoucích z provozu tohoto předmětu pro třetí osoby.“²⁹

3.6.4 Operativní leasing

Operativní leasing může být jednoduše vymezen jako jakýkoliv leasing, který není leasingem finančním. ČLFA jej definuje jako „smlouvu, podle níž jedna strana s podnikatelským záměrem a za úplatu poskytne druhé straně tzv. leasingovému nájemci jím vybraný předmět do užívání. Účelem je dočasné používání předmětu bez:

1. přenosu většiny rizik a užitků spojených s vlastnictvím předmětu leasingu,
2. jakéhokoliv smluvního nároku na možný přechod vlastnictví předmětu leasingu na nájemce.“

Operativní leasing se užívá především ke krátkodobému až střednědobému financování a užívání majetku na dobu, která je určena potřebami příjemce leasingu. Rozdíl mezi operativním leasingem a leasingem finančním spočívá v tom, že hlavní funkcí operativního leasingu je funkce užívací, zatímco u finančního leasingu se jedná o princip pořízení tedy následný převod vlastnických práv k předmětu leasingu z poskytovatele na příjemce³⁰. Podle Bendy a kol. se smlouvy o operativním leasingu sjednávají na období značně kratší než je ekonomická životnost financovaného předmětu, tzn. kratší než doba odpisování předmětu podle daňových předpisů.³¹ Nájemci to tak umožňuje především pohotovější a rychlejší obměnu majetku. V těchto

²⁹ BENDA, V., *Leasing v praxi: právní, účetní a daňové postupy včetně příkladů*, s. 23-28

³⁰ FARSKÁ, Petra. *Finanční leasing v právní praxi*, s. 80

³¹ BENDA, V., *Leasing v praxi: právní, účetní a daňové postupy včetně příkladů*, s.27

případech se jedná hlavně o předměty podléhající rychlému technologickému rozvoji, případně měnícím se módním trendům. Jako příklad je možno uvést osobní automobily nebo výpočetní a komunikační techniku.³² Pro nájemce představuje hlavní výhodu zejména snížení rizika změny zůstatkové hodnoty majetku a ušetření času. Riziko na sebe bere plně leasingová společnost, která již na začátku stanovuje zůstatkovou hodnotu majetku po skončení leasingové smlouvy, a tuto zůstatkovou hodnotu zahrnuje do svých výpočtů leasingových splátek. Nájemce pak tímto způsobem stabilizuje cash-flow své společnosti, protože nájemné (podobně jako u finančního leasingu) hrazené z operativního leasingu vstupuje do základu daně. U poplatníka, který vede daňovou evidenci, je nájemné daňově účinným výdajem tehdy, je-li zapláceno. U poplatníka, který vede účetnictví, je nájemné uznatelným výdajem tehdy, je-li při účtování respektována věcná a časová souvislost mezi náklady a výnosy, a to bez ohledu na okamžik platby.³³ Leasingová společnost na sebe bere i další rizika, které by jinak nájemce musel podstupovat nájemce. Jedná se o běžná vlastnická rizika, nebezpečí škody na předmětu leasingu i již zmíněné investiční riziko. Poskytovatel leasingu má dále rovněž povinnost a hlavně odpovědnost dodržovat předpisy související s provozem předmětu, jako jsou povinné technické a ekologické kontroly nebo placení daní a poplatků související s provozem předmětu a jeho vlastnictvím. Leasingová společnost by měla odpovídat za dosahování provozních parametrů majetku a také za provozuschopnost předmětu. Měla by nést náklady na opravy a údržby daného majetku, jejich vymezení je však dané smlouvou.³⁴ Poskytovatelé leasingu se ve vztahu ke klientům mezi sebou liší obsahem smluvních podmínek, ve kterých lze najít velké rozdíly. Tyto rozdíly budou předmětem zkoumání v praktické části práce.

Operativní leasing volí uživatelé především v případech, kdy nechtějí vlastnit příslušný majetek, ani s ním mít starosti. Od poskytovatelů operativního leasingu proto většinou očekávají, že majetek, který si prostřednictvím jejich společností pronajímají, bude udržován v provozuschopném stavu a to po celou dobu trvání leasingové smlouvy i za cenu vyšších celkových nákladů, které s sebou operativní leasing přináší.

³² PULZ, Jiří. *Leasing v teorii a praxi*. Praha: Grada, 1993, 302 s. ISBN 807169021x.

³³ Podle § 24 odst. 2 písm. h) bod (1) zákona o daních z příjmů

³⁴ BENDA, V., *Leasing v praxi: právní, účetní a daňové postupy včetně příkladů*, s.28

Tabulka č. 1: Srovnání finančního a operativního leasingu

Druh leasingu	Finanční	Operativní	Srovnání
Předmět pronájmu	po dobu trvání LS je ve vlastnictví poskytovatele leasingu, po skončení a uhrazení odkupní splátky přechází do vlastnictví nájemce	po celou dobu smluvního vztahu a zpravidla i po jeho ukončení je ve vlastnictví pronajímatele	u operativního leasingu převládá užívací funkce bez přechodu vlastnictví, velice podobné s běžným nájmem
Vztah k životnosti majetku	doba životnosti majetku se kryje s dobou fiskální životnosti majetku	doba pronájmu je většinou kratší než fiskální životnost majetku	u finančního leasingu se doba pronájmu obvykle kryje s dobou ekonomické životnosti pronajímaného majetku
Doba pronájmu	dlouhodobý pronájem	krátkodobý, popř. střednědobý pronájem	u finančního leasingu musí být dodržena minimální doba leasingu pro daňově uznatelné splátky z hlediska zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu
Předkupní právo	sjednáno ve smlouvě	obvykle žádné	předkupní právo může a nemusí být v případě finančního leasingu sjednáno
Vypověditelnost smlouvy	ne	ano	v případě finančního leasingu je možné udělat nájemci mimořádné ukončení leasingové smlouvy s tím, že doplatí vše najednou
Rizika plynoucí z vlastnictví předmětu	na straně nájemce	na straně nájemce i pronajímatele	u finančního leasingu nese rizika poklesu tržní hodnoty předmětu příjemce. V případě operativního leasingu poskytovatel odpovídá za provozuschopnost předmětu, vše musí být podloženo smlouvou
Charakter poskytovaných služeb	finanční	dle dohodnutých provozních podmínek	u operativního leasingu jde zejména o servisní charakter
Pojištění	platí nájemce a většinou zajišťuje pronajímatel	platí a zajišťuje pronajímatel	u operativního leasingu se jedná o komplexní službu pro příjemce

Zdroj: V. Benda a kol., *Leasing: právní, účetní a daňové postupy v praxi včetně příkladů*, s. 10

3.6.5 Zpětný leasing

„Leasing se nabízí jako účinný nástroj využití vnějších provozních zdrojů a řízení finančních toků ekonomických subjektů. Právě tento rys dominuje při zpětném leasingu. V jeho rámci získává leasingová společnost předmět leasingu od klienta (budoucího příjemce leasingu) a následně ho původnímu majiteli poskytuje do finančního pronájmu. Smyslem této transakce pro příjemce leasingu je opatření potřebných prostředků, např. při časovém nesouladu mezi úvěrem poskytnutým na nákup předmětu leasingu a jeho životností. Uvedený postup většinou volí podniky, z důvodu nedostatku likvidních prostředků, přičemž zpětný leasing jim umožní majetek nadále užívat a zároveň získat volné peněžní prostředky.

Zpětný leasing bývá využíván i k optimalizaci kapitálové struktury - k dosažení co nejvhodnějšího poměru vlastních a cizích zdrojů financování aktiv a celkových finančních toků příjemce zpětného leasingu. Motivy zájmu o využití zpětného leasingu mohou být i daňové, v případě, že jeho příjemce nemůže účinně využít daňové odpisy při vykázané hospodářské ztrátě.“³⁵

3.7 Full-service leasing

V předešlých kapitolách byly představeny různé druhy nejčastějších druhů financování. Jedním z cílů této práce je detailně představit službu full-service leasingu jako jednu z metod financování, která je odnoží operativního leasingu a která spojuje jeho výhody s výhodami outsourcingu správy firemního vozového parku. Pro tyto účely je kapitola uvedena jako jedna ze samostatných částí práce a full-service leasing je v ní detailně charakterizován.

³⁵ BENDA, V., *Leasing v praxi: právní, účetní a daňové postupy včetně příkladů*, s. 40

3.7.1 Full-service leasing – charakteristika

Full-service leasing v sobě spojuje výhody outsourcingu vozového parku (fleetu) a financování pomocí operativního leasingu. Dle ČLFA³⁶ se jedná o jakousi nadstavbu operativního leasingu, protože poskytuje služby, které jsou nezbytné k provozování vozidla – právě proto lze hovořit o outsourcingu v oblasti správy vozového parku. Seznam těchto služeb je poměrně obsáhlý a je podrobněji představen v dalších podkapitolách. Jedná se o služby:

- údržba,
- záruční a pozáruční servis,
- uskladnění a výměna pneumatik
- zákonné pojištění,
- havarijní pojištění,
- silniční daň,
- poplatek za rádio,
- vedení veškeré administrativy,
- náhradní vozidlo,
- asistenční služba,
- dálniční známky,
- tankovací karty,
- on-line reporting, jehož prostřednictvím lze analyzovat provozní a nákladové aspekty dané flotily vozidel,
- monitoring pohybu vozidel GPS,
- vedení knihy jízd,
- elektronickou fakturaci,
- direct driver management atd.

Konečným cílem je, aby se klient mohl soustředit na svůj předmět podnikání a služba full-service leasingu mu zajistila komfortní, flexibilní a bezrizikové fungování jeho mobility bez nároků na vlastní zdroje.

³⁶ Charakteristika leasingu. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.clfa.cz/index.php?textID=40>

Dle Laura³⁷ vhodnost využití full-service leasingu závisí na mnoha faktorech. Nejdůležitější jsou velikost vozového parku, konkrétní forma používání vozidel, způsob správy fleetu, efektivita interních procesů a jejich nastavení. Pokud se společnost rozhodne využít tuto formu financování vozového parku, dochází u ní k pozitivním posunům především v oblastech jako jsou:

- administrace -> zefektivnění,
- správa fleetu -> celkové zprůhlednění,
- firemní procesy -> zjednodušení,
- rizika -> snížení nebo úplná eliminace,
- počet zaměstnanců -> úspora,
- čas -> úspora,
- náklady -> snížení,
- finanční ukazatele v mezinárodních účetních standardech -> zlepšení.

Jednoznačnou výhodou pro klienta je již výše zmíněná úspora nákladů. Vzhledem k velkému počtu automobilů ve svém portfoliu, může leasingová společnost při jednání s dodavatelem dosáhnout výrazných slev. Na tyto slevy by klient obstarávající flotilu sám nikdy nedosáhl. Servisní náklady si každá společnost provozující operativní leasing odhaduje sama na základě předchozí zkušenosti s podobným nebo stejným typem vozu. Samozřejmě to není pravidlem a ku příkladu servisní náklady si každá společnost provozující operativní leasing odhaduje sama na základě předchozí zkušenosti s podobným nebo stejným typem vozu. Odhadnuté náklady se poté promítnou do splátky započítané klientovi. Je tak možné, že pokud se klient rozhodne servisovat vozy na vlastní náklady, velikost částky, která je potřeba na servis, se může při velké poruchovosti vozidel pohybovat směrem nahoru a při malé závadovosti a šetrné jízdě klienta i směrem dolů. I tuto okolnost se snaží leasingové společnosti reflektovat.

³⁷ Full-service leasing už není jen produktem budoucnosti. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-21334140-full-service-leasing-uz-neni-jen-produktem-budoucnosti>

Dle Štočka³⁸ se totiž trendem, který proniká od velkých firem do firem střední velikosti, stává skutečnost, že zákazníci často požadují smluvní formu „profit sharingu“. Jinými slovy očekávají, že pokud se vozidla budou vyvíjet nákladově lépe, než jak kalkulovala leasingová společnost na začátku nájmu každého vozidla, dosáhnou na konci nájmu na podíl na této úspoře.

Vhodným výběrem služeb si klient zajistí od leasingové společnosti komfortní správu vozidel a převzetí většiny starostí spojených s provozem vozu/ů. Klient rovněž kromě již zmíněných výhod, získává také přehled o nákladech na provoz firemních automobilů, stabilní cash-flow a jasnou politiku firemních vozidel.

3.7.2 Služby zahrnuté v kalkulaci leasingu

Cílem kapitoly je představit jednotlivé služby a nákladové položky, které bývají nejčastěji zahrnuté v kalkulaci splátek leasingové společnosti a které nejvíce ovlivňují jejich výši.

3.7.2.1 Financování vozidla

Jedná se o největší položku v leasingové splátce. Lze ji v podstatě rozdělit na dvě části. První z nich je amortizace automobilu, která je rozdílem pořizovací ceny vozidla a jeho odhadnuté zůstatkové hodnoty. Zůstatková hodnota hraje ve splátce značnou roli, jelikož právě na ní většinou závisí, jak vysoká bude leasingová splátka a jestli bude leasingová společnost generovat zisk po prodeji použitého vozu nebo nikoliv. „*Správné stanovení zůstatkové ceny je alfa a omegou operativního leasingu,*“³⁹

Další částí leasingové splátky je úrok. Leasingové společnosti klientovi vlastně půjčují svůj majetek a za ten si samozřejmě účtují také svoji marži neboli úrok z půjčené věci. Některé velké leasingové společnosti pak k financování koupě velkého množství flotilových automobilů využívají půjček u svých bank. Jejich marže je pak dána rozdílem úroků, které dostaly od klienta (neboli marže) a úroků, které musejí platit

³⁸ Trendy ve Full-service leasingu. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.business-car.cz/clanek/trendy-ve-full-service-leasingu>

³⁹ Petr Mašek, člen účetního výboru České leasingové a finanční asociace (ČLFA).

bance za půjčku. Není to však pravidlem. Některé (převážně menší) leasingové společnosti financují nákup vozidel ze svých zdrojů, čímž se oprošťují od rizika neplacení svého dluhu bance a přebírají pouze riziko neplacení závazků klienta. Jejich zisk tak závisí pouze na výši marže, kterou si jako společnost určí na začátku smluvního vztahu s klientem. Výše kalkulované marže (zůstatková hodnota vozidla + úrok) si společnost většinou chrání jako svoje know-how.

Leasingová splátka se ve většině případů platí jako anuitní, tedy jako měsíční splátka pro umořování dluhu, která má během splácení stejnou hodnotu.⁴⁰ Anuitní splátka v sobě obsahuje:

- **úmor** (samotná splátka rozdílu mezi pořizovací cenou a zůstatkovou hodnotou (tzv. jistiny)),
- **úrok** (odměna za půjčení peněz).

Anuitní splátka a její výše se v čase nemění za podmínky sjednané pevné úrokové míry. Výše úroku, jenž je obsažen v anuitní splátce, se časem snižuje a výše úmoru se naopak zvyšuje.⁴¹

3.7.2.2 Záruční a pozáruční servis⁴²

Následující část práce je věnována problematice servisu vozidel a servisním nákladům na údržbu. Servisní náklady totiž tvoří nezanedbatelnou část celkových nákladů v rámci provozu vozidel ve firemních flotilách. Upozorněno je taktéž na některá úskalí a nebezpečí, které tyto náklady mohou mít pro firemní kapitál.

Úvodem je zde uvedeno shrnutí některých zásadních podtémat servisní problematiky z hlediska provozování podnikových vozů se zaměřením na celkové náklady, ale také na bezproblémový a bezpečný provoz automobilu:

⁴⁰ MELCER, Martin. Finanční matematika v českých učebnicích (Od Marchetovy reformy). [online]. Praha: matematicko-fyzikální fakulty Univerzity Karlovy v Praze, 2013 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: http://dml.cz/bitstream/handle/10338.dmlcz/402363/DejinyMat_55-2013-1_9.pdf,

⁴¹ Annuity. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/a/annuity.asp>

⁴² Efektivní údržba a servis firemních aut. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.autaprofirmy.cz/efektivni-udrzba-servis-firemnic-aut>

- Podíl servisních nákladů je v procentuálním vyjádření na celkových nákladech téměř shodný v různých třídách vozů – lze říci, že čím větší a luxusnější vůz, tím vyšší jsou servisní náklady.
- Předchozí bod nemusí v rámci jednotlivých segmentů vozidel nutně platit. Často se stává, že vůz téhož segmentu, který je levnější, je zároveň dražší z hlediska servisních nákladů.
- V servisních nákladech by měly být započítané nejenom všechny položky, které jsou předepsané výrobcem, ale také položky spojené s postupným opotřebením vozidla a kterým se nejde vyhnout, i přestože nejsou předepsány výrobcem. Jedná se například o výměnu brzdových destiček, kotoučů, atd.). Při uzavírání smlouvy je pro klienta žádoucí si ověřit, zda jsou tyto náklady ve smlouvě zohledněny, či nikoliv.
- Dosažení úspor, a to jak z hlediska servisních nákladů bez omezení kvality poskytovaného servisu nebo jeho rozsahu i jako u všech ostatních položek spojených s provozem firemní flotily není možné bez kvalifikované znalosti problematiky údržby motorových vozidel. V opačném případě hrozí riziko poškození automobilu, ztráty záruky nebo dokonce havárie.

3.7.2.2.1 Náklady na servis v jednotlivých třídách vozů

U jednotlivých segmentů vozů se podíl servisních nákladů na TCO⁴³ příliš neliší a pohybuje se v rozmezí 8–11 % TCO v závislosti na celkovém kilometrovém nájezdu a délce užívání vozu.

Jako příklad lze uvést typického představitele firemních vozidel v segmentu C Škodu Octavia. Pokud je vozidlo používáno kratší dobu při relativně nižším nájezdu (36 měsíců, 90 tisíc km), servisní náklady se pohybují okolo 8% TCO (průměrně 1500 Kč bez DPH měsíčně). Pokud je vozidlo používáno delší dobu (48 měsíců, 160 tisíc km),

⁴³ (total cost of ownership = celkové náklady na vlastnictví)

dochází k navýšení částky na servis na 1800 Kč měsíčně a zároveň s klesající hodnotou vozidla jejich podíl na TCO činí 11%.

Z tohoto důvodu není pro leasingové společnosti výhodné provozovat vozidla ve své flotile dlouho, resp. s vysokým nájездem, protože se tím zvyšují náklady na servis, a rovněž se propadá zůstatková hodnota vozidla. Pokud společnost provozuje vozidla starší pět let s vysokým nájездem, vytváří si tím zbytečné náklady.

Jak bylo uvedeno výše, náklady na servis vozidel se liší napříč segmenty vozidel, ale také dle intenzity jejich užívání a dle rozdílu mezi individuálními značkami. Jelikož cena servisu vozidel je víceméně stabilní, platí tvrzení, že čím levnější vozidlo, tím vyšší podíl servisních nákladů na TCO (ne však kategoričsky vyšší cena servisu). Nelze říci, že by třikrát dražší vůz měl i třikrát dražší cenu servisu (samozřejmě existují výjimky). Tvrzení je možné si ověřit v následující tabulce, kde jsou zobrazeny průměrné hodnoty pro jednotlivé segmenty:

Tabulka č.2: Průměrné měsíční náklady a jejich podíl na celkových nákladech

Segment vozu - typický vůz	Cena bez DPH (Kč) – průměr za segment	Podíl servisních nákladů na celkových nákladech	Měsíční náklad na servis bez DPH (Kč) – průměr za segment
B – Škoda Fabia	240 000	10%	1 343
C - Škoda Octavia	350 000	9%	1 483
D - VW Passat	565 000	8%	1 756
E - Audi A6	1 000 000	8%	2 847

Zdroj: autaprofirmy.cz

Servisní náklady figurují jako nezanedbatelná položka v leasingové splátce. Snížením servisních nákladů o 10% je možné dosáhnout úspory na TCO o 1%. Jejich snížením o 40% (čehož lze dosáhnout za předpokladu, že je vůz provozován korektně, dle dodržování rychlostních limitů, přizpůsobením se stavu silnic a stavu počasí a hlavně dle pravidel defenzivní jízdy) lze docílit snížení TCO až o 4%, což už je znatelná redukce u každého auta.

3.8 Celkový rozsah servisních nákladů a co vše obsahují

Celkové servisní náklady lze definovat jako součet nákladů na:

- a) povinnou údržbu předepsanou výrobcem zahrnující například
- výměnu provozních kapalin – olej, chladící směs, brzdová kapalina,
 - výměnu filtrů – palivový, olejový, vzduchový,
 - výměnu mechanických dílů – tlumiče, rozvodový řemen/řetěz, klínový řemen,
 - seřízení geometrie kol,
 - seřízení světel,
 - čištění klimatizace,
 - kontrolu bezpečnostního vybavení.
- b) údržbu vyžádanou běžným provozem vozu a mimo záruční podmínky výrobce zahrnující například:
- výměnu lišt stěračů,
 - výměnu ložisek, čepů a tlumičů ,
 - výměnu spojky a opravy převodovky,
 - výměnu žárovek a opravy rozvodů,
 - výměnu výfuku,
 - doplnění kapalin (ostřikovače, chladící kapalina,...),
 - výměnu svíček a cívek,
 - výměnu baterie,
 - servis brzd (destičky, kotouče),
 - servis náprav,
 - výměnu a opravu startéru a rozdělovače, čidel,

c) opravy a údržbu vyžádané necitlivým užíváním vozu k němuž například patří:

- častější než výrobcem předpokládané výměny brzdových kotoučů,
- poškození podvozku způsobeno nedovolenou jízdou terénem,
- poškození motoru a převodovky chybou řidiče,
- poškození karoserie a interiérů.

Ve většině případů není leasingová společnost ochotna uhradit všechny náklady například na opravy v důsledku nehody, neoprávněného užívání, nedbalosti, nedodržení doporučení výrobce nebo právě náklady pod bodem c). V leasingovém odvětví se těmto nákladům říká vícenáklady a většina leasingových společností je nechává přefakturovat klientovi nad rámec smlouvy. Při výběru leasingového poskytovatele je tak pro investora nutné být velmi obezřetný a nevybírat si v první řadě podle nabízené ceny leasingové splátky, ale také podle celkové ceny servisních nákladů, které jednotlivé vozy v průběhu provozu vyžadují.

3.8.1.1 Pneumatiky – pořízení, výměna, uskladnění a náklady

Pořízení nových pneumatik, jejich výměna a uskladnění je jedna ze základních služeb, které leasingová společnosti v rámci full-service leasingu poskytují. Pronajímatelé většinou kalkulují s jednou sadou pneumatik na ujetí 20–40 tisíc kilometrů. V tomto ohledu by se investor měl informovat, jaký typ a značku a kolik sad pneumatik leasingová splátka zahrnuje. Leasingové společnosti často na úkor počtu sad pneumatik a jejich kvality snižují výši kalkulovaných splátek, přičemž náklady na extra pneumatiky se posléze společnosti dofakturují. Někteří poskytovatelé (jak bude uvedeno níže v analýze nabídek společností), přejímají riziko spotřeby pneumatik a deklarují tak neomezený počet pneumatik po dobu trvání leasingového kontraktu.

Obecně se náklady na pneumatiky podílejí na TCO zhruba 6 %, a to bez rozdílu typu nebo třídy vozu. Z hlediska nákladů na servis dosahují náklady na pořízení, výměnu a uskladnění pneumatik přibližně 60 % z celkových výdajů. Jedná se o velkou nákladovou položku a proto by společnost, sjednávající novou smlouvu o operativním leasingu, měla věnovat plnou pozornost podmínkám jejich poskytování.⁴⁴

3.8.1.2 Pojištění

Pojištění motorových vozidel se skládá z:

- a) povinného ručení,
- b) havarijního pojištění,
- c) doplňkových pojištění.

3.8.1.2.1 Povinné ručení

Povinné ručení neboli „*Pojištění odpovědnosti z provozu motorového vozidla*“, je ze zákona povinné smluvní pojištění odpovědnosti, jehož základním účelem je pojistná ochrana zdraví a majetku třetích osob, kterým byla způsobena škoda zapříčiněná provozem pojištěného vozidla. V České republice upravuje podmínky sjednávání a plnění pojistné smlouvy zákon č. 168/1999 Sb. Zákon také stanovuje, že každé vozidlo, které je provozováno na pozemní komunikaci včetně těch, která jsou na pozemní komunikaci pouze ponechána, musí mít povinné ručení uzavřeno.⁴⁵ Od 1. ledna 2009 je Česká kancelář pojistitelů oprávněna vymáhat sankční poplatek za každý den bez platného pojištění. Zároveň hrozí majiteli vozidla pokuta ve správním řízení ve výši až 40 000 Kč. Povinné ručení patří do kategorie pojištění odpovědnosti. Kryje škody způsobené druhým, jak na majetku, tak na zdraví.⁴⁶

V případě dopravní nehody jsou z povinného ručení hrazeny škody, které zavinil pojistník. Škody následně platí pojišťovna. Jedná se o náklady na opravu automobilu poškozeného, náklady na právní zastoupení, ušlý zisk, škodu na zdraví nebo usmrcení a jiné.

⁴⁴ CO VŠE NÁKLADY NA SERVIS A ÚDRŽBU ZAHRNÚJÍ <http://www.autaprofirmy.cz/efektivni-udrzba-servis-firemnic-aut>

⁴⁵ *Pojišťovnictví: nový zákon o pojišťovnictví a nové vyhlášky : pojistná smlouva, pojišťovací zprostředkovatelé a likvidátoři, pojištění odpovědnosti z provozu vozidla : podle stavu k ..* Ostrava: Sagit, [200-]-., sv. ÚZ.

⁴⁶ Povinné ručení. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.top-pojisteni.cz/povinne-ruzeni>

Tímto pojištěním tedy nejsou hrazeny škody vzniklé na vozidle pojistníka, k tomu slouží havarijní pojištění.⁴⁷ Pokud není k vozidlu sjednané povinné ručení, musí jeho majitel odevzdat technický průkaz k vozidlu stejně tak jeho státní poznávací značku příslušnému orgánu evidence vozidel.

Různé pojišťovny stanovují různé pojistné částky resp. maximální výše náhrady na škody vzniklé na zdraví a na majetku (limity pojistných událostí) a také mají různé sazby pojištění. Limity se stanoví podle různých faktorů jako například kategorie vozidla, objem motoru, výkon automobilu, rok výroby vozu, věk řidiče a jiné. I v tomto případě těží leasingové společnosti ze své velikosti a jsou schopny nabídnout lepší sazby pojistného. Pojišťovny nabízí k povinnému ručení další druhy připojištění a služeb například pojištění úrazu nebo asistenční službu. Dokladem prokazujícím sjednání povinného ručení je tzv. zelená karta, kterou pojišťovna vydá pojistníkovi obratem po podepsání pojistné smlouvy. Zelená karta obsahuje údaje o reálném stavu automobilu a platí nejen na území celé České republiky, ale také téměř ve všech evropských zemích.^{48 49}

Při výběru pojištění u leasingové společnosti je pro klienta důležité se dostatečně zajímat o výběr pojišťovny a podmínky pojistné smlouvy. Opatrnost je dobré mít především u výrazně levnějších nabídek společností oproti ostatním společnostem ve výběrovém řízení. Povinné ručení by také mělo být po letech aktualizováno, protože sazby se v průběhu života smlouvy mohou měnit. Pojišťovny jsou navíc, aby nalákaly nové zákazníky, ochotny poskytovat různé výhody ve formě slev, nadstandardů nebo služeb.

⁴⁷ Povinné ručení. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.top-pojisteni.cz/povinne-ruceni>

⁴⁸ Zákon č. 168/1999, § 3 odst. 1–5. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/168-1999-zakon-o-pojisteni-odpovednosti-z-provozu-vozidla-povinne-ruceni/cast-1-oddil-2/>

⁴⁹ Členové rady kancelářů. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z:

<http://www.ckp.cz/motoriste/ClenoveRadyKancelari/index.php>

platnost zelené karty (Albánie, Andorra, Belgie, Bělorusko, Bosna a Hercegovina, Bulharsko, Černá Hora, Dánsko, Estonsko, Finsko, Francie, Chorvatsko, Írán, Irsko, Island, Itálie, Izrael, Kypr, Lichtenštejnsko, Litva, Lotyšsko, Lucembursko, Maďarsko, Makedonie, Malta, Maroko, Moldavsko, Monako, Německo, Nizozemsko, Norsko, Polsko, Portugalsko, Rakousko, Republika San Marino, Rumunsko, Rusko, Řecko, Slovenská republika, Slovinsko, Srbská republika, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko, Tunisko, Turecko, Ukrajina, Vatikán, Velká Británie)

3.8.1.2.2 Havarijní pojištění

Havarijní pojištění je určeno k ochraně vozidla před škodami způsobenými živly nebo vzniklými v důsledku havárie, odcizení, vandalismu či neoprávněného užití vozidla⁵⁰. Je-li havarijní pojištění uzavřeno, pojišťovna v níže uvedených případech vyplatí náhradu škody, jež vozidlo utrpělo. Při dopravní nehodě kryje havarijní pojištění škody na vlastním automobilu. Znamená to, že v případě zavinění nehody jinou osobou jsou škody hrazeny z pojistné smlouvy povinného ručení viníka (osoby, která způsobila škodu na vozidle).

Havarijní pojištění je dobrovolným nákladem, protože není ze zákona povinné. Proto je jeho uzavření pouze na zvážení uživatele automobilu. Nicméně leasingové společnosti jej v zájmu udržení hodnoty vozidla smluvně vyžadují. Ve většině případů si jej lze nechat započítat do splátek full-service leasingu. Pokud si jej chce však klient zřídit sám, leasingové společnosti mu v tom většinou nebrání. V tomto případě leasingová společnost požaduje tzv. vinkulaci pojistného plnění.⁵¹

Základní rizika, které kryje havarijní pojištění:

- havárie,
- krádež,
- zničení či poškození živlem,
- zásah cizí osoby (vandalismus).

Pojišťovny umožňují sjednat různé kombinace těchto rizik nebo přímo komplexní pojištění, které kryje před všemi uvedenými riziky.

⁵⁰ Co je to havarijní pojištění. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.top-pojisteni.cz/havarijni-pojisteni/co-je-to-havarijni-pojisteni>

⁵¹ Pojištění vázání výplaty pojistného plnění na dohodnuté podmínky, zpravidla ve prospěch věřitele pojištěného => pojišťovna se potvrzením vinkulace zavazuje, že nevyplatí pojistné plnění z případné škody pojištěnému, ale jiné osobě. Provádí se zejména u majetkového pojištění a havarijního pojištění, ale je možná i jinde (např. u pojištění pohledávek).

Výše pojistného

Při výběru mezi nabídkami havarijního pojištění je důležité (stejně jako u povinného ručení) zohlednit zejména kvalitu pojištění. Je potřebné kontrolovat limity pojistného plnění, rychlost likvidace pojistné události nebo například kvalitu asistenčních služeb.

Cena pojistného je pak závislá především na: ⁵²

- zvolených pojistných rizikách,
 - Riziky jsou např. havárie, krádež, zničení živlem, vandalismus.
- spoluúčasti,
 - Čím vyšší je spoluúčast, tím nižší je roční pojistné.
- druhu vozidla,
 - Druhy vozidel jsou automobil, motocykl, nákladní vozidlo, přípojný vozík.
- účelu použití vozidla,
 - Vozidla do běžného provozu posuzují pojišťovny jinak, než vozidla taxislužby nebo přednostní vozidla sloužící záchranným sborům.
- ceny a stáří vozidla,
 - Čím dražší a novější je vozidlo, tím vyšší pojistné.
- značky vozidla,
 - Kromě ceny náhradních dílů zde hraje roli i prestiž značky u zlodějů a vandalů. Pojišťovny sledují, které značky vozidel jsou kradené nejvíce – i podle toho stanovují výši pojistného.
- zabezpečení vozidla,
 - Čím je lepší zabezpečení, tím levnější pojistka.
- bonus,
 - Čím více je měsíců bezeškodného průběhu, tím vyšší sleva.
- splátky pojistného.
 - Nejlevnější jsou roční splátky.

⁵² Jak se počítá havarijní pojištění. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.srovnator.cz/jak-se-pocita-havarijni-pojisteni/>

3.8.1.2.3 Doplnková pojištění⁵³

Kromě elementárních rizik existují také další rizika, která je možné připojistit. Jejich výčet je uveden níže:

- čelní sklo a obvodová skla,
- zavazadla a věci osobní potřeby,
- úraz přepravovaných osob (pojištění sedadel),
- mimořádná výbava,
- náklady spojené s náhradním vozidlem,
- pojištění právní ochrany,
- pojištění pořizovací hodnoty – GAP.⁵⁴

3.8.1.3 Silniční daň⁵⁵

Silniční daň upravuje zákon číslo 16/1993 Sb., o dani silniční. Předmětem daně silniční jsou silniční motorová vozidla a jejich přípojná vozidla (dále jen „vozidla“) registrovaná v České republice, provozovaná v České republice a používaná:

- a) poplatníkem daně z příjmů právnických osob s výjimkou používání k činnosti veřejně prospěšného poplatníka daně z příjmů právnických osob, pokud příjmy z této jeho činnosti nejsou předmětem daně z příjmů, nebo
- b) poplatníkem daně z příjmů fyzických osob k činnosti nebo v přímé souvislosti s činností, ze kterých plynou příjmy ze samostatné činnosti podle zákona upravujícího daně z příjmů.

Předmětem daně silniční jsou vždy vozidla s největší povolenou hmotností

⁵³ Co je to havarijní pojištění?. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.top-pojisteni.cz/havarijni-pojisteni/co-je-to-havarijni-pojisteni>

⁵⁴ pojištění GAP chrání klienta před sníženým pojistným plněním, ke kterému dochází v důsledku poklesu hodnoty vozidla v čase. Pojištění GAP kryje rozdíl mezi pořizovací cenou (vstupní cenou pojištění) vozidla a aktuální časovou cenou (obvyklou cenou), kterou mělo vozidlo těsně před vznikem pojistné události (odcizení nebo totální škoda)

⁵⁵ Silniční daň, Portál veřejné správy. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=0&idBiblio=40588&recShow=1&nr=16~2F1993&rpp=50#parCnt>

nad 3,5 tuny určená výlučně k přepravě nákladů a registrovaná v České republice. Od daně jsou osvobozena vozidla pro dopravu osob nebo vozidla pro dopravu nákladů s největší povolenou hmotností méně než 12 tun, která:

1. mají elektrický pohon,
2. mají hybridní pohon kombinující spalovací motor a elektromotor,
3. používají jako palivo zkapalněný ropný plyn označovaný jako LPG nebo stlačený zemní plyn označovaný jako CNG, nebo
4. jsou vybavena motorem určeným jeho výrobcem ke spalování automobilového benzínu a etanolu 85 označovaného jako E85,

Poplatníkem daně je ten, kdo je jako provozovatel vozidla zapsán v technickém průkazu vozidla, v tomto případě tedy leasingová společnost, která je vlastníkem automobilu.

Základem daně je

1. zdvihový objem motoru v cm³,
2. u osobních automobilů s výjimkou osobních automobilů na elektrický pohon,
3. součet největších povolených hmotností na nápravy v tunách a počet náprav u návěsů,
4. největší povolená hmotnost v tunách a počet náprav u ostatních vozidel.

V případě zakoupení nového vozidla se sazba daně u vozidel snižuje o 48 % po dobu následujících 36 kalendářních měsíců od data jejich první registrace a o 40 % po dobu následujících dalších 36 kalendářních měsíců a o 25 % po dobu následujících dalších 36 kalendářních měsíců. U vozidel registrovaných poprvé v České republice nebo v zahraničí do 31. prosince 1989 se sazba daně naopak zvyšuje o 25 %.

3.8.1.4 Rozhlasový poplatek

Leasingová společnost je ze zákona č. 348/2005 Sb., o televizních a rozhlasových poplatcích⁵⁶ povinna platit rozhlasový poplatek ve výši 45 Kč měsíčně za každý rozhlasový přijímač (rádio ve voze), který vlastní nebo déle než 1 měsíc užívají.

⁵⁶ Český rozhlas, rozhlasové poplatky. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <https://zis-ext.rozhlas.cz/LegislativeAct.aspx>

3.8.1.5 Vedení veškeré administrativy

Full-service leasing je služba vyžadující náročné administrativní procesy, zaměstnávající řadu lidí. Mezi procesy se řadí například:

- komunikace s klientem,
- komunikace s nasmlouvanými servisy a pneuservisy (fakturace oprav),
- komunikace s dodavateli náhradních dílů a pneumatik (v případě vlastního servisu),
- komunikace s pojišťovnami (likvidace pojistných událostí; nové pojistky,...),
- komunikace se státními úřady (finanční úřad, magistrát, registr vozidel viz. níže)
- správa tankovacích karet,
- obnova dálničních známek.

Za zmíněné služby si leasingové společnosti říkají takzvaný správní poplatek neboli administration fee a některé společnosti jej nezahrnují do své kalkulace jako marži nýbrž jako samostatný poplatek nezávisle na výšce pořizovací ceny vozu ani na délce leasingu. Další společnosti jej již v rámci zjednodušení smlouvy do svých služeb jako součást marže zahrnují.

3.8.1.6 Přihlašování a odhlašování automobilu

Ve službě full-service leasingu se vlastníkem vozu stává leasingová společnost, která má povinnost přihlásit motorové vozidlo do evidence vozidel na registru silničních vozidel. Za úkon se platí správní poplatek 800 Kč a poplatek 400 Kč za vydání registračních značek⁵⁷. K poplatkům je však nutné připočítat náklady čas, který pracovník leasingové společnosti musí strávit na příslušném registru silničních vozidel. Proto je poplatek za přihlášení motorového vozidla navýšení i o tuto položku. Za odhlašování vozidla se již žádný poplatek platit nemusí, z hlediska času se však jedná podobně náročný úkol.

⁵⁷Přehled základních správních poplatků. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.registr-vozidel.cz/prehled-zakladnich-spravnich-poplatku>

3.8.1.7 Dálniční známky

V rámci kalkulace full-service leasingu jsou leasingové společnosti schopny zařídit také dálniční známky jak pro Českou republiku a její zpoplatněnou síť silnic a dálnic, tak pro ostatní země, pokud je to přání klienta. Uvedená cena kupónů podle doby platnosti se nachází níže:

Tabulka č. 3 : Ceny dálničních známek pro rok 2015

Platnost	Cena
Roční	1 500 Kč
Měsíční	440 Kč
Desetidenní	310 Kč

Zdroj: *ceskedalnice.cz*

Ceny kupónů se různí podle doby platnosti. Povinnost platit mají všechna vozidla nejméně se čtyřmi koly (motocykly zpoplatněny nejsou).

3.8.1.8 Náhradní vozidlo

V případě nepojízdnosti vozidla důsledkem havárie nebo jiných technických důvodů nabízejí leasingové společnosti ve splátce leasingu zapůjčení náhradního vozidla na dobu nutnou k opravě vozidla. U většiny společností (viz. níže) se služba pojí s určitým denním limitem (5–10 dnů), po který je náhradní vozidlo zapůjčeno bezplatně. Zde je opět důležité důkladně pročíst všeobecné obchodní podmínky leasingových společností, protože doba opravy vozu a likvidace pojistné události velmi záleží na velikosti havárie a je možné, že klient se tak ocitne bez vozidla na několik týdnů, přičemž mu už od posledního dne garantovaného náhradního vozidla zdarma narůstají poplatky za využívání náhradního vozu.

3.8.1.9 Silniční asistence

Zajištění asistenční služby je nedílnou součástí Full-service leasingu. V případě pojistné události se jedná o rychlou, nepřetržitou a profesionální pomoc řidiči v nouzi. Asistenční služby platí i v případě že pojistník způsobí škodu na majetku nebo zraní cizí.⁵⁸

Mezi základní asistenční služby patří:⁵⁹

- příjezd asistenčního vozidla,
- oprava vozidla,
- úhrada práce mechanika,
- odtažení vozidla,
- vyproštění vozidla,
- uschování vozidla,
- proplacení přenocování v hotelu pro celou posádku vozidla,
- uhrazení nákladů na pokračování v cestě,
- poskytnutí náhradního vozidla po dobu opravy.

Každá jednotlivá položka ve výše uvedeném výčtu asistenčních služeb má svoje podmínky a limity plnění, které službu blíže specifikují. Například pokud se jedná o nucené přenocování vlivem poruchy nebo ukradení automobilu, pojišťovna určuje limity maximálního počtu nocí. Limity počtu dní se vztahují také na uschování vozidla atd.

Asistenční služby počítají povětšinou se dvěma variantami nabízených asistenčních služeb– jedna je pro ČR a druhá pro Evropu. Varianty se poté dále liší jak určenými limity plnění, tak rozsahem služeb.

⁵⁸ Asistenční služby řeší problémy v Česku i v zahraničí. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-20427430-asistencni-sluzby-resi-problemy-v-cesku-i-v-zahranici>

⁵⁹ Asistenční služby. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.epojisteni.cz/asistencni-sluzby/>

Ve většině případů jsou služby zajišťovány externími společnostmi, které se zabývají asistenčními službami⁶⁰. Některé leasingové společnosti si je zajišťují prostřednictvím vlastní asistenční služby.

3.8.1.10 Tankovací karty

Základní funkcí tankovací neboli palivové karty je především placení natankovaného benzínu, nafty či jiných alternativních paliv⁶¹. Jedná se o jednu z možností snížení nákladů na provoz firemních aut. Podle Pavlíka⁶² „*uspoří držitelé palivových karet oproti platbě v hotovosti především díky eliminaci rizika ztrát vlivem směnných kurzů či poplatků. Ve srovnání s bankovní kartou je pak kromě výhodného tankování a slev na mýtném výhodou až měsíční odklad úhrady faktur (které jsou souhrnné, klient nemusí účtovat jednotlivé účtenky), což výrazně vylepšuje cash-flow*“.

Jednou z dalších výhod tankovacích karet je lepší přehled o tom, jak řidiči nakládají s pohonnými hmotami, proto jsou pro společnosti transparentnější. Kromě toho firmy taktéž dostávají k dispozici různé analytické systémy, díky kterým mohou kontrolovat transakční data u každého jednotlivého vozu. Díky tomu je možné snadno srovnat například průměrnou spotřebu dvou stejných vozů s jinými řidiči nebo kontrolovat vícenásobné denní tankování, nadměrné tankování apod.⁶³

Pokud se klient rozhodne tankovací kartu přes leasingovou společnost objednat, vyhne se placení kauce za kartu, která u jednotlivých klientů může být řádu pěti až deseti tisíc korun, protože leasingové společnosti jsou většinou pro společnosti vydávající tankovací karty⁶⁴ velkým a solventním klientem, který smluvně zmíněné kauce platit nemusí.

⁶⁰ ÚAMK – Ústřední automotoklub ČR (www.uamk.cz), ABA – Autoklub Bohemia Assistance (www.aba.cz), Global Assistance (www.globalassistance.cz), AXA Assistance CZ (www.axa-assistance.cz), International SOS Assistance CZ (www.internationalsos.com), Coris Praha (www.coris.cz) a Mondial Assistance (www.mondial-assistance.cz).

⁶¹ Tankovací karty ušetří nejen peníze. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/tankovaci-karty-usetri-nejen-penize-861732>

⁶² výkonný ředitel české pobočky DKV Euro Service

⁶³ Jak snížit náklady na provoz: pořídte si tankovací kartu. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/jak-snizit-naklady-na-provoz-vozu-poridte-si-tankovaci-kartu/>

⁶⁴ největší poskytovatelé: společnosti CCS, DKV, Benzina, Eni Česká republika, Shell, OMV či Lukoil

3.8.1.11 Reporting (Monitoring vozového parku)

Reporting vozového parku je jednou z významných služeb spojených se správou vozového parku, kterou dnes již většina společností poskytující full-service leasing nabízí. Jedná se o pravidelné podávání zpráv o stavu celého vozového parku klienta. Dle Krška⁶⁵ by „reporty měly obsahovat potřebná data o vozidlech, uzavřených službách, sjednaném pojištění a informace o provozních nákladech na každé vozidlo v průběhu trvání nájemní smlouvy. Ve většině případů se jedná až o desítky odlišných reportů o vozovém parku či vybraném vozidle. Chybět nesmí základní přehledy všech aktivních a ukončených smluv či přehled objednaných vozidel s předběžným datem dodání. Součástí reportingu je i přehled sjednaných služeb a jejich cena za jednotlivá vozidla. Samozřejmostí jsou dnes detailní rozpisy nákladů jednotlivých služeb v průběhu smlouvy a detailní přehledy tankování za všechny tankovací společnosti. Reporty se standardně nabízejí ve formátu PDF a XLS. Formát PDF je určen k přehledným souhrnným náhledům a tisku vybraných reportů, formát XLS slouží jako podklad pro následné detailní analýzy na straně klienta. Přehledy udržují stejnou strukturu, což umožňuje import dat do analytických programů či přípravu maker pro automatické zpracování dat. Zkušenější uživatel si může připravit kontingenční tabulky či makra a následně pravidelně využívat data z reportingu k podrobným analýzám nákladů na provoz svého vozového parku. Formát CSV je primárně určen pro následný import do informačních systémů na straně klienta.“

3.8.1.12 Monitoring pohybu vozidel GPS (Elektronická kniha jízd)

Monitoring pohybu vozidel pomocí určení polohy GPS je v nynějších nabídkách společností již hluboce ukotven. Společnosti totiž kromě klasických služeb pomocí těchto systémů nabízejí zákazníkům i možnost lepší kontroly nad firemním fleetem a z toho vyplývající snížení provozních nákladů.⁶⁶

Monitoring pohybu vozidel GPS sleduje trasy a pohyb vozů a díky tomu je

⁶⁵ Vedoucí oddělení informačních technologií společnosti ALD Automotive. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: www.dnoviny.cz/informatika/sluzby-reportingu-poskytuji-podrobne-informace-o-vozovem-parku-3873

⁶⁶ Monitoring. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <https://carcontrol.cz.o2.com/web/Reference.aspx?id=39>

schopný zhodnotit účelnost jejich pohybu a snížit náklady na provozních nákladech (pohonné hmoty, opotřebení, opravy, údržba, pojištění a pojistné spoluúčasti).

Systemy umožňují také sledování překračování rychlosti řidičem či akcelerační grafy a podávají přehled o tom, jak řidič jezdí, zda nese vinu na haváriích, nadměrném opotřebení apod. a umožňuje ho motivovat k lepšímu stylu jízdy. Nezanedbatelný je poté pozitivní dopad na bezpečnost jízdy a rychlá pomoc při pátrání v případě odcizení vozidla⁶⁷. Systemy se používají rovněž ke zpracování elektronické knihy jízd, která je automaticky generována.

3.9 Správa vozového parku

Úkolem kapitoly je vymezit primární cíl efektivní správy firemních vozidel, poukázat na značnou důležitost správného fleet managementu a v neposlední řadě rozvést nutné kroky předcházející poptávkovému řízení na dodavatele služby full-service leasingu.

3.9.1 Fleet management – definice

Fleet Management neboli správa vozového parku je nejednoznačné pojmenování označující široké množství řešení v oblasti informačních technologií pro různé využití v automobilovém průmyslu.⁶⁸ Na fleet management lze nejčastěji nahlížet dvojím způsobem přičemž diplomová práce je zaměřena především na širší hledisko číslo 1:

1) Ze širšího hlediska.

Pojem zahrnuje kompletní administrativní správu vozového parku. Širší pohled je možné poté dále rozčlenit podle oboru činnosti organizace:

- a) Fleet management v organizacích, kde tvoří autodoprava doplňkovou činnost. Zde hraje fleet management „druhořadou“ roli. Společnost většinou nezaměstnává fleet manažera a celá správa vozového parku bývá svěřena externí organizaci. I u těchto společností může nevhodně nastavený fleet management nebo způsob používání vozidel (tzv. car policy viz. níže) způsobit nečekané negativní náklady a rizika.

⁶⁷ Elektronická kniha jízd. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.leaseplan.cz/produkty-a-sluzby/online-aplikace/carwatch-elektronicka-kniha-jizd>

⁶⁸ FLEET MANAGEMENT AND WIRELESS M2M. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.berginsight.com/ReportPDF/Summary/BI-FMWM2M-SUM.pdf>

b) Fleet management v organizacích zabývajících se primárně dopravou. Zde je kladen na činnost správy vozového parku velký důraz, jelikož jeho prostřednictvím je možné tvořit podstatné úspory a zlepšení činnosti společnosti. Pozice fleet manažera je obsazena jedním nebo více pracovníky podle velikosti firemní flotily a rozsahu poskytovaných služeb

1) Z užšího hlediska.

Zahrnuje pouze skupinu telematických systémů pro správu vozového parku.

3.9.2 Vliv fleet managementu

Způsob zvládnutí správy vozového parku ve společnosti významně ovlivňuje několik oblastí, které jsou předmětem zájmu obou výše uvedených skupin (širší hledisko). Jedná se o:⁶⁹

- kvalitu péče o zákazníka,
- image firmy,
- konkurenční pozici firmy,
- ziskovost firmy,
- produktivitu zaměstnanců,
- bezpečnost zaměstnanců,
- bezpečnost veřejnosti.

Společnost, která provozuje vozový park by měla mít jasno ohledně strategie jeho správy a vztahu k flotile obecně. Vyřešení otázek jako *„Kdo ve společnosti s jakým vozidlem jezdí, jaké jsou pořizovací a provozní náklady toho kterého vozidla, kdo rozhoduje o volbě služebních automobilů, kdo má za úkol jejich pořízení nebo kdo má na starosti jejich servis?“* by mělo být prioritou pro všechny firmy, které provozují větší i menší flotilu vozidel a to ještě předtím než se rozhodnou cokoli měnit.

⁶⁹ FLEET MANAGEMENT. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: http://www.fleetmanagement.cz/use/use_1.asp

První fází procesu by se měl stát takzvaný „fleet audit“, jehož posláním je zanalyzovat momentální stav, stanovit potřebu a rozsah plánovaného firemního fleetu nebo nalezení nejvhodnějšího způsobu financování.

Dalším používaným krokem je určení tzv. „car policy“, což je dokument určující podobu, způsoby, zásady či filosofie správy vozového parku. Jeho přítomnost ve společnosti zjednodušuje celý proces zajištění fleetu a tím pádem omezuje možnost vzniku neekonomického chování ve společnosti. Dokument též soustřeďuje a vyhodnocuje výsledky zjištěné fleet auditem.

3.9.3 Fleet audit

Nezbytným prvním krokem připravujícím současný vozový park na změnu je provést jeho audit, který následně podává souhrnné informace o současném stavu flotily. Výsledkem poté bývá podání návrhu na potřebné vlastnosti fleetu, nejlepší způsob jeho financování a způsob jeho správy (externě, interně).

Při auditu je nejdůležitější stanovit skutečné potřeby společnosti kladené na vozový park a to jak ten aktuální tak budoucí. V první řadě je potřeba zjistit:

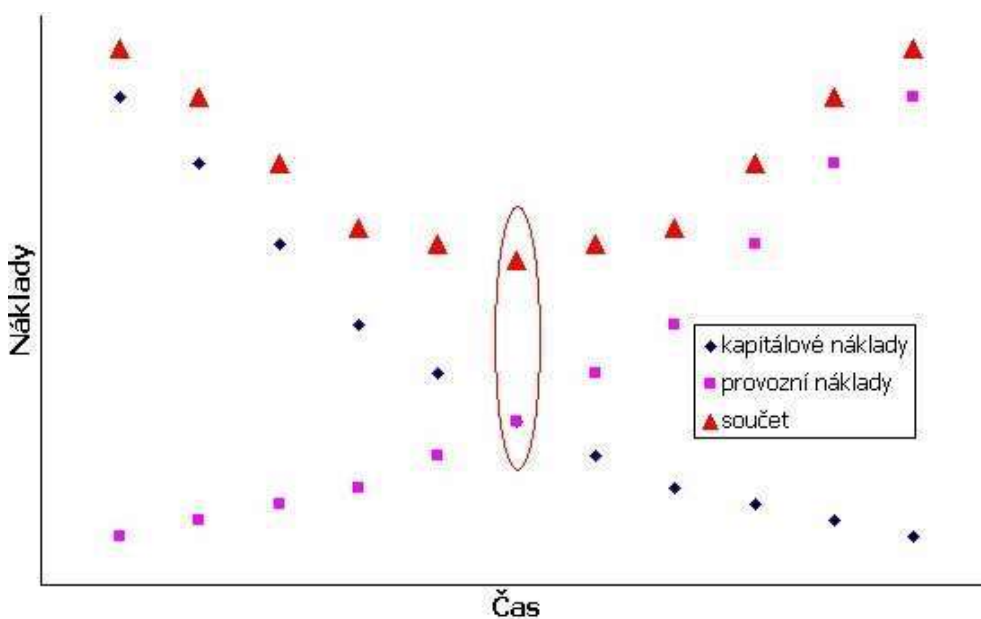
- Aktuální složení vozového parku – jaké značky a modely aut jsou ve vozovém parku, jaké je jejich stáří a stav ujetých kilometrů?
- Jaké jsou momentální TCO⁷⁰ na provoz individuálních vozů?
- Jak efektivní je způsob obstarávání vozového parku a jeho správy?
- Zkušenosti managementu společnosti i samotných řidičů s vozovým parkem a jejich požadavky.
- **Současný stav** - Kdo s vozy jezdí, případně jaké výrobky převáží, s jakou frekvencí a na jakou vzdálenost?
- **Budoucí stav** - Výhledově odpovědět na ty samé otázky.

⁷⁰ Total cost of ownership, viz kapitola Servis

3.9.3.1 Obměna vozidla

Jedním z významných bodů optimalizace fleet managementu ve firmě je určení vhodné doby pro obměnu vozového parku. Jednoduchá rovnice říká, že s délkou užívání vozidla klesají kapitálové náklady na jeho pořízení a zároveň rostou náklady na jeho provoz.

Obrázek č. 3 : Vhodný moment pro výměnu vozidla



Zdroj: *INCOMA research, 2006*

Pro každou třídu vozů platí, že je vhodné automobil obměnit v různých intervalech, což je to dáno tím, že některé ze značek vyrábějí spolehlivější vozidla (tj. takové, které mají nižší náklady na pozáruční servis). Vozy dalších značek jsou zase schopné udržet si lépe svoji cenu na trhu ojetých vozidel (delší doba provozu vozidla tak nemá takový vliv na pokles ceny jako u jiné značky).

Nejčastěji firmy obměňují svoji firemní flotilu v rozmezí 3-4 let, vše ale vychází z analýzy současné flotily a potřeb společnosti. Společnosti, které mají interval delší již balancují na hraně výhodnosti takového rozhodnutí.

3.9.4 Car policy

Pojem car policy lze vymezit jako⁷¹ „*souhrn pravidel pro pořizování, správu a provoz firemních automobilů.*“ U větších a vyspělejších firem tvoří Car policy velmi významný dokument chránící jak firmu tak i její pracovníky. Dle Kota⁷² lze tvrdit, že v současné době má přes 80 % všech firem vlastní car policy. Kvalita této interní směrnice ale bývá rozdílná. Je to dáno především rozmanitostí oborů podnikajících firem, které na trzích působí. Proto není reálné stanovit obecně platnou car policy. Je možné však uvést několik základních bodů, pomocí kterých si mohou společnosti svoji firemní politiku snadno sestavit.⁷³ Měla by obsahovat následující oblasti:

- 1. Specifikace potřeb firmy v oblasti dopravy.*
- 2. Upřesnění okruhu možných značek, typů a tříd automobilů.*
- 3. Stanovení konkrétních technických a bezpečnostních požadavků.*
- 4. Zvolení způsobu financování vozového parku.*
- 5. Výběr systému správy vozového parku.*
- 6. Zvolení zabezpečení vozového parku.*
- 7. Vymezení pravidel pro přidělování vozidel, včetně systému předávání a přebírání.*
- 8. Nastavení systému školení a kontroly způsobilosti řidičů (vč. povinných lékařských prohlídek).*
- 9. Vymezení bezpečnostních pravidel, pravidel pro provoz mimo pozemní komunikace*
- 10. Zvolení způsobu pojištění vozů a jejich uživatelů.*
- 11. Stanovení systému údržby vozů a vymezení zodpovědností za stav vozů.*
- 12. Stanovení způsobu úhrady za paliva, maziva a běžný spotřební materiál.*
- 13. Definice přípustného stáří či stupně opotřebování vozidla pro využívání ve fletu.*
- 14. Určení způsobu remarketingu ojetých nebo nadbytečných vozidel.*
- 15. Pravidla používání služebních vozidel pro soukromé účely a úhrada soukromých kilometrů.*
- 16. Vymezení odpovědnosti zaměstnanců za svěřené vozidlo.*

⁷¹ Car policy. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.business-car.cz/testy/motivacni-setkani-car-policy>

⁷² tamtéž

⁷³ tamtéž

3.9.4.1 Správný výběr vozů

Vhodný výběr vozu pro danou kategorii zaměstnanců je jednou z klíčových oblastí car policy. Primárním krokem při výběru vozidla by vždy mělo být zodpovězení těchto otázek⁷⁴:

- **Jaká je hlavní role nového vozu?**
 - Přeprava jediné osoby, přeprava více osob, jak častá přeprava nákladu a jak velkého, míra reprezentativnosti apod.
- **Jedná se o čistě pracovní nástroj, nebo je to i vůz pro volný čas?**
 - Jaké účely má vůz splňovat při využití ve volném čase, aby se skloubily s nároky pracovními?
- **Jaký je roční kilometrový nájezd?**
 - Některé vozy si dobře drží cenu i s vyšším počtem najetých km, jiné ne.
- **Po jakých trasách a po jak kvalitních silnicích bude vůz nejčastěji jezdit?**
 - Dálnice, město, terén – každá možnost vyžaduje specifické řešení.

3.9.4.1.1 Výběr značky

V roce 2014 bylo na českém trhu v nabídce šestkrát více modelů než v roce 2002. Situace se tak může zdát na první pohled nepřehledná. Jakmile má však společnost správně vybranou kategorii vozu (zodpovězením si otázek v předchozí části), potenciální výběr se zmenší. Výběr pak probíhá podle několika klasických konceptů⁷⁵:

- **Výběr značky s nejvyšším tržním podílem**
 - V českých podmínkách se jedná především o vozy z koncernu VW, převážně Škoda.
- **Výběr podle nízké pořizovací ceny**
 - Velký pozor na TCO viz. předchozí kapitoly.
- **Výběr podle preferencí vůči konkrétní značce**
 - Z ekonomického hlediska ne vždy vhodné řešení.

⁷⁴ Jak vybrat značku vozu. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.autaprofirmy.cz/jak-vybrat-znacku-vozu>

⁷⁵ tamtéž

Žádný z uvedených postupů není chybný, jedná se o svobodnou volbu. Nejdůležitější je opět snažit se sledovat TCO. Rozdíly mezi jinak cenově srovnatelnými vozy jsou hlavně v následujících oblastech:

- **zůstatková cena vozu** – rozdíly až 30 %, **servisní náklady** – cena pravidelných servisních prohlídek – rozdíly až 70 %,
- **spolehlivost auta** – cena pozáručních oprav – rozdíly až 100 %,
- **spotřeba** – reálná, nikoliv „papírová“ – rozdíly až 30 %.

Jelikož disponují obsáhlou databází servisních nákladů, nákladů na palivo a cen ojetin, mají leasingové společnosti velkou výhodu oproti společnostem, které se rozhodnou spravovat flotilu sami. Výše zmíněné parametry jsou již v jejich kalkulacích započteny. Leasingové společnosti jsou ale především schopny doporučit klientovi vozidla, která splňují ty nejnáročnější požadavky.

3.9.4.1.2 Unifikace vozového parku

Unifikace vozového parku neboli sjednocení flotily je proces, při kterém dochází k postupné nebo úplné obměně vozového parku. Vozidla jsou nahrazována automobily, které výrobou spadají pod jeden koncern či nejlépe jednu značku vozidel. Unifikací lze dosáhnout velmi významných úspor nákladů v rámci nabízených množstevních cenových zvýhodnění automobilky. Společnost využívající uvedený postup mimo jiné zvyšuje svou podnikovou image a sjednocuje firemní identitu.

3.9.4.2 Užívání automobilů

Dokument car policy by měl také definovat způsob užívání vozidel tj. pokud jsou vozidla vyhrazena pouze k pracovním činnostem nebo pokud je jejich řidiči budou smět používat i pro své soukromé jízdy. Dokument určuje například:

- Jak vyplňovat knihu jízd (zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků⁷⁶).
- Zda může vozidlo řídit pouze zaměstnanec, jemuž bylo svěřeno nebo i ostatní osoby jako spolupracovníci nebo rodina (kvůli vymáhání náhrady škod).
- Určení sazby za kilometr soukromé jízdy.
- Jaký je způsob vyrovnání škod v případě pojistné události (vyřešení spoluúčasti).
- Jak se budou řešit dopravní přestupky.

3.9.5 Výběrové řízení

Výběrová řízení se často velmi odlišují u každého zadavatele. Nejinak je tomu i u výběrového řízení na dodavatele full-service leasingu. Největší odlišnosti lze najít především v závislosti na velikosti objednávky. U menších zakázek většinou stačí nejprve telefonický kontakt a e-mailové zadání poptávky a následné obdržení nabídek od dodavatelů. Na jejich základě se klient rozhoduje, které společnosti vybrat, či nikoliv. U velkých zakázek se výběrová řízení sestavují většinou formou samostatného zadávacího dokumentu požadujícího včetně kalkulace leasingu také další specifické informace. Dodavatelé, čili leasingové společnosti na základě této poptávky následně připraví své nabídky opět většinou formou samostatného nabídkového dokumentu. Dokumenty od jednotlivých účastníků výběrového řízení by měly mít stejné formální řazení kvůli co nejjednoduššímu následnému porovnání. Obsahem poptávkového řízení by měly být informace, které budou rozvedeny v dalších podkapitolách:

- charakteristika zadavatele poptávkového řízení,
- vymezení předmětu leasingu,
- parametry leasingu,
- požadavek na bližší určení nabízených služeb,
- požadavek na splnění kvalifikačních dispozic dodavatele.

⁷⁶ Zákon o správě daní a poplatků. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/spravadani/>

3.9.5.1 Charakteristika zadavatele poptávkového řízení

V popisu zadavatele poptávkového řízení by nemělo chybět představení společnosti zadávající zakázku, tj. obchodní jméno firmy, sídlo, IČO, kontaktní osoba a samozřejmě telefon a emailová adresa. Po uvedení těchto informací je žádoucí uvést také například velikost současného vozového parku, a především počet vozidel, který se měl stát předmětem poptávkového řízení.

3.9.5.2 Vymezení předmětu leasingu

Vymezení předmětu leasingu bylo již charakterizováno detailně v kapitolách věnovaných se výběru vozů. Společnost si nejprve musí ujasnit odpovědi na veškeré otázky, které byly vzneseny. Poté se může přistoupit k reálné poptávce. Důležité je zmínit skutečnost, že zaměstnanci, kteří budou s automobily jezdit, mají často při výběru vozidel a jejich specifikace také určité právo výběru. Firmy mají vždy určenou nějakou hierarchii důležitosti zaměstnanců a k tomu odpovídající třídy automobilů, na které mají pracovníci nárok. Nejčastěji se lze setkat s přesnou specifikací vozidla pro určenou třídu zaměstnanců nebo volnější specifikací s daným cenovým stropem. Pokud je dán cenový strop, tak je definován většinou dvěma způsoby:

- určení maximální ceny automobilu,
- určení maximální výše splátky leasingu.

Nejvhodnější způsob výběru pro leasingové společnosti je, když si zadavatel sám pomocí konfiguratorů, technických dat a ceníků dostupných na internetových stránkách jednotlivých automobilek připraví konkrétní konfigurace několika modelů vozů. Konfigurace jsou poté zaslány leasingovým společnostem, které na jejich základě vytvoří nabídky.

3.9.5.3 Parametry leasingu

Jedná se o informace, jaké produkty a služby si zadavatel poptávkového řízení přeje tzn. například délka leasingu, roční kilometrový nájezd, typ kalkulace (otevřená, uzavřená,...), spoluúčast v případě pojistné události, limit krytí pojištění nebo požadovaný typ pneumatik. Vhodné je nechat si vytvořit více variant nabídek, nicméně to také znamená složitější orientaci v následné komparaci nabídek.

3.9.5.4 Požadavek na bližší určení nabízených služeb

Specifikace parametrů jednotlivých služeb může být u společností rozdílná, proto je žádoucí, aby zadavatel vnesl požadavek na bližší určení nabízených služeb, aby měl jasně určené, jaké služby leasingová společnost přesně nabízí. Největší rozdíly se vyskytují v nákladech na servis, kde se leasingová společnost může zavázat hradit veškerý záruční a pozáruční servis nebo pouze náklady na pravidelné servisní prohlídky vozidla a výměnu kapalin. Jak bylo uvedeno v předchozích kapitolách, servis vozidla činí až 11% TCO. Ušetření na servisních úkonech se tak může promítnout do značně lepší leasingové nabídky.

Jedním z dalších velkých rozdílů, kde se může tvořit konkurenční výhoda jsou tzv. vícenáklady nebo nadměrné opotřebení vozidla. Některé leasingové společnosti jsou schopny nabídnout nižší cenu leasingové splátky než konkurence. Důvodem často je, že mnohem přísněji posuzují opotřebení vozidla, tím pádem jsou schopny nabídnout i mnohem vyšší zůstatkovou hodnotu vozidla, což je mimochodem jeden z hlavních faktorů stanovení výše leasingové splátky. Rozdíl požadovaného stavu vozidla a aktuálního stavu vozidla, který je zapříčiněn „nadměrným opotřebením“ je klientovy vyúčtován jako vícenáklad na uvedení vozidla do bezvadného stavu. Je také vhodné se v poptávkovém dokumentu zeptat leasingové společnosti na průběh provádění servisu (kde všude po republice je možné jej nechat provést, popřípadě jestli společnost zajišťuje pick-up servis) a na postup řešení pojistných událostí.

3.9.5.5 Požadavek na splnění kvalifikačních dispozic dodavatele

S požadavky na splnění kvalifikačních dispozic je možné se setkat hlavně u veřejných výběrových řízení. Veřejným společenstvem to stanovuje zákon o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb.⁷⁷ Soukromé společnosti tyto informace nejsou povinné požadovat, není to ale kontraproduktivní. Mezi základní kvalifikační dispozice dodavatele patří:

- Žádné nedoplatky vůči státu.
- Ve společnosti by nemělo probíhat likvidační ani insolvenční řízení.
- Členové statutárního orgánu by neměli být odsouzeni za taxativně vyjmenované trestní činy.
- Předložení ověřeného výpisu z obchodního rejstříku.
- Předložení kopie živnostenského listu.
- Předložení údaje o obratu se zřetelem na předmět veřejné zakázky.
- Předložení referencí a informace o velikosti spravované flotily (větší zkušenosti).

⁷⁷Zákon 137/2006 o veřejných zakázkách. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=0&idBiblio=62419&recShow=6&nr=137~2F2006&rpp=15#parCnt>

4 VLASTNÍ PRÁCE

Vlastní práce je zaměřena na analýzu a komparaci vybraných nabídek operativních leasingů. Analýza je provedena na případu společnosti Autoklub České republiky formou komparačních tabulek hodnotících základní požadované parametry poskytnutých nabídek a jejich následné vyhodnocení. Sekundární srovnání obchodních podmínek leasingových společností je uskutečněno individuálními komentáři autora. Na základě zjištěných poznatků jsou pro práci navrženy a vytvořeny rozhodovací modely formou myšlenkových map, které mají za úkol pomoci investorovi rozhodnout se mezi formami financování své flotily a posléze se zorientovat mezi konkrétními poskytovateli full-service operativního leasingu.

4.1 Analýza a srovnání nabídek operativních leasingů

Analýza vybraných nabídek operativních leasingů byla provedena na společnosti Autoklub České republiky, která se rozhodla vyhlásit výběrové řízení na dodavatele operativního leasingu na šest manažerských vozidel pro své zaměstnance. Autoklub České republiky byl ochoten poskytnout jednotlivé cenové kalkulace leasingových společností společně s jejich obchodními podmínkami, na jejichž základě bylo možné vytvořit srovnání všech nabídek z hlediska jejich výhodnosti pro klienta. Autoklub České republiky poptal pro srovnání nabídek poskytovatelé full-service leasingu sedm společností. Jednalo se o společnosti:

- **ALD Automotive s.r.o.,**
- **ARVAL CZ s.r.o.,**
- **AUTO-KERN s.r.o.,**
- **BUSINESS LEASE s.r.o.,**
- **LeasePlan Česká republika, s.r.o.,**
- **ŠkoFIN s.r.o.,**
- **SIXT Česká republika, SPEED LEASE a.s..**

Přesná podoba poptávkového řízení společnosti Autoklub České republiky je uvedena v příloze diplomové práce.

4.2 Specifikace předmětu operativního leasingu

Společnost Autoklub České republiky si vybrala šest vozidel s různými stupni charakteristik a výbav. Přehled vozidel a jejich pořizovací cena s platnou 17% slevou, kterou nabízejí shodně všechny společnosti, jsou uvedeny v následující tabulce (ceny jsou bez DPH). Detailní výpis zvolených charakteristik jednotlivých vozidel je uveden v příloze diplomové práce.

Tabulka č. 4: Pořizovací cena vozidel

	Pořizovací cena (NH Car) bez DPH
Škoda Octavia Combi L&K 4x4 TDI DSG	682 726 Kč
Škoda Octavia Combi RS TDI DSG	658 651 Kč
Škoda Octavia RS TDI DSG	533 259 Kč
Škoda Octavia Combi SCOUT 4x4 TDI DSG	577 778 Kč
Škoda Rapid 1,6 TDI Ambition	329 540 Kč
Škoda Rapid 1,6 TDI Ambition	329 540 Kč
Celkem	3 111 494 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Požadované služby

Požadavkem společnosti Autoklub České republiky bylo, aby byly od leasingových společností připravené uzavřené kalkulace.⁷⁸ Dalším z požadavků bylo vytvoření kalkulací jak na 36 tak na 48 měsíců. Roční kilometrový nájezd vozidel byl určen po předchozích zkušenostech s firemními vozy jednotlivých pracovníků a je uveden ve výše zmíněné tabulce č. 4.

⁷⁸ Kalkulace, která má fixní nabídkovou cenu. Rizika změny zůstatkových hodnot vozidel, cen spotřebního materiálu, cen náhradních dílů přebírá leasingová společnost

Mezi další požadované služby, které si společnost určila a které by měly být součástí splátek, se řadí především služby vyjmenované v kapitole 3.1. Patří mezi ně:

- údržba, záruční a pozáruční servis,
- uskladnění a výměna pneumatik,
- zákonné pojištění,
- havarijní pojištění,
- další pojištění (sedadel, čelního skla a skel obvodových)-dle nabídky,
- silniční daň,
- poplatek za rádio,
- vedení veškeré administrativy,
- náhradní vozidlo,
- asistenční služba,
- dálniční známky,
- vedení elektronické knihy jízd.

4.4 Srovnání nabídek

Po důkladném prozkoumání a analýze dostupných údajů (doručených nabídek a obchodních podmínek jednotlivých společností), je možné konstatovat, že většina nabídek je při zběžném pročetění a za standardních okolností tzn. bez žádné nepředvídatelné události, z pohledu kvality celkem vyrovnaná. Rozhodovací proces na základě kritéria nejnižší ceny se tak může zdát oprávněný. Pokud však dojde k odchylkám od normálního průběhu smlouvy, objevují se v nabídkách značné rozdíly. Nabídkové ceny vybraných společností je možné ve zkrácené formě (z důvodu značné obsáhlosti každé jednotlivé nabídky) nalézt v tabulkách v příloze. Vybrané rozdíly v poptávaných službách jsou uvedené v tabulce č. 5.

Tabulka č. 5: Srovnání služeb leasingových společností

	Arval CZ	BUSINESS Lease	Auto-Kern	ŠkoFIN	ALD Automotive	LeasePlan	SIXT
Údržba, záruční a pozáruční servis	Ano (bez žárovek, provozních kapalin, mytí vozidla..)	Ano, neomezeně (bez mytí vozidla). Výjimka nestandardní chování či nešetřné zacházení	Ano, neomezeně (včetně mytí vozidla)	Ano neomezeně(bez mytí vozidla). Nadměrné užívání vozidla však účtováno!	Ano (bez žárovek, provozních kapalin, mytí vozidla...)	Ano neomezeně (bez mytí vozidla)	Ano (bez žárovek, provozních kapalin, (mytí vozidla.); účtování poškození vnějšími vlivy (hlodavci, kamínky,..)
Pneumatiky	30 000 km (bez výměny poškozené pneu)	20 000 km	Neomezeně	30 000 km	40 000 km	Neomezeně	Neomezeně (ale bez výměny poškozené pneu)
Zákonné poj.-limity (mil. Kč)	70 / 70	50 / 50	70 / 70	70 / 70	70 / 70	100 / 100	100 / 100
Havarijní poj. - spoluúčast	10000 Kč / 10%	5000 Kč / 5%	5000 Kč / 5%	5000 Kč / 5%	5000 Kč / 5%	5000 Kč / 5%,	10000 Kč / 10%
Poj. sedadel, osob (mil. Kč)	100 / 200	200 / 400	150 / 300	150 / 300	Ne	Ne	100 / 200
Poj. zavazadel	Ne	Ano / 20 tis.	Ano / 20 tis.	Ne	Ne	Ne	Ne
Poj. čelního skla; obvodových skel	Ano / Ne	Ano / ano	Ano / ano	Ano / Ne	Ano / ano	Ano / ano	Ne / Ne
Silniční daň,	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Poplatek za rádio,	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Vedení administrativy,	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Náhradní vozidlo (počet dní)	5 dní (1.den se vždy platí! Nárok vzniká pokud nelze vozidlo opravit do 6 hodin)	5 dní; zdarma pouze při servisu nad 10t. Kč	Neomezeně	10 dní/Rok, poté zpoplatněno	Ne (0 dní) viz. kalkulace	10 dní v rámci asistence, jinak neomezeně	6 dní a pouze u asistence (ne při servisu)
asistenční služba,	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Dálniční známky	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Tankovací karty	Ne	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne
vedení elektronické knihy jízd	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne - nezapočítáno do kalkulace, ačkoliv poptáváno	Ne - nezapočítáno do kalkulace, ačkoliv poptáváno
tolerance nájezdu (km)	3000 km	10% nebo 5000 km	Individuálně	5000 km	pouze 1% z domluveného nájezdu	?	pouze 2% z domluveného nájezdu
účtování nadměrného opotřebení na konci leasingu	Ano - Nájemce ručí za vozidlo 3 měsíce po ukončení leasingu	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.1 Servis

Z tabulky je patrný rozdílný přístup k údržbě a servisu vozidla. Leasingové společnosti nabízejí v rámci svých služeb zdarma garanční prohlídky předepsané výrobcem a servis v případě poruchy. Některé z nich (BusinessLease, ŠkoFin a SIXT) ale zároveň specifikují, že služba servisu je bezplatná pouze v případě standardního průběhu leasingu. To znamená, že pokud společnost usoudí, že se s vozidlem manipulovalo nestandardně nebo nešetrně, veškerý servis a náklady na něj platí nájemce. Jak je tedy definováno nestandardní chování či nešetrné zacházení? V obchodních podmínkách společností, které měly tuto výjimku, definice nalezena nebyla. Jedním z důsledků může být například fakturace oprav za škody, které nevznikly vinou nájemce. Společnost SIXT dokonce uvádí, že neručí za poškození automobilu vnějšími vlivy, jako jsou například poškození od hlodavců nebo odletujících kamínků a nájemci tyto opravy fakturuje.

Jednou z dalších odlišností u poptávaných dodavatelů leasingu, která se týkala servisu bylo, že kromě společností Auto-Kern a LeasePlan nabídky neobsahovaly bezplatně položky týkající se spotřebního materiálu jako jsou žárovky, provozní kapaliny (náplně do ostříkovačů, olej mimo garanční prohlídku), stíratka apod. Zmíněný fakt by mohl opět být použit jako jeden z faktorů snižujících cenu splátky.

4.4.2 Pneumatiky

Ve vztahu ke kalkulacím sad pneumatik si rovněž lze všimnout rozdílného přístupu jednotlivých společností. Každá společnost má svůj systém. Pouze tři společnosti (SIXT, LeasePlan a Auto-Kern) však nabízejí garantovaný a neomezený počet sad pneumatik po dobu průběhu leasingu. Pokud se tak u zbylých společností stane, že jsou pneumatiky sjeté dříve než je uvedený limit, nájemce musí novou sadu pneumatik zaplatit mimo běžnou splátku. Společnosti Arval a SIXT poté měly ve svých obchodních podmínkách uvedeno, že neručí za poškození pneumatiky mechanickým poškozením nebo najetím na překážku, z čehož vyplývá, že pokud má nájemce defekt, novou pneumatiku si musí hradit sám.

4.4.3 Pojištění

U povinného ručení kalkulovaly leasingové společnosti se třemi různými druhy pojistného krytí. Největší krytí nabízely společnosti LeasePlan a SIXT se shodným limitem 100 milionů Kč krytí na zdraví a 100 milionů Kč limitem na majetek. Zbylé společnosti nabídly zákonné pojištění krycí 70 milionů Kč a 70 milionů Kč. Nejhůře dopadla společnost Business LEASE, která nabídla pouhých 50 milionů Kč (zdraví i majetek), což představuje značné potenciální riziko v případě hromadné nehody způsobené nájemcem. Spoluúčast na havarijním pojištění kalkulovaly z velké části firmy na úroveň 5 % s minimálním plněním 5 tisíc Kč. Jediní dva účastníci poptávkového řízení, kteří uvedli spoluúčast 10 % resp. 10 tisíc Kč, jsou společnosti Arval a SIXT. Opět zde dochází k výraznému přenesení rizika na nájemce a to za účelem relativního snížení splátky. Další pojistné krytí, tedy pojištění osádky vozidla měla většina firem uspokojivé. Výjimku tvoří společnosti ALD automotive a LeasePlan, které zmíněné pojištění do své kalkulace nezapočítaly. Pojištění čelního skla, které se hodí například pro časté cestování po dálnicích, měli kromě společnosti SIXT všichni nabízející i když někteří na různé hodnoty (částka krytí se pohybovala od 10 tisíc do 20 tisíc Kč). Některé společnosti (BusinessLease, Auto-Kern, ALD automotive) k tomuto pojištění navíc přidaly také pojištění obvodových skel.

4.4.4 Silniční daň, rozhlasový poplatek, dálniční známka

Silniční daň, vedení administrativy, rozhlasový poplatek i dálniční známku měly všechny společnosti shodně již započítané do kalkulací.

4.4.5 Asistenční služba a náhradní vozidlo

U systému garantovaného náhradního vozidla a asistenční služby se však vyskytly mezi společnostmi velké rozdíly. Na tomto místě by měl být každý potenciální zákazník velmi opatrný, protože právě zde hrozí největší riziko navýšení nákladů v průběhu smlouvy. Příkladem je situace, kdy nájemci z důvodu rozsáhlejší opravy vozidla v důsledku pojistné události (např. nehoda) vyprší doba garantovaného náhradního vozidla. Nájemce tak musí platit náhradní vozidlo do doby předání původního předmětu leasingu (opraveného vozidla) společně s regulárními splátkami domluvenými ve smlouvě. Zde

nejvíce negativně překvapila společnost ALD automotive, která jako jediná ve své nabídce uvedla náhradní vozidlo na nula dní. Při znovu ověření této informace bylo zjištěno, že se skutečně nejedná o chybu nebo překlep, společnost shodně uvedla nulový počet dní náhradního vozidla ve všech jednotlivých kalkulacích na vozidla. Společnost Arval má garantovaných pět dní užívání náhradního vozidla zdarma, nicméně v obchodních podmínkách se lze dočíst, že náhradní vozidlo se vždy alespoň první den musí platit (lze zvolit i ještě levnější variantu, kdy se náhradní vůz platí dokonce vždy první dva dny). ŠkoFIN nabízí náhradní vozidlo až na deset dní zdarma, ale s podmínkou, že uvedených deset dní představuje maximální počet dní náhradního vozidla ročně. To je opět velmi málo a vzrůstá riziko nadměrných plateb z hlediska nájemce. SIXT nabízí náhradní vozidlo až na šest dní zdarma, ale pouze s podmínkou, že bude dodané asistenční službou. Pokud nájemce například zajede do servisu na garanční prohlídku, která se vzhledem k vysokému počtu aut v servisu může protáhnout, nájemce nemá nárok na náhradní vůz. Jedná se o velmi ojedinělý dodatek. Zbylé dvě společnosti nabízely náhradní vozidlo zdarma za jakýchkoliv okolností.

4.4.6 Tankovací karta

Čtyři poptávané firmy nabídly ve své splátce službu tankovacích karet od společností CCS, Benzina, Shell a OMV bez jakéhokoliv poplatku, ačkoliv nebyla služba ani poptávána. Zbytek (společnosti Arval, ALD automotive a SIXT) jej do kalkulace nezapočítával.

4.4.7 Elektronická kniha jízd

Vedení elektronické knihy jízd již poptáváno bylo. Proto zarazí fakt, že společnosti LeasePlan a SIXT jej do své nabídky nedodaly. Na základě analýzy ostatních nabídek a nabídek společností poskytujících službu elektronických knížek bylo odhadnuto, že by se celková měsíční splátka po započítání této služby zvýšila o cca 400 Kč na jedno vozidlo. Nepozorný hodnotitel by tuto skutečnost mohl snadno přehlédnout.

4.4.8 Tolerance nájezdu

Rozdílný přístup panuje také u způsobu vyúčtování kilometrů najetých nad nebo pod limit určený smlouvou nebo také jejich tolerance. U společností ALD Automotive a SIXT se například jedná o pouhé 1% resp. 2% z kalkulovaných kilometrů ročně. Poté se již připočítávají násobky sazeb určených za kilometr nad/pod limit. To znamená, že například při smluvně počítaných ujetých 20 000 km / rok u vozidla Škoda Rapid by automobil mohl mít za uplynulý rok najeto pouze o 200 km navíc nad limit bez placení u společnosti ALD Automotive resp. 400 km u společnosti SIXT, což je u služebního vozidla velmi málo.

4.4.9 Účtování nadměrného opotřebení na konci leasingu

Způsobu účtování nadměrného opotřebení je používáno vždy na konci leasingu u většiny společností. Pronajímatelé chtějí vždy s blížícím se koncem leasingové smlouvy záruky, že vrácené vozidlo bude pokud možno v co nejlepším stavu. Je to jednak z důvodu zůstatkové hodnoty, se kterou se počítá hned na začátku kalkulace a také z důvodu přebytečných starostí o vrácené vozidlo. Jak již bylo řečeno v teoretické části, společnosti kalkulují se zůstatkovou hodnotou vozidla již na počátku leasingové smlouvy a to aniž by věděly, jakým směrem se bude hýbat trh s ojetými vozy. Dle předchozích zkušeností a predikčních nástrojů jsou ale tuto cenu schopny odhadnout. Odhadovaných cen jsou nicméně prodejci schopni dosáhnout většinou pouze v případě perfektního stavu vráceného vozidla. Proto existují mechanismy jako je manuál nadměrného opotřebení vozidla (viz. Příloha), kde se nadměrné opotřebení definuje. Pokud se reálný stav vozidla neshoduje se stavem žádoucím, požadovaným k jeho vrácení, je nájemci účtováno právě nadměrné opotřebení, díky němuž se často vyrovná cena odhadu prodejní ceny vozidla na začátku leasingu s prodejní cenou reálnou. Nejedná se o neférový mechanismus, jen není jednoznačně průhledný a ve výsledku je jakákoliv částka ušetřená v leasingových splátkách oproti společnosti, která zmíněný mechanismus nepodporuje, opět utracena za uvedení předmětu leasingu do žádoucího bezvadného stavu. Právě díky tomuto stavu jsou však leasingové společnosti schopny ojetá vozidla jednodušeji prodat, protože tato vozidla jsou vesměs velmi žádaná na trhu ojetých vozidel. Jedná se ale o výhodu pro leasingovou společnost a ne pro nájemce jako takového, pro kterého většinou uvedení do perfektního stavu znamená vícenáklady navíc.

Vzhledem k tomu, že během průběhu smlouvy může dojít velkému množství situací a také vzhledem k rozdílnému přístupu leasingových společností k základním poptávaným službám, ale i k různému způsobu stanovení náhrad škody, smluvním pokutám nebo k rekalkulaci leasingových splátek, je velmi obtížné provést stoprocentní a neměnnou analýzu a vyhodnocení nabídek. Množství faktorů závisících na okolnostech budoucích a především také vůle a odhad nabízejících leasingových společností, produkuje nespočet potenciálních scénářů. Z hlediska hodnotitele tak přicházejí na řadu i další, dalo by se říci sekundární hodnotící faktory jako například reference společnosti od stávajících nebo minulých zákazníků, lepší přístup jednotlivých společností k nabídkám, profesionálnější prostředí společnosti, lepší marketingové pojetí nabídek nebo i lepší dojem hodnotitele ze zkoumaných nabídek.

4.5 Hodnocení společností a komentář autora k nabídkám a všeobecným obchodním podmínkám leasingových společností

Kapitola vychází především z výkladu faktů, které se při analýze a srovnání nabídek a všeobecných obchodních podmínek leasingových společností významněji odlišovaly. Nejedná se o dokonalý výklad, to by totiž fakticky znamenalo uvést kompletní všeobecné obchodní podmínky jednotlivých společností. Posuzované cenové nabídky společností jsou poté uvedeny ve zjednodušené formě v komparačních tabulkách pro obě poptávané varianty leasingu (36 měsíců a 48 měsíců) v příloze práce. Následuje celkové zhodnocení jednotlivých společností a autorův komentář.

4.5.1 Arval CZ s.r.o.

- Společnost ve svých podmínkách uvedla, že nájemce má povinnost na žádost pronajímatele jednou za čtvrtletí zasílat aktuální stav ujetých kilometrů vozidla. Poruší-li tuto povinnost a nebude tak možné zjistit skutečný stav ujetých kilometrů, bude pro tento případ vycházeno z denního průměru ujetých kilometrů v počtu 250 km (tedy ročnímu nájezdu 90 000 km).
- Nájemce nese plnou odpovědnost za nedostatečnou ochranu vozidla v rozporu například s návodem vozidla, doporučením výrobce, apod. Rovněž nese odpovědnost za škody na vozidle, jeho případné odcizení, poškození či zničení. V případě, že by jakákoliv třetí osoba, včetně soudního či správního orgánu, odpovědnost provozovatele přisoudila pronajímateli, bude nájemce povinen nahradit pronajímateli veškerou majetkovou i nemajetkovou újmu a to včetně ušlého zisku a přiměřeného zadostiučinění.
- Pokud nebude smluvně zvolený typ pneumatik dostupný, pronajímatel kupuje vždy vyšší kategorii pneumatik, za kterou však nájemce musí doplácet v leasingové splátce.
- Pokud nájemce svým zaviněním vybijí baterii vozidla, nemá nárok na bezplatnou asistenční službu.

- Nárok na náhradní vozidlo vzniká pouze v případě, že předmět leasingu nelze na místě opravit do šesti hodin.
- Náhradní vozidlo musí být okamžitě vráceno, pokud pominou důvody jeho poskytnutí a to vždy v místě, na kterém bylo převzato.
- Po ukončení leasingu musí nájemce na své náklady dopravit umyté vozidlo na sběrné místo (některé leasingové společnosti tuto povinnost odstranili použitím tzv. pick-up servisu)
- Nájemce ručí za vozidlo i za případné skryté vady ještě tři měsíce po ukončení leasingu.

Hodnocení:

Nabídka společnosti Arval je ze všech poptávaných společností dle autora nejméně výhodná. I přesto, že je z nabízejících nejdražší, jeho služby jsou spíše průměrné. Jako příklad lze uvést servis, který společnost poskytuje bez spotřebního materiálu jako jsou žárovky, provozní kapaliny nad rámec garanční prohlídky, stírátek nebo například mytí vozidla. Kalkulace rovněž obsahovala pouze 10% spoluúčast na havarijním pojištění. Velké riziko spočívá ve výměně pneumatik, kdy má nájemce právo na výměnu nejdříve po 30 000 km a nemá právo na bezplatnou náhradu za mechanicky zničenou pneumatiku. V případě pojistné události nebo poruše vozidla zarazí nutnost platit vždy alespoň první den náhradní vozidlo, s tím že jej společnost následně bezplatně poskytuje pouze na pět dní. Společnost disponuje rozsáhlým ceníkem služeb a poplatků a také manuálem vrácení vozidla z kterého lze usuzovat, že je prakticky nemožné vyhnout se nějakým doplatkům při vrácení vozidla. Jako jediná společnost nutí ve svých obchodních podmínkách nájemce ručit za předmět leasingu ještě tři měsíce po jeho ukončení a řádném předání.

Z pozitiv lze například uvést profesionálně zpracované obchodní podmínky, komplexnost služeb (školení řidičů o defenzivní jízdě) a velmi ochotné jednání. Celkově však jde o velmi nevyrovnanou nabídku.

4.5.2 BUSINESS Lease, s.r.o.

- Klient nese rizika spojené s držáním a užíváním vozidla. Zhotovení nových klíčů a dokumentace k vozidlu (servisní knížka, manuál,...) v případě ztráty nebo odcizení hradí klient.
- Dodavatel si vyhrazuje právo přenést svá práva a povinnosti na jiný subjekt.
- Nárok na náhradní vozidlo zdarma má klient podle obchodních podmínek pouze v případě, že by cena za opravu vozidla přesáhla hodnotu 10 000 Kč. V opačném případě jej klient hradí sám.
- Nájemce je povinen na své náklady přistavit vozidlo v případě jednorázových svolávacích akcí svolaných výrobcem.
- Nájemce je povinen na své náklady dopravit vozidlo po skončení leasingu na sběrné místo. Pokud si klient přeje, aby bylo vozidlo vyzvednuto, lze službu provést pouze v Praze a jejím okolí a to za jednorázový poplatek 800 Kč.
- Pokud se vozidlo dle manuálu vrácení vrátí poškozené, je nájemci vyfakturována oprava společně se zaplacením smluvní pokuty, která činí 80% ze sjednané měsíční splátky na vozidlo. V případě, že Nájemce rozporuje poškození, je vozidlo zasláno na posudek do nezávislé posuzovací společnosti DEKRA a.s., kde se určí, zda je poškození v rámci tolerance běžného opotřebení za kilometrový nájezd či nikoliv. Opravu společně s náklady na dopravu do společnosti DEKRA a.s. a jejím nezávislým posudkem platí strana, která spor prohrála.
- Jako jediná ze společností nabízí tzv. Blue Care ekologický program, který je zaměřen na snižování TCO v souladu se snižováním emisí CO₂. V rámci tohoto programu jsou nabízeny například kurzy školení řidičů (2x zdarma) nebo orientační vypočtení finanční částky kompenzace CO₂ a následným vynaložením této částky na financování zdrojů ekologické energie prostřednictvím celosvětově uznávaného systému World Wide Fund for Nature.
- Společnost disponuje aplikací pro chytré telefony na vyhledávání servisních míst v ČR.

Hodnocení

Cenově skončila nabídka v případě kalkulace na 36 měsíců na 6. místě resp. 5. místě v případě kalkulace na 48 měsíců. Nabídka konkuruje kvalitním rozsahem služeb,

některé jsou dokonce unikátní (Blue care program). Rovněž zahrnuje kvalitně zpracované veškeré pojištění a to včetně pojištění obvodových skel vozidla a disponuje nejvyšším krytím při pojištění pasažérů (200 mil. Kč / 400 mil. Kč). Jako další výhoda se jeví aplikace pro chytré telefony na vyhledávání servisních míst v ČR. Společnost rovněž hradí veškeré náklady na servis, včetně náplní žárovek i stírátek. Výjimkou je v tomto případě nestandardní chování či nešetrné zacházení s předmětem leasingu, kdy tyto pojmy nejsou dostatečně definované. Jednoznačnou nevýhodou nabídky je rozsáhlé ručení nájemce za stav a používání vozidla a náhradní vozidlo poskytnuté zdarma pouze na 5 dní. Nabídka obsahovala také opravdu rozsáhlý manuál pro vrácení vozu s definováním škod, které musí nájemce zaplatit, pokud vozidlo vrátí v jiném než perfektním stavu. Na jednu stranu nájemce alespoň ví, jak je nadměrné poškození společností definováno, na stranu druhou je téměř nemožné se vyhnout nějaké platbě dle určených limitů. Vzhledem k ceně se produkt nezdá dostatečně vyvážený.

4.5.3 Auto-Kern s.r.o.

- Velmi stručné a přehledné obchodní podmínky (3 stránky). To ovšem znamená i často nekonkrétní postup řešení některých situací. Vše je velmi individuální, ale někdy neprůhledné.
- Pronajímatel jako jediný nepřenáší v obchodních podmínkách kompletní rizika na nájemce a odpovídá sám za předmět leasingu.
- Nájemce je oprávněn jednostranně zrušit Smlouvu o pronájmu automobilu o bez uvedení důvodu. Oznámení o zrušení nabývá účinnosti 30 dní po jejím doručení pronajímateli. V tomto případě bude provedeno závěrečné vyrovnání. To bude vypočítáno jako součet všech plateb nájemného, od kterého se odečte zůstatková hodnota ceny vozu a skutečné náklady na předmět nájmu.
- Komplexní pojištění
- Neomezený limit nákladů na servis, asistenci i na pneumatiky včetně náplní, žárovek, stírátek i mytí vozu.
- Nájemce v případě asistence právo; je služba pick-up servis nějak omezena)
- Asistenční služba garantována do 24 hodin

Hodnocení

Nabídka ve vyšší cenové kategorii (pro variantu 36 měsíců skončila na 5. místě a pro variantu 48 měsíců na 6. místě). Zpracování nabídky na první pohled nezaujme, dalo by se říci, že vypadá neprofesionálně. To samé lze tvrdit i z jejích internetových stránek, ze kterých prakticky nelze nic vyčíst a vypadají zastarale. Nicméně zaslané Obchodní podmínky jsou velmi přehledné a stručné oproti konkurenčním podnikům (tři stránky oproti např. společnosti BUSINESS Lease, která zaslala obchodní podmínky čítající 42 stránek). Bohužel to znamená rovněž, že nejsou moc specifické a pro větší společnosti se mohou zdát méně průhledné. Jako jediná společnost ve svých obchodních podmínkách nepřevádí téměř žádnou odpovědnost za předmět leasingu na nájemce. Společnost zajišťuje velmi komplexní pojištění. Servis vozidel je garantován neomezeně i pro případ mimo garančních prohlídek nebo oprav. Jako jedna z nevýhod může být považována nedostatečně specifikovaná síť servisních partnerů po republice (BusinessLease má k tomuto účelu přímo vytvořenou aplikaci). Neurčeno, zda existují nějaké pokuty po zavezení vozidla do jiného než schváleného servisu. Náhradní vozidlo je garantováno zdarma v podstatě na jakýkoliv případ omezení funkčnosti předmětu leasingu. Asistenční služba je vlastní, nezabezpečuje jí žádná známá společnost a proto je rozsah bez omezení. Pronajímatel se zavazuje poskytnout náhradní vozidlo v co nejkratší době, nejdéle však až do 24 hodin v rámci pracovního dne, což by mohlo v některých případech vést k problémům. Konkurence má tuto službu lépe podchycenou i když s většími omezeními týkajícími se přistaveného náhradního vozidla. V dlouhodobé nabídce leasingu chybí možnost služby fleet monitoringu, kterou již naprostá většina uvedených konkurenčních podniků v různých variantách nabídek nabízí a uvádí jej jako svoji konkurenční výhodu. V nabídce není definováno, zda společnost provádí vyúčtování pouze nadlimitních nebo i podlimitních najetých kilometrů. Vyúčtování prováděno individuálně u každého klienta. Jako jediná společnost si neúčtuje žádné poplatky za nadměrné opotřebení předmětu leasingu.

Celkově společnost těží z faktu, že je oproti konkurenci relativně malá, proto si může dovolit zajistit individuálnější a mnohem komplexnější péči o zákazníka, nicméně za vyšší cenu. Chybí jí však některé služby, které mohou být pro velké společnosti stěžejní jako například služba fleet monitoringu a reportingu. Proto je pro společnosti s flotilami čítajícími několik stovek aut méně vhodná.

4.5.4 ŠkoFIN s.r.o.

- Za případné vady na předmětu leasingu společnost neodpovídá. Na klienta přechází uzavřením smlouvy právo kupujícího, kterým je společnost, uplatňovat nároky ze záruky podle záručních podmínek výrobce, jakož i práva kupujícího vyplývající z obecné odpovědnosti prodávajícího za vady prodávané věci.
- Náklady spojené s případným uplatňováním nároků z vad nese v plné výši klient.
- Za zničení, ztrátu, poškození a znehodnocení vozidla a jeho vybavení, které nejsou kryty podmínkami pojistné smlouvy odpovídá klient objektivně bez ohledu na míru jeho zavinění.
- Nabídka obsahuje smluvní pokutu 10 000 Kč za neautorizovanou opravu plus nájemce musí uhradit náhradu vzniklé škody.
- Společnost si účtuje náklady vzniklé nepřiměřeným nebo nadměrným používáním předmětného vozidla.
- Náhradní vozidlo je garantováno zdarma pouze na deset dní ročně. Poté je již delší užívání vozu zpoplatněno.
- Společnost nenabídla pick-up servis

Hodnocení

Cenově vyvážená nabídka od silné společnosti (pro variantu 36 měsíců skončila nabídka na 4. místě a pro variantu 48 měsíců dokonce na 2. místě). Obchodní podmínky se nesnaží veškerá rizika přenést na nájemce vyčerpávajícím způsobem. Problémem může být fakt, že společnost neodpovídá za případné vady vozidla a klient je musí reklamovat sám a na své vlastní náklady. Z toho plynou zbytečné starosti. Společnost nenabízí možnost komfortního pick-up servisu, který mají ostatní konkurenti jako standard. Vysokou hrozbou může představovat také nekompletní pojištění (bez pojištění zavazadel a obvodových skel vozidla) společně s limitací nároku výměny pneumatik až po 30 000 km. Největší hrozbu pak představuje limitované náhradní vozidlo na pouhých deset dní ročně.

4.5.5 ALD Automotive s.r.o.

- Předmět leasingu je ve vlastnictví pronajímatele s tím, že nebezpečí škod na předmětu leasingu s jeho provozem spojených nese výlučně nájemce jakožto výlučný provozovatel předmětu leasingu po dobu nájmu.
- Nebyl-li při předání a převzetí předmětu leasingu přítomen pronajímatel, je nájemce povinen zaslat pronajímateli protokol o převzetí vozidla nejpozději do 3 pracovních dní od převzetí předmětu leasingu. Nesplnění této povinnosti bude považováno za závažné porušení obchodních podmínek.
- Na základě písemné žádosti nájemce týkající se návrhu změny resp. změn smlouvy vypracuje pronajímatel návrh resp. návrhy dodatku ke smlouvě. Za vypracování návrhu dodatku je nájemce povinen ještě před jeho obdržením zaplatit pronajímateli poplatek 1000 Kč a příslušnou DPH.
- Nájemce bere na vědomí, že pojistné plnění může být ze strany pojistitele sníženo nebo úplně odepřeno pokud došlo k poškození nebo zničení předmětu leasingu v příčinné souvislosti s jeho technickým stavem.
- Pronajímatel se zavazuje poskytnout nájemci náhradní vůz v nejkratší možné lhůtě, nejdéle však do 24 hodin v rámci pracovního dne (velmi dlouhá garantovaná doba)
- Do servisních nákladů nejsou zahrnuty náklady spojené s kosmetikou vozidla (náplně ostřikovačů, mytí vozidla, tepování interiéru), poškozením (vloupáním, havárií), úmyslným poškozením (nedodržováním servisních podmínek nebo doporučení výrobce).
- Nájemce je povinen provádět nutné opravy a údržbu vozidla pouze u autorizovaných servisů schválených pronajímatelem. V případě nedodržení této povinnosti uhradí nájemce smluvní pokutu ve výši trojnásobku sjednané splátky.
- V rámci služby pick up and delivery má nájemce možnost o tuto službu pronajímatele požádat prostřednictvím emailu pouze dvakrát ročně na výměnu pneumatik a dvakrát ročně na servis. Součástí této služby není úhrada případných poplatků za uskladnění vozidla v autorizovaném servisu nebo pneuservisu.
- V případě zániku smlouvy dohodou na žádost nájemce, je nájemce povinen zaslat pronajímateli písemnou žádost o vypracování návrhu dohody o předčasném ukončení smlouvy. Pronajímatel má právo po nájemci požadovat za každý

vypracovaný návrh dohody paušální poplatků ve výši 2 500 Kč a příslušnou DPH.

- Bylo dohodnuto, že výše snížení hodnoty vozidla odpovídá výši nákladů, které by bylo třeba vynaložit na odstranění poškození nebo nadměrného opotřebení provedením opravy vozidla. Rozsah poškození nebo nadměrného opotřebení vychází z dokumentu „Celkové přiměřené opotřebení“. Pokud nájemce rozporuje opotřebení je pronajímatel oprávněn zadat vyčíslení snížení hodnoty vozidla znaleckému ústavu DEKRA automobil a.s., jehož závěry jsou závazné. Náklady na tuto službu nese do výše 3 500,- Kč nájemce.

Hodnocení

Nižší cenová kategorie nabídky (3. resp. 4. nejnižší cena pro 36 a 48 měsíců). Cena je však vykoupená menším rozsahem služeb. Společnost nabízí servis bez náplní, žárovek, stírátek a kosmetiky vozidla. Velké riziko představuje garance pneumatik až po ujetí 40 000 km a nedostatečné pojištění, které nekryje pasažéry vozidla ani jejich zavazadla. Veškerá rizika jsou v obchodních podmínkách přenášena na nájemce jako na vlastníka vozu. Pick up and delivery servis je nabízen pouze dvakrát v případě výměny pneumatik a dvakrát v případě servisu. Za veškeré dodatky smluv se platí poplatky od jednoho do dvou a půl tisíce Kč. Stejně tak za posudek znaleckého ústavu v případě rozporování nadměrně opotřebovaného vozidla. V nabídce se rovněž neobjevila možnost bezplatného vystavení tankovacích karet. Závěrečné zúčtování kilometrů nad / pod limit probíhá se zohledněním odchylky 1% ze smluvně sjednaného nájezdu kilometrů, což znamená nejmenší toleranci z nabízejících. Největším problémem je jednoznačně nabídka bez náhradního vozidla zdarma. Všechny konkurenční společnosti jej v nabídce mají uvedeno. Zmíněný fakt představuje velký nedostatek a riziko pro nájemce. Produkt bez náhradního vozidla a s omezenými službami je nevýhodný.

4.5.6 LeasePlan ČR, s.r.o.

- Společnost nedodala své obchodní podmínky, proto nemohly být prozkoumány. Dodána byla pouze cenová nabídka a nabídka služeb. Hodnocení proto bude provedeno nedostatečně pouze na jejich základě.

Hodnocení

Nabídka z nižší cenové kategorie (2. resp. 3. nejlevnější). Společnost zaujala zpracováním své nabídky avšak, jak již bylo zmíněno, nezaslala své obchodní podmínky. Nabídka obsahuje neomezený servis včetně provozních kapalin, stírátek a žárovek, neomezený počet pneumatik a nejvyšší krytí zákonného pojištění (100 mil. Kč / 100 mil. Kč.). Neobsahuje ale pojištění osádky vozidla ani jejich zavazadel. Pojištění je proto nedostatečné. Společnost v nabídce uvedla podrobněji rozepsanou silniční asistenci, kdy má nájemce nárok do 45 minut od nahlášení na pomoc a do 2 hodin náhradní vůz, který je ale v případě poruchy a nepojízdnosti na silnici pouze na 10 dní zdarma. V případě pojistné události je náhradní vozidlo rovněž na 10 dní zdarma a dále je bezplatně v rámci služby Driver's service, kdy se po již zmíněných 10 dnech náhradní vozidlo musí vyměnit za jiné od jiného poskytovatele. Nárok na náhradní vůz zdarma nemá nájemce při plánované opravě, trvající více než 1 den s cenou nižší než 10 000,- Kč. Případné reklamace vozidla jsou na rozdíl od jiných poskytovatelů řešeny společností LeasePlan a ne klientem. Nabídka v sobě nemá zahrnutou elektronickou knihu jízd, ačkoliv byla poptávána. Sice může být dopočítána, ale tím se skokově zvýší měsíční splátka každého vozidla zhruba o 400,- Kč (posuzováno dle nabídek konkurence). Společnost rovněž nemá v materiálech uvedenou toleranci nad / pod limitních kilometrů a není tak možné určit podmínky závěrečného vyúčtování. Bez obchodních podmínek navíc nelze určit smluvní pokuty v případě předčasného ukončení smlouvy, zda jsou rizika přenášena na nájemce jako na vlastníka a jak se postupuje v případě vrácení vozidla nebo zda je posudek vozidla v případě nadměrného opotřebení účtován nájemci nebo provozovateli. Celkově je nabídka svými službami vyrovnaná a na první pohled ekonomicky výhodná. Musí se k ní ale připočítat cena za poptávanou elektronickou knihu jízd. Hrozbou jsou nezaslané obchodní podmínky, resp. nemožnost jejich prozkoumání.

4.5.7 SIXT Česká republika SPEED LEASE a.s.

- Společnost SIXT stejně jako společnost LeasePlan nezaslala své obchodní podmínky. Hodnocení proto opět bude provedeno nedostatečně a to pouze na základě zaslané nabídky a kalkulace.

Hodnocení

Nejlevnější cenová nabídka silné mezinárodní společnosti. Z hlediska služeb je nabídka ale poměrně omezená. V servisu vozidla nejsou zahrnuty spotřební materiály jako žárovky, stíratka, doplnění provozních kapalin, opravy poškození vozidla vnějšími vlivy (hlodavci, kamínky v brzdách, zmrzlé palivo) a opravy vozidla způsobené najetím na překážku. Stejně tak nejsou do pneuservisu započítány náklady na opravy defektu pneumatiky mimo „normální nájezd“ (nedefinováno, co je normální nájezd). V kalkulaci je počítáno pouze s 10% spoluúčastí v případě havarijního pojištění a není v ní zahrnuto pojištění zavazadel, čelního skla ani obvodových skel. Z těchto důvodů lze krytí pojištěním shledat velmi nedostatečným. Asistenční služba není plně specifikována. Uvádí se v ní například, že prvních třicet minut práce mechanika na vozidle je zdarma. Jestli je ale následující čas mechanika stráveného opravou auta zpoplatněn, není uvedeno. Náhradní vozidlo je možné mít zdarma pouze u asistenční služby a to na pouhých šest dní. V rámci pravidelného servisu není do kalkulace započítáno. Dodána nebyla do kalkulace ani poptávaná elektronická kniha jízd, stejně jako u společnosti LeasePlan. Rozdíl v ceně je pak nutné dopočítat. Společnost na prvních stránkách nabídky tvrdí, že dodávány budou k vozům pouze pneumatiky prémiové značky Pirelli, nicméně o několik stránek dál uvádí, že pneumatiky značky Pirelli je pouze možné používat, namísto standardní ekonomické třídy. To znamená, že do kalkulace zahrnuty automaticky nejsou a musí na ně být myšleno v přípravě smlouvy. Závěrečné vyúčtování kilometrů nad / pod limit se provádí se zohledněním odchylky 2 % ze smluvně sjednaného nájezdu kilometrů, což je u aut s menším nájezdem velmi malý rozsah. Největší relativní výhodou společnosti je spojení se světovou autopůjčovnou, kdy je možné sestavit speciální tarify pro půjčování vozů v pobočkách ve více než 200 zemích po celém světě. Rovněž je možné vydat fakturační karty, kdy by půjčovné po celém světě bylo fakturováno společností SIXT v České republice v Kč. Cenově tedy nejlepší nabídka, která je ale vykoupena vysokou rizikovostí pronájmu a přenášením rizik na nájemce.

5 Modely myšlenkových map

Na základě analýz jednotlivých systémů financování vozového parku a rovněž analýz a komparace předložených nabídek a dokumentů leasingových společností byly vytvořeny pro tuto práci dva rozhodovací modely formou myšlenkových map.

5.1 Model formy financování

První model charakterizuje situaci, kdy se investor při poskytování finanční investice do vozového parku rozhoduje, jakou formu financování bude optimální v jeho případě použít. Je vytvořen na základě poznatků z teoretických východisek diplomové práce resp. hlavně z kapitoly zabývající se formami financování vozového parku. Model této myšlenkové mapy odpovídá především na základní otázky, které si investor musí před konečným rozhodnutím o investici položit. Je rozdělený v podstatě na dvě části. Pokud společnosti již nějaký vozový park vlastní nebo jej teprve plánuje pořídit. Dále se přistupuje k dalším konkretizujícím otázkám.

5.1.1 Vozidlo je ve vlastnictví společnosti

Pokud nějaké firemní vozidlo již společnost vlastní, je důležité si odpovědět, zda nezatěžuje jeho vlastnictví příliš firemní účetnictví? Pokud ano, variantou je zpětný leasing. Zde je však nutné si odpovědět ještě na jednu otázku a to zda se chce firma o vozidlo starat nebo jej chce jeho provozovat formou outsourcingu přes leasingovou společnost, která vozidlo odkoupila a zpětně jej pronajímá. Jestliže vozidlo nezatěžuje příliš firemní účetnictví a společnost nepotřebuje nutně likvidní prostředky, přistupuje se k fleet managementu a to podobně jako v případě zpětného leasingu. Tedy buď k fleet managementu vlastními silami nebo k fleet managementu s pomocí externí firmy, zajišťující provoz vozidel.

5.1.2 Vozidlo se plánuje pořídit

Jestliže společnost teprve plánuje pořízení vozidla, rozhoduje se především mezi koupí z vlastních zdrojů, úvěrem, finančním leasingem a operativním leasingem resp. jeho variantou full-service leasingem. Pro správné určení optimální metody je pro investora nutné si nejprve odpovědět na otázku, zda chce vozidlo vlastnit a starat se

o něj nebo ne. V případě, že investor odpoví ano, model ho naviguje do sekce, kam spadá pořízení z vlastních finančních zdrojů, pořízení formou úvěru a pořízení na finanční leasing.

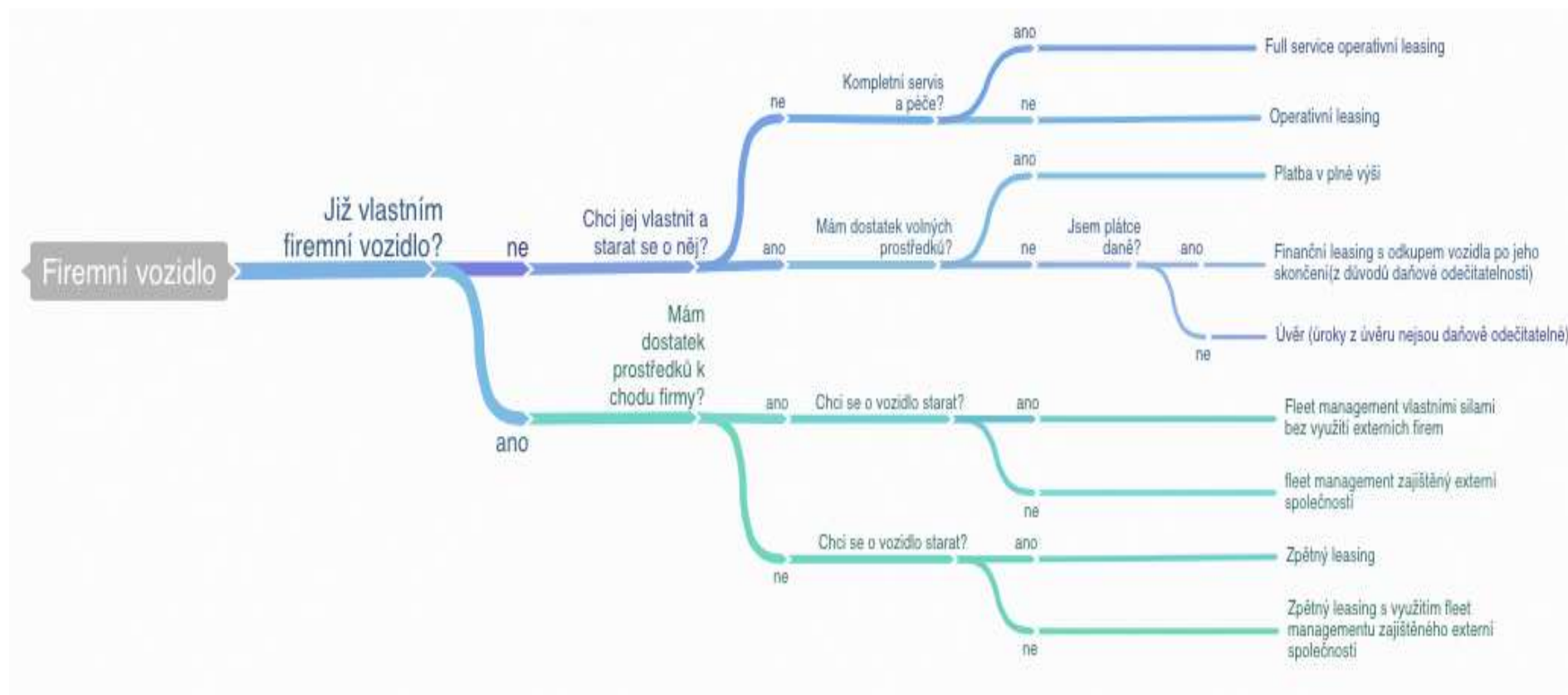
Koupě z vlastních zdrojů připadá v úvahu, když má investor dostatek finančních prostředků k jeho koupi a nevádí mu velký jednorázový výkyv na straně firemních nákladů. Jestliže ale společnost nechce firemní pokladnu zatěžovat a zároveň vozidlo (relativně) vlastnit, zbývají možnosti koupě pomocí úvěru a pořízení pomocí finančního leasingu.

Úroky z úvěru nejsou na rozdíl od marží při finančním i operativním leasingu společností zatíženy DPH. Z těchto důvodů je spotřebitelský úvěr také většinou vhodnější pro neplátce daně. Avšak vzhledem k faktu, že se majetek objeví na straně aktiv v účetní rozvaze podniku, tak se zároveň objeví na straně pasiv v cizích zdrojích, což by mohlo mít za následek zhoršení postavení společnosti pro obchodní partnery nebo investory, kteří hodnotí rizikovost investice.

Finanční leasing je vhodný pro společnosti, které vědí, že majetek chtějí po ukončení leasingové smlouvy a splacení všech leasingových splátek vlastnit, ale nechtějí mít majetek na straně pasiv podniku a tím pádem relativní zhoršení postavení společnosti pro případné investory. Majetek je po celou dobu leasingu pouze pronajímán (ale s přenesením odpovědnosti na nájemce jako by byl vlastník) a po skončení leasingu je prodán nájemci za symbolickou cenu.

V případě, že společnost nechce vůz vlastnit, ani se o něj starat, má v podstatě na výběr pouze z jedné varianty, kterou je operativní leasing. Do operativního leasingu spadají především základní služby spojené s provozem vozového parku. Vozidlo je nájemci pronajímáno, po celou dobu je tedy ve vlastnictví leasingové společnosti. Po skončení leasingu je nájemci vůz odebrán a prodán. Nájemce má výhodu v tom, že za vozidlo neplatí plnou cenu, protože ve splátkách se kalkuluje s určitou zůstatkovou hodnotou, která nájemce platit nemusí. Varianta full-service leasingu je pak komfortnější odnoží operativního leasingu, kdy by se leasingová společnost měla kompletně postarat o vše, co se provozu vozidla týká. Rozhodovací model způsobů financování je vyobrazen na obr. č. 4

Obrázek č. 4: Model formy financování



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Model výběru poskytovatelů

Druhý model je již aplikován na situaci, kdy se investor rozhodl pro financování vozového parku formou full-service operativního leasingu. Model je zpracován na základě již zmíněných dat, nabídek a obchodních podmínek leasingových společností a jeho cílem je pomoci investorovi při rozhodování jakého poskytovatele ze zaslaných nabídek zvolit. V modelu jsou vyobrazeny veškeré souvislosti spojené s poptávanými službami a se zaslanými nabídkami. Vzhledem k tomu, že existuje velké množství situací, které mohou nastat, nelze investorovi jednoznačně doporučit ten či onen produkt. Vše je v tomto případě velmi individuální a záleží pouze na investorovi, jaký z produktů leasingových společností preferuje více, a kterému výběrovému kritériu dává větší váhu. V první řadě je nutné si odpovědět na otázku zda investor požaduje skutečně kompletní servis vozidla nebo mu nevádí, pokud je servis poskytován bez spotřebního materiálu jako jsou stírátko, provozní kapaliny (náplně do ostřikovačů, doplnění oleje mimo garanční prohlídku, kosmetika a mytí vozidla a interiéru). V modelu jsou zeleně zvýrazněny lepší podmínky nebo vlastnosti oproti ekvivalentu služby nabízené konkurentem. Model je vyobrazen na obrázku č. 5.

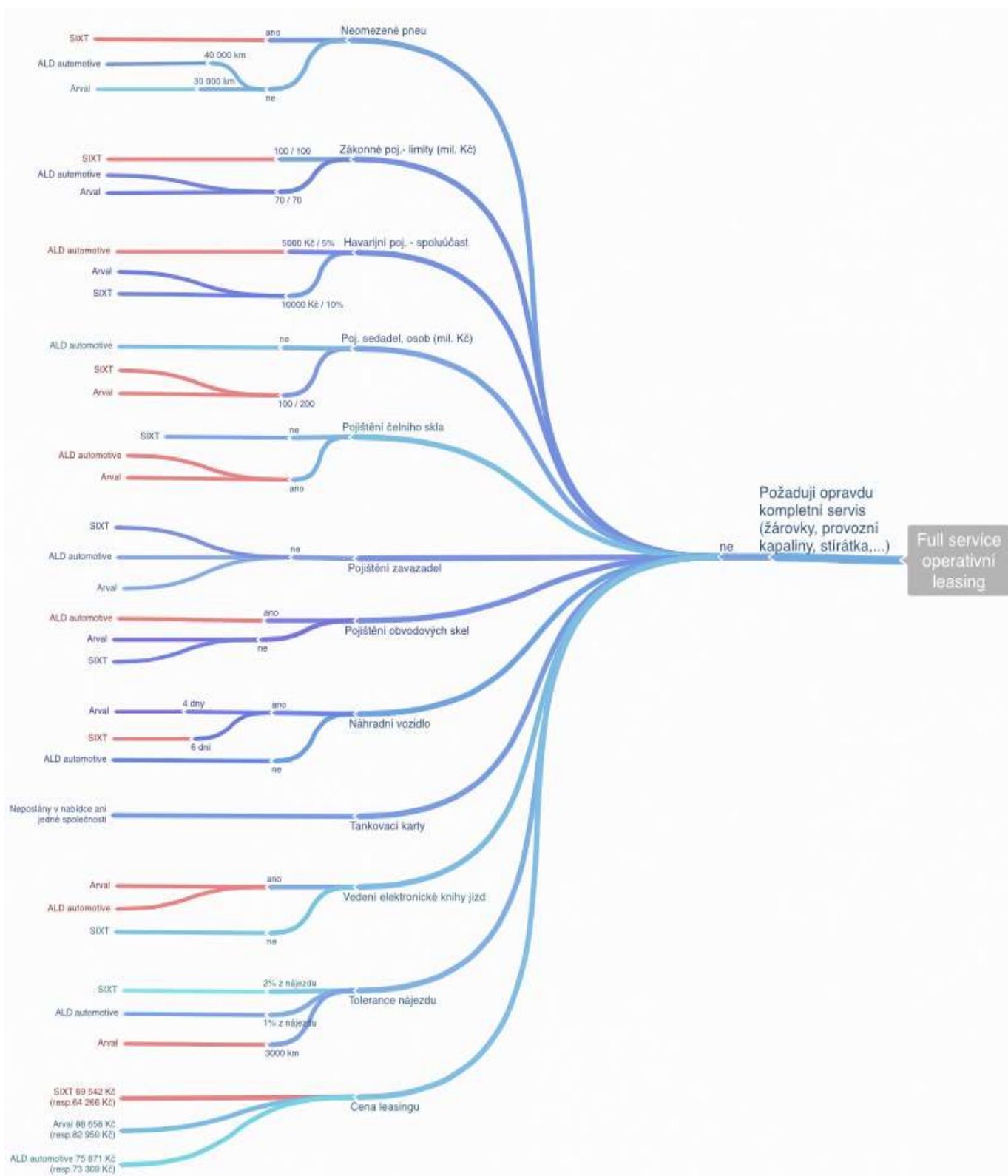
5.2.1 Kompletní servis vozidla

V případě, že investor požaduje kompletní servis bez omezení musí si zároveň odpovědět na otázku, zda také požaduje neomezený počet pneumatik, či nikoliv. Pokud mu nevádí, že jsou pneumatiky omezené kilometrovým nájездem, má na výběr ze dvou poskytovatelů leasingu. Jedná se o společnosti Business LEASE s.r.o. a ŠkoFIN s.r.o.. poté se již investor rozhoduje na základě jeho individuálních kritérií. Jestliže nájemce požaduje neomezený počet pneumatik v průběhu leasingu, opět má na výběr ze dvou poskytovatelů. Zmíněný produkt nabídly shodně společnosti Auto-Kern s.r.o. a LeasePlan ČR, s.r.o.. I zde se musí investor posléze rozhodnout na základě požadovaných kritérií i na základě ceny splátky.

5.2.2 Nekompletní servis vozidla

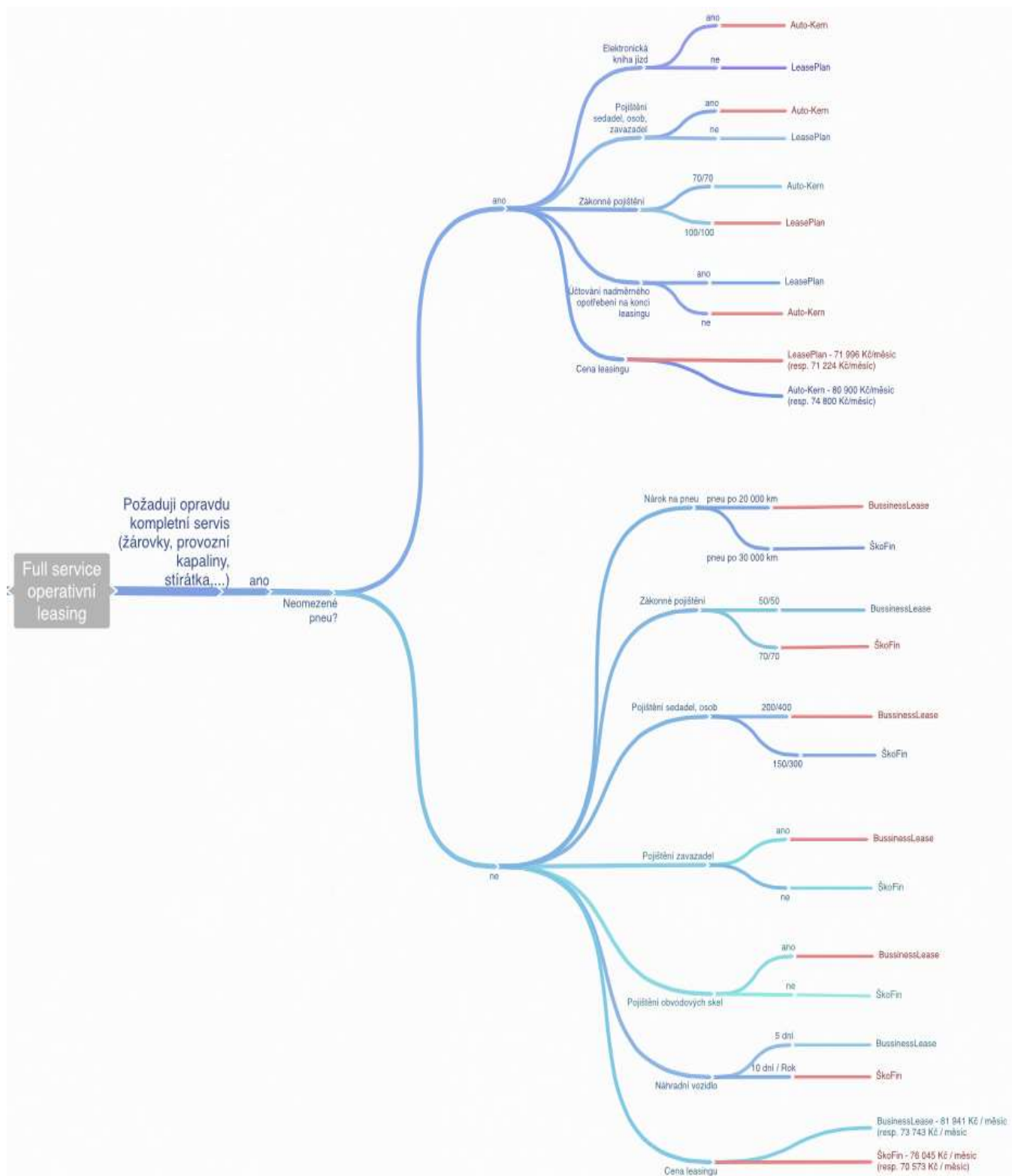
Nekompletní servis vozidla nabízely společnosti SIXT Česká republika SPEED LEASE a.s., ALD Automotive s.r.o. a Arval CZ s.r.o.. Všechny tři byly porovnávány na základě stejných kritérií, z nichž každé může mít opět pro hodnotícího jinou váhu.

Obrázek č. 5: Model výběru poskytovatelů 1. část



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 6: metoda výběru poskytovatelů 2. část



zdroj: Vlastní zpracování

6 Závěr

Full-service leasing je v současné době jedním z velmi perspektivních nástrojů pro podnikatele, kteří ke svému podnikání potřebují být dostatečně mobilní. Musí tedy využívat služeb automobilů, ale nechtějí se o ně starat. Trendem moderní doby ve společnosti již není vlastnit velký vozový park, k jehož správě a provozu by bylo zapotřebí mnoho pracovních sil, ale právě naopak jeho outsourcing do rukou společností, které jsou v tomto ohledu specializované a mohou nabídnout mnohem větší portfolio a komfort služeb, na které by jinak investor vlastními silami nedosáhl. Full-service leasing je jeho pravým nástrojem. Snížení starostí, nákladovosti nebo menší míra vynaloženého lidského kapitálu je jenom malý výčet výhod, které tuto službu provází. Primárním účelem systému je poskytnout nájemci prostor pro jeho podnikatelskou činnost, který by jinak, v případě nevyužití systému, musel zaplnit správou svého vozového parku. Využitím služby se převádí rizika a náročnost správy fleetů na leasingovou společnost.

Jako v každém oboru i při výběru služby full-service leasingu je nutné být velmi opatrný a neunáhlený. Nepřipravenost nebo neznalost všech potřebných kritérií a rozdílů může vést i k opačnému efektu, než který zde byl charakterizován. Diplomová práce ukázala, jak velké mohou být rozdíly v případě jednotlivých kalkulací leasingových společností. Příkladem by mohla být některými společnostmi do kalkulace nezapočítaná elektronická kniha jízd, která byla poptávána. Velké rozdíly vyskytující se v nabídkách společně s někdy příliš komplikovanými všeobecnými obchodními podmínkami proto vyžadují od hodnotitele značnou pozornost. Jedním z dalších příkladů může být účtování nadměrného opotřebení vozidla, které leasingové společnosti často využívají ke zvýšení kalkulované zůstatkové hodnoty vozidla, resp. ke snížení jeho kalkulované měsíční splátky a tím pádem k lépe vyhlížející nabídce. Velké rozdíly panují i v přístupu k servisu vozidel, kdy některé společnosti nenabízejí kompletní servis vozidel. Odlišnosti se dále vyskytují v přístupu k náhradnímu vozidlu, které je ve většině případech garantováno pouze na krátkou dobu, tj. maximálně do 10 dní (v případě společnosti ALD automotive, s.r.o. dokonce byla podána nabídka bez náhradního vozidla). Některé leasingové společnosti rovněž nezahrnuly do nabídek kompletní pojištění a vystavovaly tak nájemce zbytečným rizikům. Tyto a další rozdíly vyžadují od hodnotitele při rozhodování, jak již bylo řečeno, velkou ostražitost. Proto byly autorem pro práci vytvořeny rozhodovací modely podobou

myšlenkových map, které byly aplikovány na konkrétní případy a které by měly hodnotiteli v jeho rozhodnutí pomoci. První vytvořený model si dával za cíl pomoci investorovi rozhodnout se, jakým způsobem bude financovat svůj nově vznikající vozový park. Druhý zmíněný model porovnával konkrétní dodavatele (jejich obchodní podmínky a nabídky) full-service leasingu a měl by investorovi pomoci rozhodnout se v závislosti na jeho individuálních požadavcích nad jejich výběrem. Z modelů vyplývá, že cena splátky by neměla hrát primární roli při rozhodování nad dodavateli. V případě, že primární roli hraje, je nutné počítat s velkými riziky jejího následného zvýšení v případě jakéhokoliv jiného než standardního a bezeškodného průběhu smlouvy. Proto by každé rozhodnutí společnosti mělo stát na přesně určených individuálních kritériích. Pro některé může být měřítkem cena, pro další kvalita a rozsah nabízených služeb. Vždy je každopádně na místě, aby se společnost rozhodovala až po provedení důkladné analýzy svých potřeb a analýzy jednotlivých nabídek.

Diplomová práce měla být především souhrnnou a ucelenou příručkou mající za úkol pomoci investorovi v orientaci při jeho rozhodování nad vznesenými otázkami ohledně způsobu financování a výběru dodavatelů vozového parku. Záměr byl poskytnout čtenáři informace, které by jiným způsobem mohl získat pouze velmi rozříštěně. Jednotlivé kapitoly od základů finančního řízení, navazující charakteristiku služeb financování, přes detailní popis full-service leasingového konceptu a fleet managementového konceptu, až po samotnou analýzu konkrétních nabídek a sestavení rozhodovacích modelů na sebe plynule navazovaly a předkládaly tuto komplexní službu z různých pohledů. Pohledy byly doplněny praktickými zkušenostmi autora se systémem. Cílem této práce bylo detailně analyzovat systém financování pomocí full-service leasingu a poukázat na skutečnosti, díky kterým by měl mít investor snazší proces rozhodování. Autor v plné míře věří, že se cíle předložené diplomové práce povedlo naplnit.

7 ZDROJE

1. BENDA, Václav. *Leasing v praxi: právní, účetní a daňové postupy včetně příkladů*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: BOVA POLYGON, 2006, 383 s. ISBN 80-7273-132-7.
2. ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. *Základy financí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3669-3.
3. DAMODARAN, Aswath. *Applied corporate finance*. 3rd ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2011, xiv, 738 s. ISBN 9780470384640
4. FARSKÁ, Petra. *Finanční leasing v právní praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003, xii, 248 s. ISBN 8071798363.
5. KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 299 s. ISBN 9788073803155.
6. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004, xxxi, 714 s. ISBN 8071798029.
7. KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, xvi, 367 s. ISBN 80-7179-529-1.
8. VALOUCH, Petr. *Leasing v praxi: praktický průvodce*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012, 116 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 9788024740812.
9. PULZ, Jiří. *Leasing v teorii a praxi*. Praha: Grada, 1993, 302 s. ISBN 807169021x.
10. SLAVÍK, Jakub. *Finanční průvodce nefinančního manažera: jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 175 s. ISBN 978-80-247-4593-0.
11. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.
12. VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1997, 247 s. ISBN 80-901991-6-x.

13. VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3., přeprac. A rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 465 s. ISBN 978-80-86929-71-2.
14. VYSUŠIL, Jiří. *Ekonomika a finance podniku pro manažery*. Praha: Eurovia, 1994, 116 s. ISBN 80-901186-7-4.

Internetové zdroje

1. Základní účetní výkazy firmy. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/cast3.aspx>
2. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. [online]. [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/cast3.aspx>
3. Finanční páka. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p1233-financni-paka.aspx>
4. Insolvence. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/insolvencni/cast1h1.aspx>
5. Překapitalizování podniku. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.ekonomickyslovník.cz/prekapitalizovani-podniku/>
6. Spotřebitelské úvěry. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.clfa.cz/index.php?textID=48>
7. Automobil v podnikání. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d38376v48323-automobil-v-podnikani/>
8. Finanční leasing. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: www.clfa.cz
9. Finanční leasing v roce 2014 z daňového pohledu. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/dokument/nahled-dokumentu/doc-d47119v58495p1-financni-leasing-v-roce-2014-z-danoveho-pohledu/?query=leasing>
10. Charakteristika leasingu. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.clfa.cz/index.php?textID=40>

11. Full-service leasing už není jen produktem budoucnosti. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-21334140-full-service-leasing-uz-neni-jen-produktem-budoucnosti>
12. Trendy ve Full-service leasingu. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.business-car.cz/clanek/trendy-ve-full-service-leasingu>
13. MELCER, Martin. Finanční matematika v českých učebnicích (Od Marchetovy reformy). [online]. Praha: matematicko-fyzikální fakulty Univerzity Karlovy v Praze, 2013 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: http://dml.cz/bitstream/handle/10338.dmlcz/402363/DejinyMat_55-2013-1_9.pdf,
14. Annuity. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/a/annuity.asp>
15. Efektivní údržba a servis firemních aut. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.autaprofirmy.cz/efektivni-udrzba-servis-firemnych-aut>
16. CO VŠE NÁKLADY NA SERVIS A ÚDRŽBU ZAHRNUJÍ. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.autaprofirmy.cz/efektivni-udrzba-servis-firemnych-aut>
17. Povinné ručení. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.top-pojisteni.cz/povinne-ruceni>
18. Zákon č. 168/1999, § 3 odst. 1–5,. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/168-1999-zakon-o-pojisteni-odpovednosti-z-provozu-vozidla-povinne-ruceni/cast-1-oddil-2/>
19. Členové rady kancelářů. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.ckp.cz/motoriste/ClenoveRadyKancelari/index.php>
20. Pojišťovnictví: nový zákon o pojišťovnictví a nové vyhlášky : pojistná smlouva, pojišťovací zprostředkovatelé a likvidátoři, pojištění odpovědnosti z provozu vozidla : podle stavu k .. Ostrava: Sagit, [200-]-., sv. ÚZ.
21. Co je to havarijní pojištění. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.top-pojisteni.cz/havarijni-pojisteni/co-je-to-havarijni-pojisteni>

22. Jak se počítá havarijní pojištění. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.srovnator.cz/jak-se-pocita-havarijni-pojisteni/>
23. Co je to havarijní pojištění?. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.top-pojisteni.cz/havarijni-pojisteni/co-je-to-havarijni-pojisteni>
24. Silniční daň, Portál veřejné správy. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=0&idBiblio=40588&recShow=1&nr=16~2F1993&rpp=50#parCnt>
25. Český rozhlas, rozhlasové poplatky. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <https://zis-ext.rozhlas.cz/LegislativeAct.aspx>
26. Přehled základních správních poplatků. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.registr-vozidel.cz/prehled-zakladnich-spravnich-poplatku>
27. Asistenční služby řeší problémy v česku i v zahraničí. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-20427430-asistencni-sluzby-resi-problemy-v-cesku-i-v-zahranici>
28. Asistenční služby. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.epojisteni.cz/asistencni-sluzby/>
29. ÚAMK – Ústřední automotoklub ČR (www.uamk.cz), ABA – Autoklub Bohemia Assistance (www.aba.cz), Global Assistance (www.globalassistance.cz), AXA Assistance CZ (www.axa-assistance.cz), International SOS Assistance CZ (www.internationalsos.com), Coris Praha (www.coris.cz) a Mondial Assistance (www.mondial-assistance.cz).
30. Tankovací karty ušetří nejen peníze. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/tankovaci-karty-usetri-nejen-penize-861732>
31. Jak snížit náklady na provoz: pořídte si tankovací kartu. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/jak-snizit-naklady-na-provoz-vozu-poridte-si-tankovaci-kartu/>

32. Vedoucí oddělení informačních technologií společnosti ALD Automotive. [online]. [cit. 2015-03-15].
33. Dostupné z: www.dnoviny.cz/informatika/sluzby-reportingu-poskytuji-podrobne-informace-o-vozovem-parku-3873
34. Monitoring. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <https://carcontrol.cz.o2.com/web/Reference.aspx?id=39>
35. Elektronická kniha jízd. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.leaseplan.cz/produkty-a-sluzby/online-aplikace/carwatch-elektronicka-kniha-jizd>
36. FLEET MANAGEMENT AND WIRELESS M2M. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.berginsight.com/ReportPDF/Summary/BI-FMWM2M-SUM.pdf>
37. FLEET MANAGEMENT. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: http://www.fleetmanagement.cz/use/use_1.asp
38. Car policy. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.business-car.cz/testy/motivacni-setkani-car-policy>
39. Jak vybrat značku vozu. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.autaprofirmy.cz/jak-vybrat-znacku-vozu>
40. Zákon o správě daní a poplatků. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/spravadani/>
41. Zákon 137/2006 o veřejných zakázkách. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=0&idBiblio=62419&recShow=6&nr=137~2F2006&rpp=15#parCnt>

Seznam obrázků

Obrázek č.1: Maximalizace hodnoty podniku v souvislostech rozhodování

Obrázek č.2: Vzájemné vztahy základních účetních výkazů

Obrázek č. 3 : Vhodný moment pro výměnu vozidla

Obrázek č. 4: Model formy financování

Obrázek č. 5: Model výběru poskytovatelů 1. část

Obrázek č. 6: Model výběru poskytovatelů 2. část

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Srovnání finančního a operativního leasingu

Tabulka č. 2: Průměrné měsíční náklady a jejich podíl na celkových nákladech

Tabulka č. 3 : Ceny dálničních známek pro rok 2015

Tabulka č. 4: Pořizovací cena vozidel

Tabulka č. 5: Srovnání služeb leasingových společností

Seznam příloh

Příloha č. 1 Zadání výběrového řízení

Příloha č. 2 Specifikace vozu Škoda Rapid Spaceback Ambition 1.6 TDI

Příloha č. 3 Specifikace vozu Škoda Rapid Spaceback Ambition 1.6 TDI

Příloha č. 4 Specifikace vozu Škoda Octavia Combi L&K 2.0 TDI 4x4 DSG

Příloha č. 5 Specifikace vozu Škoda Octavia Combi Scout 2.0 TDI 4x4 DSG

Příloha č. 6 Specifikace vozu Škoda Octavia Combi RS 2.0 TDI DSG

Příloha č. 7 Specifikace vozu Škoda Octavia RS 2.0 TDI DSG

Příloha č. 8 Cenové nabídky leasingu pro vybraná vozidla na 36 měsíců

Příloha č. 9 Cenové nabídky leasingu pro vybraná vozidla na 48 měsíců

Příloha č.1 Zadání výběrového řízení

Vážení,

dovolujeme si Vás požádat o nabídky full-service leasingu pro naši společnost Autoklub České republiky. Jedná se o šest vozů pro manažery klubu. Požadované konfigurace vozů naleznete v příloze dokumentu. Zároveň žádáme o zaslání Vašich všeobecných obchodních podmínek.

Prosíme o doplnění konfigurace o výbavu zajišťovanou prodejcem. Jedná se především o:

- povinnou výbavu
- mechanické zabezpečení řadící páky
- koberce do interiéru (guma)

Podmínky leasingu:

- Délka leasingu (prosíme o výpočet variant na 36 a 48 měsíců)
- Roční nájezd dle přiložené tabulky
- Uzavřená kalkulace

Služby:

- údržba, záruční a pozáruční servis,
- uskladnění a výměna pneumatik,
- zákonné pojištění,
- havarijní pojištění,
- další pojištění (sedadel, čelního skla a skel obvodových)-dle nabídky,
- silniční daň,
- poplatek za rádio,
- vedení veškeré administrativy,
- náhradní vozidlo,
- asistenční služba,
- dálniční známky,
- vedení elektronické knihy jízd.

Termín pro zaslání nabídek je 15.10.2014 a to na adresu autoklub@autoklub.cz nebo na písemně na adresu: Opletalova 29, Praha 1, 110 00.

Na stejných adresách je možné se obracet s dotazy na doplnění zadání.

Děkuji a jsem s pozdravem
Jan Vohnout
Manažer klubu

Autoklub České Republiky
Opletalova 29,
Praha 1, 110 00
autoklub@autoklub.cz
222 898 224

Příloha č. 2: Specifikace vozu Škoda Rapid Spaceback Ambition 1.6 TDI

SIMPLY CLEVER

ŠKODA



Rapid Spaceback Ambition 1.6 TDI 66 kW 5-stup. mech.

Konfigurovaný vůz

ID konfigurace: 66621533

Model	Rapid Spaceback	Výbava	Ambition	Interiér	Černá Satin
Konfigurováno dne	22. 3. 2015 14:49:08	Motor	1.6 TDI 66 kW 5-stup. mech.	Barva	Černá Magic s perleťovým efektem
Konfigurace	NH1354, 2015, EQ, 1Z1Z, GPK4PK4, GPMPPMP, GPTZPT2, GPWAPWA, GWAHWAH, MASGEAZ				
Celková cena	443 000 Kč				



Škoda Care produkty

Škoda Care produkty	
Prodloužená záruka na 4 roky, do 120 000 km	10 300 Kč
Záruka mobility	

Výbava

Mimořádná výbava	
Paket pro špatné cesty (PK4)	5 400 Kč
Mezipodlaha v zavazadlovém prostoru (PMP)	4 200 Kč
Příprava pro telefon GSM II s Bluetooth, bez držáku, bez hlasového ovládání, "MAXI DOT" (PTZ)	6 100 Kč
Přední míhové světlomety s "CORNER" funkcí (PWA)	2 500 Kč
Paket Ambition Plus (WAH)	12 700 Kč

Příloha č. 3: Specifikace vozu Škoda Rapid Spaceback Ambition 1.6 TDI

SIMPLY CLEVER

ŠKODA



Rapid Spaceback Ambition 1.6 TDI 66 kW 5-stup. mech.

Konfigurovaný vůz

ID konfigurace: 66621533

Model	Rapid Spaceback	Výbava	Ambition	Interiér	Černá Satin
Konfigurováno dne	22. 3. 2015 14:49:08	Motor	1.6 TDI 66 kW 5-stup. mech.	Barva	Černá Magic s perleťovým efektem
Konfigurace	NH1354, 2015, EQ, 1Z1Z, GPK4PK4, GPMPPMP, GPTZPTZ, GPWAPWA, GWAHWAH, MASGEAZ				
Celková cena	443 000 Kč				



Škoda Care produkty

Škoda Care produkty	
Prodloužená záruka na 4 roky, do 120 000 km	10 300 Kč
Záruka mobility	

Výbava

Mimořádná výbava	
Paket pro špatné cesty (PK4)	5 400 Kč
Mezipodlaha v zavazadlovém prostoru (PMP)	4 200 Kč
Příprava pro telefon GSM II s Bluetooth, bez držáku, bez hlasového ovládání, "MAXI DOT" (PTZ)	6 100 Kč
Přední míhové světlomety s "CORNER" funkcí (PWA)	2 500 Kč
Paket Ambition Plus (WAH)	12 700 Kč

Příloha č. 4: Specifikace vozu Škoda Octavia Combi L&K 2.0 TDI 4x4 DSG

SIMPLY CLEVER

ŠKODA



Octavia Combi L&K 2.0 TDI 135 kW 6-stup. automat. 4x4

Konfigurovaný vůz

ID konfigurace: 66621902

Model	Octavia Combi	Výbava	L&K	Interiér	Hnědá
Konfigurováno dne	22. 3. 2015 14:57:05	Motor	2.0 TDI 135 kW 6-stup. automat. 4x4	Barva	Stříbrná Brilliant metalíza
Konfigurace	5E559X, 2015, HD, 8E8E, GPDDPDD, GPH5PH5, GPH7PH7, GPH8PH8, GPHCPHC, GPJAPJA, GPK3PK3, GPT1PT1, GWAIWAI, GWAKWAK, MEPH7X5, MASGEAZ				
Celková cena	1 007 400 Kč				



Škoda Care produkty

Škoda Care produkty	
Prodloužená záruka na 4 roky, do 120 000 km	11 500 Kč
Záruka mobility	

Výbava

Mimořádná výbava	
KESSY bezklíčové odemykání, zamykání a startování, alarm s hlídáním vnitřního prostoru, zálohovaná siréna, naklonovým čtelem a dálkové ovládání centrálního zamykání se SAFE systémem (PDD)	6 500 Kč
Vyhřívané vrstvené čelní sklo (PH5)	4 900 Kč
SUNSET (PH7)	4 700 Kč
Panoramatická posuvná střeška PSD (PH8)	32 000 Kč
Nezávislé přídatné topení s dálkovým ovládáním (PHC)	24 500 Kč
Rezervní kolo ocelové (neplnohodnotné), zvedák vozu, klíč na kola (PJA)	1 600 Kč
Mezipodlaha v zavazadlovém prostoru (PK3)	4 200 Kč
Komfortní telefonování, bezdrátové spojení s vnější anténou a hlasovým ovládáním (PT1)	4 000 Kč
TRAVELLER ASSISTANT (WAI)	55 500 Kč
CREW PROTECT ASSISTANT a boční airbagy vpředu a vzadu (WAK)	4 000 Kč
AUTOMATIC PARKING ASSISTANT* parkovací asistent – robotizované parkování podélné a kolmo k vozovce (7X5)	14 000 Kč

Příloha č. 5: Specifikace vozu Škoda Octavia Combi Scout 2.0 TDI 4x4 DSG

SIMPLY CLEVER

ŠKODA



Octavia Combi Scout 2.0 TDI 135 kW 6-stup. automat. 4x4

Konfigurovaný vůz

ID konfigurace: 66622530

Model	Octavia Combi	Výbava	Scout	Interiér	Černá/Látka
Konfigurováno dne	22. 3. 2015 15:10:37	Motor	2.0 TDI 135 kW 6-stup. automat. 4x4	Barva	Stříbrná Brilliant metalíza
Konfigurace	5E559X, 2015, HC, BE8E, GPH7PH7, GPJAPJA, GPL3PL3, GPLMPLM, GPT1PT1, GPW9PW9, GWAIWAI, MBBO6FF, MASGEA2				
Celková cena	850 600 Kč				



Škoda Care produkty

Škoda Care produkty	
Prodloužená záruka na 4 roky, do 120 000 km	11 500 Kč
Záruka mobility	

Výbava

Mimořádná výbava	
SUNSET (PH7)	4 700 Kč
Rezervní kolo ocelové (nepřinohodnotné), zvedák vozu, klíč na kola (PJA)	1 600 Kč
Multifunkční kapsa (PL3)	1 000 Kč
Malý kožený paket (3 ramenný multifunkční kožený volant pro rádio, a telefon) (PLM)	5 000 Kč
Komfortní telefonování, bezdrátové spojení s vnější anténou a hlasovým ovládním (PT1)	7 500 Kč
Přední mlhové světlomety s *CORNER* funkcí černé (PW9)	2 500 Kč
TRAVELLER ASSISTANT (WAI)	59 800 Kč
Zpětná zrcátka v barvě vozu (6FF)	0 Kč

Příloha č. 6: Specifikace vozu Škoda Octavia Combi RS 2.0 TDI DSG

SIMPLY CLEVER

ŠKODA



Octavia Combi RS 2.0 TDI 135 kW 6-stup. automat.

Konfigurovaný vůz

ID konfigurace: 66623313

Model	Octavia Combi	Výbava	RS	Interiér	RS sedlé prošití
Konfigurováno dne	22. 3. 2015 15:29:19	Motor	2.0 TDI 135 kW 6-stup. automat.	Barva	Stříbrná Brilliant metalize
Konfigurace	5E569C, 2015, L1, 8E8E, GPDEPDE, GPFDPFD, GPH5PH5, GPH7PH7, GPH8PH8, GPHCPHC, GPJ7PJ7, GPJCPJC, GPLHPLH, GPT1PT1, GPW2PW2, GRA3RA3, GVALWAI, MBTR9Z3, MDLS3X5, M6PH7X2, MTWU1SL, MASGEA2				
Celková cena	964 100 Kč				



Škoda Care produkty

Škoda Care produkty	
Prodloužená záruka na 4 roky, do 120 000 km	11 500 Kč
Záruka mobility	

Výbava

Mimořádná výbava	
"KESSY" - bezklíčové odemknutí, zamykání a startování bez SAFE systému (PDE)	10 000 Kč
"PERFORMANCE MODE SELECTION" - volba jízdního profilu, performance sound generator (PFD)	4 200 Kč
Vyhřívání vrstvené čelní sklo (PH5)	4 900 Kč
"SUNSET" (PH7)	4 700 Kč
Panoramatická posuvná střecha PSD (PH8)	32 000 Kč
Nezávislé přídatné topení s dálkovým ovládním (PHC)	24 500 Kč
Kola z lehké slitiny "GEMINI" 7,5J x 18" - 4 ks entracit (PJ7)	7 400 Kč
Rezervní kolo (dojezdové), zvedák vozu, klíč na kola (PJC)	1 600 Kč
Černý designový paket s černým nosičem (PLH)	6 500 Kč
Komfortní telefonování, bezdrátové spojení s vnější anténou a hlasovým ovládním (PT1)	4 000 Kč
Přední mlhové světlomety s "CORNER" funkcí (PW2)	2 500 Kč
SOUND SYSTEM CANTON (8 reproduktorů, centrální reproduktor, externí zesilovač, subwoofer) (RA3)	12 900 Kč
"TRAVELLER ASSISTANT" (WAI)	59 800 Kč
Zásuvka na 230 V (9Z3)	2 500 Kč
Vyjímatelný vak "UNIBAG" (3X5)	3 000 Kč
PARKING ASSISTANT - parkovací senzory vpředu a vzadu (pro rádio Bolero a navigaci s detekcí jízdní dráhy) (7X2)	17 400 Kč
Ochrana podvozku proti kamenům (1SL)	700 Kč

Příloha č. 7: Specifikace vozu Škoda Octavia RS 2.0 TDI DSG

SIMPLY CLEVER

ŠKODA



Octavia RS 2.0 TDI 135 kW 6-stup. automat.

Konfigurovaný vůz

ID konfigurace: 66622828

Model	Octavia	Výbava	RS	Interiér	RS červené prošití
Konfigurováno dne	22. 3. 2015 15:17:37	Motor	2.0 TDI 135 kW 6-stup. automat.	Barva	Stříbrná Brilliant metaliza
Konfigurace	5E369C, 2015, LH, 8EBE, GPH5PH5, GPH7PH7, GPJ7PJ7, GPK0PK0, GPLGPLG, GPLKPLK, GPNCPCNC, MESSUE4, MASGEA2				
Celková cena	785 500 Kč				



Škoda Care produkty

Škoda Care produkty	
Prodloužená záruka na 4 roky, do 120 000 km	11 500 Kč
Záruka mobility	

Výbava

Mimořádná výbava	
Vyhřívané vrstvené čelní sklo (PH5)	4 900 Kč
"SUNSET" (PH7)	4 700 Kč
Kola z lehké slitiny "GEMINI" 7,5J x 18" - 4 ks antracit (PJ7)	7 400 Kč
Tažné zařízení s odnímatelnou hlavicí (PK0)	12 000 Kč
Potah sedadel - kůže (PLG)	7 500 Kč
Černý designový paket (PLK)	800 Kč
Infotainment Navigační systém "AMUNDSEN" (PNC)	17 700 Kč
MDI (Mobile Device Interface) (UE4)	0 Kč

Příloha č. 8: Cenové nabídky leasingu pro vybraná vozidla na 36 měsíců

varianta 36 měsíců									
	Požizovací cena (bez DPH)	Nájezd km/rok	Arval	Busine ssLeas e	Auto- Kern	ŠkoFin	ALD automoti ve	LeasePla n	SIXT
Škoda Octavia Combi L&K 4x4 TDI DSG	682 726 Kč	25 000	17 614 Kč	15 294 Kč	16 200 Kč	13 549 Kč	13 992 Kč	13 061 Kč	13 302 Kč
Škoda Octavia Combi RS TDI DSG	658 651 Kč	60 000	20 659 Kč	19 569 Kč	16 700 Kč	19 489 Kč	18 016 Kč	17 609 Kč	16 451 Kč
Škoda Octavia RS TDI DSG	533 259 Kč	35 000	14 732 Kč	16 114 Kč	13 800 Kč	12 667 Kč	12 777 Kč	11 948 Kč	11 270 Kč
Škoda Octavia Combi SCOUT 4x4 TDI DSG	577 778 Kč	50 000	17 289 Kč	15 356 Kč	15 300 Kč	14 216 Kč	16 065 Kč	13 695 Kč	14 329 Kč
Škoda Rapid 1,6 TDI Ambition	329 540 Kč	30 000	9 502 Kč	8 140 Kč	9 500 Kč	8 446 Kč	7 862 Kč	8 120 Kč	7 197 Kč
Škoda Rapid 1,6 TDI Ambition	329 540 Kč	20 000	8 862 Kč	7 468 Kč	9 400 Kč	7 678 Kč	7 159 Kč	7 563 Kč	6 993 Kč
Celkem za 1 splátku	3 111 494 Kč	220 000 Km	88 658 Kč	81 941 Kč	80 900 Kč	76 045 Kč	75 871 Kč	71 996 Kč	69 542 Kč
Celkem za 36 měsíců	3 111 494 Kč	220 000 Km	3 191 6 88 Kč	2 949 8 76 Kč	2 912 4 00 Kč	2 737 62 0 Kč	2 731 35 6 Kč	2 591 85 6 Kč	2 503 51 2 Kč
Pořadí	-	-	7.	6.	5.	4.	3.	2.	1.

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 9: Cenové nabídky leasingu pro vybraná vozidla na 48 měsíců

varianta 48 měsíců									
	Požizovací cena (bez DPH)	Nájezd km/rok	Arval	Busines sLease	Auto- Kern	ŠkoFin	ALD automoti ve	LeasePla n	SIXT
Škoda Octavia Combi L&K 4x4 TDI DSG	682 726 Kč	25 000	16 003 Kč	14 003 Kč	14 600 Kč	12 675 Kč	12 729 Kč	13 233 Kč	12 021 Kč
Škoda Octavia Combi RS TDI DSG	658 651 Kč	60 000	20 137 Kč	16 089 Kč	16 400 Kč	17 634 Kč	18 072 Kč	17 609 Kč	15 097 Kč
Škoda Octavia RS TDI DSG	533 259 Kč	35 000	13 632 Kč	14 344 Kč	12 700 Kč	11 724 Kč	11 987 Kč	11 918 Kč	10 587 Kč
Škoda Octavia Combi SCOUT 4x4 TDI DSG	577 778 Kč	50 000	16 228 Kč	14 894 Kč	14 000 Kč	13 898 Kč	16 122 Kč	13 431 Kč	13 514 Kč
Škoda Rapid 1,6 TDI Ambition	329 540 Kč	30 000	8 839 Kč	7 438 Kč	8 600 Kč	7 776 Kč	7 592 Kč	7 818 Kč	6 685 Kč
Škoda Rapid 1,6 TDI Ambition	329 540 Kč	20 000	8 111 Kč	6 975 Kč	8 500 Kč	6 866 Kč	6 807 Kč	7 215 Kč	6 362 Kč
Celkem za 1 splátku	3 111 494 Kč	220 000 Km	82 950 Kč	73 743 Kč	74 800 Kč	70 573 Kč	73 309 Kč	71 224 Kč	64 266 Kč
Celkem za 48 měsíců	3 111 494 Kč	220 000 Km	3 981 6 00 Kč	3 539 6 64 Kč	3 590 40 0 Kč	3 387 50 4 Kč	3 518 83 2 Kč	3 418 75 2 Kč	3 084 76 8 Kč
Pořadí	-	-	7.	5.	6.	2.	4.	3.	1.

Zdroj: Vlastní zpracování