

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Diplomová práce

**Optimální varianta financování jako výsledek
manažerského rozhodování**

Bc. Daniela Kosinová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Daniela Kosinová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Optimální varianta financování jako výsledek manažerského rozhodování

Název anglicky

The optimal solutions financing as result managerial decision

Cíle práce

Cílem práce je navrhnout optimální variantu financování investičního rozvoje společnosti Technické služby města Duchcov z cizích zdrojů na základě posouzení ekonomické výhodnosti. Záměrem práce je pomoci rozhodování managementu společnosti, na základě vybraných ukazatelů.

Metodika

Na základě studia odborné literatury budou charakterizovány jednotlivé části podnikatelského projektu se zaměřením na formy financování a metody jejich výběru (vhodnosti). Dále bude provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku v kontextu plánované investice. Na základě výsledků analytické části bude pomocí komparace proveden výběr nejvhodnější formy financování podnikatelského projektu – investice.

Doporučený rozsah práce

60

Klíčová slova

Nájemce, pronajímatel, finanční leasing, bankovní úvěr, manažerské rozhodování, podnikatelský plán, analýza rizik, finanční plán

Doporučené zdroje informací

KOTLER, P. *Marketing management : analýza, plánování, realizace a kontrola*. Praha: Victoria Publishing, 1997. ISBN 80-85605-08-2.

ROUBÍČKOVÁ, M. – RŮČKOVÁ, P. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

VALOUCH, Petr. *Leasing v praxi*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-4081-2

VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Moulis, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 25. 11. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 25. 11. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 11. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Optimální varianta financování jako výsledek manažerského rozhodování" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28. 11. 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Moulisovi, Ph. D., za poskytnuté konzultace, užitečné informace, které mi byly velkým přínosem, a věnovaný čas při vedení mé diplomové práce.

Optimální varianta financování jako výsledek manažerského rozhodování

Souhrn

Tato práce je soustředěna na vhodný výběr způsobu financování podnikatelského záměru, kterým by vybraný podnik rozšířil své služby a upevnil zároveň své místo na trhu. V první části je pozornost věnována charakteristice managementu, klasifikaci manažerských rolí a funkcím manažera v podniku. Následně je definován podnikatelský plán, s jeho náležitostmi a s charakteristikou jednotlivých částí. Dále teoretická část práce zahrnuje historii leasingu a jeho vývoj v posledních třech letech v České republice. Leasing je charakterizován a porovnán s bankovním úvěrem ve třech základních hlediscích. Jsou vytyčeny kladné i záporné stránky leasingu versus úvěru.

V praktické části je provedena komparace leasingu a úvěru ze získaných nabídek a kalkulací od vybraných finančních institucí. Výsledek komparace vyhodnotí, která varianta financování je nejvýhodnější pro financování podnikatelského záměru. V závěru této práce je předložen podniku nejvhodnější návrh financování podnikatelského záměru z cizích zdrojů.

Klíčová slova: Nájemce, pronajímatel, finanční leasing, bankovní úvěr, manažerské rozhodování, podnikatelský plán, analýza rizik, finanční plán

The optimal solutions financing as result manegirial decision

Summary

This work is concentrated on the appropriate selection of the method of financing the business plan, which would be the chosen company expanded its services and consolidated market position. In the first part, I focus on the characteristics of the management, classification management roles and functions of managers in the companies. Then I define business plan, with right particulars with the characteristics of the individual parts. Theoretical part includes the history of the leasing and development of leasing in the Czech Republic for the three last years. Then I characterize leasing and compare it with a bank loan in the three basic aspects. In the another part I set out the positive and negative aspects of leasing versus loan.

In the practical part I compare leasing and bank loan, from the receive offers and calculations of selected financial institutions. Result comparison determines which financial institution is the best for financing business plan. In end of the work I present the best proposal to the company for implementing a business plan.

Keywords: Renter, lessor, financial leasing, bank loan, management decisions, business plan, risk analysis, financial plan

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Management podniku	13
3.1.1 Role manažera.....	13
3.1.2 Funkce manažera	14
3.2 Podnikatelský plán	15
3.2.1 Osnova podnikatelského plánu	15
3.3 Historie leasingu.....	19
3.4 Vývoj leasingu v ČR.....	19
3.5 Charakteristika leasingu	24
3.6 Druhy leasingu	24
3.6.1 Finanční leasing	24
3.6.2 Operativní leasing	25
3.6.3 Full service leasing	26
3.6.4 Zpětný leasing.....	27
3.7 Legislativní úprava leasingu v České republice.....	28
3.7.1 Leasingová smlouva	28
3.7.2 Náležitosti leasingové smlouvy	28
3.8 Cena leasingu	30
3.9 Bankovní úvěr	31
3.10 Leasing versus úvěr.....	32
3.10.1 Výhody a nevýhody leasingu.....	33
3.11 Daňový efekt (štit).....	34
4 Vlastní práce	35
4.1 Podnikatelský záměr společnosti	36
4.1.1 Popis společnosti.....	36
4.1.2 Organizace společnosti	37
4.1.3 Produkt a služby.....	38
4.2 Okolí společnosti, analýza mikroprostředí.....	39
4.3 Marketingový plán	41
4.4 Finanční plán	42
4.5 Analýza rizik	43
4.6 Komparace leasingu a úvěru	48

4.6.1	Nabídka finančního leasingu od UniCredit Leasing CZ, a. s.	48
4.6.2	Nabídka finančního leasingu od SGEF s. r. o.	49
4.6.3	Nabídka finančního leasingu od Raiffeisen Bank.....	49
4.6.4	Nabídka finančního leasingu od ČSOB	50
4.6.5	Komparace leasingových nabídek pomocí leasingového koeficientu	51
4.6.6	Komparace leasingových nabídek metodou diskontovaných nákladů	51
4.6.7	Nabídka bankovního úvěru od UniCredit Leasing CZ, a. s.	53
4.6.8	Nabídka bankovního úvěru od SGEF Czech Republic s. r. o.	53
4.6.9	Nabídka bankovního úvěru od Raiffeisen Bank	54
4.6.10	Komparace úvěrových nabídek metodou diskontovaných nákladů	55
5	Výsledky a diskuse	56
5.1	Výsledky finančního plánu	56
5.2	Výsledky analýzy rizik.....	56
5.3	Výsledky komparace leasingových nabídek	56
5.4	Výsledky komparace úvěrových nabídek	57
5.5	Komparace úvěru a leasingu	57
5.5.1	Metoda čisté výhody leasingu.....	57
5.6	Daňový štít	58
6	Závěr.....	60
7	Seznam použitých zdrojů	62
Příloha I.	Jízdní řád	64
Příloha II.	Splátkový kalendář	65
Příloha III.	Trasa linky MHD v Duchcově.....	66

1 Úvod

Cílem každého podniku je zajistit jeho dlouhodobou existenci, rozvoj a zvyšování podílu na trhu. K tomu je důležité, aby si podnik udržel své zákazníky a současně získal nové, zdokonaloval svou výrobu, snižoval náklady a orientoval se podle požadavků na trhu. Pro realizaci těchto cílů je úkolem podnikového managementu zajistit jeden z důležitých zdrojů – finanční prostředky. Dostatečný objem finančních prostředků podniku zajišťuje investování do různých investičních nástrojů. Investice jsou v podniku hlavním determinanem, který ovlivňuje jeho budoucnost. Rozhodnutí managementu je proto velmi důležité. Nesprávné rozhodnutí může mít na budoucnost podniku dlouhodobý negativní vliv, naopak rozhodnutí dobré má efektivní vliv na podnik a může mu zajistit stabilnější místo na trhu. Důležitým úkolem managementu podniku je rozhodnout, jaká z forem financování podniku na nákup investic bude nejvýhodnější. Mezi formy financování podniku patří vlastní kapitál a cizí kapitál, který se dále dělí na dlouhodobé a krátkodobé cizí zdroje, kterých podnik může využívat. Z cizích zdrojů jsou nejčastěji využívány bankovní úvěry a finanční leasing. Bankovní úvěr a leasing může z pohledu malých firem pomoci k jejich růstu nebo přežití. U větších podniků se stává tato forma finančních prostředků finančním nástrojem managementu pro optimalizaci kapitálových nákladů a zvýšení výkonnosti podniku.

Cílem mé práce je navrhnout optimální variantu financování investičního rozvoje společnosti „Technické služby města Duchcov s. r. o.“ z cizích zdrojů na základě posouzení ekonomické výhodnosti. Záměrem práce je pomoci rozhodování managementu společnosti na základě vybraných ukazatelů. Orientuji se na poskytnutí finančního leasingu, který budu porovnávat s bankovním úvěrem. Na základě kvalitativního šetření, jehož cílovou skupinou je management podniku, vyhodnotím definitivní rozhodnutí pro výběr vhodného financování.

V teoretické části se nejdříve věnuji popisu role managementu a manažera v podniku, jeho rolím a funkcím. Představím jednotlivé fáze a části podnikatelského plánu, které by měl podnikatelský plán při jeho sestavování obsahovat. Definuji vybrané ukazatele, pomocí kterých manažer vyhodnocuje daná rizika ohrožujících podnik. Následně se zmíním o historii leasingu, jeho rozvoji a inovaci. Popíšu jednotlivé druhy leasingu, kterými jsou finanční, zpětný a operativní leasing. Porovnáám objem uskutečněných leasingů v posledních pěti letech. Uvedu porovnání některých leasingových společností na trhu. Charakterizuji výhody a nevýhody leasingu. Popíšu náležitosti k uzavření leasingové smlouvy. Jedním z cílů je porovnat a zjistit, zda je efektivnější leasing nebo bankovní úvěr. Musím se tedy zaměřit i na charakteristiku bankovních úvěrů.

V praktické části uvedu charakteristiku objektu zkoumání, kterým je společnost „Technické služby města Duchcov s. r. o.“, pečující o celkovou údržbu města Duchcova.

V úvodní části představím plán nákupu autobusu Mercedes-Benz, který si chce firma pořídit. Pro naplnění hlavního cíle práce vypracuji podnikatelský plán, který nezpracuji v plném rozsahu, ale pouze v rozsahu potřebném pro dosažení cíle.

Uvedu základní popis subjektu, popis podnikatelského záměru a produktu. Dále definuji okolí společnosti, zjistím rizika ohrožující podnik pomocí krizové analýzy a sestavím finanční plán. V následující části provedu kalkulaci leasingu a bankovního úvěru k pořízení hmotného investičního majetku. V poslední části zjistím pomocí daňového štítu, zda je cizí kapitál výhodnější. Na základě předešlých výsledků sdělím podniku, zda je podnikatelský záměr realizovatelný.

Praktická část této práce slouží také k potvrzení hypotézy zda *„je leasing stále v ČR rovnocenným finančním konkurentem bankovním úvěrům při pořizování DHM“*. Poslední kapitola v praktické části diplomové práce je zaměřena na vyhodnocení výsledků z předešlých šetření s cílem doporučit manažerům podniku metodu, která z hlediska financování bude pro podnik efektivní. Podklady, ze kterých v této práci čerpám, jsem získala oslovením finančních institucí, zástupců sledovaného podniku a zástupců města Duchcov. Kromě otázek zjišťující cíl práce, tj. nejpřínosnějšího financování projektu, bylo také zjišťováno, jaká vnější a vnitřní rizika podnik ovlivňují.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je navrhnout optimální variantu financování investičního rozvoje společnosti Technické služby města Duchcov z cizích zdrojů na základě posouzení ekonomické výhodnosti. Záměrem práce je pomoci rozhodování managementu společnosti na základě vybraných ukazatelů.

2.2 Metodika

Na základě studia odborné literatury budou charakterizovány jednotlivé části podnikatelského projektu se zaměřením na formy financování a metody jejich výběru (vhodnosti). Uvedeny jsou pouze ty jednotlivé části podnikatelského projektu, které jsou nezbytné pro naplnění cíle projektu (představení investičního záměru, marketingový plán, finanční plán). Dále bude provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku v kontextu plánované investice. Následně bude provedena komparace leasingových nabídek pomocí vybraného ukazatele – leasingového koeficientu, který určí přibližné leasingové navýšení. Pro přesnější údaje, které zohledňují faktor času, bude využita metoda diskontovaných výdajů, protože časové hledisko může ovlivňovat hodnotu peněz. Zda je vhodným rozhodnutím financování projektu formou leasingu prokáže metoda čisté výhody leasingu. Na základě výsledků analytické části bude pomocí komparace proveden výběr nejvhodnější formy financování podnikatelského projektu – investice.

3 Teoretická východiska

3.1 Management podniku

Anglické slovo „*manage*“ znamená vést, hospodařit, řídit, zařídit, umět si pomoci. Management lze tedy charakterizovat jako řízení nebo vedení. Existuje mnoho definic managementu, např. Veber definuje management takto:

„Managementem budeme rozumět proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního užití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů“¹

Druckemova definice managementu zní: *„Management není vědou o nic více, než je vědou medicína: v obou případech jde o praktické obory. Každý praktický obor čerpá z velkého souboru skutečných věd. Právě tak, jako medicína čerpá z biologie, chemie, fyziky a řady dalších přírodních věd, management zase čerpá z ekonomiky, psychologie, matematiky, politické teorie, historie a filozofie. Stejně jako medicína je však management zároveň samostatným oborem s vlastními předpoklady, s vlastními záměry, s vlastními výkonnostními cíli a kritérii“².*

Management lze tedy z výše uvedených definic charakterizovat jako proces, který zahrnuje plánování, vedení, organizování a řízení pracovníků organizace. Řízení a plánování zdrojů, které využívá organizace k dosažení daných cílů s vynaložením minimálních nákladů.

3.1.1 Role manažera

Manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustanovení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi. (Veber, 2009) Manažer řídí procesy a vede lidi, přičemž požadovaných výsledků dosahuje právě prostřednictvím svých lidí, vystupuje tak v roli manažera, lídra i správce. Manažer by se neměl soustřeďovat pouze na řízení procesů, ale především na vedení lidí (Hospodářová, 2008).

Klasifikací manažerských rolí se věnoval v 80. letech přední myslitel v oblasti managementu Henry Mintzberg. Popisuje práci manažera jako plnění určitých rolí či jako množinu chování spojenou s určitou pozicí (Dědina, Cejthamr, 2005). Na základě pozorování

¹ Nikodým, Tomáš: *Definice Managementu* [online]. ProExpertz.cz: ©2013 [cit. 19.7.2016]. Dostupné z: <http://www.proexpertz.cz/byznysexpert/obchod/46-definice-managementu>

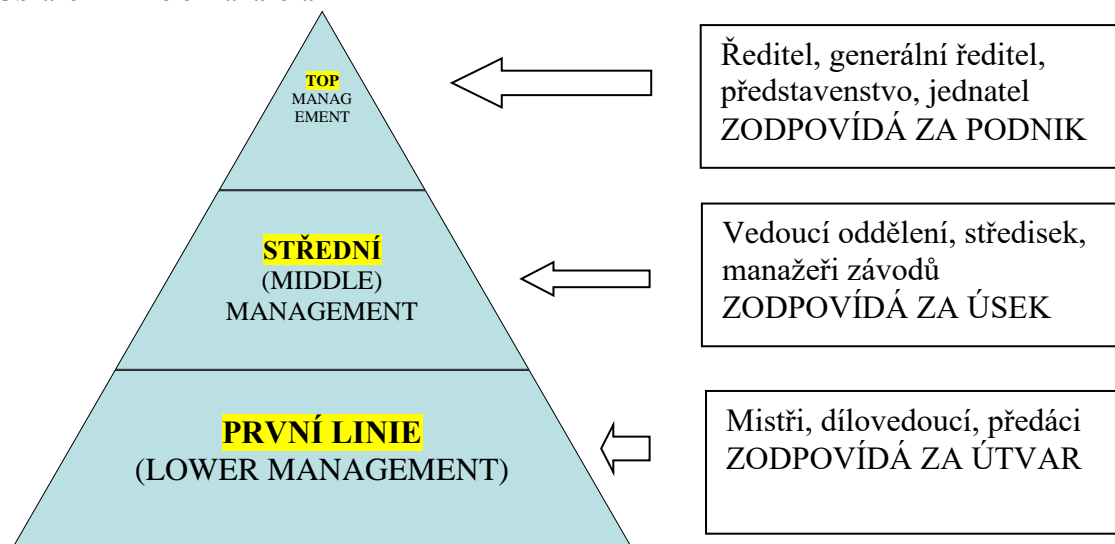
² Nikodým, Tomáš: *Definice Managementu* [online]. ProExpertz.cz: ©2013 [cit. 19.7.2016]. Dostupné z: <http://www.proexpertz.cz/byznysexpert/obchod/46-definice-managementu>

mnoha vedoucích pracovníků určil deset druhů manažerských rolí, které rozdělil do třech hlavních skupin.

- **interpersonální role:** do této skupiny rolí patří manažer jako představitel organizace (figurehead), lídr (leader) a spojovací článek (liason),
- **informační role:** mezi informační role řadíme roli příjemce informací (monitor), šířitele informací (disseminator) a mluvčího organizace (spokerperson),
- **rozhodovací role:** pokud manažer naplňuje tuto skupinu rolí, pak vystupuje v roli podnikatele (entrepreneurial), řešitele problémů (disturbance-handler), alokátora zdrojů (resource-allocator) a vyjednávače (negotiator) (Truneček, 2003, s. 131).

Počet manažerů v organizaci je závislý na její velikosti. Jednotliví manažeři nemají stejné pravomoci, rozlišují se podle svých kompetencí do tří základních linií.

Obrázek 1 – Role Manažera



Zdroj: vlastní

3.1.2 Funkce manažera

Funkce manažera se odvíjí od pracovní náplně manažera. Jak je uvedeno výše, manažer se nachází ve třech úrovních managementu, jeho funkce se tedy odvíjí od pracovní náplně organizační struktury podniku, ve které se nachází. Všechny úrovně mají uveden stejný cíl, kterým je dosažení stanovených podnikatelských cílů.

Henri Fayol klasifikoval manažerské funkce takto:

- Plánování
- Organizování
- Příkazování
- Kontrola
- Koordinace

3.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je podklad sloužící majitelům, manažerům či investorům pro stanovení životaschopnosti, plánování, posouzení příležitosti na investování do konkrétního druhu podnikání, nebo k dalším identifikačním a rozhodovacím procesům (Koráb a další, 2007). Výstupem podnikatelského plánu by mělo být zjištění, zda je podnikatelský záměr realizovatelný, jaký druh finančního kapitálu využít a jaké zisky lze předpokládat.

3.2.1 Osnova podnikatelského plánu

Osnova podnikatelského plánu není upravena legislativou, ale jistý základ, který by měl každý podnikatelský plán dodržovat, je daný. Základem je popsat podnikatelský záměr tak, aby oslovené investory přesvědčil, že investice spojená s rizikem je vyvážená ziskem.

Mezi základní části podnikatelského plánu patří:

- **Titulní strana**

Na titulní straně je uvedeno jméno společnosti, sídlo, logo společnosti, jména společníků, kontakty, IČO, název podnikatelského záměru.

- **Shrnutí**

Shrnutí by mělo stručně a výstižně popsat celý podnikatelský plán tak, aby okamžitě zaujmul čtenáře. Závisí na charakteru podnikatelského záměru a na výši potřebného kapitálu (Srpová a další, 2011).

Osnova shrnutí:

- Podnikatelský záměr
- Faktory úspěchu
- Podnikové cíle

- **Popis společnosti**

Společnost, která je již založená a fungující, specifikuje odvětví svého podnikání a trh působnosti. Společnost popíše své konkrétní údaje tj. datum a místo vzniku, druh podnikání

a odvětví, právní subjektivitu, vlastnictví firmy, lokace, majetek, zařízení a zázemí, způsob vedení účetnictví.

- **Popis podnikatelské příležitosti**

V rámci podnikatelské příležitosti se zaměříme na (Srpková a další, 2011):

- Popis produktu – určuje vlastnosti, užití výrobku, technické parametry, služby týkající se výrobku (opravářské služby, údržbářské služby, školení).
- Konkurenční výhodu produktu – společnost prokáže, že výrobek je lepší na trhu ve srovnání s konkurencí. Nabízené služby jsou pro zákazníka zajímavější a profesionálnější.
- Užitek produktu pro zákazníka – jaký užitek přináší produkt zákazníkovi, proč by zákazníci měli využívat našich služeb.

- **Okolí podniku (marketingová strategie)**

Podnik je při své činnosti ovlivňován prostředím, ve kterém působí. Působí na něj řada vlivů z jeho okolí i zevnitř. Některé z těchto vlivů jsou ovlivnitelné více, jiné méně. Obecně lze říci, že většina vlivů vnitřních, působících uvnitř podniku, je více ovlivnitelná managementem podniku než vlivy působící na něj z jeho makroprostředí (Světlík, 1994).

Ovlivňující prostředí lze rozdělit na mikroprostředí a makroprostředí. Mezi jednotlivé účastníky mikroprostředí lze zařadit:

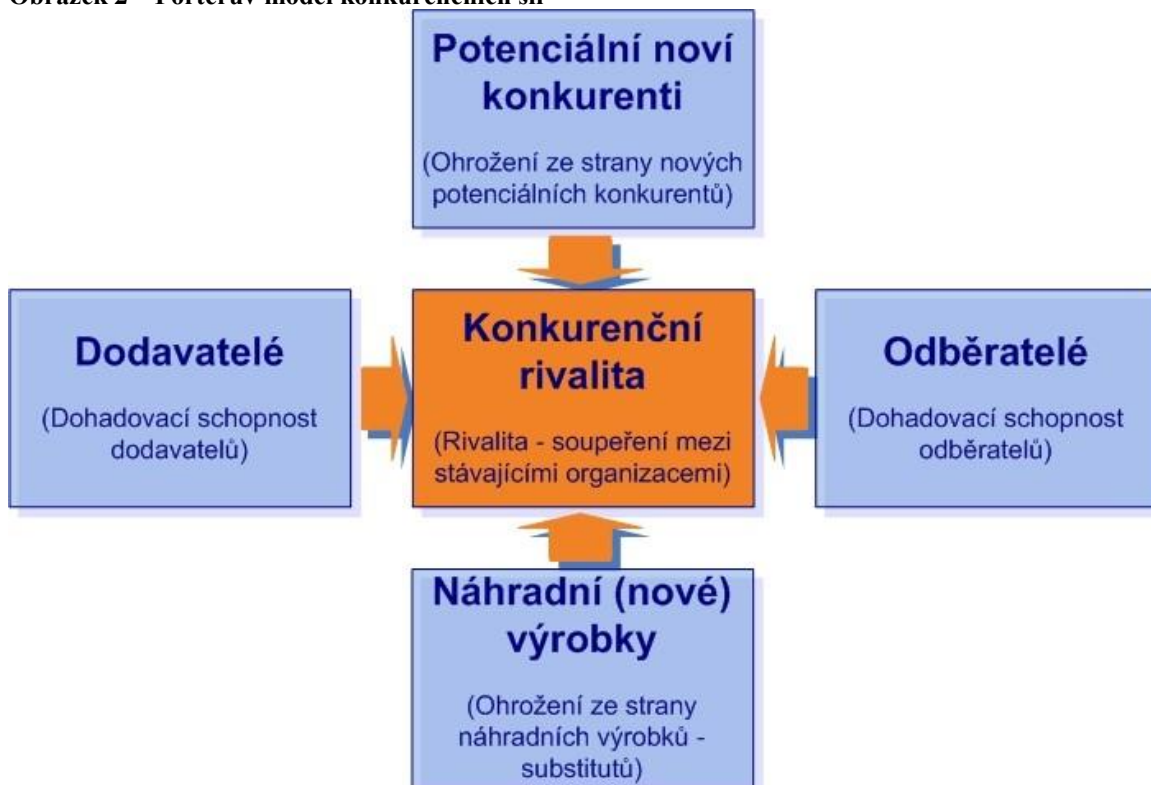
Dodavatelé – zajišťují pro společnost potřebné zdroje nutné k dosažení podnikatelského záměru např. dodavatelé zajišťující činnost produktu, finanční služby, legislativní a daňové služby. Veškeré změny dodavatelského prostředí by mohly narušit marketingový proces.

Zákazníci – cílem každé společnosti je zajistit uspokojení svých zákazníků. Každý zákazník jako jedinec má své nároky a potřeby, které by měl podnik uspokojit, proto se zákazníci stávají cílovou skupinou každého podniku.

Konkurenti – na trhu se vyskytuje velká škála konkurentů, proto je nutné identifikovat tzv. hlavní konkurenty. Jsou to společnosti, které mají na trhu významnou roli a velmi se podobají naší společnosti. Po zjištění konkurentů je dalším krokem určení konkurenční výhody a slabých stránek jednotlivých firem (Srpková a další, 2011).

V praktické části této práce uvedu analýzu prostředí pomocí Porterova modelu pěti sil. Model pomocí pěti faktorů odvozuje sílu konkurence a zároveň odhaluje příležitosti a ohrožení v analyzovaném prostředí. Podle C. Bowmana „*užíváme Porterův model pěti sil k tomu, abychom získali hlubší pohledy na soutěživost v daném oboru podniku*“ (Bowman, 1996).

Obrázek 2 – Porterův model konkurenčních sil



Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz>

- **Marketingový plán**

Marketingová strategie musí obsahovat obecné principy. Při jejich uplatnění marketingový management očekává, že dosáhne svých ekonomických a marketingových cílů na zvoleném cílovém trhu. Skládá se ze základních rozhodnutí o marketingových nákladech, z marketingového mixu a z rozvržení marketingové alokace (Kotler, 1991).

Marketingový mix tvoří čtyři nástroje, tzv. 4P:

- Produkt (product)
- Cena (price)
- Distribuce (place)
- Propagace (promotion)

- **Organizační plán**

Součástí organizačního plánu je především definice vlastnických podílů ve vznikajícím podniku, definice vedoucích pracovníků, jejich kvalifikace a dovednosti, a také jejich povinnosti a zodpovědnost (Koráb a další, 2007).

Pokud projekt nevyžaduje přítomnost externích pracovníků, je dostačující pro plán sestavit organizační strukturu, ve které jsou určeny kompetence zaměstnanců.

- **Finanční plán**

Finanční plán je klíčovou částí podnikatelského plánu. Podle M. Synka a kolektivu (Synek, 2011) je úkolem finančního plánování zajištění splnění cílů podniku a udržení jeho finanční rovnováhy. Ve finančních plánech se promítá veškerá činnost podniku; současně finanční plány zpětně působí na tyto činnosti tím, že je finančně zabezpečují. Dlouhodobé cíle podniku zajišťují dlouhodobé finanční plány (rozpočty), krátkodobé (roční a kratší) cíle zabezpečují krátkodobé (roční, čtvrtletní, měsíční, denní) finanční plány (rozpočty).

Součástí finančního plánu je:

- Plán peněžních toků (*cashflow*)
- Plánovaný výkaz zisků a ztrát
- Plánovaná rozvaha

- **Analýza rizik**

Analýza rizik není definována v odborné literatuře jednotně. Fotr a Hnilica charakterizují analýzu rizika jako proces rozčleněný do dvou fází:

- 1) Identifikace rizik jako jevů, událostí, faktorů, které mohou mít negativní nebo pozitivní vliv na výsledky aktivit firmy a jejich projektů.
- 2) Stanovení velikosti rizika z hlediska dopadů výskytu rizik na výsledky firemních aktivit, jejich projektů a jejich pravděpodobností (Fotr a další, 2014).

Analýza rizik slouží k vhodnému rozhodnutí manažera, zda realizovat navržený projekt. Pokud projekt nosí sebou rizika, je úkolem manažera tyto rizika vyhodnotit jako přijatelná či nepřijatelná. Po této fázi následuje hodnocení daných rizik, jehož výstupem je finální rozhodnutí, zda projekt prohlásit za přijatý nebo zamítnutý. U přijatého projektu následuje příprava zaměřená na snížení identifikovaných rizik.

V praktické části se věnuji vlastní analýze rizik, tzv. **neformálním přístupem** uvedeným v normách ISO/IEC 13335. Na základě neformálního přístupu provedu rychlou, orientační úvahovou analýzu rizik, založenou na odhadu operativních scénářů a zkušenostech expertů.

Fáze vlastní analýzy:

- 1) analýza aktiv
- 2) analýza hrozeb
- 3) analýza zranitelností
- 4) stanovení výsledného rizika

Samotnou analýzu rizik včetně jejích jednotlivých fází jsem v práci popsala detailně ve vlastní části práce.

3.3 Historie leasingu

Pojem leasing sahá až do období starých Sumerů. Již v této době se využívalo půjčování věcí za úplatu, například řemeslných a zemědělských nástrojů. První závazné normy upravující takové vztahy se nachází v Chammurapiho zákoníku³, který vznikl v Babylonu v 18. století před naším letopočtem. Ve starověkém Římě byl rozšířen tento smluvní vztah na základě smluv k pořízování válečných a obchodních plavidel.

V průběhu staletí se leasing začal přibližovat svým principem dnešnímu leasingu tak, jak je nám známý. Na leasing můžeme nahlížet jako na dohodu tří stran (výrobce či prodejce a zájemce, také zde může vystupovat investor, který věc pořizuje a přenechává ji nájemci do užívání). Počátek leasingu můžeme zasadit do období průmyslové revoluce ve Velké Británii a v USA. V roce 1855 vznikla první moderní leasingová společnost v Birminghamu ve Velké Británii. Jmenovala se Wagon Company a zabývala se prodejem železničních vagonů na splátky.

„Leasing jako plnohodnotná alternativa úvěrového financování s širokým použitím, který je poptáván jak podnikatelskými subjekty, tak drobnými spotřebiteli, byl zrozen v období masové spotřeby po 2. světové válce. A konečně počátky leasingu jako významného daňového instrumentu nastávají spolu s přijetím příslušné daňové legislativy nejdříve v 50. letech v USA a poté v 60. a zejména 70. letech ve Velké Británii“ (Farská a další, 2003, s. 2).

3.4 Vývoj leasingu v ČR

V ČR již od roku 1991 můžeme hovořit o leasingovém trhu. Existuje zde velké množství společností zaměřujících se na leasing. Z důvodu velkého množství společností byla v roce 1991 založena Asociace leasingových společností ČSFR. Hlavním cílem byla snaha prosazovat společné zájmy. V září 1992 vzniklo samostatné zájmové sdružení českého leasingu. Od 90. let se počet členů rozrostl o některé poskytovatele spotřebitelských úvěrů, prodeje na splátky a factoringu; začali se tedy nabízet i jiné finančními produkty. Od 24. ledna 2005 došlo ke změně názvu sdružení na Česká leasingová a finanční asociace (dále jen ČLFA). Tato událost nastala postupným vývojem činností.

Náplní Asociace jsou nejrůznější aktivity. Jednou z hlavních funkcí je příprava právních předpisů, které souvisejí s nebankovními finančními produkty a s postavením společností

³ Objeven v roce 1901 nebo 1909 na dioritové stéle při archeologických pracích v prostoru starověkého města Súsy (dnes v Íránu)

poskytujících leasing, spotřebitelské úvěry, splátkové prodeje a factoring. Asociace také vypracovala všeobecné podmínky leasingu. Pomáhá svým členům při výkladu a aplikaci platných právních předpisů. Podává též informace o svých členech zájemcům o uzavření konkrétních obchodů (leasingových, splátkových a úvěrových). ČLFA je členem Evropské federace leasingových asociací (LEASEUROPE), kde zastupuje své členy ve vztazích se zahraničními sdruženími a i jinými subjekty.⁴

Podle statistických údajů ČLFA jsem porovнала vývoj leasingového trhu v České republice. Pro srovnání jsem se zaměřila na první pololetí v letech 2014, 2015 a 2016.⁵

Vývoj nebankovního financování podnikatelských subjektů v 1. pololetí 2014

V 1. pololetí 2014 bylo uzavřeno 21 239 nových smluv o leasingu dopravních prostředků, strojů a zařízení pro podnikatele:

- 1) 9 897 smluv o full service leasingu,
- 2) 8 217 smluv o finančním leasingu,
- 3) 2 884 smluv o operativním leasingu,
- 4) 241 smluv o krátkodobém pronájmu.

Celková financovaná částka byla 18,34 mld. Kč. Souhrn pořizovacích cen (bez DPH) činil 19,86 mld. Kč. Na trhu dominoval leasing silničních vozidel, v tom

- 1) podíl nových aut na celkovém leasingu osobních vozů – 91,8 %,
- 2) podíl leasingu nákladních aut – 34,6 %,
- 3) podíl leasingu osobních aut – 31,2 %,
- 4) podíl leasingu strojů a zařízení – 21,5 %.

Vývoj nebankovního financování podnikatelských subjektů v 1. pololetí 2015

V 1. pololetí 2015 bylo uzavřeno 54 403 nových smluv o leasingu dopravních prostředků, strojů a zařízení pro podnikatele:

- 1) 25 669 smluv o full service leasingu,
- 2) 15 122 smluv o finančním leasingu,
- 3) 10 601 smluv o operativním leasingu,

⁴ Česká leasingová a finanční asociace: *Magazín ČLFA vydání srpen 2015* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-08-02]. Dostupné z: http://www.clfa.cz/dokumenty_emag/emag2015_2.pdf

⁵ Česká leasingová a finanční asociace: *Statistiky ČLFA (2007-2016)* [online]. Praha [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <http://www.clfa.cz/index.php?textID=65>

- 4) 3 011 smluv o krátkodobém pronájmu.

Celková financovaná částka byla 21,82 mld. Kč. Souhrn pořizovacích cen (bez DPH) činil 23 mld. Kč. Dominanci na trhu si ponechal leasing silničních vozidel, v tom

- 1) podíl nových aut na celkovém leasingu osobních vozů – 88 %,
- 2) podíl leasingu osobních aut – 31,5 %,
- 3) podíl leasingu nákladních aut – 30,7 %,
- 4) podíl leasingu strojů a zařízení – 25,3 %.

Vývoj nebankovního financování podnikatelských subjektů v 1. pololetí 2016

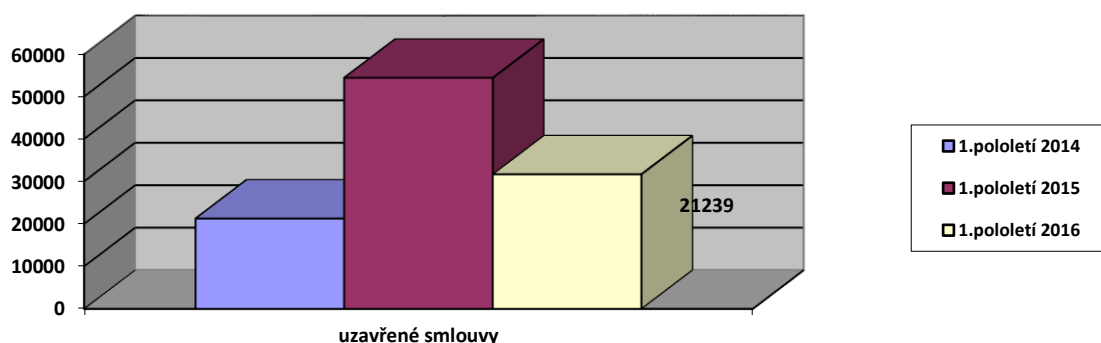
V 1. pololetí 2016 bylo uzavřeno 31 657 nových smluv o leasingu dopravních prostředků, strojů a zařízení pro podnikatele. V porovnání s 1. pololetím 2015 klesl počet uzavřených smluv v 1. pololetí 2016 o 58 %:

- 1) 15 440 smluv o full service leasingu,
- 2) 7 907 smluv o finančním leasingu,
- 3) 6 457 smluv o operativním leasingu,
- 4) 1 853 smluv o krátkodobém pronájmu.

Celková financovaná částka byla 26,98 mld. Kč. Souhrn pořizovacích cen (bez DPH) činí 28,30 mld. Kč. Nadále na trhu dominuje leasing silničních vozidel v tom

- 1) podíl nových aut na celkovém leasingu osobních vozů – 96,58 %,
- 2) podíl leasingu osobních aut – 39,4 %,
- 3) podíl leasingu nákladních aut – 27,2 %,
- 4) podíl leasingu strojů a zařízení – 20,4 %.

Graf 1 – Počet uzavřených leasingových smluv v období 1. pololetí 2014; 2015; 2016.



Zdroj: vlastní

ČLFA zveřejnila seznam členských společností poskytujících finanční leasing seřazený podle výše vstupního dluhu při financování komodit. V následující tabulce uvádím pořadí za roky 2014 a 2015.

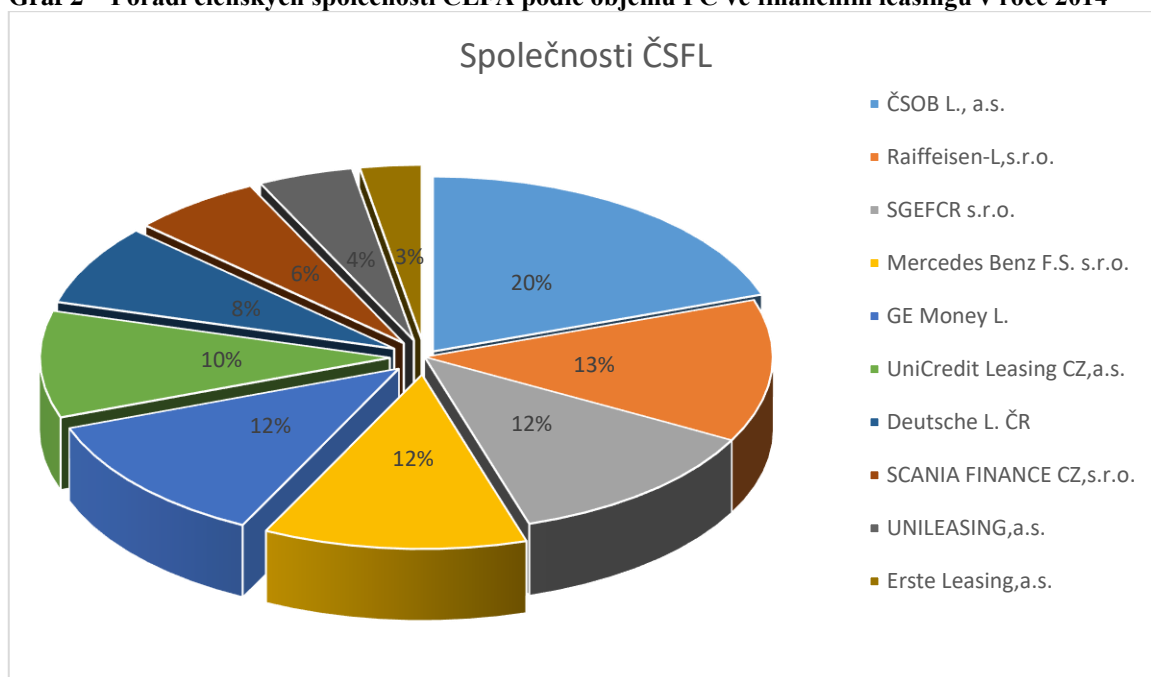
Tabulka 1 – Pořadí členských společností ČLFA podle objemu PC ve finančním leasingu v roce 2014

2014	Společnosti ČLFA	pořizovací cena v mil. Kč
01.	ČSOB Leasing, a.s.	4 172,95
02.	Raiffeisen-Leasing, s.r.o. */	2 792,19
03.	SG Equipment Finance Czech Republic s.r.o.	2 600,73
04.	Mercedes Benz Financial Services Česká republika s.r.o.	2 575,80
05.	GE Money Leasing, s.r.o.	2 565,19
06.	UniCredit Leasing CZ, a.s. **/	2 085,40
07.	Deutsche Leasing ČR, spol. s r.o.	1 580,05
08.	SCANIA FINANCE Czech Republic, spol. s r.o.	1 270,54
09.	UNILEASING, a.s.	929,00
10.	Erste Leasing, a.s.	600,41

Zdroj: Česká leasingová a finanční asociace

V roce 2014 skončila na prvním místě společnost ČSOB Leasing, a.s., před Raiffeisen-Leasing, s. r. o.; rozdíl mezi těmito společnostmi činil 1 380,76 mil. Kč. Společnosti, které se umístily na dalších pozicích, se liší průměrně o 313 mil Kč. Data jsem pro větší názornost zpracovala do grafu:

Graf 2 – Pořadí členských společností ČLFA podle objemu PC ve finančním leasingu v roce 2014



Zdroj: vlastní

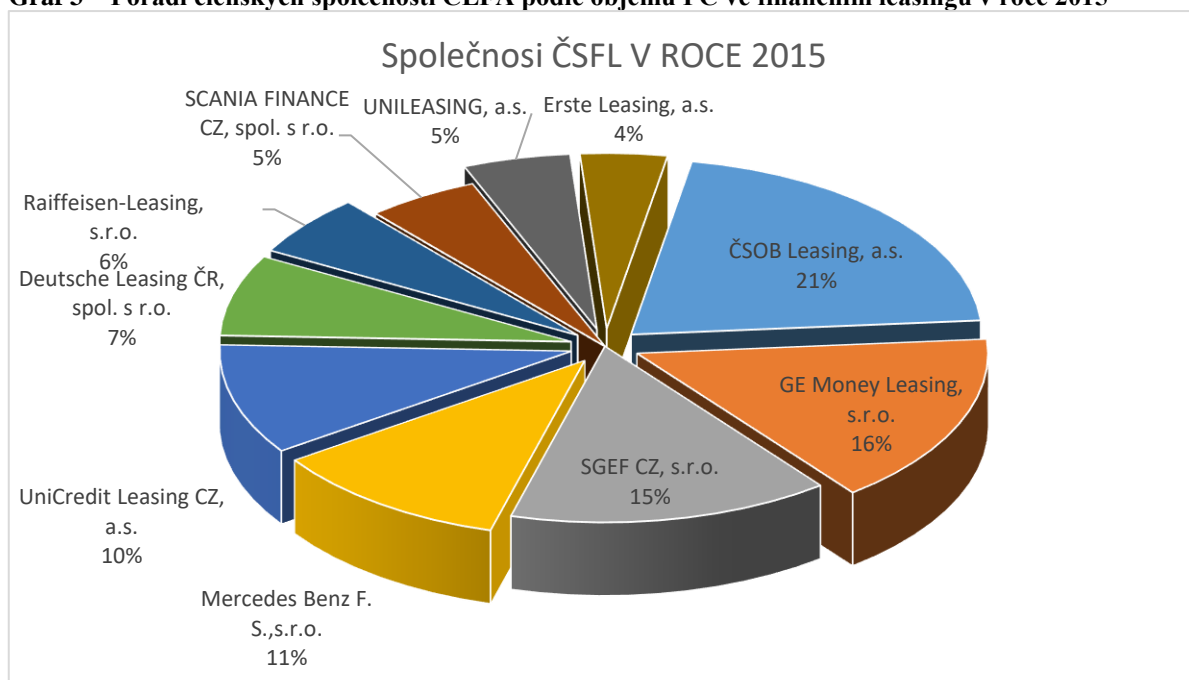
Tabulka 2 – Pořadí členských společností ČLFA podle objemu PC ve finančním leasingu v roce 2015

2015	Společnosti ČLFA	pořizovací cena v mil. Kč
01.	ČSOB Leasing, a. s.	4 265,97
02.	GE Money Leasing, s. r. o.	3 218,48
03.	SG Equipment Finance Czech Republic s. r. o.	3 015,05
04.	Mercedes Benz Financial Services Česká republika s. r. o.	2 263,15
05.	UniCredit Leasing CZ, a. s.*)	2 068,74
06.	Deutsche Leasing ČR, spol. s r. o.	1 522,04
07.	Raiffeisen-Leasing, s. r. o.	1 148,58
08.	SCANIA FINANCE Czech Republic, spol. s r. o.	1 054,42
09.	UNILEASING, a. s.	1 005,36
10.	Erste Leasing, a. s.	814,56

Zdroj: Česká leasingová a finanční asociace

V roce 2015 se umístila na prvním místě opět společnost ČSOB Leasing, a. s., před GE Money Leasing, s. r. o.; rozdíl mezi těmito společnostmi činil 1 047,49 mil. Kč. Raiffeisen-Leasing, s. r. o. se posunula až na sedmé místo v pořadí.

Graf 3 – Pořadí členských společností ČLFA podle objemu PC ve finančním leasingu v roce 2015



Zdroj: vlastní

3.5 Charakteristika leasingu

Slovo leasing je odvozeno z anglického výrazu „lease“, které znamená pronájem. Význam leasingu lze charakterizovat jako pronájem hmotných či nehmotných věcí a práv.

Česká leasingová a finanční asociace definuje leasing jako *smlouvu, podle níž jedna strana s podnikatelským záměrem a za úplatu poskytne druhé straně – tzv. leasingovému nájemci – jím vybraný předmět do užívání za účelem dočasného používání předmětu, nebo dlouhodobého užívání předmětu.*⁶

Velmi podobná, ale obsáhlejší definice leasingu popisuje leasing jako pronájem různých částí majetku (například strojů, budov, výrobků dlouhodobé spotřeby, nehmotného majetku i práv) pronajímatelem za finanční odměnu nebo jiné nepeněžní plnění nájemci. Nájemce získá právo danou věc nebo i právo v průběhu doby trvání leasingu používat. Leasing je možné označit za nástroj vhodný k využívání majetku v dané době, aniž by se majetek stal podnikovým vlastnictvím. „*Užívání majetku je odděleno od jeho vlastnictví*“ (Valach, 2006). V době trvání pronájmu je daný pronajímaný majetek prokazatelně ve vlastnictví pronajímatele, který jej také odepisuje. Při trvání leasingu je možné nejen užívat daný předmět, ale i využívat i poskytnutých servisních služeb od pronajímatele (např. údržby, opravy). Také je možné dle smluvních podmínek nechat daný předmět po dané době přejít bezplatně do nájemcova vlastnictví.

V literatuře lze dohledat další definice leasingu; všechny lze rozdělit stejně, a to podle dvou hledisek. Z pohledu **právního** představuje leasing tříčlenný právní vztah, a to mezi nájemcem, pronajímatelem a dodavatelem. Z pohledu **finančního** je leasing nástrojem, který slouží k financování různých potřeb podniku z cizích zdrojů.

3.6 Druhy leasingu

V České republice rozlišujeme dva typy leasingu, finanční a operativní.

3.6.1 Finanční leasing

Finanční leasing lze definovat jako dlouhodobý pronájem, u kterého se doba pronájmu rovná ekonomické životnosti pronajímatelné věci. U tohoto typu leasingu se předpokládá změna vlastnictví. Nájemce si odkupuje od pronajímatele najatou věc, jejíž cena bývá většinou symbolická. Je to nejčastěji využívaná forma leasingu, kterou realizují podnikatelské

⁶ CLFA: *Charakteristika leasingu* [online]. CLFA: ©2012 [cit. 19.7.2011]. Dostupné z: <http://www.clfa.cz/index.php?textID=39>

společnosti i nepodnikatelské subjekty. U finančního leasingu nájemce přebírá odpovědnost za údržbu, opravy, servis i pojištění pronajaté věci.

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.*⁷

Doba finančního leasingu

Z právně technických důvodů se do ustanovení § 21d, odst. 1, písm. d), ZDP přesunula minimální doba finančního leasingu jako určující definiční znak včetně doby, od kdy se finanční leasing počítá. V ustanovení § 24, odst. 4, dle věcného obsahu textu nedochází ke změně. V novém odstavci 2 u § 21d, se pak vymezuje, co znamená minimální doba finančního leasingu. Tato úprava se shoduje s minimální dobou trvání finančního leasingu jako podmínky pro uznatelnost úplaty u finančního leasingu jako výdaje v § 24 odst. 4 písm. a), § 24 odst. 15 písm. a) a § 24 odst. 16 písm. a). V novelizovaném zákonu č. 458/2011 Sb., je uvedeno, že se sjednocuje vazba minimální doby trvání finančního leasingu na minimální dobu odpisování hmotného majetku.⁸

3.6.2 Operativní leasing

U operativního leasingu se nájemce nestává vlastníkem pronajaté věci, ale naopak po skončení doby pronájmu dochází k vrácení pronajaté věci pronajímateli. Operativní leasing je zpravidla kratší než finanční. Po dobu trvání leasingové smlouvy přebírá leasingová společnost (pronajímatel) veškerou odpovědnost spojenou s údržbou majetku, opravami, servisem i pojištěním. Česká leasingová a finanční asociace definuje operativní leasing jako *smlouvu, podle níž jedna strana s podnikatelským záměrem a za úplaty poskytne druhé straně – tzv. leasingovému nájemci – jím vybraný předmět do užívání. Účelem je dočasné používání bez:*

⁷ Daňáři online: *Portál daňových poradců a profesionálů* [online]. 2014. Praha [cit. 2016-09-18]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d47119v58495-financni-leasing-v-roce-2014-z-danoveho-pohledu/>

⁸ I u nemovité věci se současně umožňuje zkrácení doby finančního leasingu o šest měsíců i na hmotný majetek zaevidovaný (vedle dosavadních odpisových skupin 2 a 3) v odpisových skupinách 4 až 6.

- a) přenosu většiny rizik a užitků spojených s vlastnictvím předmětu leasingu
b) jakéhokoliv smluvního nároku na možný přechod vlastnictví předmětu leasingu na nájemce.⁹

Operativní leasing je vhodný pro pronájem majetku s krátkou životností, majetku, který podléhá prudkému technologickému rozvoji. Využívají ho klienti, kteří majetek potřebují měnit podle jeho rozvoje, např. telefonní mobily, stroje, technická zařízení, komunikační technologie, počítače.

3.6.3 Full service leasing

Jedná se o druh operativního leasingu se službami spojených s údržbou vozidla, nebo vozového parku. Leasingové společnosti nabízejí na trhu svým zákazníkům obsáhlý výčet služeb ve formě produktových balíčků. Například Česká spořitelna vstoupila na trh se svým balíčkem produktů obsahující níže uvedenou nabídku:

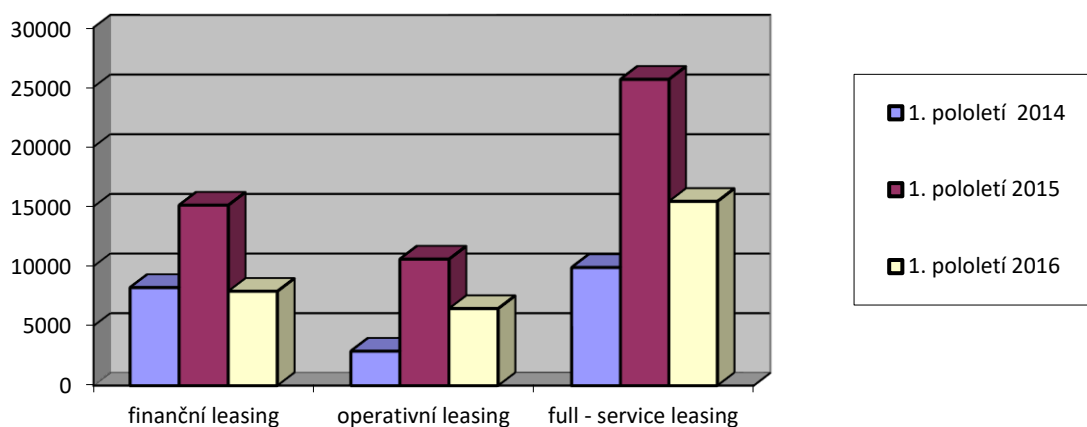
- nízká splátka za pronájem vozidla,
- nulové administrativní výdaje na provoz vozového parku,
- zákonná povinnost ve formě silniční daně, zákonného pojištění, havarijního pojištění, poplatku za rádio,
- pojištění skel,
- likvidace pojistných událostí,
- pojištění právní ochrany,
- pravidelný servis a oprava vozidel,
- výměna a uskladnění pneumatik¹⁰,
- elektronické knihy jízd,
- v případě vozového parku je v nové nabídce i školení řidičů.

Statistiku uzavřených leasingových smluv podle druhu leasingu znázorňuje následující graf.

⁹ CLFA: *Charakteristika leasingu* [online]. CLFA: ©2012 [cit. 19. 7 .2011]. Dostupné z: <http://www.clfa.cz/index.php?textID=39>

¹⁰ LEASING České spořitelny: *Full service operativní leasing* [online]. 2015 [cit. 0816-06-20]. Dostupné z: <https://sautoleasing.cz/nabidka-produktu/full-service-operativni-leasing>

Graf 4 – Statistika uzavřených smluv podle druhu leasingu.



Zdroj: vlastní

Z grafu je patrná dominance uzavřených smluv full service leasingu. Nejvyšší nárůst byl zaznamenán v 1. pololetí 2015, kdy počet uzavřených smluv vzrostl oproti 1. pololetí 2014 o 259,36 %. V následujícím roce došlo k mírnému poklesu uzavřených smluv a to o 60 %.

3.6.4 Zpětný leasing

České leasingové a finanční asociace definuje zpětný leasing takto: „*Podstatou zpětného leasingu je smlouva, podle níž jedna strana s podnikatelským záměrem a za úplaty poskytne druhé straně – tzv. leasingovému nájemci – jím vybraný předmět do užívání kdy účelem je řízení toku hotovosti (financování) nájemce, přičemž dodavatelem předmětu leasingu je nájemce, který předmět leasingu obvykle již užívá. Všechna rizika zůstávají na nájemci. Na konci předmět leasingu přechází zpět na nájemce.*“¹¹

Zpětný leasing lze vysvětlit tak, že subjekt prodá svůj majetek leasingové společnosti a právě tento svůj odprodáný majetek si obratem od společnosti pronajme zpět. Cena předmětu leasingu se stanoví dle soudního znaleckého posudku. Majetek fyzicky nezmění místo užívání. Proč se zpětný leasing využívá? Především v případech, když si podnik potřebuje zajistit likviditu. Likvidita je schopnost podniku dostát svým závazkům prostřednictvím úhrady v peněžních prostředcích. Hlavní výhodou tohoto financování se může jevit rychlé získání finančních prostředků. Avšak mezi velké nevýhody patří cena leasingu, kdy suma leasingových

¹¹ Charakteristika leasingu. ČLFA [online]. Dostupné z: <http://www.clfa.cz/index.php?textID=39> [cit. 2016-10-16]

splátek je vyšší než cena tržní, kterou platí leasingová firma při odkupu. Leasingové splátky zahrnují nejen cenu tržní, ale také náklady a zisk leasingové společnosti (Veber, 2008).

3.7 Legislativní úprava leasingu v České republice

V českém právu není snadné najít právní specifika o leasingu. Není nikde jednoznačně popsán či definován. Není ani výslovně definován v platném českém soukromém právu. Právo je ve věci leasingu možné aplikovat pouze díky obecným ustanovením, které se zabývají právní úpravou závazkových vztahů. Dle současné legislativy České republiky jsou tyto vztahy upraveny zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník v platném znění. V ČR může vystupovat jako poskytovatel leasingu subjekt, např. obchodní společnost nebo fyzická osoba s živnostenským listem, který má oprávnění ke koupi za účelem dalšího prodeje. Ti, kdo poskytují leasing, nepodléhají bankovnímu dohledu. Banky samotné jsou oprávněny k provozování operací finančního leasingu přímo, a to ze zákona č. 21/1992 Sb., o bankách. Smlouvy o leasingu jsou uzavírány jako inominátní, tedy nepojmenované. Každé specifikum smlouvy musí být vyjádřeno při formulaci závazků a oprávnění všech stran leasingové operace. Tyto specifika jsou uvedena v textu smlouvy. Smlouvy o operativním leasingu mohou být uzavírány v režimu nájemní smlouvy upravené v § 2201 až § 2325 občanského zákoníku.

3.7.1 Leasingová smlouva

Vztah mezi pronajímatelem a nájemcem je tvořen na základě leasingové smlouvy. Tento typ smluv, jak již bylo uvedeno výše, český právní řád nezná. Z tohoto důvodu obsah smlouvy, která je uzavřena mezi podnikateli a týká se jejich podnikatelské činnosti, bude vycházet z úpravy odpovídajících paragrafů občanského zákoníku.

Při plném posuzování práv a povinností smluvních stran je nutné brát v potaz konkrétní podmínky nájemní smlouvy, ale také všeobecné smluvní podmínky leasingu. Závaznost těchto všeobecných smluvních podmínek vychází z občanského zákoníku. Dle této úpravy mají odchýlná ujednání ve smlouvě přednost.

3.7.2 Náležitosti leasingové smlouvy

Petr Valouch uvádí ve své publikaci *Leasing v praxi* níže uvedené náležitosti, které leasingová smlouva obsahuje:

Identifikace smluvních stran

Smluvními stranami jsou nájemce, pronajímatel a dodavatel předmětu leasingu.

V případě, že je nájemcem soukromý subjekt uvádí se do leasingové smlouvy níže uvedené údaje:

- jméno a příjmení,
- adresa trvalého bydliště,
- rodné číslo.

Pokud je nájemcem fyzická nebo právnická osoba, uvádí se

- obchodní název,
- adresa sídla,
- IČ, případně DIČ.

Předmět smlouvy

Identifikace předmětu smlouvy musí být co nejpřesnější. Je-li předmětem leasingu např. motorové vozidlo, uvádí se typ vozu, číslo karosérie, výrobní číslo atd.

Cena pronajatého předmětu

Uvádí se:

- vstupní cena u pronajímatele,
- leasingová cena,
- odkupní cena po skončení leasingu,
- splátky nájemného po dobu leasingového vztahu,
- mimořádné splátky,
- zálohy na splátky nájemného
- zálohy na kupní cenu (Valouch, 2012).

Datum uzavření a datum účinnosti

Datum účinnosti smlouvy představuje datum předání předmětu ve stavu obvyklém k užívání. Tento datum je důležitý z účetního pohledu, jelikož od tohoto data dochází k účtování o nákladech a výnosech.

Doba trvání leasingového vztahu

Obecné stanovení podmínek

Zahrnuje práva a povinnosti nájemce a pronajímatele:

- užívání předmětu smlouvy nájemcem,
- odpovědnost za škody způsobené na pronajatém majetku,
- předpis určující, zda nájemce může dát pronajatý předmět do pronájmu třetí osobě,
- ustanovení o opravách a údržbě pronajatého majetku,
- povinnost nájemce hlásit pronajímateli škody způsobené na majetku.

Pojištění majetku

Ustanovení o pojištění uvádí, kdo je povinen předmět smlouvy pojistit, kdo bude sjednané pojištění hradit.¹²

Sankce

Ustanovení o případných sankcích za porušení smluvních podmínek nájemcem nebo pronajímatelem.

Předčasné ukončení smlouvy

Stanovení podmínek, za kterých lze předčasné ukončení smlouvy uskutečnit:

- poškození majetku nájemcem,
- porušení ustanovení daných ve smlouvě,
- dohodou,
- odcizením předmětu leasingu,
- písemnou výpovědí (Valouch, 2012).

Přechod vlastnictví pronajatého majetku

Podmínky, za kterých přechází vlastnictví pronajatého majetku z pronajímatele na nájemce.¹³

Podpisy obou smluvních stran¹⁴

3.8 Cena leasingu

Cena leasingu je uvedena v leasingové smlouvě. Lze ji určit jako „*celkovou částku vyplývající z leasingové smlouvy, která je postupně hrazena v průběhu leasingové operace leasingovým nájemcem leasingovému pronajímátele, a to především v podobě splátek leasingového nájemného a případné odkupní ceny na konci leasingu*“ (Pulz, 1995). Celková leasingová cena je jedním z faktorů ovlivňujících rozhodnutí podniku o využití leasingu jako nástroje financování.

Leasingová cena je obvykle placena v pravidelných měsíčních splátkách, někdy také čtvrtletních, případně i ročních. V ceně leasingu je zahrnuta cena placená nájemcem pronajímátele, tedy postupné splátky pořizovací ceny majetku, leasingová marže pronajímatele (leasingové společnosti) a ostatní náklady pronajímatele, které jsou propojené s pronajatým

¹² Zpravidla jsou náklady na pojištění hrazené nájemcem. Pronajímátele sjedná smlouvu o pojištění a nájemce hradí pojistné, které je zahrnuté ve splátkách leasingu.

¹³ Týká se finančního leasingu.

¹⁴ Je-li nájemcem podnikatelský subjekt, pak podepisuje jednatel společnosti.

majetkem. Tyto náklady jsou přesouvány na nájemce (například úroky z úvěru, poplatky bance za vedení úvěrových účtů a jiné správní náklady spojené s leasingem atd.).

Výše leasingové ceny je dána součtem leasingových splátek. V leasingových smlouvách může být uveden pojem leasingový koeficient.¹⁵ Z výše leasingového koeficientu lze určit násobek pořizovací ceny (případně upravené o rekapitalizaci či dekapitalizaci) pronajatého majetku, kterou zaplatí nájemce pronajímateli za dobu trvání leasingové smlouvy. Výše leasingového koeficientu může sloužit jako orientační měřítko, podle kterého je možné zhodnotit nabídky jednotlivých leasingových společností.

3.9 Bankovní úvěr

Dle Kalabise (Kalabis, 2005) je úvěr „časově omezené, úplatné zapůjčení peněz k volnému nebo smluvně vázanému použití“. Věřitel poskytuje finanční prostředky dlužníkovi dle dohodnutých podmínek. Tato peněžní transakce je poskytována finančními institucemi (bankami), které jsou vázány danými kritérii. Mezi nejdůležitější kritéria patří návratnost a výnosnost (zisk).

Český finanční trh rozlišuje dva typy úvěrových produktů. Těmi jsou bankovní a nebankovní typy úvěrů. Vždy se liší požadavky věřitelů a bank, které mívají vyšší požadavky na zajištění a bonitu žadatele. Mají však výrazně menší úrokové sazby. Česká národní banka kontroluje každý bankovní úvěr. Oblasti nebankovních úvěrů se věnuje a dohlíží na ně Česká obchodní inspekce.

Úvěr označuje v jakékoliv formě dočasně poskytnuté finanční prostředky, které je nutné podle dohodnutých podmínek vrátit.¹⁶

Úvěrovou smlouvu uzavírají dva subjekty – věřitel, který úvěr poskytuje a dlužník, kterému je úvěr poskytnutý. V terminologii podnikového účetnictví se úvěr stává cizím kapitálem, neboli v rozvaze zdrojem na straně pasiv a slouží k pořízení aktiv. S náklady k propůjčení zdroje jsou spjaty úroky a ostatní různé výdaje propojené se získáním celého úvěru. Poskytování úvěru můžeme označit jako jednu z finančních služeb, které jsou poskytovány finančními institucemi. Nejčastěji tento typ finančních služeb nabízejí a poskytují

¹⁵ Leasingový koeficient udává, o kolik je vyšší leasingová cena pronajatého majetku oproti pořizovací ceně (příp. pořizovací ceně zvýšené o rekapitalizaci nebo snižené o dekapitalizaci dopředu poskytovaných záloh na pořízení posléze pronajímaného majetku).

¹⁶ManagementMania: *Úvěr (credit)* [online]. 2016 [cit. 2016-08-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/uver>

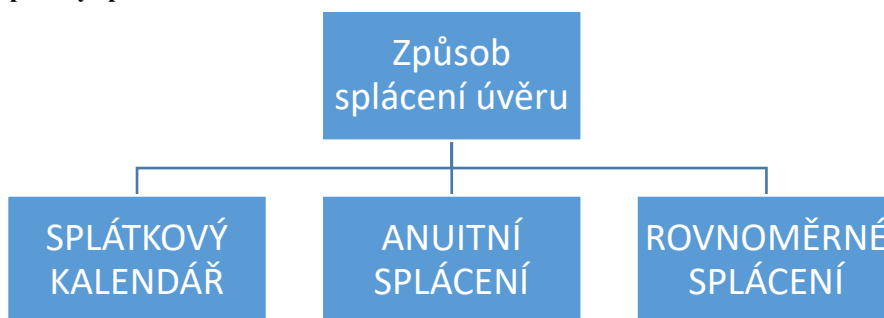
banky. Při rozhodování banky o poskytnutí úvěru musí žadatel splňovat různá kritéria. Mezi hlavní dvě kritéria banky patří:

- **návratnost**, tj. schopnost dlužníka splatit úvěr ve sjednané lhůtě,
- **výnosnost** úvěru.

Výši úvěru ovlivňuje hlavně výše dosahovaného příjmu dlužníka. Ta je také důležitá pro posouzení návratnosti úvěru. Výnosnost úvěru se pak odvíjí od výše úrokové sazby.

Na výběr vhodného úvěru má vliv úrok úvěru. Jeho výše je ovlivněna řadou faktorů, z nichž nejdůležitější jsou „*úroková sazba, možnost odkladu splátek, doba splácení, způsob splácení*“ (Růčková a další, 2012). Banka při poskytování úvěru přihlíží k bonitě klienta, podle které se odvíjí velikost úrokové sazby. Zpravidla platí vzájemná závislost výše úvěru, úrokové sazby, odkladu splátek a doby splácení na nabídce úroku. Čím delší je doba splácení, tím větší je úrok. Klient si může vybrat ze tří způsobů splácení.

Obrázek 3 – Způsoby splácení úvěru



Zdroj: vlastní

3.10 Leasing versus úvěr

K tomu, aby se subjekt rozhodl, zda využít leasing nebo úvěr, musí zohlednit tři hlavní hlediska:

- 1) *administrativní náročnost a právo disponování s majetkem,*
- 2) *daňové dopady,*
- 3) *finanční náročnost pořízení* (Valouch, 2012).

Tabulka 3 – Porovnání leasingu a úvěru

	LEASING	ÚVĚR
Administrativní náročnost	<ul style="list-style-type: none"> - potvrzení příjmů ze závislé činnosti - FO předkládají daňové přiznání - podnikatelské subjekty, jejichž roční obrat přesahuje 25 000 000 Kč, předkládají účetní uzávěrku za předešlé období¹⁷ - písemný souhlas manžela/manželky 	<ul style="list-style-type: none"> - potvrzení příjmů ze závislé činnosti - FO předkládají daňové přiznání - vhodný ručitel podle výše úvěru - vhodný majetek použitelný pro zřízení zástavního práva (podle výše úvěru)
Právo disponování s majetkem	<ul style="list-style-type: none"> - majetek je po dobu trvání leasingu ve vlastnictví pronajímatele 	<ul style="list-style-type: none"> - kupující se stává vlastníkem majetku při podpisu smlouvy
Daňové dopady	<ul style="list-style-type: none"> - nájemné - technické zhodnocení pronajat. hmotného majetku¹⁸ 	<ul style="list-style-type: none"> - úroky a daňové odpisy
Finanční náročnost pořízení	<ul style="list-style-type: none"> - metoda čisté výhody leasingu - kladná hodnota = výhodnější leasing 	<ul style="list-style-type: none"> - metoda čisté výhody úvěru. - kladná hodnota = výhodnější úvěr

Zdroj: vlastní

Z tabulky je patrné, že **administrativní náročnost** je pro zprostředkování leasingu menší. V současné době jsou však bankovní instituce pod tlakem leasingových společností a od své administrativní náročnosti odstupují. Administrativní náročnost pro získání úvěru bude ale nadále přetrvávat ve větším počtu operací, a to z důvodu okamžitého vlastnictví majetku pořízeného na úvěr. Tato skutečnost odpovídá zároveň na otázku „*Jaké má nájemce či kupující právo disponovat s majetkem?*“ U leasingu má nájemce právo **disponovat s majetkem** po ukončení smlouvy, kdy se stává vlastníkem majetku. Při financování majetku úvěrem se stává dlužník okamžitým vlastníkem.

3.10.1 Výhody a nevýhody leasingu

Výhody a nevýhody leasingu jsem zpracovala pro větší přehlednost do níže uvedené tabulky.

¹⁷ Zákon č. 235/2004 Sb., o DPH

¹⁸ § 28 odst. 3 zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Tabulka 4 – Výhody a nevýhody leasingu

VÝHODY LEASINGU	NEVÝHODY LEASINGU
nízký počáteční kapitál	vyšší cena pořízeného majetku
forma splátek podle výše mimořádné splátky	po dobu leasingové smlouvy jsou omezená vlastnická práva
riziko inflace nese leasingová společnost	nemožnost odpisu
administrativní náročnost v menší míře	vysoké penále při vypovězení smlouvy
pokud je předmět využíván pouze v období sezóny je možné upravit formu splátek	pokud by leasingová společnost zbankrotovala, musel by nájemce předmět leasingu vrátit a následně jednat o vyrovnání
u operativního leasingu splátky obsahují veškeré poplatky (např. dálniční známka, poplatek za autorádio, zákonné a havarijní pojištění)	
po skončení smlouvy dostává zákazník u operativního leasingu k dispozici nový majetek	

Zdroj: vlastní

Výhody a nevýhody úvěru

Výhody a nevýhody úvěru jsem zpracovala pro větší přehlednost do níže uvedené tabulky.

Tabulka 5 – Výhody a nevýhody úvěru

VÝHODY ÚVĚRU	NEVÝHODY ÚVĚRU
okamžité uspokojení potřeb zákazníka bez vložení svého kapitálu	vysoká administrativní náročnost
zákazník se stává majetkem při podpisu úvěrové smlouvy	časová náročnost na uzavření úvěrové smlouvy
	podle výše úvěru vyžadují banky ručitele
	podle výše úvěru vyžadují banky zástavu majetku

Zdroj: vlastní

3.11 Daňový efekt (štit)

Daňový štit je efektem, který zvyšuje rentabilitu vlastního kapitálu za použití cizího kapitálu v podniku. Synek definuje efekt daňového štítu v úrocích z cizího kapitálu, které jsou součástí nákladů snižující zisk, ze kterého se platí daň, a tím snižují daňové zatížení podniku. Výsledná výnosnost vlastního kapitálu se zvýší (Synek, 2011). Aby daňový štit fungoval, musí podnik vykazovat zisk.

4 Vlastní práce

Subjektem, který je případným realizátorem podnikatelského záměru, je firma Technické služby města Duchcova s. r. o. Je to firma s dlouholetou tradicí, která byla založena již v 50. letech 20. století původně pod názvem Veřejná údržba města. Později byla přejmenována na Technické služby Duchcov v podobě městské rozpočtové organizace.

Od 1. 1. 2000 se forma rozpočtové organizace transformovala do společnosti s ručením omezeným s názvem Technické služby města Duchcova s. r. o., což jí umožnilo pružnější rozvoj a rozsáhlejší možnosti v jiných oblastech podnikání nad rámec využití pouze pro městské účely.

Vlastníkem společnosti je Město Duchcov. Vrcholným orgánem společnosti je valná hromada sestavená z aktuálních členů Rady města Duchcova. Společnost řídí jednatel a vedoucí jednotlivých výrobních a provozních divizí, kterými jsou Odpadové hospodářství a ostatní výrobní střediska, Péče o veřejnou zeleň spolu s ostatními pomocnými provozy, Údržba majetku města a Ekonomický úsek.¹⁹

Firma zaměstnává kolem 80 pracovníků. Využívá také nabídky Úřadu práce v podobě dotovaných pracovních pozic, nezaměstnané uplatňuje jako dělníky pro údržbu města, spolupracuje s Probační a mediační službou. Podporuje i volnočasové aktivity ve městě a výchovu dětí a mládeže v oblasti ekologie a odpadového hospodářství ve spolupráci s organizacemi Elektrowin, Asekol a Eko-kom.

Působnost firmy z hlediska předmětu podnikání je dosti rozsáhlá. Ze základních jmenujme především podnikání v oblasti odpadů, dopravy, opravy a údržba komunikací, provozování městského pohřebiště, údržby vodních toků a péče o veřejnou městskou zeleň. Důkazem, že je společnost dynamicky se rozvíjejícím subjektem, ve kterém je kladen důraz na kvalitu a stabilitu, je i obdržení certifikovaného systému kvality ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005 a ČSN OHSAS 18001:2008.

Společnost svůj rozsah podnikání postupně rozšiřuje. V roce 2014 převzala péči o technické záležitosti městského bytového fondu, městské koupaliště, parkoviště. Dále zavedla v rámci plnění Plánu odpadového hospodářství svoz bioodpadu a od roku 2015 také městskou hromadnou dopravu. Její zavedení úzce souvisí se zvolením tématu mé práce, kdy podnik stál před rozhodnutím o financování této služby.

¹⁹ Obrázek č. 2

4.1 Podnikatelský záměr společnosti

Když stávající provozovatel oznámil ukončení své činnosti v provozování městské hromadné dopravy, stálo Město Duchcov před úvahou o budoucím osudu této služby. Ukončení samozřejmě nepřicházelo v úvahu, neboť doprava je využívána především staršími občany, žáky a studenty či pracujícími k dopravě k odlehlému nádraží na městské periferii či hřbitovu na opačném konci města. Nabízely se dvě varianty řešení: najmutí externího dopravce či využití vlastního potenciálu. Byly zváženy nabídky externích dopravců a vlastní firmy Technické služby města Duchcova s. r. o. Vlastní firmě bylo město ochotno fixovat smluvně dlouhodobější zájem o tuto službu, a tak i kalkulovaná cena byla schopna konkurovat externím nabídkám. Aby kalkulace byla konkurenceschopná, musela firma zvolit optimální způsob financování, neboť autobus, ač malokapacitní, není levnou záležitostí.

Jak bylo popsáno již v teoretické části, v úvahu přicházel běžný finanční leasing, operativní leasing či úvěr. Operativní leasing byl ihned v počátku vyloučen, protože firma disponuje vlastním servisním zázemím a také celá dopravní flotila má v hromadném pojištění určité finanční výhody.

V následujících kapitolách představím nejdříve některé části podnikatelského plánu uvedeného podnikatelského záměru. Následně provedu komparaci finančního leasingu s úvěrem, zmapuji postupy, úvahy a komparace, se kterými se podnik potýkal. Navrhnu, jak bych k problému přistoupila já osobně.

4.1.1 Popis společnosti

Jméno společnosti:	Technické služby města Duchcova, s. r. o.
Sídlo:	Bezručova 476/28, 419 01 Duchcov
Jména společníků:	Město Duchcov
Vklad:	3 151 000 Kč
Splaceno:	100 %
Jednatel společnosti:	Vladimír Šimek
IČO:	25410784
Právní statut:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">- podnikání v oblasti nakládání s odpady, vyjma odpadů nebezpečných, včetně odvozu fekálií- provádění jednoduchých a drobných staveb, jejich změn a odstraňování

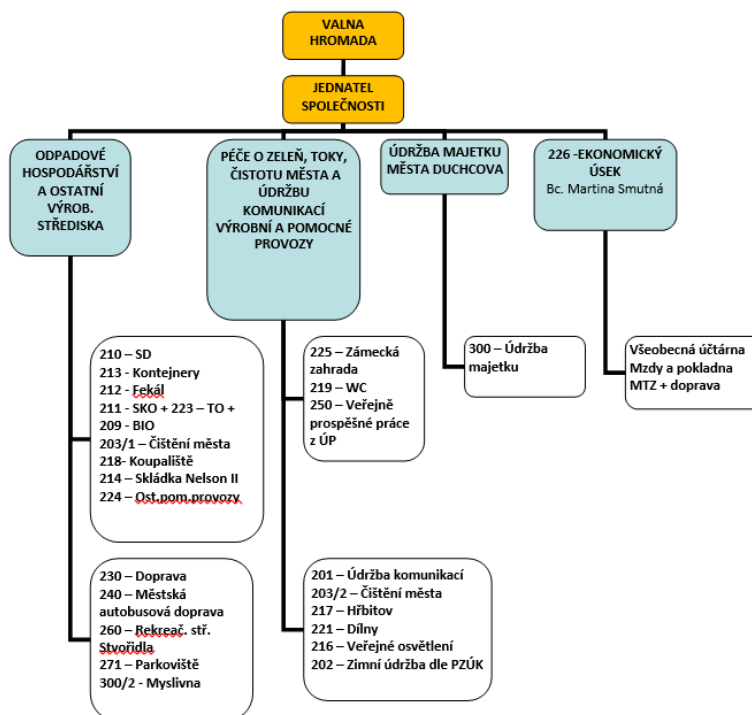
- silniční motorová doprava nákladní
- silniční motorová doprava osobní
- zahradnictví
- provozování pohřebišť
- údržba veřejného prostranství, veřejné zeleně a komunikací
- zámečnictví
- truhlářství
- pronájem movitých věcí
- opravy motorových vozidel
- provozování veřejných WC
- provozování parkovišť, vyjma činností uvedených v příloze 1–3 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů

Název podnikatelského záměru: **Provozování městské hromadné dopravy**

4.1.2 Organizace společnosti

Jak jsem uvedla, vlastníkem společnosti je město Duchcov. Vedení firmy je v rukou jednatele, který ve společnosti rozhoduje a je zodpovědný za její hospodaření. Obrázek organizační struktury znázorňuje jednotlivé úseky, které mají pod svou kompetencí jednotlivá oddělení.

Obrázek 4 – Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní

4.1.3 Produkt a služby

Společnost zajišťuje pro město Duchcov rozsáhlou škálu služeb. Poskytuje vnitrostátní kontejnerovou dopravu, zajišťuje čištění komunikací, ruční úklid zelených ploch a chodníků, opravy odpadkových košů, úklid dětských hřišť, pečuje o veřejné osvětlení, vykonává drobné stavební práce. Své služby chce společnost rozšířit o poskytnutí městské hromadné dopravy. Na základě fixní smlouvy s Městským úřadem města Duchcov zvažila společnost zakoupení autobusu, kterým bude služby poskytovat.

Produkt

Záměrem podnikatelského plánu je rozšířit své služby o provozování městské hromadné dopravy. Jako nástroj pro uskutečnění toho plánu byl vybrán autobus značky Mercedes-Benz Sprinter City 35 v hodnotě 2 250 000 Kč (bez DPH).

Technické údaje a vybavení:

Motor:	Mercedes-Benz OM 651 Euro VI
Délka:	6961 mm
Šířka:	1993 mm
Výška včetně klimatizace:	2885 mm
Výkon motoru:	95 kW
Spotřeba:	9,5 l/100km
Počet sedadel:	10 + 1
Stojící cestující:	12
Klimatizace:	chladící kapacita max. pro 11 osob
Vnitřní dvířka dveří:	1250 mm
Výška ke stání:	1910 mm
Protiblokovací brzdový systém	(ABS)
Protiprokluzový systém	(ASR)
Kamera pro couvání	
Asistenční systém světlometů:	Highbeam Assist

Díky neustálým inovacím společnosti Mercedes-Benz lze tento autobus zařadit mezi nejbezpečnější. Mercedes-Benz jako jeden z mála výrobců autobusů přijal odpovědnost za bezpečnost svých vozů. To je jeden z důvodů, proč si TS Duchcova vybraly právě tento produkt. Zajistit bezpečnost cestujících je jednou z nejdůležitějších priorit společnosti.

Pro své technické parametry je autobus vhodný právě na využívání v městské hromadné dopravě. Není pro něj problém projíždět v úzkých uličkách a přepravovat cestující v rozmanitém terénu. Nelze opomenout další přednost modelu Spinter City, kterou je ekologická jízda. Ta vyhovuje nejpřísnějším normám pro emise výfukových plynů platných v Evropě.

Obrázek 5 – Mercedes-Benz Sprinter City 35



Zdroj: <http://www.busevi.com>

4.2 Okolí společnosti, analýza mikroprostředí

K analýze mikroprostředí jsem použila Porterův model pěti sil.

Vyjednávající síla dodavatelů

Mezi prvotní klíčové dodavatele patří distributor dopravního prostředku Mercedes-Benz, který by měl na základě smlouvy zabezpečit i pravidelné servisní služby. Dalším důležitým dodavatelem je distributor pohonných hmot, kterým je na základě výhodné smlouvy čerpací stanice EuroOil. Stálý přístup k odběru pohonných hmot by zabezpečila firma PROREKA CZ, s. r. o., která má umístěnou nádrž pohonných hmot na nádvoří TS Duchcova. TS Duchcov využívá těchto služeb pro tankování svých vozů z vozového parku.

Vyjednávací síla zákazníků

Síla kupujících se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně, a to ať už přímá, kdy skutečně dojde k licitaci se zákazníkem, anebo nepřímá, kdy zákazník může začít odebírat méně zboží nebo služeb, případně může využít služeb jiného subjektu. Přitom zejména síla kupujících je od vzniku krize velice důležitým faktorem, který se nevyplatí podceňovat ani tehdy, kdy se zaměřujeme čistě na retailové produkty. Dnes už je totiž běžné, že zákazník zcela otevřeně a významně ovlivňuje cenu takových komodit jako je služba městské hromadné dopravy. Město je v pozici monopsonu; má vůči TS Duchcov velkou vyjednávací sílu, neboť je vlastně jediným odběratelem služby. Určuje si cenu a zároveň vyjadřuje postoj, ze kterého vyplývá, že jeho cílem je dosáhnout ziskovosti provozování městské autobusové dopravy.

Hrozba ze strany stávajících konkurentů

V oblasti se vyskytují dva dopravci: Autobusová doprava Jiří BOUDA a Autobusová doprava HIRSCH František. Oba dopravci mají ve svých vozových parcích i mikrobusy, se kterými již ve městě poskytovali služby městské hromadné dopravy, ale spolupráci s městem již ukončili. Jejich návrat by mohl být obtížný i z toho důvodu, že jsou obě společnosti velmi vytížené. Nemohli by tak vyjít vstříc zákazníkům o víkendech a svátcích.

Hrozba vstupů nových konkurentů na trh

Vstup pro nového dopravce ve sledované oblasti by mohl být těžký a finančně náročný. Tato hrozba je eliminována již zmíněnou ochotou města fixovat smluvní vztah na dobu 10 let. Proto je v následujících letech nepravděpodobné, že by se objevila nová společnost nabízející stejné služby. TS Duchcov má ve své oblasti zmapovaný terén a své služby přizpůsobila svým občanům. Nový konkurent by musel nabídnout zákazníkům atraktivnější produkt a finančně výhodnější podmínky než TS Duchcov.

Hrozba vzniku substitutů

Za danou verzi substituce autobusové dopravy lze považovat vlakovou dopravu. Vzhledem k tomu, že ve své práci šetřím městskou hromadnou dopravu, je však možné brát v úvahu pouze vlakovou dopravu mezi obcemi. Tato hrozba je však bezpředmětná, protože právě na vlakové nádraží, které je na periferii města, se zákazníci dopravují městskou hromadnou dopravou.

4.3 Marketingový plán

Cílovým subjektem na trhu jsou obyvatelé města Duchcova. Jsou to senioři, kteří mají omezené možnosti přemístit se z jednotlivých částí města. Dále studenti, kteří vyjíždějí za studiem do škol okolních měst z vlakového nádraží a naopak studenti, kteří studují v duchcovských středních školách. Ostatní obyvatelé využívají městskou dopravu např. při cestě za pracovními místy, nákupy, nebo návštěvou koupaliště, které se nachází na okraji města. Snahou TS Duchcova bude udržet si nejen stávající zákazníky, ale i přilákat zákazníky ze sousedních obcí. V případě tohoto zájmu by společnost rozšířila své služby o dopravu mezi obcemi.

Produkt

Produkt je neoddelitelně spojen s kvalitou. Proto je cílem společnosti nabídnout svým zákazníkům služby v co největší kvalitě a zaměřit provoz městské hromadné dopravy podle poptávky zákazníků. Činnost dopravní služby závisí na zmapovaných úsecích města; podle nich byl následně vypracován jízdní řád.

Místo

Duchcov se rozkládá na rozloze 1 540 ha s počtem obyvatel 8 250. Katastrálně ho lze rozdělit na čtyři hlavní části. Jižní část města byla dříve průmyslovou oblastí. V současné době tam sídlí podniky Sklárna, TS Duchcova a LIMBA, ve kterých pracuje část obyvatel města. V severní oblasti se nachází odlehlé vlakové nádraží. V západní části se nachází městské koupaliště, satelitní městečko, obchodní dům PENNY, panelákové sídliště a školy. Východní oblast s parkem je zastavěna rodinnými domy. Ve střední části najdeme nákupní střediska, náměstí a poštu. Společnost TS Duchcova nejdříve monitorovala úseky, které jsou pro obyvatele Duchcova nejatraktivnější a přizpůsobila tomu jízdní řád MHD²⁰.

Trasa MHD²¹:

U polikliniky – Nám. Legií – Skladištní – Želénská – Kino – U sauny – U kruhové kotelny – Osecká – Penny Market – Nemocniční – Nerudova – Družba – Duchcov železniční nádraží

Cena

Cena služeb je stanovena dle nákladů firmy, nabídky a poptávky. Společnost reaguje na hlavní cílovou skupinu zákazníků, kterou jsou především důchodci, využívající MHD pro mobilitu po

²⁰ Jízdní řád viz příloha

²¹ Plán trasy MHD viz příloha

celém městě. Mezi další skupinu lze zařadit studenty, kteří využívají služby MHD z odlehlého vlakového nádraží a naopak z města na nádraží.

Jednotlivé jízdné:

Plné jízdné: osoby od 15 let – 70 let ... 9 Kč

Děti: od 6 let – 15 let ... 7 Kč

Přepravné:

Zavazadla nad rozměry 80x40x40 cm ... 7 Kč

Pes a kočárek bez dítěte ... 7 Kč

Jízdné zdarma:

Děti do 6 let

Držitelé průkazu ZTP a ZTP-P včetně průvodce a psa

Kočárek s dítětem

Osoby nad 70 let

Zavazadla pod rozměry 80x40x40 cm

Držitelé průkazu svazu protifašistických bojovníků

Jízdné je jednotné, hradí se řidiči při nástupu do autobusu, není závislé na době a vzdálenosti přepravy.

Propagace

O zahájení městské hromadné dopravy budou zákazníci informováni pomocí inzerce v deníku „Duchcovské noviny“, na jednotlivých zastávkách formou letáků a městským rozhlasem. Dále se propagace objeví na webových stránkách www.duchcov.cz.

4.4 Finanční plán

Kalkulaci nákladů vyhotovím pro stanovení ceny a kalkulaci výdajů, pro přehled kolik bude podnik potřebovat prostředků v 1. roce zahájení podnikatelského záměru. Výnosy hotovostním výběrem jsem stanovila na základě statistik z minulých let, kdy městskou hromadnou dopravu provozovala společnost HIRSCH František. Pokud stanovím předpokládaný průměrný počet platících zákazníků, získám výnos TS Duchcova.

Tabulka 6 – Roční výdaje a příjmy prvním rokem zahájení služeb.

	Náklady – leasing	Výdaje – leasing	Náklady – úvěr	Výdaje – úvěr
PHM	106 722,00	106 722,00	106 722,00	106 722,00
Provozní náklady	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00
Služby (školení, BOZP, opravy)	30 000,00	30 000,00	30 000,00	30 000,00
Jízdenky	40 000,00	40 000,00	40 000,00	40 000,00
Mimořádné služby (lékař. prohlídky)	900,00	900,00	900,00	900,00
Vyplacené mzdy	325 040,00	325 040,00	325 040,00	325 040,00
Odvody zaměstnavatele	166 960,00	166 960,00	166 960,00	166 960,00
Zástup ²²	70 000,00	70 000,00	70 000,00	70 000,00
Mimořádná splátka	75 000,00	450 000,00	75 000,00	450 000,00
Pojištění	35 040,00	35 040,00	35 040,00	35 040,00
Leasing /úvěr	330 600,00	330 600,00	40 000,00 ²³	323 748,00
Poplatky	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
Odpisy	x	x	247 500,00	x
Celkem v Kč	1 231 262,00	1 606 262,00	1 188 162,00	1 599 410,00Kč
Výnosy Město rozpočet	1 240 000,00 Kč	1 240 000,00 Kč	1 240 000,00 Kč	1 240 000,00 Kč
Výnosy hotovost výběr	383 304,00 Kč	383 304,00 Kč	383 304,00 Kč	383 304,00 Kč
Celkem	1 623 304,00 Kč	1 623 304,00 Kč	1 623 304,00 Kč	1 623 303,00 Kč
Výsledek (+ ; -)	392 042,00 Kč	17 042,00 Kč	435 142,00 Kč	23 893,00 Kč

Zdroj: vlastní

Plán kalkulace nákladů i výdajů vyšel s kladným výsledkem, tj. ziskem. Předpokládané navýšení zisku se objeví po šesti letech, kdy bude splacen úvěr (leasing). Ve výdajích se objevuje mimořádná splátka na pořízení autobusu, v dalším roce bude rozpočet o tuto částku snížen a předpokládaný zisk by měl být navýšen o 400 000 Kč.

4.5 Analýza rizik

V kapitole 3. 2. 1. se věnuji analýze rizik teoreticky. Nyní provedu analýzu rizik prakticky, pomocí kvalitativní analýzy, na základě získaných informací od respondentů. Nejdříve provedu identifikaci zdrojů rizik, odhadnu četnost jejich výskytu a následně ohodnotím nalezená rizika danými kritérii.

²² V případě nemoci, nebo čerpání řádné dovolené je připraven zástup řidičů, důchodcem na dohodu o pracovní činnosti.

²³ U úvěru je ročním nákladem úrok

ANALÝZA AKTIV

V tomto kroku identifikuji kritická aktiva pro sledovaný podnik a následně stanovím jejich hodnotu. Využiji soupis aktiv, který podnik vykázal ve své rozvaze sestavené ke dni 21. 12. 2014.

Rozvaha v plném rozsahu

Dlouhodobý majetek	9 798
Zásoby	557
Materiál	555
Zboží	2
Dlouhodobé pohledávky	132
Pohledávky z obchodních vztahů	6 724
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 239
Dohadné účty aktivní	2 052
Jiné pohledávky	3
Peníze	126
Účty v bankách	2 279
Náklady příštích nákladů	420
Příjmy příštích období	16

Na pořízení investice (autobusu) jsou aktiva dostačující. Účet vykazuje přes 2 miliony korun, které dostatečně pokryjí splátky. Pohledávky v hodnotě 6,7 mil. Kč jsou také v dostatečné výši. Na základě těchto výsledků se nabízí otázka: “Proč podnik nepoužije na investiční záměr vlastní zdroje?” Podnik vlastní zdroje potřebuje na pokrytí jiných projektů, které jsou již ve stavu realizace, které vyžadují finanční spoluúčast příjemce dotace. Riziková aktiva nebyla nalezena.

ANALÝZA HROZEB

K analýze hrozeb využiji PESTLE analýzu, pomocí které identifikuji v každé individuální skupině faktorů nejvýznamnější rizika, jevy, vlivy a události, které ovlivňují, nebo mohou ovlivňovat sledovanou organizaci.

P – Politické faktory

Politické faktory budou odrážet směřování politického vedení města. Obecně lze konstatovat, že levicové vedení bude pravděpodobně např. výrazněji regulovat výši jízdného, a to různými formami dotací (snížené jízdné pro děti, matky s kočárky, starobní důchodce). Rizikem je nižší zisk, který může mít za následek nižší investice do obnovy vozového parku, typu DP, který bude zakoupen. Plusem bude nižší jízdné, mínusem nižší zisk.

Pravicové vedení jízdné regulovat nebude tak výrazně. Výsledkem bude vyšší zisk, který bude možno investovat do nákupu lepších produktů a doplňkových služeb (nákup dopravního prostředku s přívěsným vozíkem pro dopravu cyklistických kol apod.). V obou případech bude zajisté především záviset na výhodnosti uzavřených smluv.

E – Ekonomické faktory

Z ekonomických faktorů je pro podnik největším rizikem nárůst cen nákladových vstupů a výše daní.

S – Sociální faktory

Ze sociálních faktorů má zásadní význam afinita obyvatel k městské veřejné dopravě a míra její poptávky. Dalším rizikovým faktorem je kvalita veřejné dopravy a pocit bezpečnosti při jejím využívání, nízký veřejný zájem městského obyvatelstva, který může být provázen jízdou tzv. černých pasažérů a tím následným úbytkem výnosů.

T – Technologické faktory

Z technologických faktorů lze identifikovat riziko náhlého technologického poškození, při kterém bude autobus na delší dobu neschopen provozu. Havárie autobusu s likvidním důsledkem.

L – Legislativní faktory

Z legislativních faktorů, které ovlivňují podnik, je zákon č. 111/1994 Sb., o silniční přepravě. Zákon upravuje podmínky pro dopravu uskutečňovanou pro potřeby města. Vyhláška

č. 175/2000 Sb., o přepravním řádu. Velkým rizikem by se mohla stát změna legislativy, kterou by provozovatel nemohl překonat.

E – Ekologické faktory

Zakoupení dopravních prostředků musí splňovat normami stanovené emisní limity (minimálně EURO IV).

ANALÝZA ZRANITELNOSTI

Analýza zranitelnosti nutí management zamyslet se nad tím, které rizikové faktory mohou podnik ohrozit či zničit.²⁴ V případě zkoumaného podniku je tímto rizikovým faktorem ztráta odpovědné osoby, která smluvně zaštití provozování městské hromadné dopravy.

STANOVENÍ VÝŠE RIZIKA

Jednotlivá rizika budu hodnotit podle pomocné stupnice, kterou uvádím v níže uvedených tabulkách.

Tabulka 7 – Dopad rizika

Body	Dopad rizika	Popis dopadu
1	ZANEDBATELNÉ	Omezí chod firmy, ale např. do 5 % jej podnik unese
2	NEVÝZNAMNÉ	Projeví se např. omezením časovým
3	STŘEDNÍ	Ovlivní, ale nepřeruší chod firmy
4	VÝRAZNÉ	Omezí vnitřní a vnější chod firmy, ztráta ve vyšších procentech
5	KRIZOVÉ/LIKVIDNÍ	Ohrozí provoz firmy

Zdroj: vlastní

Pro určení pravděpodobnosti výskytu rizika využiji hodnocení podle níže uvedené stupnice.

Tabulka 8 – Pravděpodobnost výskytu

Body	Dopad rizika	Popis dopadu
1	VYLOUČENÉ	Riziko se ukáže za výjimečných podmínek
2	NEPRAVDĚPODOBNÉ	Může, ale pravděpodobnost je nízká
3	MOŽNÉ	Může pouze za určitých podmínek
4	PRAVDĚPODOBNÉ	Velice pravděpodobně nastane
5	JISTÉ	Vysoká pravděpodobnost 90 %–100 %

Zdroj: vlastní

²⁴ Strateg.cz [online]. [cit. 2016-08-08]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

Stupeň rizika určím podle jednoduché rovnice:

$$\text{Stupeň rizika} = \text{dopad rizika} * \text{pravděpodobnost výskytu}$$

Závažnost následků rizika zařadím podle následujících kritérií:

N nízká $1 \leq N \leq 5$ *nezávažné vlivy*

S střední $6 \leq S \leq 12$ *závažné, ale ne kritické*

V vysoká $13 \leq V \leq 25$ *kritické vlivy*

Tabulka 9 – Rozlišení stupně rizika

		Pravděpodobnost výskytu				
		VYLOUČENÉ	NEPRAVDĚ- PODOBŇÉ	MOŽNÉ	PRAVDĚPO- DOBŇÉ	JISTÉ
Dopad rizika		1	2	3	4	5
ZANEDBATELNÉ	1	1	2	3	4	5
NEVÝZNAMNÉ	2	2	4	6	8	10
STŘEDNÍ	3	3	6	9	12	15
VÝRAZNÉ	4	4	8	12	16	20
KRIZOVÉ/LIKVIDNÍ	5	5	10	15	20	25

Zdroj: vlastní

Z výše uvedených analýz jsem identifikovala rizika, která uvádím v tabulce.

Tabulka 10 – Stanovení výše rizika

Riziko	Stupeň dopadu	Pravděp. výskytu	Stupeň rizika	Závažnost rizika
Podnik nebude mít dostatečné prostředky na splátky úvěru	5	2	10	S
Odběratel odstoupí od smlouvy	5	1	5	N
Rozvázání pracovního poměru ze strany řidiče	3	4	12	S
Likvidní havárie autobusu	5	3	15	S
Nárůst mzdy vlivem vyšších požadavků řidičů	3	3	9	S
Nárůst cen pohonných hmot	4	3	12	S
Celkový nárůst vstupů	3	3	9	S
Nehoda x smrtelný úraz	5	2	10	S
Odběratel neplní své finanční závazky za službu	5	1	5	N
Legislativní změny v Zákoně o silniční dopravě	3	3	9	S
Odborná způsobilost pro osobní dopravu	5	3	15	V
Politické zaměření města	3	3	9	S
Dlouhodobá havárie	5	3	15	V

Zdroj: vlastní

Z tabulky je patrné, že dominuje střední stupeň závažnosti rizika, což není kritická hrozba.

4.6 Komparace leasingu a úvěru

V této kapitole provedu komparaci financování dopravního automobilu Mercedes-Benz Sprinter City 35 v hodnotě 2 250 000 Kč (bez DPH), hodnota automobilu včetně DPH je 2 722 500 Kč. Podnik pro svůj podnikatelský záměr oslovil finanční instituce jako UniCredit Leasing CZ, a. s.; SG Equipment Finance Czech Republic s. r. o.²⁵; Raiffeisen-Leasing, s. r. o., Česká obchodní banka. Všechny dotázané instituce zaslaly nabídky na úvěr i finanční leasing. Před vhodným výběrem z nabízených variant si podnik nejdříve musel ujasnit možnost financování z vlastních prostředků, které je ochoten uvolnit. Z pořizovací ceny autobusu o výši 2 722 500 Kč je podnik ze svých vlastních zdrojů schopen uvolnit na mimořádnou splátku 20 %.

4.6.1 Nabídka finančního leasingu od UniCredit Leasing CZ, a. s.

UniCredit Bank poskytla dvě nabídky²⁶. Obě nabídky nabízí financování na dobu šesti let. Mimořádná splátka je stanovena ve výši 20 % z pořizovací ceny bez DPH 450 000 Kč. Poplatek za zpracování leasingové smlouvy si společnost účtuje.

V níže uvedené tabulce uvedu diferenciaci dvou nabídek banky UniCredit Banka.

Tabulka 11 – Nabídka finančního leasingu od společnosti UniCredit Leasing CZ, a. s.

	LeaseTruck 20 %	LeaseAuto 20 %
Mimořádná splátka bez DPH	450 000,00 Kč	450 000,00 Kč
Leasingová splátka bez DPH	28 451,00 Kč	28 451,00 Kč
Cena leasingu	2 048 472,00 Kč	2 048 472,00 Kč

Zdroj: vlastní

Rozdílnost v nabídkách je pouze v nabídce pojištění. Varianta **LeaseTruck** nabízí nájemci pojištění s roční sazbou 1,74 %. Pojištění zahrnuje poškození živelnou událostí, poškození zvířetem zaparkovaného vozidla, zničením při střetu se zvířetem. Spoluúčast 5 %, min. 5 000 Kč. Povinné ručení u této varianty není součástí splátek, je fakturováno ročně. Tuto variantu pojištění nabízí Allianz pojišťovna, a. s.

²⁵ Člen ČLFA, vlastníci této společnosti jsou KB a Société Générale Equipment Finance International. Financujeme investice v oblasti polygrafických, obráběcích, výrobních a stavebních strojů, zemědělské techniky a prostředků pro hromadnou přepravu zboží a osob. Poskytujeme finanční leasing, operativní leasing a úvěry

²⁶ Podrobný popis nabídek je zpracován v tabulce.

Varianta **LeaseAuto** nabízí pojištění sjednané u České pojišťovny a. s. Roční sazba je vyšší než v předešlé nabídce. Roční sazba 3,46 % zahrnuje i úrazové pojištění, v případě smrti následkem úrazu 100 000 Kč, trvalé následky 200 000 Kč.

4.6.2 Nabídka finančního leasingu od SGEF s. r. o.

SGEF poskytla nabídku šestiletého leasingu bez pojištění s 20% mimořádnou splátkou a zůstatkovou cenou 1000 Kč. Společnost disponuje s vlastní automobilovou flotilou, kterou má pojištěnou u České pojišťovny. ČP poskytla pro svého klienta nabídku, která zahrnuje havarijní pojištění s roční sazbou 3,41 % z pojistné částky s 5% spoluúčastí. Limity povinného ručení pro pojistnou událost jsou 100 000 mil. Kč majetek a 100 000 mil. Kč zdraví. Cena předmětu nabídky je vyjádřena v níže uvedené tabulce.

Tabulka 12 – Nabídka finančního leasingu s opcí od SGEF (KB)

	20 %
Mimořádná splátka bez DPH	450 000,00 Kč
Leasingová splátka bez DPH	28 411,68 Kč
Cena leasingu	2 045 641,00 Kč

Zdroj: vlastní

Tabulka 13 – Kalkulace pojištění

Česká pojišťovna, a.s.	Roční pojistná sazba	Roční pojistné	Pojistná částka
Havarijní pojištění	3,41 %	76 725,00 Kč	2 250 000,00 Kč
Povinné ručení		6 980,00 Kč	2 250 000,00 Kč

Zdroj: vlastní

4.6.3 Nabídka finančního leasingu od Raiffeisen Bank

Raiffeisen Bank nabízí varianty leasingu podle výše mimořádné splátky od 10–45 % na dobu 6 let. Společnost je ochotna investovat z vlastních zdrojů 20 %, proto v následující tabulce zpracuji varianty od 10 % do 20 %.

Tabulka 14 – Nabídka finančního leasingu s opcí odkupu

	10 %	15 %	20 %
Mimořádná splátka bez DPH	225 000,00 Kč	337 500,00 Kč	450 000,00 Kč
Leasingová splátka bez DPH	30 995,00 Kč	29 272,00 Kč	27 550,00 Kč
Cena leasingu	2 231 640,00 Kč	2 107 584,00 Kč	1 983 600,00 Kč

Zdroj: vlastní

Kupní cena na konci leasingu činí 1 000 Kč bez DPH.

Banka nabízí havarijní pojištění a povinné ručení předmětu leasingu u UNIQA pojišťovna, a. s. Havarijní pojištění obsahuje živelné pohromy, odcizení a vandalismus s 10% spoluúčastí. Povinné ručení trvá po dobu leasingové smlouvy. Limity povinného ručení po pojistnou událost jsou 50 mil. Kč majetek a 60 mil. Kč zdraví. Pro následnou přehlednou komparaci uvedu data pojištění v tabulce.

Tabulka 15 – Kalkulace pojištění od pojišťovny UNIQA

UNIQA	Roční pojistná sazba	Roční pojistné	Pojistná částka
Havarijní pojištění	1,34 %	30 150 Kč	2 250 000 Kč
Povinné ručení		15 120 Kč	2 250 000 Kč

Zdroj: vlastní

4.6.4 Nabídka finančního leasingu od ČSOB

ČSOB poskytla také různé varianty splácení na dobu 6 let. Nabídka je zpracována podle výše mimořádné splátky od 10 do 30 %. Mimořádná splátka a první měsíční splátka musí být uhrazeny před využíváním předmětu smlouvy. Následnou kalkulaci uvádím v tabulce.

Tabulka 16 – Nabídka finančního leasingu od společnosti od ČSOB

	10%	15%	20%
Mimořádná splátka bez DPH	225 000,00 Kč	337 500,00 Kč	450 000,00 Kč
Leasingová splátka bez DPH	31 576,00 Kč	29 822,00 Kč	28 426,00 Kč
Cena leasingu	2 273 472,00 Kč	2 147 184,00 Kč	2 046 672,00 Kč

Zdroj: vlastní

K finančnímu leasingu nabízí banka pojištění ve smluvním vztahu s pojišťovnou Kooperativa. Havarijní pojištění s 10% spoluúčastí min. 10 000 Kč. Limity povinného ručení pro pojistnou událost jsou 70 mil. Kč majetek a 70 mil. Kč zdraví. Přehlednou kalkulaci pojištění uvádím v tabulce.

Tabulka 17 – Kalkulace pojištění od společnosti Kooperativa

	Roční pojistná sazba	Roční pojistné	ve splátce	Pojistná částka
Havarijní pojištění	1,34 %	23 625 Kč	1 969 Kč	2 250 000 Kč
Povinné ručení		8 650 Kč	721 Kč	2 250 000 Kč

Zdroj: vlastní

K zákonnému a havarijnímu pojištění je nabízená možnost doplňkového pojištění. Cena doplňkového pojištění je 7 500 Kč ročně. Splátka leasingu by byla navýšena o 625 Kč.

4.6.5 Komparace leasingových nabídek pomocí leasingového koeficientu

Následně provedu komparaci nabídek poskytnutých finančních leasingů pomocí leasingového koeficientu²⁷.

Tabulka 18 – Komparace leasingu pomocí leasingového koeficientu

Leasingové společnosti	UniCredit Leasing CZ, a. s	SGEF	Raiffeisen Bank	ČSOB
Mimořádná splátka 20 %	450 000,00 Kč	450 000,00 Kč	450 000,00 Kč	450 000,00 Kč
Pořizovací cena autobusu ²⁸	1 800 000,00 Kč	1 800 000,00 Kč	1 800 000,00 Kč	1 800 000,00 Kč
Leasingová splátka	28 451,00 Kč	28 411,68 Kč	27 550,00 Kč	28 426,00 Kč
Počet splátek	72	72	72	72
Cena leasingu	2 048 472,00 Kč	2 045 640,96 Kč	1 983 600,00 Kč	2 046 672,00 Kč
Leasingový koeficient	1,1380	1,1365	1,1020	1,1370

Zdroj: vlastní

Nejnižší leasingový koeficient vykazuje Raiffeisen Bank.

4.6.6 Komparace leasingových nabídek metodou diskontovaných nákladů

Ve výše uvedené tabulce 18 jsem použila metodu leasingových koeficientů, která je v posouzení náročnosti nejjednodušší, ale není tak přesná, neboť nezohledňuje vliv času. Proto následně použiji přesnější metodu diskontovaných výdajů a přepočítám na současnou hodnotu.

Tabulka 19 – Komparace leasingu pomocí metody diskontovaných výdajů

Leasingové společnosti	UniCredit Leasing CZ, a. s	SGEF	Raiffeisen Bank	ČSOB
Roční úroková sazba	4,3044	4,3521	3,2495	4,3218
Úroky za celk. období v Kč	245 640,96	248 472,00	183 600,00	246 672,00
Doba splácení (let)	6	6	6	6
Diskont ($i/1+(i*n)$)	0,16045	0,16052	0,15854	0,16048
Vliv daně = $\text{diskont} * (1 - \text{sazba daně z příjmů } 0,2)$	0,12836	0,12842	0,12683	0,12838

Zdroj: vlastní

Metoda diskontovaných výdajů potvrzuje nejvýhodnější nabídku od Raiffeisen Bank. Pomocí odůročitele, kterého uvádím v níže uvedené tabulce, určím následně současnou hodnotu. Pro výpočet odůročitele využiji vzorec:

$$\frac{1}{(1+i)^n}$$

i ... úroková míra za období

n ... počet období

²⁷ Leasingový koeficient udává poměr leasingové ceny a vstupní ceny

²⁸ Pořizovací cenou autobusu po odečtení mimořádné splátky

Tabulka 20 – Odúročitel

1. rok	0,9587	0,9583	0,9685	0,9586
2. rok	0,9192	0,9183	0,9380	0,9189
3. rok	0,8812	0,8800	0,9085	0,8808
4. rok	0,8449	0,8433	0,8799	0,8443
5. rok	0,8100	0,8082	0,8522	0,8093
6. rok	0,7766	0,7744	0,8254	0,7758

Zdroj: vlastní

Tabulka 21 – Přepoččet na současnou hodnotu pomocí daňových výdajů

SG leasing	Leasingové náklady	Splátky	Časové rozlišení akontace	Daňově uzn. náklad	Daňová úspora	Výdaje po daň. úspoře	SH
2014	790 940,16	340 940,16	75 000	415 940,16	83 188,03	707 752,13	678 544,844
2015	340 940,16	340 940,16	75 000	415 940,16	83 188,03	257 752,13	236 917,424
2016	340 940,16	340 940,16	75 000	415 940,16	83 188,03	257 752,13	227 140,393
2017	340 940,16	340 940,16	75 000	415 940,16	83 188,03	257 752,13	217 766,837
2018	340 940,16	340 940,16	75 000	415 940,16	83 188,03	257 752,13	208 780,106
2019	340 940,16	340 940,16	75 000	415 940,16	83 188,03	257 752,13	200 164,237
	2 495 640,96	2 045 640,96	450 000	2 495 640,96	499 128,19	1 996 512,77	1 769 313,84
Unicredit	Leasingové náklady	Splátky	Časové rozlišení akontace	Daňově uzn. náklad	Daňová úspora	Výdaje po daň. úspoře	SH
2014	791 412,00	341 412,00	75 000	416 412,00	83 282,40	708 129,60	678 596,406
2015	341 412,00	341 412,00	75 000	416 412,00	83 282,40	258 129,60	237 047,523
2016	341 412,00	341 412,00	75 000	416 412,00	83 282,40	258 129,60	227 161,239
2017	341 412,00	341 412,00	75 000	416 412,00	83 282,40	258 129,60	217 687,271
2018	341 412,00	341 412,00	75 000	416 412,00	83 282,40	258 129,60	208 608,424
2019	341 412,00	341 412,00	75 000	416 412,00	83 282,40	258 129,60	199 908,218
	2 498 472,00	2 048 472,00	450 000	2 498 472,00	499 694,40	1 998 777,60	1 769 009,08
Reiffeisen	Leasingové náklady	Splátky	Časové rozlišení akontace	Daňově uzn. náklad	Daňová úspora	Výdaje po daň. úspoře	SH
2014	780 600,00	330 600,00	75 000	405 600,00	81 120,00	699 480,00	677 465,750
2015	330 600,00	330 600,00	75 000	405 600,00	81 120,00	249 480,00	234 023,689
2016	330 600,00	330 600,00	75 000	405 600,00	81 120,00	249 480,00	226 658,424
2017	330 600,00	330 600,00	75 000	405 600,00	81 120,00	249 480,00	219 524,960
2018	330 600,00	330 600,00	75 000	405 600,00	81 120,00	249 480,00	212 616,003
2019	330 600,00	330 600,00	75 000	405 600,00	81 120,00	249 480,00	205 924,487
	2 433 600,00	1 983 600,00	450 000	2 433 600,00	486 720,00	1 946 880,00	1 776 213,31
ČSOB	Leasingové náklady	Splátky	Časové rozložení akontace	Daňově uzn. náklad	Daňová úspora	Výdaje po daň. úspoře	SH
2014	791 112,00	341 112,00	75 000	416 112,00	83 222,40	707 889,60	678 563,445
2015	341 112,00	341 112,00	75 000	416 112,00	83 222,40	257 889,60	236 964,716
2016	341 112,00	341 112,00	75 000	416 112,00	83 222,40	257 889,60	227 147,841
2017	341 112,00	341 112,00	75 000	416 112,00	83 222,40	257 889,60	217 737,655
2018	341 112,00	341 112,00	75 000	416 112,00	83 222,40	257 889,60	208 717,31
2019	341 112,00	341 112,00	75 000	416 112,00	83 222,40	257 889,60	200 070,656
	2 496 672,00	2 046 672,00	450 000	2 496 672,00	499 334,40	1 997 337,60	1 769 201,62

Zdroj: vlastní

UniCredit Bank má díky nejvyšším splátkám nejvyšší daňové úspory, které mají za následek nejnižší současnou hodnotu. Současná hodnota je přepočtení hodnoty budoucích výdajů na jeden srovnatelný okamžik, který je obvykle na začátku provozu nebo také první rok hodnoceného období. Kdybychom posuzovali výdaje po daňové úspoře, pak je nejvýhodnější společnost Raiffeisen Bank, stejně jako u metod pomocí indexů.

4.6.7 Nabídka bankovního úvěru od UniCredit Leasing CZ, a. s.

UniCredit Bank nabízí financování vozu šestiletým úvěrem. Banka zpracovala nabídku, ve které klient uhradí část kupní ceny ve výši 20 %.

Banka nabízí zajištění vozidla pojištěním od České spořitelny a. s. Havarijní pojištění s 5% spoluúčastí zahrnuje úrazové pojištění s limity pro smrt následkem úrazu 100 000 Kč a trvalé následky úrazu 200 000 Kč. Limity povinného ručení pro pojistnou událost jsou 100 mil. Kč majetek a 100 mil. Kč zdraví. Přehledné kalkulace úvěru a pojištění uvádím v tabulce.

Tabulka 22 – Nabídka bankovního úvěru od UniCredit bank

Vlastní kapitál	20 %
Část ceny hrazené klientem	450 000,00 Kč
Maximální výše úvěru	1 800 000,00 Kč
Pravidelná splátka	26 979,00 Kč
Cena leasingu bez DPH a pojištění	1 942 488,00 Kč

Zdroj: vlastní

Tabulka 23 – Nabídka pojištění České pojišťovny a. s.

Česká pojišťovna	Roční pojistná sazba	Roční pojistné	ve splátce	Pojistná částka
Havarijní pojištění	3,46 %	77 850 Kč	6 488 Kč	2 250 000 Kč
Povinné ručení		6 980 Kč	582 Kč	2 250 000 Kč

Zdroj: vlastní

4.6.8 Nabídka bankovního úvěru od SGEF Czech Republic s. r. o.

SGEF nabízí financování vozu šestiletým úvěrem. Banka zpracovala nabídku, ve které klient uhradí část kupní ceny ve výši 20 %. Pojištění banka nenabízí, ale po dohodě s klientem zprostředkuje nejvhodnější pojištění pro tento úvěr.

Tabulka 24 – Nabídka bankovního úvěru od SGEF

Vlastní kapitál	20 %
Část ceny hrazené klientem ²⁹	450 000 Kč
Maximální výše úvěru bez DPH	1 800 000 Kč
Pravidelná splátka	28 071,98 Kč
Poplatek	1 500,00 Kč
Cena úvěru	2 021 182,56 Kč

Zdroj: vlastní

4.6.9 Nabídka bankovního úvěru od Raiffeisen Bank

Banka poskytla kalkulaci úvěru s šestiletým financováním. Poskytuje klientovi výši jistiny, která se odráží od možnosti podílet se na financování autobusu z vlastních zdrojů klienta. Kalkulace je zpracována podle velikosti vlastních zdrojů v rozmezí od 34 % do 50 %. Jak jsem již uvedla výše, podnik se rozhodl uvolnit pouze 20% vlastních zdrojů, proto uvedu kalkulaci pro tuto nabídku.

Tabulka 25 – Nabídka bankovního úvěru od Raiffeisen Bank

Vlastní kapitál	20 %
Ceny hrazená klientem	450 000,00 Kč
Maximální výše úvěru	1 800 000,00 Kč
Úvěrová splátka	27 116,00 Kč
Cena úvěru bez DPH	1 952 352,00 Kč

Zdroj: vlastní

Banka nabízí pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla u UNIQA pojišťovny, a. s. Limity povinného ručení pro jednu pojistnou událost jsou 50 mil. Kč majetek a 60 mil. Kč zdraví. Havarijní pojištění s 10% spoluúčastí³⁰ zahrnuje živelní pojištění, odcizení a vandalismus. Přehledné kalkulace úvěru a pojištění uvádím v tabulce.

²⁹ 20% úhrada klientem

³⁰ Pro výši škody do 10 000 Kč majitel vozidla zaplatí celou výši škody, pokud je škoda nad 10 000 Kč do 100 000 Kč pak majitel uhradí 10 000 Kč. Pro škodu vyšší nad 100 000Kč zaplatí klient 10% vzniklé škody.

Tabulka 26 – Nabídka pojištění UNIQA pojišťovna, a. s.

UNIQA pojišťovna	Roční pojistná sazba	Roční pojistné	ve splátce	Pojistná částka
Havarijní pojištění	1,34 %	30 150 Kč	2 513 Kč	2 250 000 Kč
Povinné ručení		15 120 Kč	1 260 Kč	2 250 000 Kč

Zdroj: vlastní

4.6.10 Komparace úvěrových nabídek metodou diskontovaných nákladů

Následně provedu komparaci nabídek poskytnutých úvěrů.

Tabulka 27 – Komparace úvěrových nabídek

Úvěrové společnosti	UniCredit Bank	SGEF	Raiffeisen Bank	ČSOB ³¹
Mimořádná splátka 20%	450 000,00 Kč	450 000,00 Kč	450 000,00 Kč	450 000,00 Kč
Pořizovací cena autobusu	1 800 000,00 Kč	1 800 000,00 Kč	1 800 000,00 Kč	1 800 000,00Kč
Splátka	26 979,00 Kč	28 071,98 Kč	27 116,00 Kč	
Počet splátek	72	72	72	
Cena úvěru	1 942 488,00 Kč	2 021 182,56 Kč	1 952 352,00 Kč	
Úrok	2,5391	3,8909	2,7104	

Zdroj: vlastní

Z rozpočtové tabulky je patrné, že managementu společnosti bych doporučila přijmout nabídku bankovního úvěru od UniCredit Bank, která vykazuje nejnižší přeplatek úvěru. UniCredit bank nabízí prokazatelně nejnižší úrok, proto metodu diskontovaných nákladů využiji pro nabídku od této společnosti.

Tabulka 28 – Metoda diskontovaných nákladů u nabídky UniCredit Bank

Unicredit úvěr	Začátek spláčení	Splátky	Úrok ³²	Úmor	Zůstatek
2014	1 800 000,00	323 748,00	42 445,12	281 303,46	1 476 252,00
2015	1 476 252,00	323 748,00	35 218,84	288 529,76	1 152 504,00
2016	1 152 504,00	323 748,00	27 806,90	295 941,67	828 756,00
2017	828 756,00	323 748,00	20 204,58	303 544,00	505 008,00
2018	505 008,00	323 748,00	12 406,97	311 341,61	181 260,00
2019	181 260,00	323 748,00	4 409,05	319 339,52	0,00
		1 942 488,00	142 491,46	1 800 000,02	

Zdroj: vlastní

³¹ Oslovená bankovní společnost nepředložila úvěrovou nabídku³² Viz. Příloha splátkový kalendář

5 Výsledky a diskuse

5.1 Výsledky finančního plánu

Z výsledků finančního plánu bych společnosti doporučila městskou hromadnou dopravu zahájit. Do finančního plánu jsem zanesla dvě varianty výdajů/nákladů, které se odlišují výběrem formy financování. Pokud se uvažuje o pořízení autobusu na leasing, budou roční splátky vyšší a výdaje ve srovnání s pořízením autobusu na úvěr vzrostou.

5.2 Výsledky analýzy rizik

Ve scénáři bylo definováno třináct typů rizik. Projekt byl zhodnocen kvalitativní analýzou rizik, při které bylo odhaleno 2 krát vysoké riziko, 9 krát střední riziko a 2 krát nízké riziko. Po diskusi s manažery podniku je zřejmé, že eliminace rizik je v některých případech již uvedena i do praxe, a to především z hlediska pojištění, kvalitní smlouvy s odběratelem služby a kontraktem na deset let, zajištěním dopravní licence externistou, městským rozpočtem schváleným zastupitelstvem.

Některá vnější rizika jako je legislativa a náklady vstupů není v možnostech podniku zcela odstranit. V případě, že nastanou, je podnik schopen jejich dopady eliminovat. Velkou výhodou je stabilita zajištěná dlouhodobým kontraktem. Pokud využití vozu nenaplní jeho očekávanou kapacitu, doporučila bych managementu využít volné kapacity autobusu nabídkou městské dopravy okolním obcím. Pokud by byla se sousedními obcemi uzavřena smlouva o spolupráci, došlo by k rozložení fixních nákladů.

Rizika jsou dynamickým faktorem, a proto doporučuji podniku, aby s analýzou nadále pracoval a aktualizoval rizika nejméně jednou ročně.

5.3 Výsledky komparace leasingových nabídek

Dle výsledků zpracovaných do rozpočtové tabulky 18 bych managementu společnosti doporučila přijmout nabídku finančního leasingu od **Raiffeisen Bank**. Pojištění však není od této banky nejvýhodnější. Pokud není v podmínkách leasingové smlouvy toto pojištění předmětem, doporučuji uzavřít pojištění s Českou pojišťovnou jako stávající klient.

Náklady spojené s leasingem mapují tabulky, z nichž jasně vyplývá, že nejvýhodnější nabídku poskytuje Raiffeisen Leasing. Do ročních leasingových nákladů bylo promítnuto roční časové rozlišení akontace v podobě 20% první mimořádné splátky, daňově uznatelný náklad, ze kterého byla spočtena daňová úspora (v současnosti 20 % DPP a uvažujeme, že bude stejná

po celou dobu splácení). Pomocí odůročitele jsem došla k výpočtu současné hodnoty za zohlednění faktoru času. Budoucí hodnota v průběhu celého období je 2 433 600 Kč, k tomu vypočtená současná hodnota 1 776 213 Kč, tj. o 657 386,69 Kč nižší částka.

5.4 Výsledky komparace úvěrových nabídek

Dle výsledků uvedených v rozpočtové tabulce 25 bych managementu podniku doporučila přijmout nabídku společnosti UniCredit Bank. Tato banka nabízí klientovi nejnižší úrok 2,5391 %.

5.5 Komparace úvěru a leasingu

U vybraných nabídek úvěru a leasingu je výše cizího kapitálu stejná, a to 1 800 000,00 Kč.

Tabulka 29 – Komparace úvěru a leasingu

	Raiffeisen Bank Finanční leasing	UniCredit Bank Bankovní úvěr
Přepatek leasingu/úvěru	83 600,00 Kč	142 488,00 Kč
Rozdíl	58 888,00 Kč	

Zdroj: vlastní

Z výpočtu lze doporučit jako zdroj cizího kapitálu bankovní úvěr od UniCredit Bank. Úspora oproti leasingu činí 58 888,00 Kč. Výhodou je tedy nižší přepatek.

5.5.1 Metoda čisté výhody leasingu

K finálnímu rozhodnutí, zda je optimální variantou financování leasing, nebo úvěr zvolím metodu čisté výhody leasingu. Pro výpočet využiji vzorec:

$$ČVL = K - \left\{ \frac{\sum_{n=1}^N L_n * (1 - d) + \sum_{n+1}^N d * O_n}{(1 + i)^n} \right\}$$

K = cizí kapitál + akontace neboli celkový výdaj

L_n = splátky leasingu dle jednotlivých let

d = daň z příjmů sazba

O_n = daňové zákonné odpisy v jednotlivých letech

n = období

N = celková doba

i = úroky (v tomto případě došlo k ponížení o vliv daně tj. $i = 0,025391 * (1-0,19)$)

Tabulka 30 - Výpočet výhodnosti leasingu

	Leasingové splátky	Odpisy	Čistá výhoda leasingu	Výsledná čistá výhoda investice
2014	780 600,00	450 000,00	703 321,00	
2015	330 600,00	720 000,00	388 443,70	
2016	330 600,00	540 000,00	348 441,90	
2017	330 600,00	360 000,00	309 894,60	
2018	330 600,00	180 000,00	272 759,50	
2019	330 600,00	0,00	236 995,20	
	2 433 600,00	2 250 000,00	2 259 856,00	-9 855,81

Zdroj: vlastní

Z výpočtů vyplývá, že kapitálový výdaj je menší než součet současné hodnoty leasingových splátek po zdanění a čistá výhoda leasingu je záporná. Záporná hodnota tedy naznačuje nevýhodnost tohoto způsobu financování. Doporučuji zvolit financování úvěrem dle výběru, tj. UniCredit bank.

5.6 Daňový štít

Pro nákup autobusu jsem doporučila na základě mých výsledků financování formou úvěru. Nyní naváži na kapitolu 3.12 a prokáži, zda využití cizího kapitálu je pro tento podnikatelský záměr vhodný.

Nejdříve uvedu odúročitele úvěru, abych s ním mohla následně pracovat.

Tabulka 31 – Odúročitel

1. rok	0,9752
2. rok	0,9511
3. rok	0,9275
4. rok	0,9046
5. rok	0,8822
6. rok	0,8603

Zdroj: vlastní

Tabulka 32 – UniCredit Bank (úvěr) – zrychlené odpisy a daňové úspory

	Odpisy ZR	Zůstatková cena	Daňová úspora z úroku	Daňová úspora u odpisů
	2 250 000,00			
2014	450 000,00	1 800 000,00	8 489,024	90 000,00
2015	72 000,00	1 080 000,00	7 043,768	144 000,00
2016	54 000,00	540 000,00	5 561,380	108 000,00
2017	36 000,00	180 000,00	4 040,916	72 000,00
2018	18 000,00	0,00	2 481,394	36 000,00
2019	0,00	0,00	881,810	0,00

Zdroj: vlastní

Celkovou sumarizaci daňových úspor u vítězné varianty UniCredit Bank uvedu v níže uvedené tabulce.

Tabulka 33 – Přepoččet nákladů po odečtu daňových úspor na současnou hodnotu

	Splátky úvěru	Daňové úspory celkové	Náklady po daň. úspoře	Současná hodnota
2014	323 748,00	98 489,02	225 258,98	219 681,054
2015	323 748,00	151 043,77	172 704,23	164 257,034
2016	323 748,00	113 561,38	210 186,62	194 955,981
2017	323 748,00	76 040,92	247 707,08	224 068,301
2018	323 748,00	38 481,39	285 266,61	251 653,763
2019	323 748,00	881,81	322 866,19	277 770,142
	1 942 488,00	478 498,29	1 463 989,71	1 332 386,276

Zdroj: vlastní

Celkové daňové úspory zahrnující daňovou úsporu z úroku a daňovou úsporu z odpisů vybraného bankovního úvěru činí 478 498,29 Kč. Náklady po daňové úspoře dosahují výše 1 463 989,71 Kč.

Jestli je výhodnější financovat podnikatelský záměr z cizích zdrojů, kterým je podle výše uvedených výpočtů bankovní úvěr poskytnutý bankou UniCredit Bank, nebo financovat z vlastních zdrojů prokážu v níže uvedené tabulce.

Tabulka 34 – Daňový štít

Vlastní kapitál	Cizí kapitál	Předpokládaný výnos	Úroky z úvěru	Zisk nezdaněný	Daň 20%	Zisk zdaněný	Výnos z vlastního kapitálu
2 250 000	0	225 000	0,00	225 000,00	45 000,00	180 000,00	8 %
450 000	1 800 000	225 000	28 498,29	196 501,71	39 300,34	157 201,34	34,49 %

Zdroj: vlastní

Daňový štít prokázal výhodnost financování z cizích zdrojů.

6 Závěr

Správný či výhodný podnikatelský záměr ještě neznamená, že má daná společnost vyhráno. Manažer má při rozhodovacím procesu spoustu práce, a to především analýzu příležitostí s ohodnocením veškerých rizik a určení správného způsobu financování.

Cílem mé práce bylo navrhnout optimální variantu financování investičního rozvoje společnosti Technické služby města Duchcova s. r. o. z cizích zdrojů na základě ekonomické výhodnosti. Pro pořízení dlouhodobého majetku se doporučuje dlouhodobé krytí cizími zdroji. K uskutečnění podnikatelského záměru je v této práci uvažováno o dlouhodobém úvěru a leasingu. Určitým finančním zdrojem jsou zde i odpisy, a to především u úvěru. Finanční rozhodování, zejména toto dlouhodobé, potřebuje zohlednit faktor času, a to pomocí složeného úrokování, neboť podnikatel potřebuje znát současnou hodnotu svých výdajů. Důležité je také odhadnout případná rizika a tato rizika zohlednit.

Kalkulace nákladů je vytvořena pro stanovení konkurenceschopné ceny, která kopíruje schopnost službu nejen poskytovat, ale současně při optimální hladině nákladů v dlouhodobějším časovém horizontu dosáhnout i zisku a být konkurenceschopný.

Kromě času je nutno provést i odhad možného rizika vnějšího prostředí, ale i rizika uvnitř podniku, a provést příslušná opatření.

Při rozhodování jakou zvolit optimální variantu financování, tedy zda financovat pomocí leasingu či úvěru, musíme zohlednit daňové zatížení, úrokovou sazbu u úvěru, výši odpisů a způsob odepisování, leasingovou splátku a zohlednění již zmíněného časového hlediska pomocí diskontní sazby.

Při rozhodování mezi leasingem a úvěrem jsme zvolila srovnání diskontovaných nákladů ve 4 krocích:

- 1) náklady spojené s leasingem,
- 2) náklady spojené s úvěrem,
- 3) výše uvedené náklady přepočteny diskontem pro zohlednění času,
- 4) výběr výhodnější varianty.

Ad 1) Náklady spojené s leasingem mapují tabulky, které dokládají, že nejvýhodnější je nabídka Reiffeisen Leasing. Do ročních leasingových nákladů bylo promítnuto roční časové rozlišení akontace v podobě 20% první mimořádné splátky, daňově uznatelný náklad, ze kterého byla spočtena daňová úspora (v současnosti 20 % DPP s úvahou, že bude stejná po celou dobu splácení). Pomocí odůročitele jsme došla k výpočtu současné hodnoty za zohlednění

faktoru času. Budoucí hodnota v průběhu celého období je 2 433 600 Kč, k tomu vypočtená současná hodnota 1 776 213 Kč, tj. o 657 386,69 Kč nižší částka.

Ad 2) Náklady spojené s úvěrem byly propočteny stejným způsobem jen s tím rozdílem, že daňovou výhodou v nákladech je zde úrok a daňový odpis. Zvolila jsem zrychlené odpisy, které budou mít vyšší daňovou výhodu v prvních letech.

Ad 3) Náklady z výše uvedených bodů ponížené o daňové zvýhodnění byly přepočteny odůročitelem, (leasing i úvěr mají své výpočty).

Ad 4) Za optimální variantu financování uvažovaného provozování městské hromadné dopravy byl vybrán úvěr. V nabídkách byly úrokové míry přijatelnější a po propočtení daňového štítu byla jednoznačně zvolena varianta společnosti UniCredit Bank.

Mé doporučení managementu podniku, financovat podnikatelský projekt – investici bankovním úvěrem, potvrdila metoda čisté výhody leasingu, která vyšla záporným výstupem.

Z výstupů mých provedených analýz lze konstatovat, že i když se finanční leasing v České republice staví jako konkurent bankovního úvěru, není pro sledovaný podnikatelský záměr jeho rovnocenným finančním konkurentem.

Má práce potvrdila v závěru hypotézu, že podnikatelský záměr je pro Technické služby města Duchcova zajímavou příležitostí a při použití cizích zdrojů i zaručením dlouhodobého příjmu. Doporučuji službu městské hromadné dopravy uskutečnit.

7 Seznam použitých zdrojů

Citovaná literatura

- Bowman, Cliff. 1996. *Strategický management*. Praha : Grada, 1996. 80-7169-230-1.
- Dědina, Jiří a Cejthamr, Václav. 2005. *Management a organizační chování: řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha : Expert (Grada), 2005. 80-247-1300-4.
- Farská, Petra a Kofroň, Martin. 2003. *Finanční leasing v právní praxi*. Praha : C.H.Beck, 2003. 80-7179-836-3.
- Fotr, Jiří a Hnilica, Jiří. 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha : Grada, 2014. 978-80-247-5104-7.
- Hospodářová, Ivana. 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha : Grada, 2008. 978-80-247-1737-1.
- Kalabis, Zbyněk. 2005. *Bankovní služby v praxi*. Brno : Computer Press, 2005. 80-251-0882-1.
- Koráb, Vojtěch, Režňáková, Mária a Peterka, Jiří. 2007. *Podnikatelský plán*. Brno : Computer Press, 2007. 978-80-251-1605-0.
- Kotler, Philip. 1991. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha : Victoria, 1991. 80-80605-08-2.
- Pulz, Jiří. 1995. *Výkladový slovník leasingu*. Praha : Grada, 1995. 80-716-9093-7.
- Režňáková, Mária a Peterka, Jiří. 2007. *Podnikatelský plán*. Brno : Computer Press, 2007. 978-80-251-1605-0.
- Růčková, Petra a Roubíčková, Michaela. 2012. *Finanční management*. Praha : Grada, 2012. 978-80-247-4047-8.
- Srpová, Jitka, a další. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha : Grada, 2011. 978-80-247-4103-1.
- Světlík, Jaroslav. 1994. *Základy tržní ekonomiky*. Zlín : EKKA, 1994.
- Synek, Miloslav a kol. 2011. *Manažerská ekonomika*. Praha : Grada, 2011. 978-80-247-3494-1.
- Truneček, Jan. 2004. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha : Professional Publishing, 2004. ISBN 80-864-1967-3.

Valach, Josef. 2006. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha : Ekopress, 2006. 80-869-2901-9.

Valouch, Petr. 2012. *Leasing v praxi: praktický průvodce*. Praha : Grada, 2012. 978-80-247-4081-2.

Veber, Jaromír a Srpová, Jitka. 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2008. 978-80-247-2409-6.

Veber, Jaromír. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha : Management Press, 2009. 978-80-7261-200-0.

Elektronické zdroje

CLFA: *Charakteristika leasingu* [online]. CLFA: ©2012 [cit. 2015-07-19]. Dostupné z: <http://www.clfa.cz/index.php?textID=39>.

Česká leasingová finanční asociace [online]. Praha [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <http://www.clfa.cz/index.php?textID=65>.

Česká leasingová a finanční asociace: *Magazín ČLFA vydání srpen 2015* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-08-02]. Dostupné z: http://www.clfa.cz/dokumenty_emag/emag2015_2.pdf.

Daňři online: *Portál daňových poradců a profesionálů* [online]. 2014. Praha [cit. 2016-09-18]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d47119v58495-financi-leasing-v-roce-2014-z-danoveho-pohledu/>

Definice Managementu [online]. ProExpert.cz: ©2013 [cit. 2016-07-19]. Dostupné z: <http://www.proexpert.cz/byznysexpert/obchod/46-definice-managementu>.

LEASING České spořitelny: *Full service operativní leasing* [online]. 2015 [cit. 2016-06-20]. Dostupné z: <https://sautoleasing.cz/nabidka-produktu/full-service-operativni-leasing>.

ManagementMania: *Úvěr (credit)* [online]. 2016 [cit. 2016-08-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/uver>.

Strateg.cz [online]. [cit. 2016-08-08]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

Vlastní cesta.cz: *Poradenský portál* [online]. Brno [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

Příloha I. Jízdní řád

Městská autobusová doprava Duchcov



Název linky: Duchcov: U polikliniky-Železniční stanice-U polikliniky
Číslo linky: 585/011

Jízdní řád platí: od 13. 12. 2015
do 12. 12. 2016

Provozovatel: Technické služby města Duchcova, s. r. o.
Bezručova 28
PŠČ 419 01, Duchcov

Schváleno dne:
Magistrátem města Teplice, odborem dopravy a ŽP

Zastávka:

Pracovní dny		20		20		10		20		20					
Km	Tč	① ③ ⑤													
0	0	1	U polikliniky	4,34	5,04	6,02	7	8,02	10	10	13,02	14	15,02	16,02	17
0,4	0,4	2	Nám. Legií	4,35	5,05	6,03	7,01	8,03	10,01	10,01	13,03	14,01	15,03	16,03	17,01
0,8	0,8	3	Skladištní	4,36	5,06	6,04	7,02	8,04	10,02	10,02	13,04	14,02	15,04	16,04	17,02
>	1,1	>	4 Želénská	>	>	>	>	>	>	10,03	>	>	>	>	
1,5	2	1,5	5 Kino	4,38	5,08	6,06	7,04	8,06	10,04	10,05	13,06	14,04	15,06	16,06	17,04
2,1	2,6	2,1	6 U sauny	4,39	5,09	6,07	7,05	8,07	10,05	10,06	13,07	14,05	15,07	16,07	17,05
2,5	3	2,5	7 U kruh. kotelny	4,4	5,1	6,08	7,06	8,08	10,06	10,07	13,08	14,06	15,08	16,08	17,06
2,8	3,3	2,8	8 Osecká	4,42	5,12	6,1	7,08	8,1	10,08	10,09	13,1	14,08	15,1	16,1	17,08
>	>	3	9 Penny Market	>	>	>	7,09	>	10,09	>	>	14,09	>	>	17,09
2,9	3,4	3,2	10 Nemocniční	4,43	5,13	6,11	7,11	8,11	10,11	10,1	13,11	14,11	15,11	16,11	17,11
3,1	3,6	3,5	11 Nerudova	4,44	5,14	6,12	7,12	8,12	10,12	10,11	13,12	14,12	15,12	16,12	17,12
3,4	3,9	3,8	12 Družby	4,45	5,15	6,13	7,13	8,13	10,13	10,12	13,13	14,13	15,13	16,13	17,13
4,5	5	4,9	13 Duchcov žel. stanice	4,49	5,19	6,17	7,17	8,17	10,17	10,16	13,17	14,17	15,17	16,17	17,17

Sobota a neděle		Km		Tč							
0		1	U polikliniky	7,03	8,03	10,03	13,03	14,03	15,03	16,03	17,03
0,4		2	Nám. Legií	7,04	8,04	10,04	13,04	14,04	15,04	16,04	17,04
0,8		3	Skladištní	7,05	8,05	10,05	13,05	14,05	15,05	16,05	17,05
>		4	Želénská	>	>	>	>	>	>	>	>
1,5		5	Kino	7,07	8,07	10,07	13,07	14,07	15,07	16,07	17,07
2,1		6	U sauny	7,08	8,08	10,08	13,08	14,08	15,08	16,08	17,08
2,5		7	U kruh. kotelny	7,09	8,09	10,09	13,09	14,09	15,09	16,09	17,09
2,8		8	Osecká	7,11	8,11	10,11	13,11	14,11	15,11	16,11	17,11
>		9	Penny Market	>	>	>	>	>	>	>	>
3,1		10	Nerudova	7,12	8,12	10,12	13,12	14,12	15,12	16,12	17,12
3,4		11	Družby	7,13	8,13	10,13	13,13	14,13	15,13	16,13	17,13
4,5		12	Duchcov žel. stanice	7,16	8,16	10,16	13,16	14,16	15,16	16,16	17,16

Vysvětlivky:

- 10** jede od 1.4. do 31.10.
- 20** na zastávku Penny market zajiždí pouze ve čtvrtek
- ① jede v pondělí
- ③ jede ve středu
- ⑤ jede v pátek

Městská doprava nejezdí o svátcích státem uznaných

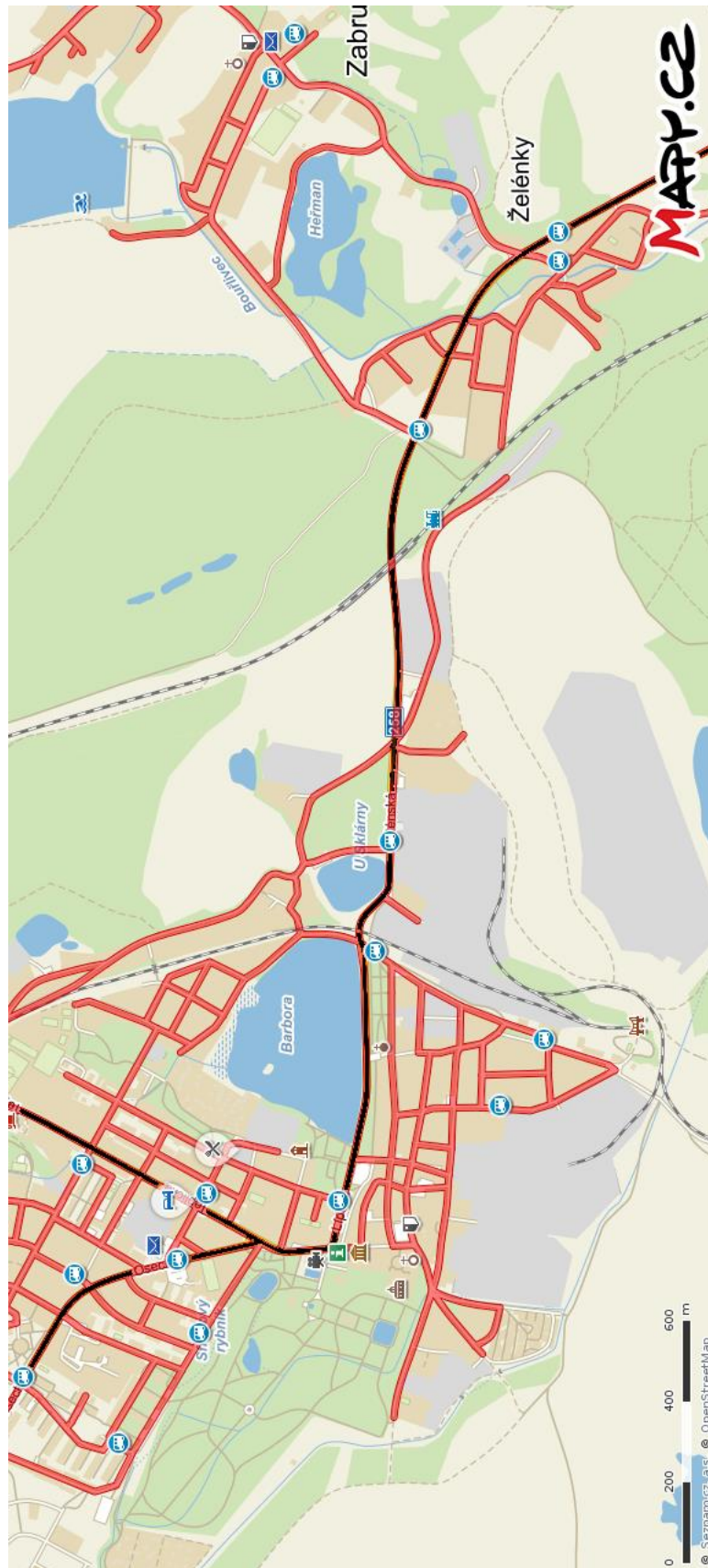
Na lince platí tarif schválený usnesením Rady města Duchcova, informace o tarifu a přepravních podmínkách jsou zveřejněny v autobusu městské dopravy.

Příloha II. Splátkový kalendář

Rok	Měsíc	Splátka (CZK)	Úrok (CZK)	Úmor (CZK)	Úvěr (CZK)
1	1	26 979,05	3 808,65	23 170,40	1 776 829,60
1	2	26 979,05	3 759,62	23 219,42	1 753 610,18
1	3	26 979,05	3 710,49	23 268,55	1 730 341,62
1	4	26 979,05	3 661,26	23 317,79	1 707 023,83
1	5	26 979,05	3 611,92	23 367,13	1 683 656,71
1	6	26 979,05	3 562,48	23 416,57	1 660 240,14
1	7	26 979,05	3 512,93	23 466,12	1 636 774,02
1	8	26 979,05	3 463,28	23 515,77	1 613 258,25
1	9	26 979,05	3 413,52	23 565,53	1 589 692,72
1	10	26 979,05	3 363,66	23 615,39	1 566 077,33
1	11	26 979,05	3 313,69	23 665,36	1 542 411,97
1	12	26 979,05	3 263,62	23 715,43	1 518 696,54
		323 748,60	42 445,12	281 303,46	
2	1	26 979,05	3 213,44	23 765,61	1 494 930,93
2	2	26 979,05	3 163,15	23 815,90	1 471 115,03
2	3	26 979,05	3 112,76	23 866,29	1 447 248,74
2	4	26 979,05	3 062,26	23 916,79	1 423 331,95
2	5	26 979,05	3 011,65	23 967,40	1 399 364,55
2	6	26 979,05	2 960,94	24 018,11	1 375 346,44
2	7	26 979,05	2 910,12	24 068,93	1 351 277,51
2	8	26 979,05	2 859,19	24 119,86	1 327 157,66
2	9	26 979,05	2 808,16	24 170,89	1 302 986,76
2	10	26 979,05	2 757,01	24 222,04	1 278 764,73
2	11	26 979,05	2 705,76	24 273,29	1 254 491,44
2	12	26 979,05	2 654,40	24 324,65	1 230 166,79
		323 748,60	35 218,84	288 529,76	
3	1	26 979,05	2 602,93	24 376,12	1 205 790,67
3	2	26 979,05	2 551,35	24 427,70	1 181 362,98
3	3	26 979,05	2 499,67	24 479,38	1 156 883,60
3	4	26 979,05	2 447,87	24 531,18	1 132 352,42
3	5	26 979,05	2 395,96	24 583,08	1 107 769,34
3	6	26 979,05	2 343,95	24 635,10	1 083 134,24
3	7	26 979,05	2 291,82	24 687,23	1 058 447,01
3	8	26 979,05	2 239,59	24 739,46	1 033 707,55
3	9	26 979,05	2 187,24	24 791,81	1 008 915,74
3	10	26 979,05	2 134,78	24 844,27	984 071,47
3	11	26 979,05	2 082,21	24 896,83	959 174,64
3	12	26 979,05	2 029,53	24 949,51	934 225,12
		323 748,60	27 806,90	295 941,67	

Rok	Měsíc	Splátka (CZK)	Úrok (CZK)	Úmor (CZK)	Úvěr (CZK)
4	1	26 979,05	1 976,74	25 002,31	909 222,82
4	2	26 979,05	1 923,84	25 055,21	884 167,61
4	3	26 979,05	1 870,82	25 108,22	859 059,39
4	4	26 979,05	1 817,70	25 161,35	833 898,04
4	5	26 979,05	1 764,46	25 214,59	808 683,45
4	6	26 979,05	1 711,11	25 267,94	783 415,51
4	7	26 979,05	1 657,64	25 321,41	758 094,10
4	8	26 979,05	1 604,06	25 374,98	732 719,12
4	9	26 979,05	1 550,37	25 428,68	707 290,44
4	10	26 979,05	1 496,57	25 482,48	681 807,96
4	11	26 979,05	1 442,65	25 536,40	656 271,57
4	12	26 979,05	1 388,62	25 590,43	630 681,13
		323 748,60	20 204,58	303 544,00	
5	1	26 979,05	1 334,47	25 644,58	605 036,56
5	2	26 979,05	1 280,21	25 698,84	579 337,71
5	3	26 979,05	1 225,83	25 753,22	553 584,50
5	4	26 979,05	1 171,34	25 807,71	527 776,79
5	5	26 979,05	1 116,73	25 862,32	501 914,47
5	6	26 979,05	1 062,01	25 917,04	475 997,43
5	7	26 979,05	1 007,17	25 971,88	450 025,56
5	8	26 979,05	952,22	26 026,83	423 998,73
5	9	26 979,05	897,15	26 081,90	397 916,82
5	10	26 979,05	841,96	26 137,09	371 779,74
5	11	26 979,05	786,65	26 192,39	345 587,34
5	12	26 979,05	731,23	26 247,81	319 339,53
		323 748,60	12 406,97	311 341,61	
6	1	26 979,05	675,7	26 303,35	293 036,18
6	2	26 979,05	620,04	26 359,01	266 677,17
6	3	26 979,05	564,27	26 414,78	240 262,39
6	4	26 979,05	508,38	26 470,67	213 791,72
6	5	26 979,05	452,37	26 526,68	187 265,03
6	6	26 979,05	396,24	26 582,81	160 682,22
6	7	26 979,05	339,99	26 639,06	134 043,17
6	8	26 979,05	283,62	26 695,42	107 347,74
6	9	26 979,05	227,14	26 751,91	80 595,83
6	10	26 979,05	170,53	26 808,51	53 787,32
6	11	26 979,05	113,81	26 865,24	26 922,08
6	12	26 979,05	56,96	26 922,08	0
		323 748,60	4 409,05	319 339,52	

Příloha III. Trasa linky MHD v Duchcově



Seznam zkratk

ČLFA	Česká leasingová finanční asociace
ČP	Česká pojišťovna
ČSOB	Československá obchodní banka, a. s.
ČSN	Česká technická norma
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DIČ	Daňové identifikační číslo
DPH	Daň z přidané hodnoty
EURO IV	Emisní norma Evropské unie
FO	Fyzická osoba
IČO	Identifikační číslo osoby
ISO	Mezinárodní organizace pro standardizaci
LEASEEUROPE	Evropská federace leasingových asociací
MHD	Městská hromadná doprava
MS	Mimořádná splátka
PC	Požizovací cena
PO	Právnícká osoba
SGEF	Societe Generale Equipment Finance
UNIQA	Uniqa pojišťovna, a.s.

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Role Manažera.....	14
Obrázek 2 – Porterův model konkurenčních sil.....	17
Obrázek 3 – Způsoby splácení úvěru.....	32
Obrázek 4 – Organizační struktura společnosti	37
Obrázek 5 – Mercedes-Benz Sprinter City 35	39

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Pořadí členských společností ČLFA podle objemu PC ve finančním leasingu v roce 2014.....	22
Tabulka 2 – Pořadí členských společností ČLFA podle objemu PC ve finančním leasingu v roce 2015.....	23
Tabulka 3 – Porovnání leasingu a úvěru.....	33
Tabulka 4 – Výhody a nevýhody leasingu.....	34
Tabulka 5 – Výhody a nevýhody úvěru.....	34
Tabulka 6 – Roční výdaje a příjmy prvním rokem zahájení služeb.	43
Tabulka 7 – Dopad rizika.....	46
Tabulka 8 – Pravděpodobnost výskytu.....	46
Tabulka 9 – Rozlišení stupně rizika.....	47
Tabulka 10 – Stanovení výše rizika.....	47
Tabulka 11 – Nabídka finančního leasingu od společnosti UniCredit Leasing CZ, a. s.	48
Tabulka 12 – Nabídka finančního leasingu s opcí od SGEF (KB).....	49
Tabulka 13 – Kalkulace pojištění	49
Tabulka 14 – Nabídka finančního leasingu s opcí odkupu.....	49
Tabulka 15 – Kalkulace pojištění od pojišťovny UNIQA	50
Tabulka 16 – Nabídka finančního leasingu od společnosti od ČSOB.....	50
Tabulka 17 – Kalkulace pojištění od společnosti Kooperativa.....	50
Tabulka 18 – Komparace leasingu pomocí leasingového koeficientu	51
Tabulka 19 – Komparace leasingu pomocí metody diskontovaných výdajů	51

Tabulka 20 – Odúročitel	52
Tabulka 21 – Přepoččet na současnou hodnotu pomocí daňových výdajů	52
Tabulka 22 – Nabídka bankovního úvěru od UniCredit bank	53
Tabulka 23 – Nabídka pojištění České pojišťovny a. s.	53
Tabulka 24 – Nabídka bankovního úvěru od SGEF	54
Tabulka 25 – Nabídka bankovního úvěru od Raiffeisen Bank.....	54
Tabulka 26 – Nabídka pojištění UNIQA pojišťovna, a. s.....	55
Tabulka 27 – Komparace úvěrových nabídek	55
Tabulka 28 – Metoda diskontovaných nákladů u nabídky UniCredit Bank.....	55
Tabulka 29 – Komparace úvěru a leasingu.....	57
Tabulka 30 - Výpočet výhodnosti leasingu	58
Tabulka 31 – Odúročitel	58
Tabulka 32 – UniCredit Bank (úvěr) – zrychlené odpisy a daňové úspory.....	58
Tabulka 33 – Přepoččet nákladů po odečtu daňových úspor na současnou hodnotu	59
Tabulka 34 – Daňový štít.....	59

Seznam grafů

Graf 1 – Počet uzavřených leasingových smluv v období 1. pololetí 2014; 2015; 2016.	21
Graf 2 – Pořadí členských společností ČLFA podle objemu PC ve finančním leasingu v roce 2014	22
Graf 3 – Pořadí členských společností ČLFA podle objemu PC ve finančním leasingu v roce 2015	23
Graf 4 – Statistika uzavřených smluv podle druhu leasingu.	27