



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Fakulta ekonomická

Katedra řízení

Diplomová práce

Optimalizace správy vozového parku

Vypracovala: Bc. Simona Sterlyová

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Simona STERLYOVÁ**
Osobní číslo: **E16677**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Optimalizace správy vozového parku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat a následně optimalizovat správu vozového parku ve vybraném podniku.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu ve vybrané společnosti, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení stávající situace.

Rámcová osnova:

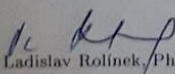
1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

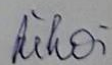
Doležal, J., & Krátký, J. (2017). *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty.* Praha: Grada.
Jindřichovská, I. (2013). *Finanční management.* Praha: C. H. Beck.
Petřík, T. (2009). *Ekonomické a finanční řízení firmy.* Praha: Grada Publishing.
Robbins, S. P., Coulter, M. K., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of management.* Boston: Pearson.
Rothaermel, F. T. (2017). *Strategic management.* New York: McGraw-Hill Education.
Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha: Management Press.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **8. února 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 8. února 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

Podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady. Dále děkuji společnosti Lear Corporation za poskytnuté materiály a konzultace, které přispěly k vypracování této diplomové práce.

Obsah

1. Úvod	4
2. Literární přehled	6
2.1. Silniční doprava	6
2.2. Fleet management	7
2.2.2. Školení řidičů	8
2.2.3. Servis vozového parku	9
2.2.4. Proč mít ve firmě fleet management	10
2.3. Teoretický souhrn správy vozového parku	10
2.3.1. Pravidla poskytování služebních automobilů	10
2.3.2. Vykazování spotřeby pohonných hmot	11
2.3.3. Kniha jízd a povinnost evidence najetých kilometrů	12
2.4. Financování vozových parků	14
2.4.1. Rozhodování o způsobu financování	19
2.5. Celkové náklady na vlastnění – TCO	20
2.5.1. Pojištění vozidla	24
2.5.2. Náklady na pohonné hmoty	24
2.6. Alternativní formy dopravy na služební cestu	25
2.6.1. Specifika služebních cest	25
2.6.2. Půjčování vozidel z autopůjčoven	26
2.6.3. Veřejná hromadná doprava	29
2.6.4. Letecká doprava	29
3. Cíl a metodika	30
3.1. Cíl výzkumu	30
3.1.1. Zkoumaný subjekt	30

3.2.	Metodika práce.....	30
3.2.1.	Organizace práce při péči o vozový park.....	31
3.2.2.	Určení optimální velikosti vozového parku.....	31
3.2.3.	Analýza financování vozového parku.....	31
3.2.4.	Rezervační a informační systém.....	31
3.2.5.	Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců s aktuálním systémem a zjištění názorů na případné změny	31
4.	Vlastní práce.....	34
4.1.	Analýza současného stavu ve vybrané společnosti.....	34
4.1.1.	Představení společnosti.....	34
4.1.2.	Pojmy používané ve společnosti týkající se vozového parku.....	35
4.1.3.	Rozdělení činností při zajištění vozidel	36
4.1.4.	Car Policy platná ve společnosti.....	37
4.1.5.	Procedura používání vozidla.....	37
4.1.6.	Popis vozového parku.....	39
4.2.	Určení optimální velikosti vozového parku	39
4.2.1.	Analýza služebních cest.....	39
4.2.2.	Analýza vývoje počtu vozidel ve firmě	41
4.2.3.	Vyhodnocení optimální velikosti vozového parku	44
4.3.	Analýza financování vozového parku.....	45
4.3.1.	Výběr vhodné varianty financování.....	45
4.3.2.	Vyhodnocení variant financování vozového parku	46
4.4.	Šetření spokojenosti zaměstnanců s aktuálním systémem při zařizování služebních cest	49
4.4.1.	Výsledky dotazníkového šetření.....	53
4.5.	Rezervační systém.....	53
4.6.	Informační systém.....	55
4.6.1.	Výběr informačního systému.....	55

4.6.2.	Vyhodnocení nákladů na informační systém.....	59
5.	Závěr.....	61
6.	Summary and keywords	62
7.	Seznam použitých zdrojů	63
	Seznam použité literatury.....	63
	Seznam obrázků	66
	Seznam grafů.....	67
	Seznam tabulek	68
	Seznam příloh.....	69
8.	Přílohy	70

1. Úvod

Dopravní sektor patří mezi růstová odvětví. Podíl individuální dopravy na celkovém růstu dosahuje až 80 %. Bezesporu jsou tyto výkony z ekonomického hlediska velmi významné. Statistiky prodeje nových aut jsou v posledních letech také pozitivní a od toho se odvíjí i investice do silniční infrastruktury.

Vlastníky s největší flotilou vozidel jsou leasingové společnosti a pro své klienty dokáží vytvářet smlouvy na míru. Firmy tak mají možnost správu svých vozových parků outsourcovat. Oproti tomu existuje také několik důvodů, proč vozidlo zakoupit do majetku společnosti a každoročně jej odepisovat. Stejně tak, jak se celé odvětví vyvíjí, musí se vyvíjet také fleet management v dané společnosti. Nelze pouze pořídit vozidla a dohlížet na jejich provoz. Aby byla správa vozového parku efektivní a tím náklady firmy co nejnižší, je zde nutná práce specialisty. Fleet manažer nejen dokáže ušetřit peníze, ale také nastavuje směrnice a metodické pokyny, kontroluje nájezdy a stavy vozidel zejména z důvodu práce a bezpečnosti zaměstnanců, plánuje opravy vozidel v servisech, sleduje nejnovější trendy a technologie, snaží se uspořit na provozních nákladech a zaměřuje se také na ohled k životnímu prostředí.

Spousta firem si neuvědomuje, jak je důležité nepodceňovat správu vozového parku a jakých úspor tím dokáží ušetřit. Z finančního hlediska hraje roli také časová hodnota peněz a stejně jako u jiných investic je nutno zvážit všechny možné varianty financování. Dlouhodobé úvěry poskytované bankami u nás tvoří nejvýznamnější zdroj rozvoje podniku, ale velkou oblibu mají také různé formy leasingu.

Náklady vozového parku značně ovlivňují konkurenční postavení firmy a její rentabilitu. I toto je jeden z důvodů, proč je důležité se daným problémem zabývat.

Tato diplomová práce je zaměřená na řízení menší flotily vozidel, kterou podnik využívá pro účely služebních cest a jako benefit pro vedoucí zaměstnance. Teoretická část se věnuje fleet managementu, metodickými postupy a financováním vozidel. Kapitola Fleet management se zabývá povoláním fleet manažera, školením řidičů, servisem vozového parku a moderními technologiemi. V teoretickém souhrnu správy vozového parku jsou popsána pravidla poskytování služebních vozidel, vykazování spotřeby pohonných hmot a povinnost evidence knihy jízd. Kapitola Financování vozidel

charakterizuje jednotlivé možnosti pořízení vozidla, jako je finanční leasing, operativní leasing, úvěrové financování a pořízení z vlastních finančních prostředků. Spolu s tím souvisí také celkové náklady na vlastnění, které jsou rozebrány v následující kapitole. Teoretickou část ukončuje charakteristika alternativních forem dopravy na služební cestu, která s efektivitou a nákladovostí na vozový park také úzce souvisí.

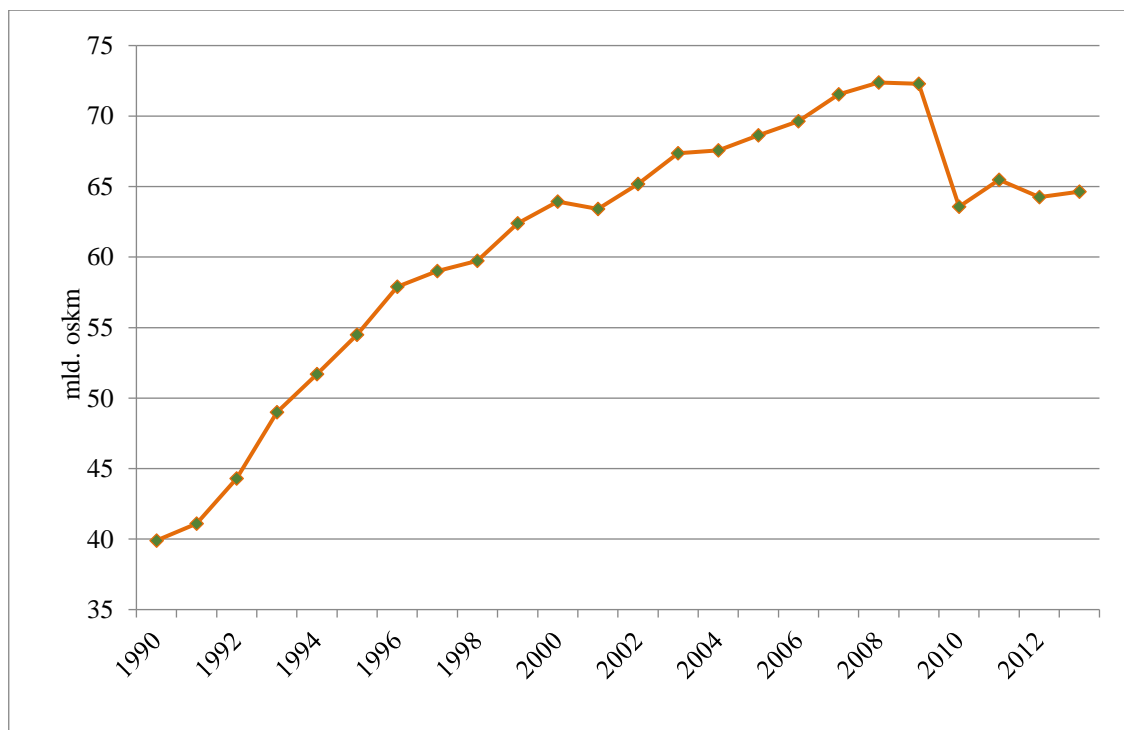
Praktická část se zabývá hodnocením stávajícího stavu vozového parku z poskytnutých údajů vybraného podniku za rok 2017. Aplikuje teoretické poznatky na reálné flotile automobilů. Dále navrhuje úspory nákladů a výběr vhodného informačního systému pro monitorování vozidel. Závěrem je výběr nejlepší varianty pro podnik v závislosti na jeho postavení na trhu.

2. Literární přehled

2.1. Silniční doprava

Silniční, resp. automobilová, doprava patří k nejmladším a k nejvíce progresivně se rozvíjejícím oborům dopravy. Díky své rychlosti a operativnosti velice úspěšně konkuruje tzv. tradičním oborům dopravy, přičemž se uplatňuje jak v dopravě vnitrostátní, tak i v dopravě mezistátní (Zurynek, Zelený, & Mervart, 2008). Nesmí být zapomenuto, že silniční doprava má dlouhou historii a že se plně podílela na významném rozvoji civilizace. V minulosti byly evropské silnice důležitým faktorem při vývoji obchodu, průmyslu, komerce a šíření kultury (Fenelon, 2017). Dnes tvoří tento segment největší podíl na celkové dopravě osob, v nákladní dopravě pak obsazuje druhé místo po dopravě námořní. K tomu přispívají především některé zásadní výhody silniční dopravy. V první řadě je to dostupnost, silniční síť je nejrozsáhlejší ze všech dopravních sítí a silnice různých parametrů a kvality vedou prakticky všude (Mervat, 2011). Mezi některé další výhody patří velká dostupnost, menší závislost na terénu, jednoduchý provoz a dostupnost dopravních prostředků.

Graf 1: Vývoj přepravních výkonů individuální automobilové dopravy v ČR



Zdroj: MD ČR, 2013

Jak ukazuje Graf 1 dostupný ze statistik Ministerstva dopravy ČR, od roku 1990 došlo k výraznému růstu silniční dopravy.

Pro dnešní společnost a konkurenceschopnost firem je silniční doprava nepostradatelná. Ovšem, čím větší je její rozvoj, tím větší má i svá negativa. Zvyšuje se nehodovost, spalování fosilních paliv s sebou přináší neblahé dopady na ekologii, narušuje krajinu po estetické stránce, zvyšuje se psychická a fyzická zátěž řidičů.

Spotřeba fosilních paliv je přímo ovlivněna výběrem paliva, velikostí vozidla a palivovou účinností a nepřímo individuálními a podnikovými rozhodnutími o umístění a stylu činnosti a druhu dopravy (Batta, 2008). Ve firmě je třeba zavést jasná pravidla a to tak, aby byly dopady co možná nejnižší a využití vozidel co nejvíc hospodárné. K rozvoji silniční dopravy má tedy velmi blízký vztah fungování vozových parků všech společností, které využívají vozidla pro své podnikání přímo i nepřímo jako benefit zaměstnancům.

2.2. Fleet management

Aby byl vozový park společnosti řízen efektivně, musí být dán do rukou odpovědné osoby. Obecně se říká, že od třiceti vozidel výše by měl být ve firmě někdo, kdo se o vozový park bude starat na plný úvazek.

Řízení vozového parku zahrnuje systematické plánování, strukturování a správu vozového parku pro firemní zákazníky. Skládá se ze všech strategických a operativních rozhodnutí, která jsou potřebná k udržení vozového parku a dále osahuje analýzy, organizování a administrativní činnost. Firemní zákazník může využít outsourcingové služby k administrativě týkající se vozidel (Diehlmann & Häcker, 2013). Potenciál fleet managementu je šetření nákladů a lepší využití zdrojů, které má firma k dispozici (Wiegmann, Sundararajan, & Hamilton, 2011).

2.2.1. Funkce fleet manažera

1) Strategické

- určení optimální velikosti vozového parku dle flotilových potřeb firmy,
- pořízení vozového parku a s tím spojená otázka financování,
- nastavení podmínek s dodavateli a průběžná jednání s nimi,
- nastavení Car Policy,
- návrhy úsporných opatření.

2) Operativní

- objednání vozidel,
- monitoring vyjednaných podmínek,

- kontrola účinnosti úsporných opatření a rekalkulací,
- dohled nad termíny ukončování vozů, přehled v dodacích lhůtách,
- kontrola efektivního využívání pool vozů,
- monitoring nadměrného opotřebení,
- analýza pojistného průběhu a likvidace pojistných událostí,
- zajištění plánovaného školení řidičů,
- koordinace oprav vozidel, namátkové kontroly vozů (stav, opotřebení, nájezd)
- administrace spojená s asistenční službou,
- předávání a přebírání vozidel, kontrola úrovně opotřebení při převzetí,
- kontrola faktur,
- reporting.

Povolání fleetového manažera je poměrně adrenalinová záležitost. Objem práce záleží na podnikové kultuře, předpisech, množství spravovaných vozidel a také chování řidičů. S počtem vozidel roste taky pravděpodobnost výskytu nečekaných událostí, jako jsou nehody, defekty, problémy v servisu a tak dále. Fleet manažer poskytuje podporu zaměstnancům firmy, kteří vozidla využívají, usiluje o efektivnost využívání, řeší financování vozového parku a úspory nákladů, udržuje si přehled nad aktuálními trendy v oblasti správy vozového parku, plánuje investice, nastavuje car policy a další směrnice, kontroluje nájezdy a stav vozidel včetně spotřeby pohonných hmot.

V České republice v porovnání s EU bohužel stále malý počet firem vnímá fleet management jako jednu z hlavních oblastí, kde lze ušetřit náklady a pro vozové parky v řádu desítek automobilů ani nemá vlastního specialistu. Takový člověk by však mohl řídit vozový park a činit určité změny v rámci jednotlivých projektů. Zde projektem rozumíme jedinečnou skupinu kroků vedoucích k dosažení stanoveného cíle či výsledku. Cílem projektu jsou pak určité přínosy, zmenšení nákladů či benefity (Doležal & Krátký, 2017).

2.2.2. Školení řidičů

Školení řidičů je jedním ze základních činitelů rozhodující o nákladovosti a bezpečnosti flotily. Existuje snadno dohledatelná souvislost mezi způsobem a úrovní školení řidičů na straně jedné a náklady na kilometr mobility a nehodovostí flotily na straně druhé (Kotál, 2016).

Povinnost školení a přezkoušení z předpisů týkajících se provozu vozidel na pozemních komunikacích se týká nejen řidičů – profesionálů, ale všech řidičů – zaměstnanců, kteří řídí v souvislosti s výkonem práce jakékoliv vozidlo, tedy i své vlastní (Janoušek, Fitříková, Procházková, & Žmolík, Automobil v podnikání, 2011). Řidičem – referentem se označuje takový řidič, který není řidičem z povolání a řídí vozidlo do 3,5 tuny. Řidiči by měli absolvovat školení pravidelně 1x za rok, avšak zákoník práce se o periodicitě tohoto typu školení nevyjadřuje příliš jasně. Podle státního inspektorátu práce lze vyčíst, že četnost by neměla překročit 1x za 3 roky. Školení řidičů lze provádět také online formou například i z domova. Typ školení a pověření odborně způsobilé osoby má vždy na starosti zaměstnavatel.

2.2.3. Servis vozového parku

Jelikož vozidla rychle stárnou a opotřebovávají se, může být servis vozového parku značně nákladný. Výhodu mají firmy, které financují svá vozidla pomocí operativního leasingu a mají ve smlouvě zajištěny bezplatné opravy svých vozidel.

Navíc velkou výhodou operativního leasingu je, že se firma nemusí starat o kontrolu servisů. O to, zda sedí výkaz prací s fakturací a zda to, co je ve výkazu prací uvedeno, bylo skutečně uděláno a vyměněno. Opět platí, že auta patří operativní leasingové společnosti a je v jejím zájmu si své smluvní servisy pohlídat. Zejména v případě firem bez fleet manažera schopného servis ohlídat se jedná o velkou úlevu (Servis vozidel v leasingu, 2017). V ostatních případech financování, kdy vozidlo spadá do majetku firmy, se na opravách obvykle šetří více. Automobily se tak rychleji opotřebovávají a ztrácí svoji spolehlivost. Podnikatelé si často neuvědomují, jaký vliv mají včasné opravy na budoucí stav celého vozového parku. Některé společnosti navíc zapomínají na pravidelnou obměnu vozidel a jejich flotila se pak sestává z přestárých a silně opotřebovaných automobilů, což má navíc vliv na bezpečnost řidičů.

Celková vynaložená suma na pravidelně a včas obnovovaný vozový park bude ve střednědobém časovém horizontu nižší v porovnání s fleetem obnovovaným nepravidelně a pozdě díky dosahovaným vyšším zůstatkovým cenám a nižším nákladům na servis. Limitním příkladem může být provoz vozidel po vzoru operativního leasingu. Většinou v něm není zahrnut žádný servis, a proto mohou být měsíční splátky tak nízké. Proti samozřejmě hovoří významný propad zůstatkové hodnoty v prvním roce po registraci vozu, což se ale model od modelu liší. Většině firem tak vyhovuje používání

aut v intervalu tří až pěti let, kdy dochází k dosažení optimálního poměru mezi účetní a tržní hodnotu (Plos, 2017).

2.2.4. Proč mít ve firmě fleet management

Práce fleet manažera je pro firmu nesporně důležitá hned z několika hledisek. Ať už co se týče bezpečnosti zaměstnanců, tak také z důvodu nákladovosti flotily.

Představa, že u vozového parku čítajícího několik desítek, nebo i více než stovku aut, nebude zapotřebí specialisty zastupujícího zájmy samotné firmy ve vztahu k dodavatelům a uživatelům vozidel, že to zvládne asistentka ředitele nebo jiná v tomto směru nekvalifikovaná osoba je velkým omylem (Plos, 2017).

Hlavní přínos fleet manažera ve firmě je sladění očekávání managementu společnosti s možnostmi trhu, dodavatelů, poskytovatelů služeb a interních zákazníků tak, aby mobilita zaměstnanců byla efektivní a ekonomická. Dobrý fleet manažer má stále přehled nad aktuálními trendy v oblasti správy vozového parku a přichází s novými myšlenkami, jak ušetřit peníze.

2.3. Teoretický souhrn správy vozového parku

2.3.1. Pravidla poskytování služebních automobilů

Zaměstnavatel může poskytnout zaměstnanci bezplatně motorové vozidlo nejen pro služební, ale i soukromé účely. Poskytování služebního vozidla i pro soukromé účely je rozšířené zejména u zaměstnanců na řídicích pozicích (Pelc, 2010).

Pravidla poskytování služebních automobilů (Macháček, 2010):

- vozidlo může zaměstnanci poskytnout každý zaměstnavatel;
- pro soukromé účely může použít vozidlo zaměstnanec, který má příjmy z pracovněprávního, služebního nebo členského a obdobného poměru;
- poskytnout lze jakékoliv motorové vozidlo – osobní automobil, dodávkový automobil, nákladní automobil, motocykl;
- poskytnout lze jak vozidlo zahrnuté v obchodním majetku, tak vozidlo najaté formou finančního pronájmu nebo operativního leasing a také vozidlo zapůjčené z půjčovny;
- míra využití vozidla pro soukromé účely není nijak omezována.

Z hlediska otázky stanovení měsíční zálohy na daň z příjmů ze závislé činnosti u osoby, která využívá ke služebním i soukromým účelům bezplatně motorové vozidlo, je nutno přihlídnout k těmto následujícím postupům vycházejících z § 6 odst. 6 DPřij (Macháček, 2010):

- nepeněžním příjmem zaměstnance je částka ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za každý započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla,
- nepeněžní příjem ve výši 1 % vstupní ceny se přičítá ke zdanitelné mzdě,
- pokud je poskytnuto k používání vozidlo, které je najaté v rámci finančního nebo operativního leasingu, vychází se ze vstupní ceny u původního vlastníka (pronajímatele),
- v případě, že je auto poskytnuto zaměstnanci, považuje se za příjem zaměstnance částka 1 % vstupní ceny vozidla, která se přičítá k základu daně pro stanovení měsíční zálohy na daň z příjmů ze superhrubé mzdy a nezávisí na skutečném rozsahu užívání vozidla pro soukromé účely, tato částka se rovněž zahrnuje do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění,
- je-li tato částka nižší než 1000 Kč, považuje se za nepeněžní příjem zaměstnance 1000 Kč,
- náklady na spotřebované pohonné hmoty pro soukromé účely si hradí zaměstnanec
a nejsou daňově uznatelné u zaměstnavatele, zaměstnavatel může tuto částku proplatit jako benefit, který se následně musí zdanit a zahrnout do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

Odpisy, náklady na opravy a udržování vozidla, silniční daň, pojištění odpovědnosti a havarijní pojištění, náklady na garážování vozidla apod. jsou u zaměstnavatele daňově uznatelné v plné výši a nedochází k jejich daňovému krácení v poměru ujetých kilometrů pro podnikatelské účely k celkovému počtu ujetých kilometrů včetně soukromých jízd (Macháček, 2010).

2.3.2. Vykazování spotřeby pohonných hmot

Použije-li zaměstnanec vozidlo zaměstnavatele k výkonu práce nebo v souvislosti s výkonem práce, tj. k cestám uvedeným v § 152 písm. a) až písm. c) zákoníku práce, jsou podle § 24 odst. 1 ZDP daňově uznatelným výdajem (nákladem) zaměstnavatele

skutečné výdaje, které na spotřebované pohonné hmoty byly vynaloženy při použití příslušného vozidla k dosažení, zajištění a udržení příjmů zaměstnavatele. Tyto výdaje musí být doloženy doklady o nákupu pohonných hmot (Janoušek, Fitříková, Procházková, & Žmolík, 2011). Podle ustanovení § 158 odst. 3 zákoníku práce prokazuje zaměstnanec cenu pohonné hmoty dokladem o nákupu, z něhož je patrná souvislost s pracovní cestou, a jestliže zaměstnanec cenu hodnověrným dokladem neprokáže, použije zaměstnavatel ke stanovení náhrady výdajů na spotřebované pohonné hmoty průměrnou cenu z platné vyhlášky MPSV (Janoušek, 2012).

Nejběžnější formou, jak vykazovat spotřebu pohonných hmot je podat na konci měsíce přehled o stavu tankování dle účtenek vydaných z čerpacích stanic. Všechny odevzdávané účtenky jsou originály. Z paragonů se využijí informace: datum tankování, počet litrů a celková cena za tankování. Dokument podepíše příslušný manager a následně se předává na finanční oddělení spolu s příloženými účtenkami. Pokud je účtenka v jiné měně, použije se pro přepočítání kurz posledního dne v minulém měsíci. Paragony za nemrznoucí směs, vodu do ostříkovačů, olej, lékárničku, dálniční známku, umytí vozu v myčce apod. evidujeme spolu s pohonnými hmotami.

Celková částka je proplacena finančním oddělením zaměstnanci a dle dohody jsou buď proplaceny rovněž soukromé kilometry, anebo je tato částka od celkové sumy odečtena.

2.3.3. Kniha jízd a povinnost evidence najetých kilometrů

Kniha jízd je účetní doklad, kam řidič zaznamenává údaje o jednotlivých jízdách vozidla. Evidence najetých kilometrů se vede buď elektronicky, nebo v papírové podobě. Papírové knihy jízd jsou obvykle předávány spolu s dalšími dokumenty a klíči od vozidla, řidič ji tak má stále při sobě, a jakmile zaparkuje vozidlo doma nebo před firmou, měl by zapsat veškeré údaje. Do knihy jízd se zapisuje datum jízdy, cíl cesty spolu s místem odjezdu a příjezdu, čas odjezdu a příjezdu, stav tachometru při odjezdu a příjezdu, počet kilometrů ujetých služebně a soukromě, doplnění pohonných hmot (množství), údaje o spolucestujících, bezpečnostní přestávky a podpis řidiče. Kniha jízd sama o sobě dále obsahuje údaje jako typ vozidla, SPZ, stav tachometru při vydání knihy a další. Nevýhodou papírové knihy jízd je potřeba dělat součty a údaje zapisovat podruhé opět na konci měsíce do celkové sumarizace.

Pro manažerská vozidla by měla být kniha jízd vedena zvlášť pečlivě. Měly by zde být jízdy členěny na služební a soukromé účely, nebo zde uvést pouze služební jízdy a na závěr uvést celkový počet ujetých kilometrů za celé zdaňovací období (tzn. včetně soukromých jízd), z něhož vyplyne, kolik kilometrů bylo projeto v souvislosti s podnikatelskou aktivitou nájemce a kolik pro soukromé účely (Valouch, 2012). Dle pokynu GFR D-6 k zákonu o daních z příjmů k § 24 odst. 2 bodu 23, je stanoveno, že poplatník vede evidenci jízd, tak aby mohl vynaložené výdaje prokázat. Knihu jízd musí vést každý plátce DPH, který chce nárokovat odpočet DPH z pohonných hmot. Dalším z důvodů, proč vést evidenci je bezpečnost práce.

U zaměstnance, který řídí dopravní prostředek a na kterého se nevztahuje zvláštní právní předpis, je zaměstnavatel povinen zajistit, aby (Šenk, 2012):

- a) nepřekročil maximální dobu řízení, která činí 4,5 hodiny; za dobu řízení se považuje i přerušení řízení na dobu kratší než 15 minut. Nejpozději po uplynutí maximální doby řízení musí být řízení přerušeno bezpečnostní přestávkou v trvání nejméně 30 minut, která může být rozdělena do dvou částí v trvání nejméně 15 minut zařazených do doby řízení,
- b) během bezpečnostní přestávky nevykonával žádnou činnost vyplývající z jeho pracovních povinností, kromě dozoru vozidla. Bezpečnostní přestávky a přestávky na jídlo a oddech se mohou slučovat; přestávky se neposkytují na začátku a na konci pracovní doby,
- c) vedl v listinné formě nebo technickým zařízením denní evidenci o době řízení dopravního prostředku a o čerpání bezpečnostních přestávek.

Často doporučovanou možností, jak nejlépe evidovat ujeté kilometry je elektronická kniha jízd, protože šetří práci i čas nejen samotným řidičům, ale i administrativním pracovníkům, kteří data zpracovávají. Údaje jsou zde připravené na budoucí použití a pro jednotlivé výstupy finančnímu oddělení. Program umí automaticky vypočítat a doplnit ujeté kilometry, vypočítat cestovní náhrady pro soukromá vozidla, analyzovat průměrnou spotřebu apod.

Informační systém umožňuje manažerům včasnými, vhodnými, jasnými a nezkreslenými daty a informacemi přijímat správná a efektivní rozhodnutí. Systém by měl být vhodně provázaný do celého informačního systému firmy (Petřík, 2009). Úspěšné

řízení podniku není možné bez významných investic do informačních technologií (Robbins, Coulter, & De Cenzo, 2017).

2.4. Financování vozových parků

Financováním vozidel rozumíme všechna opatření, pomocí nichž dochází ke změnám nebo složení finančních zdrojů ve firmě.

K nákupu firemních vozidel lze využít tyto možnosti:

- nákup z vlastních finančních prostředků,
- úvěrové financování,
- pronájem,
- finanční leasing,
- operativní leasing.

Možnosti nákupu vozidla lze srovnávat z těchto hledisek:

- finanční výhodnost,
- starosti s provozem vozidla (rozsah servisních prací),
- složitost administrativy,
- vyhýbání se rizikům (rozsah pojištění a krytí rizik),
- celkový nájezd vozidla za zvolené období.

Leasing je alternativní forma, jak nakoupit dlouhodobý majetek bez výrazného dlouhodobého zatížení. Každá leasingová operace má zpravidla tři základní subjekty: dodavatele, leasingovou firmu a nájemce. Mezi dodavatelem a leasingovou firmou se uzavírá kupní smlouva, na jejímž základě přechází předmět leasingu do vlastnictví leasingové společnosti. Mezi nájemcem a leasingovou společností se uzavírá leasingová smlouva, která upravuje vztahy po dobu nájmu a zpravidla řeší budoucnost pronajímaného předmětu po skončení nájemní smlouvy. Zde si může nájemce obvykle zvolit mezi vrácením předmětu pronajímateli, obnovením leasingového kontraktu za nových podmínek nebo koupí najatého předmětu (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011). Jde o poměrně flexibilní způsob financování poskytující možnost přizpůsobení smluvních podmínek konkrétním potřebám uživatelů. Podle rozsahu služeb a doby, na kterou se leasing sjednává, bývá dělen do dvou základních skupin, a to na leasing finanční a leasing operativní (Machková, Černošlávková, & Sato, 2014).

1) Finanční leasing

Finanční leasing představuje u nás významný způsob financování rozvoje podniků, a to především pořízení jejich hmotného investičního majetku (nejrozšířenější je leasing automobilů, ale významně roste i leasing strojů a výrobních zařízení) (Fotr, 1999).

Finančním leasingem se rozumí smlouva, podle níž jedna strana s podnikatelským záměrem a za úplaty poskytne druhé straně – tzv. leasingovému nájemci – jím vybraný předmět do užívání za účelem dlouhodobého užívání předmětu leasingu s přenosem rozhodující části nebo i všech rizik a užitků spojených s vlastnictvím předmětu leasingu na nájemce a s právem či povinností převodu vlastnictví předmětu leasingu na nájemce za cenu obvykle podstatně nižší než tržní nebo s právem uzavření další leasingové smlouvy za podstatně výhodnějších podmínek (Valouch, Leasing v praxi - praktický průvodce, 2009).

Jedná se tedy o pronájem, u něhož dochází po skončení doby pronájmu k odkoupení věci nájemcem.

2) Operativní leasing

Stále více podnikatelů přechází na systém, kdy se o vozový park firmy postará jiná společnost zabývající se takzvaným fleet managementem. Takové společnosti poskytují nezávislé poradenství, optimalizaci nákladů, nákupních a leasingových podmínek.

Operativní leasing se obvykle sjednává na kratší dobu a používá se často právě například u automobilů. Jeho součástí je servis pronajatých věcí, smlouva je uzavřena na kratší dobu, než je životnost pronajatého majetku. V případě sjednání operativního leasingu u osobních automobilů bývá v ceně pronájmu např. zákonné i havarijní pojištění, pořízení a výměna zimních pneumatik, dálniční známka a podobně (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlický, 2011).

Pro operativní leasing je charakteristické, že po ukončení nájemní smlouvy se vrací pronajatý majetek pronajímateli. V takovém případě je daňově uznatelným výdajem nájemce nájemné v plné výši (Dušek & Sedláček, 2015).

Ve smlouvě o nájmu jsou definovány tři strany, které ji mezi sebou uzavírají. Leasingový nájemce je označen pro společnost, která využívá financování vozidla

formou operativního leasingu a zavazuje se za předmět leasingu platit během smlouveného období stanovené splátky. V rámci leasingu si vybírá spolu se zbožím dodavatele a za financující stranu si volí leasingového pronajímatele. Leasingový pronajímatel od dodavatele požadované zboží koupí a poskytne jej leasingovému nájemci.

Předmětem nájmu je vozidlo, které je ve smlouvě detailně specifikováno, hlavně se jedná o údaje druh a stav vozidla, tovární značka a typ a předpokládaná pořizovací cena. Jedním ze vstupních parametrů smlouvy se rozumí souhrn kupní (pořizovací) ceny a všech nákladů na pořízení, nutných k provedení leasingové operace a k uvedení nákladů na pořízení do provozu. Datum dodání závisí na výrobních a dodacích podmínkách dodavatele.

Ve smlouvě se dále stanoví doba nájmu a počet kilometrů (například 48 měsíců / 120 000 km a tolerance $\pm 3\,000$ km). Stanoví se sazba za nedojeté kilometry a sazby za přejeté kilometry. Leasingový pronajímatel většinou poskytne spolu s předmětem nájmu tyto služby: silniční daň, povinné ručení, havarijní pojištění, doplňkové pojištění, údržba a servisní náklady, penuservis (zde se vymezí počet a typ pneumatik), uskladnění pneu, platební karta (například CCS, SHELL – dle výpisu z účtu karet většinou leasingový nájemce proplácí náklady zpětně leasingovému pronajímateli), dálniční poplatky, GPS a podobně. Příklad smlouvy operativního leasingu je uveden v příloze této diplomové práce.

Operativní leasing můžeme dělit podle několika kritérií, například:

a) podle možnosti odkupu

- leasing bez nároku na odkup
 - pronajímateli náleží na konci leasingového období celá zůstatková hodnota předmětu leasingu
 - nájemce nemá nárok na odkup předmětu leasingu
- leasing s nárokem na odkup
 - nájemce má nárok na odkup předmětu leasingu
 - vlastnické právo přechází na uživatele v okamžiku koupě po uplynutí platnosti dané smlouvy

b) podle leasingového nájemce

- leasing pro soukromé osoby (běžné spotřebitele, domácnosti, nepodnikatele)

- leasing pro podnikatelskou sféru (PO, FO)
 - leasing pro veřejnoprávní subjekty (komunální sféru, města, obce)
- c) podle leasingového pronajímatele
- banky
 - banky jsou v České republice oprávněny k poskytování finančního leasingu ze zákona č.21/92 Sb., o bankách
 - leasingové společnosti
 - tyto společnosti u nás nepotřebují, stejně jako ve většině evropských států, ke své komerční činnosti zvláštní licenci
 - činnost leasingových společností nespadá do platného zákona o bankách a není vůči nim uplatňován bankovní dohled ani zvláštní administrativní dozor jiného státního orgánu
 - jsou povinny řídit se stejnými předpisy, jako jiné obchodní společnosti a jiní podnikatelé, například obchodním zákoníkem, zákonem na ochranu hospodářské soutěže, zákonem na ochranu spotřebitele, zákonem proti praní špinavých peněz, zákonem o konkursu a vyrovnání, předpisy na ochranu životního prostředí, daňovými a účetními předpisy apod.

3) Úvěrové financování

Úvěry jsou velmi častým cizím zdrojem financování. Poskytnutí úvěru předchází prověření bonity společnosti i zhodnocení schopnosti podniku úvěr splatit. Charakteristické je, že podnik musí pravidelně splácet úrok (obvykle měsíčně) a jistinu. Tyto půjčky mají prakticky výhradně účelový charakter, tzn. uvolňují peníze na předem určený účel (Mulačová & Mulač, 2013).

Banky poskytují úvěry za účelem zhodnocení disponibilních zdrojů. Z důvodu dodržování pravidel podnikání vyplývajících ze snahy o ochranu vkladů klientů banky, banky nemohou investovat disponibilní zdroje do projektů s vysokou mírou rizika. Míru rizika projektu banky posuzují na základě předložené žádosti o úvěr, jejíž součástí je i přehled o minulých výsledcích (účetní závěrka zpravidla za poslední tři roky) žadatele a finanční plán na dobu splatnosti úvěru. Pokud podnik v minulosti nedosahoval zisk nebo z finančního plánu neplyne dostatečná výše generovaného cash flow, banky hodnotí

žádost o úvěr za rizikovou. Za účelem minimalizace rizika banka požaduje zajištění úvěru. Rozumí se tím veškerá opatření prováděná bankou s cílem minimalizace úvěrového rizika, tj. zajištění řádného splácení úvěru a úroků (Režňáková, 2012).

Při posouzení bonity klienta zhodnotí banka:

- zda poskytnutí úvěru odpovídá úvěrové politice banky,
- zda je poskytnutí úvěru v souladu se zákonem,
- zda je výše úvěru v souladu s finančními možnostmi banky,
- zda je klient seriózní, tedy jaká je jeho schopnost splatit úvěr i s úrokem,
- zajištění úvěru pro případ, že dlužník nemá dostatek finančních zdrojů na splácení úvěru a úroku.

Klient uvede následující informace a předloží dokumentaci:

- úředně ověřenou kopii dokladu prokazující právní subjektivitu,
- roční účetní závěrky za předchozí jedno, dvě nebo až tři období,
- podnikatelský plán,
- finanční zodpovědnost klienta,
- záznamy v registrech dlužníků,
- závazky z dřívějších,
- informace o předmětu financování,
- základní informace o společnosti,
- potvrzení o bezdlužnosti vůči Finančním úřadu, zdravotní pojišťovně a České správě sociálního zabezpečení.

Důležitý je rozbor pohledávek a závazků podniku, zejména údaje o pohledávkách po lhůtě splatnosti, a to v rozmezí 30, 60, 90 a 180 dnů po lhůtě splatnosti. Na základě předložených údajů zkoumají banky finanční zdraví podniku, přičemž prioritní je generování zisku z provozní činnosti a dostatečný podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu. Poměr vlastního a cizího kapitálu by měl být minimálně stejný s růstovou tendencí ve prospěch vlastního kapitálu (Veber & Srpová, 2012).

Při výběru banky porovnává podnik jednotlivé nabídky. K porovnání těchto nabídek bank může sloužit dobře například efektivní úroková sazba. Efektivní úroková sazba je míra výnosu, kterou vyplácí aktivum na roční bázi (Jindřichovská, 2013).

4) Nákup z vlastních finančních prostředků

Z vlastních zdrojů financování může podnik využít vklady vlastníků, zisk nebo odpisy. Vlastní zdroje financování v podobě vkladů vlastníků jsou hlavním nositelem podnikatelského rizika. V případě likvidace podniku se nároky majitelů vypořádávají jako poslední. Na druhou stranu jsou pozitivním signálem zejména pro dodavatele cizího kapitálu. Vyznačují ochotu majitelů podílet se na podnikatelském riziku. Podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu je ukazatelem finanční nezávislosti (Veber & Srpová, 2012).

Při použití zisku jako zdroje financování se hovoří o samofinancování. Výhodou je to, že nevznikají náklady na cizí zdroje, ale nevýhodou zase to, že zisk není zcela stabilním zdrojem.

Odpisy jsou z hlediska finančního hospodaření podniku stabilním interním finančním zdrojem. Částku odpisů získává podnik inkasem tržeb, tj. v cenách prodané produkce. Podnik sám rozhoduje, zda je využije na krytí provozních potřeb, splátky dluhů nebo financování dlouhodobého rozvoje (Veber & Srpová, 2012).

Financování vlastním kapitálem je vhodné zejména pro investice s vysokou mírou rizika nebo nízkou likviditou, případně pokud je vlastník nemůže zhodnotit výnosnějším způsobem. Navíc se využívá hlavně pro specificky běžně neprodejná aktiva. Pro nákup vozidel do firmy se vlastní prostředky příliš nevyužívají.

Nevýhody financování firmy vlastním kapitálem jsou dvě. Z pohledu vlastníka váže rozsáhlé zapojení vlastního kapitálu jeho prostředky, které pak nemůže použít na jiný (byť výnosnější) účel. Druhou nevýhodou jsou vyšší náklady vlastního kapitálu v porovnání s cizím kapitálem, což v konečném důsledku vede při financování pouze vlastním kapitálem k dosahování nižší rentability (výnosnosti) pro vlastníky (Hlaváč, 2013).

2.4.1. Rozhodování o způsobu financování

Při rozhodování o způsobu financování lze porovnat základní kritéria, jako jsou vlastnění majetku, možnost kdykoliv tento majetek prodat a nutnost vlastnit finanční hotovost v okamžiku nákupu.

Základní kritéria, která je nutno zvážit jsou uvedena v Tabulce 1 a je zde možno vidět výhody a nevýhody jednotlivých alternativ.

Tabulka 1: Posouzení kritérií při rozhodování o způsobu financování

Způsoby financování	Ve vlastnictví	Možnost kdykoliv prodat	Finanční hotovost v okamžiku nákupu
Hotovost	ANO	ANO	ANO
Úvěr	ANO	ANO	NE
Leasing	NE	NE	NE

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Při rozhodování jako podnikatel je však třeba brát v úvahu i další podstatná kritéria (Žůrková, 2007):

- vliv na cash flow,
- vliv na výsledek hospodaření firmy,
- vliv na změny v rozvaze a jejich následný vliv na kalkulace hodnotících ekonomických ukazatelů.

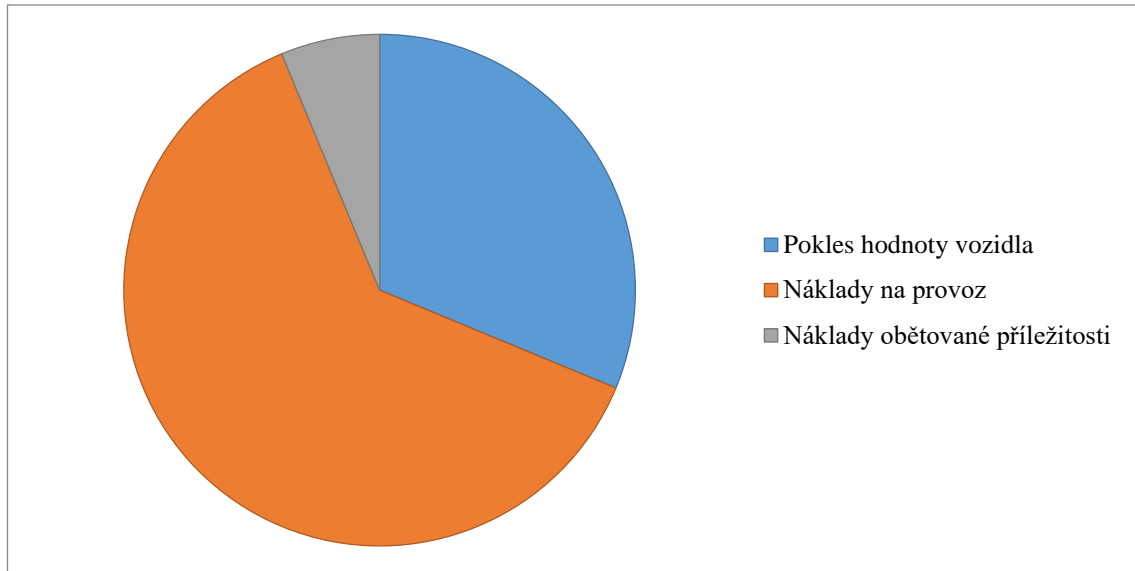
2.5. Celkové náklady na vlastnění – TCO

V souvislosti s posouzením celkových nákladů na provozovanou činnost se v současnosti velmi často uplatňuje koncept či metoda tzv. Total Cost of Ownership (TCO). Jedná se o metodu hodnocení nákladových variant. Prostřednictvím TCO se vyjadřují kompletní náklady na investici a její provoz, zohledňují nejen pořizovací cenu, ale také výdaje vznikající vlastnictvím hodnocených statků (Popesko & Papadaki, 2016). TCO je jediný indikátor, který dává celkový obrázek nákladů očekávaných po čase provozu vozidla a představuje přesné srovnání alternativních modelů.

Firma, která si koupí vozidlo do majetku, ať už z vlastních zdrojů nebo pomocí úvěru, se musí zabývat otázkou celkových nákladů vlastnění – TCO. Tyto náklady mohou mít značný vliv na celkovou ekonomiku firmy. Při výpočtu nákladů na jedno vozidlo je nutné počítat nejen s pořizovací cenou vozidla a náklady na jeho provoz (náklady na pohonné hmoty, pojištění, servis a jiné údržby, pneumatiky, daně a další poplatky), ale důležitá je také zůstatková cena (cena, za kterou lze vozidlo následně prodat). Rozdíl mezi pořizovací a zůstatkovou cenou je při výpočtu TCO nejdůležitější (dále označeno jako ztráta hodnoty vozidla). Dále je nutné zahrnout také náklady obětované příležitosti

(alternativní využití finančních prostředků). V Grafu 2 je pro porovnání vidět, jak se zhruba jednotlivé náklady podílejí na celkových nákladech vlastnění.

Graf 2: Celkové náklady vlastnění vozidla



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Aby bylo možné porovnat TCO u různých vozidel, je nutné nejprve definovat kategorie vozidel, která si firma může koupit, či pronajmout. V České republice upravuje norma 56/2001 klasifikaci druhů vozidel. Jedná se o tyto druhy:

- a) motocykl kategorie L
- b) osobní automobil kategorie M1
- c) autobus kategorie M2 a M3
- d) nákladní automobil kategorie N
- e) speciální automobil kategorie N
- f) přípojné vozidlo kategorie O
- g) ostatní vozidla kategorie Z

Do dílčích kategorií dle komerčního členění si vozidla rozřídí uje každá obchodní jednotka dle svého uvážení, nejedná se tedy o žádný daný či zákonem stanovený rámec. Jako příklad byla vybrána společnost Avis, která si vozidla rozřídila do hlavních kategorií small, medium a large a dále do podkategorií, jak lze vidět v Tabulce 2. Dle podkategorií se rovněž odvíjí cena za pronájem vozu, ke konci tabulky jsou ceny za pronájem takových vozů nejvyšší.

Tabulka 2: Kategorie vozidel Avis

Kategorie		Skupina	SIPP kód	Příkladový model
Small	Economy	A	ECMR	Škoda Fabia
Medium	Compact	B	CDMR	VW Golf
	Compact Navigation	C	CXMR	Mercedes Benz A-Class
	Compact Station Wagon	K	CWMR	Opel Astra Sports Tourer
	Intermediate	D	IDMR	Mercedes Benz B-Class
	Intermediate Wagon	L	IWMR	Škoda Octavia Combi
Large	Standard	E	SDMR	Peugeot 508
	Standard Station Wagon	M	SWMR	Škoda Superb Combi
	Standard 4WD	F	SFMR	Škoda Yeti 4x4
	Compact Automatic	G	CDAR	Mercedes Benz A-Class Aut.
	Premium Automatic	H	PDAR	Mercedes Benz C-Class Aut.
	Luxury Automatic	I	LDAR	Mercedes Benz E-Class Aut.
	Luxury Automatic 4WD	J	LFAR	Mercedes Benz GLK Aut.
	Standard Multi Van 7	N	FVMR	Peugeot 807
	Standard Multi Van 9	O	LVMR	Renault Trafic

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Česká asociace fleet managementu sestavila tabulku příkladů TCO pro dvě kategorie vozidel – ekonomické a střední třídy.

Z Tabulky 3 je poznat, že není dobré srovnávat vozidla pouze podle počáteční hodnoty, ale je nutné srovnávat všechny parametry celkových nákladů. Konkrétně byla pro srovnání vybrána Škoda Fabia z levnější ekonomické třídy a Škoda Octavia z dražší střední třídy, kterou již může firma nabízet i zaměstnancům na vedoucích pozicích. Je vidět, že vozidlo, které mělo zprvu větší počáteční náklady, a to v průměru celkem o 110.045,-CZK, bylo však po 36 měsících provozu a 120 tisících najetých kilometrech nákladnější už jen o 71.063,-CZK. Čím déle je vozidlo v provozu, tím se tento rozdíl bude víc zmenšovat.

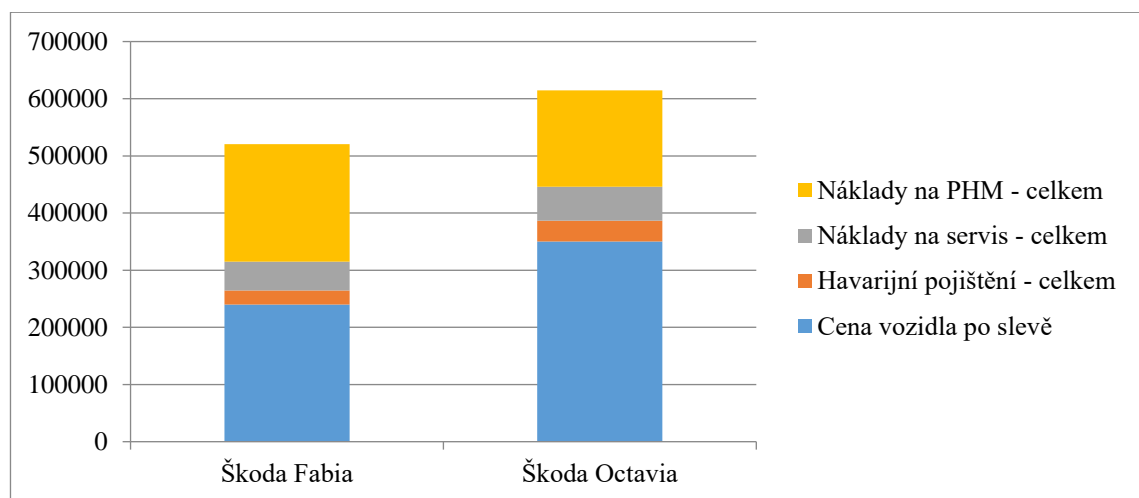
Tabulka 3: TCO srovnání vozidel po 36 měsících

Kategorie	Economy, např. Škoda Fabia			Intermediate, např. Škoda Octavia		
	Min.	Prům.	Max.	Min.	Prům.	Max.
Hodnota						
Cena vozidla po slevě	224423	239979	272261	299767	350024	392533
Zůstatková hodnota vozidla	90647	102081	119233	113261	137959	162719
Havarijní pojištění - měsíc	604	683	784	805	1024	1186
Náklady na servis - měsíc	1306	1400	1495	1483	1637	1757
Náklady na PHM - měsíc	5482	5714	6114	4340	4694	4960
Havarijní pojištění - celkem	21751	24596	28236	28992	36860	42689
Náklady na servis - celkem	47007	50407	53825	53374	58922	63248
Náklady na PHM - celkem	197340	205689	220110	156230	168983	178548
Náklady na ujetý km	3,827	4,301	5,003	4,185	4,893	5,724
TCO - měsíc	12758	14338	16676	13948	16312	19079
TCO - celkem	459292	516156	600320	502145	587219	686858

Zdroj: Česká asociace fleet managementu

Pro úplnost srovnání byla data zanesena do sloupcového grafu. Graf 3 ukazuje, že pořizovací cena dražšího vozu je větší než celkové náklady na vlastnění.

Graf 3: TCO srovnání vozidel po 36 měsících



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

U každé konkrétní položky TCO lze přitom docílit jejím snížením menší nákladovost na celou flotilu vozidel.

2.5.1. Pojištění vozidla

Každé motorové vozidlo musí mít s vybranou pojišťovnou sjednáno smluvní pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla neboli povinné ručení. Toto pojištění je ze zákona povinné, slouží k případnému uhrazení škody způsobené provozem vozidla na majetku, zdraví a životě poškozeného. Pojištění sjednává majitel vozidla (Veber & Srpová, 2012).

S používáním silničních motorových vozidel zaměstnanci při pracovních cestách úzce souvisí otázka havarijního pojištění vozidla. Situaci částečně komplikuje okolnost, že problematika havarijního pojištění není v plném rozsahu upravena v zákoníku práce, a je tedy i v rámci nové právní úpravy ponechána otázka havarijního pojištění v rozhodovací pravomoci zaměstnavatele, a to jako součást určených podmínek pracovní cesty (Salačová, 2007). Pro účely využití soukromého vozidla zaměstnancem, samozřejmě se souhlasem zaměstnavatele, existuje také možnost jednorázového havarijního pojištění (pro konkrétní pracovní cestu).

Firma může využít zvýhodněných cen při takzvaném flotilovém pojištění. Jedná se o pojištění už od pěti a více aut, které zahrnuje povinné ručení a další volitelná připojištění. Samozřejmostí u firemní flotily je havarijní pojištění, ale vhodné je například sjednat také nadstandardní asistenční služby, pojištění všech výhledových skel, živelné pohromy a další.

2.5.2. Náklady na pohonné hmoty

Průměrná spotřeba pohonných hmot se vypočte jako aritmetický průměr všech hodnot o spotřebě pohonných hmot uvedených v technickém průkazu vozidla (Dušek & Sedláček, 2013). Tyto hodnoty by měly být vedením sledovány a při výkyvech ve spotřebě, či nadměrné spotřebě oproti údaji uvedenému v technickém průkazu vozidla, by měla přijít nápravná opatření. Náklady na pohonné hmoty nejsou zanedbatelnou částkou v rozpočtu a sledováním spotřeby spojeným s dohledem nad stylem jízdy zaměstnanců může firma ušetřit nemalé peníze.

Na pohonných hmotách lze například ušetřit:

- správným stylem jízdy (rozhodně zapomenout na styl jízdy brzda – plyn),
- sledováním otáček a jejich udržováním v rozmezí 2000–2500 u každého převodu,
- vypínáním motoru při delším stání,
- správně huštěnými a vyváženými pneumatikami.

2.6. Alternativní formy dopravy na služební cestu

2.6.1. Specifika služebních cest

Pracovní cesta je podle zákoníku práce „časově omezené vyslání zaměstnance zaměstnavatelem k výkonu práce mimo sjednané místo výkonu práce.“ Vysláním na pracovní cestu dochází ke změně místa výkonu práce a například na rozdíl od přeložení není zaměstnavatel u pracovní cesty omezen svými pracovišti (Machač, Kristýn, Spirová, Zoufalá, & Obšasník, Vyznejte se v pracovním právu, 2017). Aby bylo možné porovnávat silniční dopravu s jinými alternativami dopravy, je třeba specifikovat odlišnosti služebních cest oproti klasickému cestování.

V samém základu se firemní cestující vyznačuje tím, že jeho cestu platí zaměstnavatel nebo firma, cílovou destinaci si nevybírá sám, cestuje v průběhu celého roku a nejčastěji se zdržuje v místě pobytu v pracovní dny, pracovní cesty jsou uskutečňovány ve větších centrech měst v industrializovaných zemích světa (Swarbrooke & Horner, 2012). Způsob dopravy na pracovní cestu je zaměstnavatel povinen stanovit nejpozději před nástupem zaměstnance na pracovní cestu. Konkrétní způsoby dopravy pak mohou být například služební auto s řidičem, jakýkoliv dopravní prostředek veřejné hromadné dopravy (autobus, vlak, loď či letadlo), ale zaměstnanec může být též požádán, aby jel na pracovní cestu vlastním vozem (Machač, Kristýn, Spirová, Zoufalá, & Obšasník, 2017).

V případě, že zaměstnavatel určí, že pracovní cesta bude konána dopravním prostředkem (například vlakem), ale zaměstnanec se chce dohodnout jinak, chce použít své soukromé vozidlo, musí s tím zaměstnavatel výslovně souhlasit. Pokud s návrhem zaměstnavatel nesouhlasí, zaměstnanec cestuje určeným dopravním prostředkem. V tomto případě však náleží zaměstnanci jen náhrada výdajů ve výši, ceny jízdného určeného dopravního prostředku zaměstnavatelem pro tuto pracovní cestu (například

jízdné vlakem) (Neščáková, 2012). Stejně jako způsob dopravy by pak měl zaměstnavatel před pracovní cestou stanovit i způsob ubytování a výši stravného (Machač, Kristýn, Spirová, Zoufalá, & Obšasník, 2017).

2.6.2. Půjčování vozidel z autopůjčoven

Provozování autopůjčovny je živností volnou a k zahájení podnikání je tedy třeba splnit pouze základní podmínky, a těmi jsou:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost.

Obor činnosti, který je stanoven v příloze číslo 4 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů, je v tomto případě pronájem a půjčování věcí movitých.

Půjčovní řád

Každá autopůjčovna má svůj vlastní půjčovní řád, který je interním dokumentem dané společnosti. V půjčovním řádu jsou zejména vysvětleny práva a povinnosti provozovatele

a zákazníka. Před samotným vypůjčením vozidla je zákazník seznámen s půjčovním řádem,

s cenou půjčového a rovněž s případnou kaucí.

Základní ustanovení půjčovního řádu jsou (Josef Michl motosport , 2008):

- a) Půjčovna uzavírá s občanem či organizací (dále jen nájemce) „Smlouvu o pronájmu dopravního prostředku“
- b) Vozidlo může být půjčeno pouze osobě starší 18 let, která je držitelem řidičského oprávnění příslušné skupiny.
- c) Potřebné doklady k uzavření smlouvy:
 - a. Soukromá osoba: řidičský a občanský průkaz
 - b. Právnícká osoba: výpis z obchodního rejstříku, plná moc od oprávněné osoby na převzetí vozidla, osobní doklady řidiče (občanský průkaz, řidičský průkaz), objednávka s uvedením jmen řidičů, kteří budou oprávněni vozidlo používat

- d) Sazby nájemného jsou uvedeny v ceníku. Minimální výpůjční doba je 24 hodin. Při překročení této doby je nájemce povinen uhradit dalších 24 hodin. Úhrada nájemného se provádí při krátkodobých pronájmech předem při předání vozidla vč. příslušné zálohy (kauce), která bude při vrácení vozidla vyúčtována
- e) Půjčovna má právo při závažném nebo opakovaném porušení půjčovních podmínek ze strany nájemce odstoupit od uzavřené smlouvy a uplatnit u nájemce náhradu vzniklé škody.

Práva a povinnosti provozovatele

- Půjčovna je povinna zákazníkovi vypůjčované vozidlo předat v řádném technickém stavu.
- Půjčovna odpovídá za skutečnost, že vypůjčované vozidlo odpovídá českým právním předpisům.
- Půjčovna je povinna předat zákazníkovi všechny potřebné doklady k vozidlu, jsou-li předepsány právním předpisem, a je-li stanovena povinnost pro obsluhu mít tyto předpisy u sebe.
- Půjčovna je povinna zákazníka seznámit s obsluhou vypůjčovaného vozidla, pokud zákazník neprohlásí, že seznámení s obsluhou nepožaduje. Toto prohlášení se vyznačí v předávacím protokolu. Seznámení s obsluhou se může týkat jen drobných odlišností.
- Půjčovna je povinna při předání vozidla vyplnit se zákazníkem protokol a vyznačit v něm poškození věci, datum a čas vypůjčení vozidla, výši složené zálohy a předpokládaný čas vrácení věci.
- Při vrácení vozidla je půjčovna povinna spolu se zákazníkem zkontrolovat ho a do protokolu zapsat poškození vozidla vzniklá v době výpůjčky, datum a čas vrácení věci, celkovou cenu nájmu, vyúčtovat složenou zálohu a potvrdit uhrazení ceny.
- Půjčovna si může pro svoji jistotu zákazníka vyfotografovat společně se zapůjčeným vozidlem.
- Každá nehoda nebo odcizení musí být hlášeno Policii ČR. Vozidla nejsou havarijně pojištěna, veškeré škody hradí zákazník, a to maximálně do 14 dnů od škodné události.

- V případě porušení smlouvy nájemcem je možno vozidlo okamžitě odebrat bez předchozího upozornění, a to i ze soukromého pozemku nájemce s čímž nájemce souhlasí (zároveň nájemce hradí veškeré škody a náklady).
- Nájemce se zavazuje při povolené cestě do zahraničí, že v případě jakékoliv poruchy na vozidle dopraví vozidlo na vlastní náklady zpět do ČR na místo, kde bylo půjčeno.

Práva a povinnosti zákazníka

- Zákazník je povinen si vozidlo před převzetím prohlédnout a zkontrolovat, zda případné nedostatky či poškození jsou zapsány v protokolu. Na pozdější reklamace nebude brán zřetel.
- Zákazník je povinen složit požadovanou zálohu.
- Zákazník si může vypůjčit jen vozidlo, se kterým umí zacházet.
- Pokud zákazník nepožaduje seznámit s obsluhou vozidla, je povinen sdělit tuto skutečnost provozovateli a potvrdit ji v protokolu. Seznámení se může týkat jen drobných odlišností.
- Zákazník je povinen vrátit vozidlo ve stavu v jakém je převzal a v případě poškození zaplatit vzniklou škodu.
- Zákazník ručí i za škodu způsobenou neodevzdáním dokladů, ztrátou či znehodnocením dokladů k vozidlu, které obdržel spolu s vozidlem ve výpůjčce, pokud ztráta či znehodnocení neumožní věc dále řádně provozovat, bude zákazníkovi účtováno denní půjčovné podle sazebníku půjčovny, do doby vyřešení nebo zhotovení duplikátů potřebných dokladů.
- Zákazník je povinen znát právní předpisy nutné k obsluze vypůjčovaného vozidla. Pokud je třeba k obsluze vypůjčovaného vozidla jakéhokoli dokladu (např. řidičský průkaz) je zákazník povinen jej mít u sebe a bez vyzvání jej předložit provozovateli k nahlédnutí.
- Zákazník svým podpisem potvrzuje že: - vozidlo převzal v řádném technickém stavu, vozidlo nebude půjčovat jiné osobě, včetně klíčů od vozidla a dokladů, vozidlo bude používáno v souladu se svým určením (tzn. nebude úmyslně ničeno, používáno v těžkém terénu, nebudou odstraňovány nápisy, nebude přetěžováno apod.)
- Při jízdě mimo území ČR přebírá zákazník veškerou zodpovědnost za vozidlo.

- Zákazník je zodpovědný za veškeré škody způsobené špatným zacházením a porušením podmínek půjčovny a je povinen toto půjčovně uhradit.
- Proražené a píchlé pneumatiky hradí zákazník.

2.6.3. Veřejná hromadná doprava

Pokud zaměstnanec využije pro svou pracovní cestu veřejnou hromadnou dopravu je třeba pro účely daňové uznatelnosti nákladů doložit důkazy v podobě jízdenek a kuponů, že služební cesta skutečně proběhla. Z tohoto důvodu lze doporučit, aby zaměstnavatel jízdenky uchovával. V případě, že zaměstnanec jízdenku například ztratí a jeho cestu tak nelze prokázat, nemá zaměstnavatel povinnost zaměstnanci cestovní výdaje hradit.

Pro určení obvyklé ceny jízdného lze využít kalkulátory dostupné na internetu:

- pro jízdné vlaků ČD <http://jizdenka.idos.cz/NT.aspx>, nebo
- pro jízdné autobusů a MHD
<https://jizdnirady.idnes.cz/vlakyautobusy/spojeni/>.

Co se týče výpočtu zahraničního stravného, musí zaměstnanec v souladu s § 183 zákoníku práce uvést při vyúčtování cestovních náhrad správný čas překročení hranic mezi jednotlivými státy. V případě veřejné hromadné dopravy je toto určení poměrně snadné, jelikož lze při kontrole vycházet z jízdního řádu.

2.6.4. Letecká doprava

Plánování služebních cest pomocí letecké dopravy je specifické v tom, že vyžaduje více času na přípravu. Dostupnost letenek je několik dní před odletem silně omezená, a proto by se tyto cesty měli plánovat zhruba měsíc dopředu.

Doba přechodu hranic, která je důležitá při určení zahraničního stravného se v případě letecké dopravy počítá od doby odletu z České republiky. Zaměstnanec se tedy striktně řídí letovým plánem a v okamžiku odletu je pro účely cestovních náhrad již v cílovém státě.

3. Cíl a metodika

3.1. Cíl výzkumu

Cílem této diplomové práce je analyzovat a následně optimalizovat správu vozového parku ve vybraném podniku. Dílčím cílem je uvést podstatu efektivní správy vozového parku a popsat varianty financování vozidel. Dále zhodnotit a analyzovat situaci ve vybraném podniku a poukázat na potencionální příležitosti týkající se úspor nákladů. Vycházeno je z dat a údajů společnosti Lear Corporation, které byly vedením poskytnuty pro účely této práce. Nebyly poskytnuty pouze informace o služebních cestách zaměstnanců na vedoucích pozicích, kteří využívají manažerská vozidla a jejich cesty jsou důvěrného charakteru.

3.1.1. Zkoumaný subjekt

Společnost Lear Corporation byla pro účely této práce vybrána z několika důvodů. Disponuje vozovým parkem, který v současnosti čítá 19 vozidel a všechna jsou financována pomocí operativního leasingu. Činnost ohledně vozového parku si rozdělují několik oddělení, přesto, že s flotilou by mohl efektivněji pracovat jeden specialista. Společnost má sice zavedená pravidla týkající se vozového parku v rámci dokumentu Car policy, který byl ovšem vydán globálně pro všechny pobočky Evropy, ale již nikdo blíže nespécifikoval situaci na českém trhu. Nájezdy ani spotřeba na poolových autech nejsou monitorovány žádným informačním systémem a pak z toho plyne i administrativní náročnost při reportování. Ve vybrané společnosti jsem pracovala 1,5 roku na pozici travel arranger a z tohoto důvodu mi tyto skutečnosti neunikly a rozhodla jsem se pro ně navrhnout možná řešení.

3.2. Metodika práce

V rámci metodiky práce je provedeno studium a komparace odborné české i zahraniční literatury. Analýza současného stavu ve vybrané společnosti je zhotovena na základě studia interních dokumentů, konzultace s vedením společnosti a zaměstnanci. K šetření názoru zaměstnanců na zavedení nového rezervačního a informačního systému je využito kvantitativních metod – dotazníku a také kvalitativních metod – rozhovoru. Toto šetření je provedeno zejména z toho důvodu, že v rámci nového systému dojde k montáži GPS jednotek do vozidel a je zřejmé, že některé osoby s tím mohou projevit nesouhlas. Rozhovor byl také proveden se zaměstnancem společnosti Essox s.r.o., který mi předal cenné rady ohledně financování vozů a navrhnul kalkulaci v případě pořízení

vozidla na úvěr. Tato kalkulace je součástí příloh. Dále jsou porovnány teoreticky nabyté vědomosti se získanými informacemi z praxe a navrženy možné alternativy zlepšení stávající situace.

3.2.1. Organizace práce při péči o vozový park

Vzhledem k velikosti vozového parku a náročnosti při rozdělování činností je navrženo, aby se o vozový park starala jedna osoba.

3.2.2. Určení optimální velikosti vozového parku

Určení optimální velikosti vozového parku vychází z analýzy vývoje počtu služebních cest a vývoje počtu vozidel ve firmě. Je zjištěn stav dodatečně pronajímaných vozidel, který lze efektivně minimalizovat koupí dalšího vozidla do firmy a tím docílit snížení nadměrných nákladů.

3.2.3. Analýza financování vozového parku

Tato analýza je provedena pomocí porovnání nákladů společnosti na financování operativním leasingem oproti úvěrovému financování.

3.2.4. Rezervační a informační systém

Velký vliv na usnadnění práce zaměstnanců a jejich časové vytížení při organizaci služebních cest má rezervační a informační systém. Z toho důvodu je aktuální proces porovnán s možnými alternativami a jsou navrženy možnosti na monitoring cest pomocí GPS jednotek a softwarových aplikací.

3.2.5. Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců s aktuálním systémem a zjištění názorů na případné změny

Dotazníkové šetření je jednou z nejčastějších metod sběru dat. Má relativně nízkou časovou a finanční náročnost, umožňuje opakované použití dotazníku, zajišťuje určitou míru anonymity. Cílem dotazníkového šetření je ověření předem stanovených hypotéz (Havlíčková, 2015).

Dotazníkové šetření proběhne dle následujícího postupu:

1. Stanovení cíle dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, zda zavedení informačního systému ovlivní kladně administrativní náročnost týkající se půjčování poolových vozidel zaměstnanci společnosti na služební cesty. Zaměstnanci by nemuseli již vypisovat papírové knihy jízd nebo se zabývat vykazováním spotřebovaného paliva. Se zavedením monitoringu vozidel však také souvisí to, že každá služební cesta může být sledována zaměstnavatelem pomocí GPS systému. Cílovou skupinou jsou zaměstnanci, kteří alespoň jedenkrát měsíčně vyjedou na pracovní cestu. Výsledky šetření mohou být nabídnuty ale také manažerům, kteří si mohou GPS jednotku nechat do svého vozidla zabudovat dobrovolně a tím ušetřit již zmiňované administrativní náklady.

2. Tvorba okruhů šetření

Rozdělení dotazníkového šetření na několik částí:

- spokojenost se stávajícím rezervačním systémem a administrativou (kniha jízd, evidence kilometrů a tankování do dalších reportů)
- aktuální časové administrativní zatížení
- názory na GPS monitoring a na možnost usnadnění práce s rezervacemi, knihou jízd a reporty

3. Tvorba otázek

V dotazníku byly využity převážně otázky uzavřené. Využito je také Likertovy škály, která dává respondentům možnost odpovědi na stupnici od jedna do pěti, s tím že jedna je zcela souhlasím nebo zcela vyhovuje a pět znamená zcela nesouhlasím nebo nevyhovuje.

4. Uspořádání jednotlivých otázek

- I. Jak často jezdíte na služební cesty?
- II. Jaké jsou převážně cílové destinace vašich služebních cest?
- III. Jakým dopravním prostředkem se nejčastěji na služební cestu dopravujete?
- IV. Jste v současné době spokojeni s rezervačním systémem při rezervaci vozidla?
- V. Jste v současné době spokojeni s nutnou administrativou spojenou s půjčením vozidla (kniha jízd, weekly report ad.)?
- VI. Jaké jsou důvody vaší nespokojenosti?

- a. Papírová kniha jízd.
 - b. Přehlednost v rezervacích.
 - c. Rezervace lze sledovat pouze z pracovního PC (případně tam, kde je přístup na příslušný disk se souborem).
 - d. Nutnost další evidence (př. weekly reporty)
 - e. Nutnost ohlížet se na spolucestující a jejich časový harmonogram, pokud jsem řidič.
- VII. V jaké oblasti by se dal (podle Vás) stávající systém vylepšit?
- a. Bylo by lepší mít jedno poolové vozidlo k dispozici primárně pro jedno konkrétní oddělení nebo tým lidí.
 - b. Monitorovací systém, který by evidoval kilometry a spotřebu, by mohl ušetřit spousty nutné administrativy.
 - c. Líbila by se mi možnost připojení na rezervační systém kdekoliv pomocí aplikace v mobilu.
- VIII. Vadilo by Vám mít v poolových autech zabudovanou GPS jednotku?
- IX. Momentálně má ve firmě několik zaměstnanců rozdělené činnosti týkající se služebních vozidel. Myslíte si, že by se o vozový park měla starat jediná osoba (jeden zaměstnanec, který by řešil rezervace, předávání vozidel, pojistné události, servis, jednání s leasingovými společnostmi, financování, ad.)

5. Sběr odpovědí

Dotazníky jsou předány zaměstnancům v elektronické podobě z důvodu rychlosti při vyplňování.

Výsledky dotazování se dají považovat za reprezentativní, pokud se návratnost pohybuje nad 60 %. Dle rezervačního systému bylo zjištěno, že za posledního čtvrt roku vyjelo na služební cestu 21 zaměstnanců. Dotazování bylo zaměřeno přímo na tyto zaměstnance a vrátilo se zpět 15 dotazníků, vzorek tedy lze považovat za reprezentativní.

6. Výsledky šetření

Výsledky šetření jsou prezentovány pomocí grafů vytvořených z celkového souhrnu odpovědí.

4. Vlastní práce

4.1. Analýza současného stavu ve vybrané společnosti

4.1.1. Představení společnosti

Společnost Lear Corporation byla založena v roce 1917 v Detroitu pod názvem American Metal Products. V roce 2017 oslavila stoleté výročí své existence. Lear je jedním z předních světových dodavatelů automobilových sedadlových systémů a elektrických distribučních systémů (tzv. e-systémy). Lear dodává své výrobky každé větší automobilce ve světě, je jimi vybaveno více než 400 modelů automobilů. Prvotřídní výrobky společnosti Lear navrhuje, konstruuje a vyrábí různorodý tým zhruba 150 000 zaměstnanců v 37 zemích. Lear si aktuálně drží 154. příčku v žebříčku Fortune 500. Korporace sídlí v Southfieldu ve státě Michigan.

V České republice je společnost zastoupena prostřednictvím dceřinné společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. se sídlem ve Vyškově, s výrobními závody v Kolíně, Ostrově u Stříbra, Finančním Shared service centrem v Brně a technologickým parkem v Plzni. Právní formou podnikání je společnost s ručením omezeným, do obchodního rejstříku byla společnost zapsána 22. září 1998. Předmětem podnikání byly nebo jsou tyto činnosti: koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej, kovoobráběčství, velkoobchod, výroba plastových a pryžových výrobků, výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví, výroba rozvaděčů nízkého napětí a baterií, kabelů a vodičů, výroba a opravy čalounických výrobků, testování, měření, analýzy a kontroly, příprava a vypracování technických návrhů, obráběčství, výroba, obchod a služby, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.

Vývojové centrum v Plzni

Práce se bude dále zabývat pouze vývojovým centrem v Plzni, které bylo založeno před 5 lety a začínalo s týmem dvaceti lidí. Nyní zde pracuje zhruba 180 zaměstnanců na pozicích: technolog, produkt inženýr, vývojový inženýr, vývojový konstruktér, CAD designér, kvality inženýr, inženýr procesní kvality, FEA inženýr, FMEA moderátor, PLM manažer, elektroinženýr, nákupčí, pracovníci v prototypu a testování výrobku, skladníci, personalisté, pracovníci na pozicích finance a administrativa.

Vývojové centrum v Plzni se nachází na Borských polích na adrese Podnikatelská 11 a neustále dochází k rozšiřování této základny. V roce 2016 se organizace přesunula do větší budovy a tím se také znásobil počet volných pracovních míst. Pracovní pohovory s uchazeči o zaměstnání jsou proto momentálně na denním pořádku.

4.1.2. Pojmy používané ve společnosti týkající se vozového parku

Typy vozidel:

- **Manager car** = manažerské vozidlo využívané jediným zaměstnancem (manažerem nebo vedoucím), kterému byla tato možnost nabídnuta zaměstnavatelem. Jedná se o vozidla financována pomocí operativního leasingu u společnosti ČSOB Leasing, případně pronajímána u společnosti Avis.
- **Pool car** = poolové vozidlo, za které není zodpovědný žádný manažer a jehož využívání se řídí pořadníkem, který vede pracovník na recepci, jsou to vozidla využívaná všemi zaměstnanci v podniku, kteří mají schválenou služební cestu. Jedná se o auta na operativní leasing u společnosti ČSOB Leasing.
- **Rental car** = pronajatá vozidla. Jedná se o několik druhů pronájmu:
 - Vozidla pro manažery, kteří čekají na manager car od společnosti ČSOB. Jedná se o auta pronajatá u společnosti Avis, pro kterou je Lear jedním z klíčových zákazníků z globálního hlediska.
 - Vozidla na vykrytí nedostatku pool car. Jedná se o auta pronajatá u společnosti Carexpres, výhodou je rychlé vyřízení a blízkost pobočky firmy, nevýhodou vysoké náklady oproti jiným způsobům financování.
 - Vozidla pronajatá v cílové destinaci v případě využití letecké dopravy. Jedná se zejména o auta od společnosti Avis, nebo dále dle car policy.

Car report = dokument sloužící jako podklad finančnímu oddělení pro fakturaci s ČSOB Leasing, dále jako podklad pro výpočet mezd u manažerských vozidel. Car report obsahuje záznamy o:

- zhotoviteli reportu, typu vozidla, registrační značky a průměrné spotřebě služebního vozidla,
- období, za jaký je report vystaven,

- stavu počátečních a konečných km, včetně denního rozpisu informujícím o počtu km na služebních cestách (Business trip km), dojíždění do zaměstnání (Commuting km) a množství soukromých cest (Private trips km),
- účtenkách za pohonné hmoty a případně dalších účtenkách, všechny originály účtenek jsou přiloženy k reportu,
- částce, která bude přidaněna ke mzdě zaměstnance (Commuting total CZK),
- částce, která bude odečtena ze mzdy zaměstnance za soukromé cesty (Private trips total CZK).

TAPS Travel Approval System = systém na základě kterého si zaměstnanec zpracuje požadavek na služební cestu (pokud se nejedná pouze o pracovní pochůzku) a ten je mu následně schválen jeho nadřízeným, např. bez schváleného TAPS nemůže být zaměstnanci půjčeno auto z půjčovny.

Pracovní pochůzka = cesta mimo závod do 80 km a v délce trvání maximálně do 5 hodin. Pracovní pochůzku schvaluje nadřízený zaměstnanec – stačí ústní schválení, pochůzka však musí být zaznamenána v docházkovém terminálu.

Weekly report = týdenní report sloužící k vyúčtování služební cesty, na základě kterého je zaměstnanci dopočítána záloha, kterou na cestu dostal.

4.1.3. Rozdělení činností při zajištění vozidel

Evidenci takzvaných pool vozidel, najímání od společnosti ČSOB Leasing a vyřizování smluv vede facility manažer.

Na personálním oddělení mají pak na starosti správu vozidel pro manažery, dohlíží na odevzdání car reportu k jeho kontrole a zpracovávají ho pro mzdové účely, kontrolují s docházkou, kontrolují commuting kilometry (dojíždění do práce), business kilometry (služební cesta) a soukromé kilometry, na základě čehož potom rozhodnou o srážce ze mzdy.

O poolová vozidla a vozidla pronajímaná na krátkodobé účely od společnosti Carexpress se stará recepce. Mimo ostatní práci na recepci, je tedy povinností jejich pracovníků správa vozového parku, správa rezervačního systému, předávání klíčů od vozidel na základě TAPSu (schválené rekvizice na služební cestu), vyřizování škodných událostí, přezouvání pneumatik, garanční prohlídky, objednávání vozidel na krátkodobé využití, zpracování podkladů pro fakturaci finančnímu oddělení u krátkodobě

pronajímaných vozidel, zpracování car reportů pro poolová vozidla (slouží jako daňový doklad pro fakturaci ČSOB Leasing), řešení dalších nahodilých událostí.

Společnost nemá žádného fleet manažera.

4.1.4. Car Policy platná ve společnosti

V roce 2011 byl vydán dokument Global Travel Policy, který zahrnuje pravidla týkající se služebních cest a zčásti také vozového parku. Dále byl vydán článek v rámci Quality Systems Manual z roku 2014, jehož tvůrcem je personální oddělení a definuje pravidla platná pro používání služebních automobilů a vedení knihy jízd. Poskytování vozidel manažerům se řídí dle European Company car policy ze dne 10.06.2011.

4.1.5. Procedura používání vozidla

Manažer i pracovník recepce jsou zodpovědní za vedení knihy jízd a odevzdání car reportu měsíčně, pokaždé s daty za předchozí měsíc, a to nejpozději do 5. kalendářního dne měsíce následujícího na personální oddělení se všemi náležitostmi a s podpisem svým i svého nadřízeného.

Hlavními náležitostmi jsou záznam najetých kilometrů a spotřeby paliva.

Průměrná spotřeba paliva

Průměrná spotřeba paliva se řídí se normou uvedenou v technickém průkazu vozidla, viz níže uvedená Tabulka 4 (případně konzultace s personálním oddělením):

Tabulka 4: normy spotřeby dle TP

Údaj: v TP	Průměrná spotřeba:
jeden nebo dva údaje	aritmetický průměr
80/1268/EHS	aritmetický průměr
93/116/ES	třetí údaj
1999/100/ES	třetí údaj
2004/3/ES	třetí údaj
jiná norma	aritmetický průměr
norma neuvedena	aritmetický průměr
čtyři údaje	aritmetický průměr

Zdroj: Lear Corporation, Plzeň

Stanovení Commuting km

Do formuláře může manažer uvést až 2 adresy pro účely definice Commuting km. Daný formulář musí být vyplněn a uložen na personálním oddělení. Jakákoliv změna bydliště musí být nahlášena na personálním oddělení nejpozději do posledního pracovního dne v měsíci.

Stanovení ceny za litr pohonných hmot

Cena za litr PHM je stanovena vyhláškou vydanou Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR pro daný rok, která je zpravidla každoročně na začátku roku aktualizována. Finanční oddělení informuje o změně ceny. Druhou variantou je aritmetický průměr ze všech cen za litr PHM za všechna tankování v daném měsíci. Zaměstnanec si může na začátku roku zvolit, kterou z variant upřednostní. Takto definovaná cena za litr PHM je platná po celý rok a není možné ji v průběhu změnit.

Pronájem vozidel z autopůjčoven

Před rezervací automobilu z půjčovny by měly být zvažovány alternativní formy dopravy včetně taxi, železnice a veřejné dopravy. Pokud je pronájem automobilu nejehospodárnějším řešením, bude tak využito prostřednictvím společnosti Amex Travel a vybrán bude preferovaný dodavatel. K placení by měla být využita podniková kreditní karta, pokud neexistují naléhavé podnikatelské potřeby nebo polehčující okolnosti, proč tak neučinit. Zaměstnanci cestující na stejné místo by měli zvážit sdílenou dopravu s cílem ušetřit náklady.

Společnost Lear sjednala s vybranými dodavateli cenové podmínky v celosvětovém měřítku. Autopůjčovna Avis bude globálně využita jako hlavní volba při služebních cestách spojených s leteckou dopravou. Pokud není Avis v cílové destinaci k dispozici, mohou být využity společnosti Hertz, Enterprise a Europcar jako sekundární volba. Platby za pronájem automobilů musí být účtovány na cestovní kartě zaměstnance.

Ohledně typu auta – cestující by měli požádat o středně velké vozy, pokud cestují sami. V případě potřeby mohou být požadovány větší vozidla.

Do všech vozidel, která se vracejí půjčovně bude nejefektivnějším způsobem doplněno palivo. Ve výjimečné situaci, kdy není cestující schopen doplnit palivo, budou

pohonné hmoty zakoupeny přímo u pronajímatele a bude uveden důvod. Potvrzení o nákupu pohonných hmot je zapotřebí bez ohledu na jeho výši.

4.1.6. Popis vozového parku

Ke dni 30.6.2017 disponovala společnost vozovým parkem o počtu 19 silničních motorových vozidel. Všechna vozidla jsou vozidla kategorie M1 a slouží pro přepravu zaměstnanců a pro malé náklady jako je vybavení na veletrh, materiály pro školení nebo ukázkou výroby. Převážná část vozidel jsou vozidla značky Škoda Octavia nebo Škoda Superb.

Počet vozidel se neustále mění a závisí na počtu manažerů, kteří zrovna ve společnosti pracují, například mezi lednem 2017 a květnem 2017 jejich počet vzrostl z 8 na 13 vozidel. Mimo manažerských aut poskytuje společnost na služební cesty dále 6 poolových vozidel, která si rozdělují ostatní zaměstnanci.

4.2. Určení optimální velikosti vozového parku

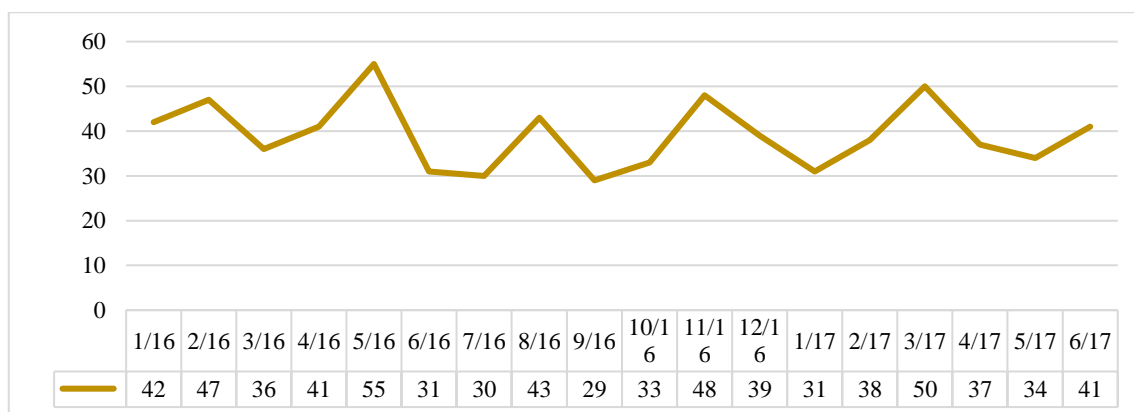
4.2.1. Analýza služebních cest

Analýza služebních cest se zabývá zvláště cestami poolovými vozidly, manažerskými vozidly a ostatními dopravními prostředky. Údaje byly získány z interních záznamů společnosti.

1) Služební cesty poolovými vozidly

Pro stanovení optimální velikosti vozového parku je nejprve nutné se zabývat analýzou služebních cest.

Graf 4: Příklad objemu služebních cest Plzeň - Oberding

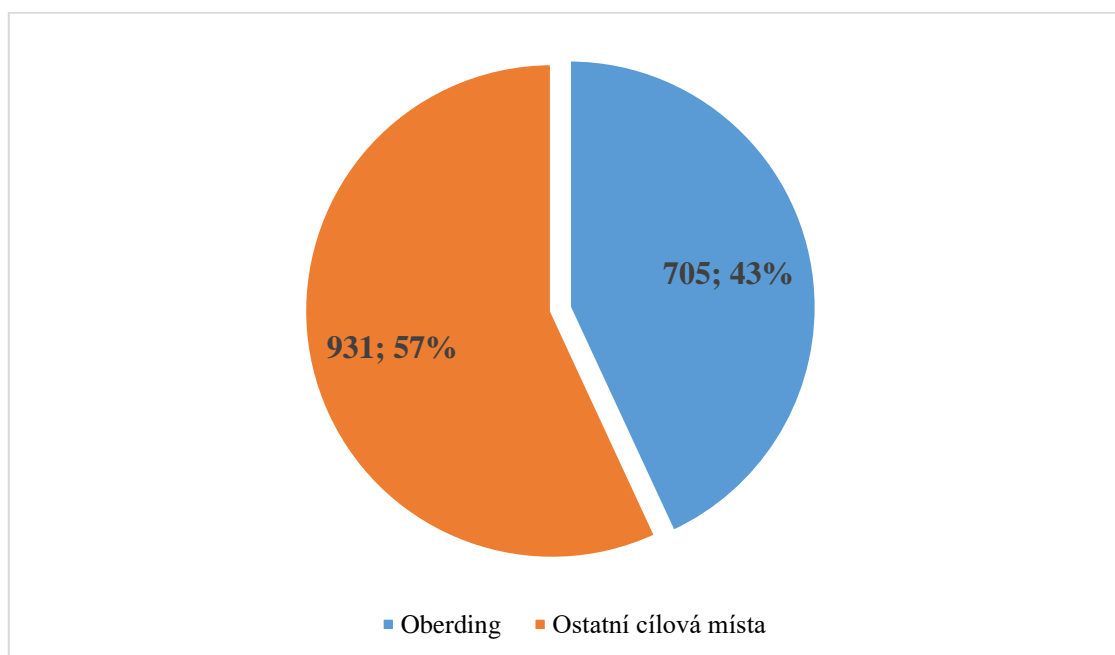


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Pro výpočty jsou využita data ze sledovaného období leden 2016 až červen 2017, tato data byla čerpána z interních zdrojů firmy a následné zpracování je vlastní, jelikož technické centrum v Plzni si nevede podobné analýzy.

V průměru 39 služebních cest měsíčně je z Plzně do německého města Oberding. Jak lze vidět v Grafu 4 od ledna 2016 do června 2017 bylo najeto 705 cest do tohoto cílového místa. Ve stejném období bylo zaznamenáno dohromady celkem 1636 služebních cest, z toho Oberding jako cíl cesty byl použit v 43 % případů. Cesta z Plzně do Oberdingu měří zhruba 270 kilometrů a až na nájezdy vede celá po dálnici. Ve sledovaném období tedy došlo jen na uvedené trase k nájezdu 380700 kilometrů. Tato data mají zásadní vliv na výběr automobilu a druh motoru. Jak je obecně známo na dálnice a dlouhé úseky patří naftové motory, pro popojíždění ve městech zase atmosférický benzínový motor. Podle Grafu 5 lze tedy říci, že poolová vozidla se pohybují hlavně po dálnici a jezdí na velké vzdálenosti, což má vliv na jejich opotřebení a nájezd kilometrů.

Graf 5: Porovnání cílového místa služebních cest



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

2) Služební cesty manažerskými vozidly

Data ohledně cest manažerskými vozidly nejsou pro tuto práci k dispozici, jelikož se jedná o interní data jednotlivých zaměstnanců. Lze však říci, že manažerská vozidla jsou využívána hlavně na dojíždění do práce, tedy na kratší vzdálenosti s provozem ve městě. Výběr automobilu ale přenechává zaměstnavatel často na zaměstnanci, kterému

toto vozidlo poskytuje jako benefit. Manažer si může ve většině případů sám zvolit, jaké vozidlo bude využívat, dostane pouze finanční limit formou držení se při výběru v určité cenové kategorii.

3) Služební cesty ostatními dopravními prostředky

Počet služebních cest s leteckou dopravou byl ve sledovaném období v počtu 121. Z toho bylo zároveň v cílové destinaci využito 26 vozidel z autopůjčovny a s dopravou na letiště nebo s pohybem v místě návštěvy bylo využito 81krát taxislužby.

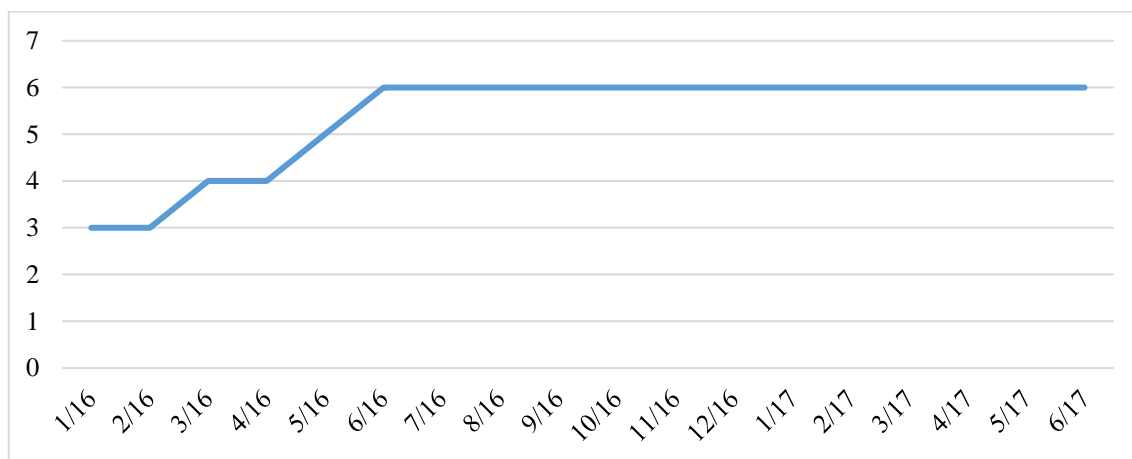
Doprava vlakem nebo autobusem byla ve sledovaném období uskutečněna čtrnáctkrát, a to ve většině případů z Plzně do Prahy a zpět.

4.2.2. Analýza vývoje počtu vozidel ve firmě

Po analýze objemu služebních cest je dále nutno charakterizovat vývoj velikosti firemní flotily, a to opět se zaměřením zvláště na poolová a zvláště na manažerská vozidla.

1) Poolová vozidla

Graf 6: Vývoj počtu pool vozidel

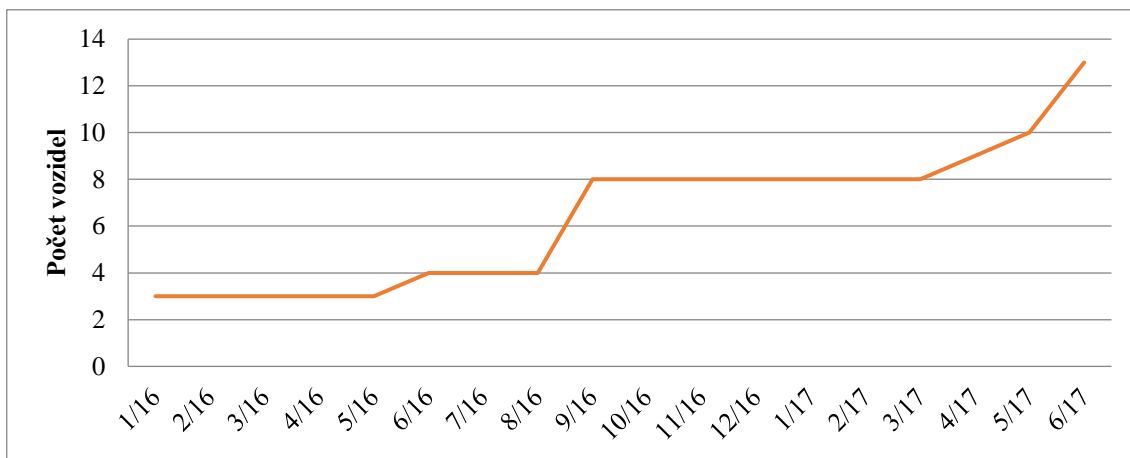


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Vozidla používaná všemi zaměstnanci přibývala do června 2016, podle Grafu 6 jsou momentálně v celkovém počtu 6ks. Pool vozidla jsou financována také pomocí ČSOB Leasingu, měsíční částka za pronájem se pohybuje průměrně okolo 17.000,- CZK.

2) Manažerská vozidla

Graf 7: Vývoj počtu manažerských vozidel



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V Grafu 7 je vidět, jak se zvyšovalo množství automobilů ve firmě. Může za to hlavně rozšiřování technického centra a přibývání celkového počtu zaměstnanců. Vozidla pro manažery jsou financována pomocí ČSOB Leasingu, měsíční částka za pronájem se pohybuje průměrně okolo 19.000,-CZK.

3) Pronájem dodatečných vozidel

Podle údajů poskytnutých od společnosti Lear množství vozidel financovaných operativním leasingem ale pro běžné využití zaměstnancům nestačí. Dále si společnost pronajímá vozidla z autopůjčovny, aby doplnila flotilu a poskytla tak komfort na cestách všem zaměstnancům, kterým jejich nadřízený schválil jakoukoliv služební cestu. Zde je důležité zaměřit se na to, jak nákladný je pronájem vozu z autopůjčovny oproti ceně operativního leasingu, který firma využívá u ostatních aut.

U krátkodobě pronajatých vozidel je sledovaným obdobím červen 2016 až červen 2017, dřívější ani pozdější data nejsou k dispozici.

Jak ukazuje Tabulka 5, měsíční náklady na pronájem dodatečných aut se pohybuje v rozmezí 26.400,- CZK až do 87.538,-CZK bez DPH. Denní sazba za pronájem vozu je 1200,-CZK bez DPH. Při stanovení nákladů za rental car ve variantě, kdy firma pořídí sedmé a osmé vozidlo pomocí operativního leasingu je počítáno s vytížeností jednoho vozu na 16 dní v měsíci. Toto číslo bylo vyvozeno z průměrné vytíženosti pool vozidel ve sledovaném období. Náklady na pool car jsou násobkem počtu pool car a průměrnou cenou za měsíční pronájem v rámci operativního leasingu, tedy 17.000 Kč bez DPH.

Tabulka 5: Výpočet nákladovosti při zvětšení flotily

	Náklady na rental car	Náklady na pool car	Náklady celkem	Náklady při stavu sedmého pool car	Náklady při stavu osmého pool car
Červen 2016	32400	102000	134400	132200	168400
Červenc 2016	34350	102000	136350	134150	170350
Srpen 2016	39600	102000	141600	139400	174400
Září 2016	26400	102000	128400	126200	162400
Říjen 2016	38400	102000	140400	138200	174400
Listopad 2016	51600	102000	153600	151400	174400
Prosinec 2016	87538	102000	189538	187338	176738
Leden 2017	61200	102000	163200	161000	178000
Únor 2017	54502	102000	156502	154302	173702
Březen 2017	33600	102000	135600	133400	169600
Duben 2017	52600	102000	154600	152400	174200
Květen 2017	26786	102000	128786	126586	162786
Červen 2017	42000	102000	144000	141800	170800

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tabulka 6 ukazuje, že průměrná vytiženost pool vozidel byla 16,5 dne. Ve většině případů vozidla ani více vytižit nešlo, jediným týdnem, kdy je evidován přebytek pool vozidel byl první týden v lednu, kdy téměř nikdo na pracovní cestu nevyjel.

Tabulka 6: Vytíženost pool vozidel

Průměrná vytíženost vozidel (ve dnech) během sledovaného období	
A	16,5
B	18,0
C	15,5
D	17,0
E	15,5
F	15,5
Celkový průměr	16,3

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

4.2.3. Vyhodnocení optimální velikosti vozového parku

Počet služebních cest již delší dobu osciluje kolem stejného bodu a je zřejmé, že se toto množství nebude nijak rapidně snižovat. Nejčastější trasa služebních cest, která byla pro hodnocení využita, se také pravděpodobně nezmění, jelikož zaměstnanci se v tomto cílovém místě školí a reportují zde závěry i průběhy svých výzkumů a prací.

Množství manažerských vozidel nebylo hodnoceno, jelikož se vždy bude lišit dle počtu pracovních míst na těchto pozicích a je jen otázkou firemní kultury, zda bude dále tato vozidla poskytovat všem pracovníkům na vedoucích pozicích bez rozdílu.

Pro zajištění efektivity v rozhodování ohledně velikosti vozového parku bylo tedy posuzováno množství poolových vozidel v závislosti na jiné variantě. Po porovnání vytíženosti a ceny krátkodobě pronajatých vozidel a pool vozidel byly zjištěny hospodárnější varianty správy vozového parku. Je doporučeno, aby vozový park čítal 7 automobilů. Jako nejhospodárnější řešení se nabízí tyto možnosti:

- 1) Vyčlenit některá manažerská auta, která mohou být rovněž použita jiným zaměstnancem či spolupracující osobou k uskutečnění pracovní cesty. Zde se nabízí, aby manažer jednotlivého oddělení poskytl v případě nouze svoje vozidlo podřízenému, pokud by se jednalo o jednodenní cestu. Tato změna by ale mohla vést k narušení pracovních vztahů, pokud by se zavedlo, že je to povinností nadřízeného.
- 2) Doplnit flotilu pool car na optimální celkový počet 7 vozidel.

- 3) Navrhnout k pracovní cestě jiný vhodný dopravní prostředek jako vlak nebo autobus. Nevýhodou může být čas strávený na cestě, proto lze tuto variantu doporučit pouze na kratší vzdálenosti a mezi městy s dobrou dopravní infrastrukturou. Velkou výhodou je přínos pro společnost a pro životní prostředí. Podle car policy, by tato možnost měla být využita, pokud je nejehospodárnějším způsobem dopravy. Bohužel pro nejčastější trasu mezi městy Plzeň a Oberding chybí návaznost spojů.

4.3. Analýza financování vozového parku

Vybrané vozidlo pro finanční posouzení

Pro finanční posouzení byla vybrána Škoda Octavia Combi (5E) Diesel - 1.6 TDI Active, která je momentálně na trhu jedním z nejprodávanějších vozidel hlavně díky firemním zákazníkům. Tento motor je z pohledu managementu pro zaměstnance ideální – neumožňuje příliš agresivní jízdu a jeho hlavní ctností je reálně nízká spotřeba. Navíc se tento model pohybuje při pořízení v cenově přijatelných mezích.

4.3.1. Výběr vhodné varianty financování

Pro vybranou společnost je vhodné porovnat rozdíl mezi financováním pomocí úvěru a pomocí operativního leasingu. Velké společnosti s velkou flotilou vozidel, které mají vysoký nájezd kilometrů řeší financování hlavně pomocí operativního leasingu. Malé firmy s malým počtem vozidel volí častěji úvěry. U volby také záleží, jaké záměry má firma s vozidlem po jeho opotřebování.

1) Úvěrové financování

Předpokladem úvěru je doba splácení 5 let, jelikož po tuto dobu lze částku odečítat z daní. Firma je plátcem DPH a může tudíž požádat o vrácení DPH a obdržet tak nějakou hotovost, aniž by splatila první splátku. Kalkulace byla vytvořena pomocí finanční služby Essox. Při pořizovací ceně vozidla 600.000 Kč je měsíční splátka bez pojištění 11.600 Kč bez DPH. Po pěti letech firma přeplatí 96.000 Kč a vozidlo bude mít ve vlastnictví. Přibližná odkupní cena se pohybuje okolo 250.000 Kč, ztráta firmy za 5 let je tedy 523.000 Kč, kde je v částce započteno také pojištění vozu.

Česká asociace fleet managementu sestavila tabulku nákladů TCO. Konkrétní údaje jsou uvedeny v teoretické části práce. Dle zmiňovaných údajů jsou celkové roční náklady

na servis u vozidla Škoda Octavia v průměru 1.637 Kč za měsíc, tedy 19.644 Kč rok. Pro porovnání je částka vynásobena pěti lety – tedy náklady na servis jsou v celkové hodnotě po pěti letech 98.220 Kč.

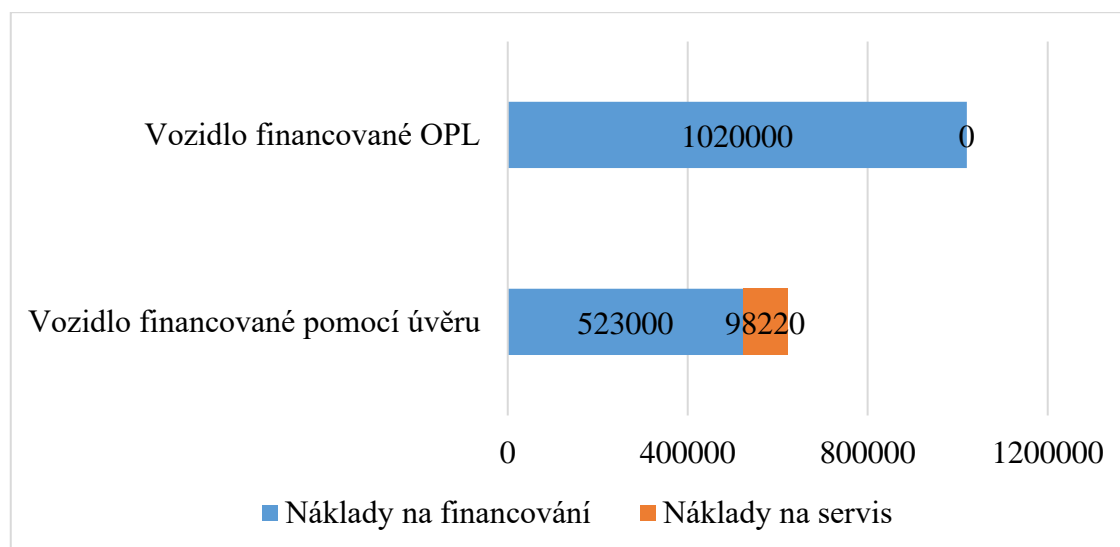
2) Operativní leasing

Operativní leasing od leasingové společnosti ČSOB Leasing vychází pro vůz Octavia s požadovaným servisem na 17.000 Kč měsíčně. Vybraná společnost Lear s pobočkou v Plzni využívá operativní leasing na 5 let a zaplatí tedy za jedno vozidlo 1.020.000 Kč.

4.3.2. Vyhodnocení variant financování vozového parku

Následující porovnání úvěru a operativního leasingu vychází z měsíčního nákladu na financování, servis vozidla a havarijní pojištění. Náklady na PHM nejsou v tomto případě brány v potaz, jelikož je firma platí ve stejné výši u jakéhokoliv způsobu financování. Servis vozidla a havarijní pojištění jsou při operativním leasingu zdarma. Pojištění ve variantě úvěru je již zahrnuto do nákladů na financování. Porovnání je provedeno při používání vozidla po dobu pěti let.

Graf 6: Porovnání nákladů na financování Škoda Octavia za 5 let



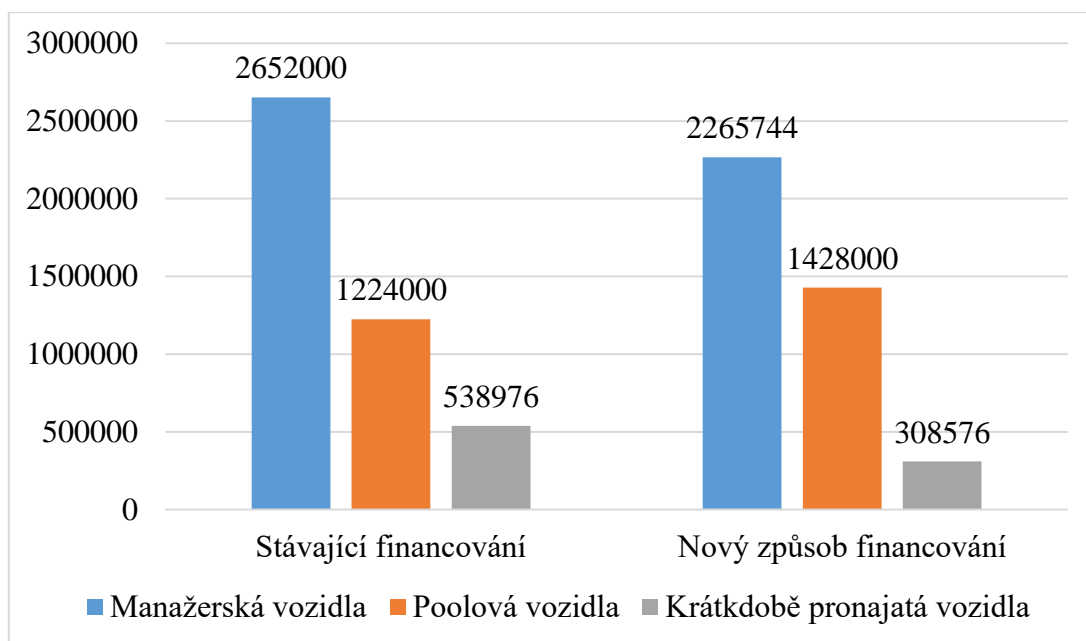
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z Grafu 6 je zjevné, že financování úvěrem je po delším používání vozidla levnější, u jednoho vozidla konkrétně o 398.780 Kč za 5 let, tedy o 79.756 Kč ročně.

Návrh na financování vozového parku ve vybrané společnosti:

Pro vybranou společnost Lear Corporation by bylo vhodné financovat manažerská vozidla pomocí úvěru a pool vozidla ponechat na operativní leasing. Operativní leasing je vhodný v případě, že u těchto vozidel počítáme s vyšším nájezdem a vyšším opotřebením – vozidlo tím ztrácí na hodnotě a odkupní cena by mohla být po pěti letech nižší než u manažerských vozidel.

Graf 7: Porovnání stávajícího a nového způsobu financování po prvním roce



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Pro lepší upřesnění ušetřených nákladů z časového hlediska byly sestaveny dva grafy. Graf 7 ukazuje výši investic na jednotlivé typy vozidel ve firmě ve stávajícím financování a při navrženém novém způsobu financování po prvním roce.

Stávající financování se skládá z následujících položek:

- Manažerská vozidla: 13 kusů * 17.000 Kč (měsíční pronájem) * 12 (počet měsíců)
- Poolová vozidla: 6 kusů * 17.000 Kč (měsíční pronájem) * 12 (počet měsíců)
- Krátkodobě pronajatá vozidla: dle reálných nákladů z výše uvedeného období

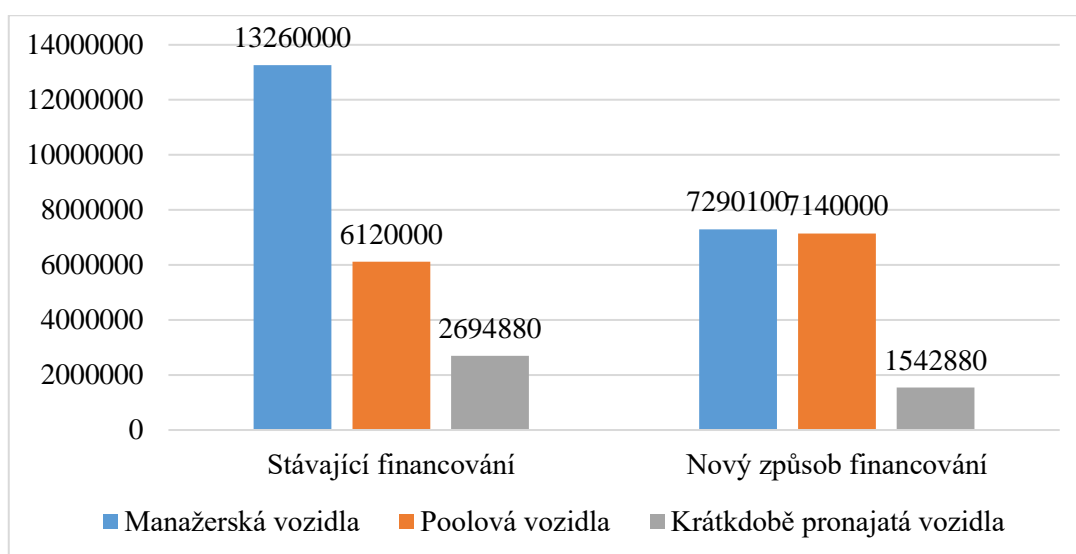
Nový způsob financování je stanoven následovně:

- Manažerská vozidla: 13 kusů * [(12.887 Kč (měsíční splátka včetně pojištění) + 1.637 Kč (měsíční náklady na servis))] * 12 (počet měsíců)

- Poolová vozidla: 7 kusů * 17.000 Kč (měsíční pronájem) * 12 (počet měsíců)
- Krátkodobě pronajatá vozidla: dle reálných nákladů z výše uvedeného období – náklady na jedno vozidlo ročně (počítáno s vytížením 16 dní v měsíci)

V Grafu 8 se dále odráží také odkupní cena vozidla a náklady na manažerská vozidla se tak ještě rapidně snižují. Pokud by firma po pěti letech užívání všechny automobily odprodala a začala s novým financování (u operativního leasingu vrátí vozidla zrovna tak), její náklady na tento typ vozidel by se skládal z položek: ztráta firmy za 5 let (523.000 Kč / vozidlo), počet vozidel (13) a náklady na servis.

Graf 8: Porovnání stávajícího a nového způsobu financování po pěti letech



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

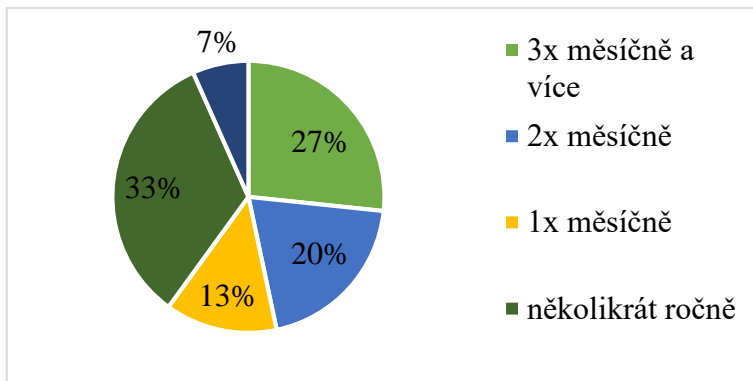
Při novém způsobu financování firma ušetří po prvním roce 412.656 Kč. Po pěti letech se zavedeným návrhem na financování ušetří firma 6.101.900 Kč, to je stejná částka, jako by firma pořídila svým zaměstnancům deset nových vozidel.

Všechny propočty jsou orientační a mohou se u jednotlivých vozidel lišit právě mírou opotřebení. Stav vozidla má totiž hlavní vliv na celkové náklady na servis, na PHM a samozřejmě na svou odkupní hodnotu.

4.4. Šetření spokojenosti zaměstnanců s aktuálním systémem při zařizování služebních cest

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 15 zaměstnanců společnosti Lear Corporation, kteří v uplynulém čtvrt roce vyjeli alespoň jednou na služební cestu a mají tedy aktuální přehled nad stávajícím systémem.

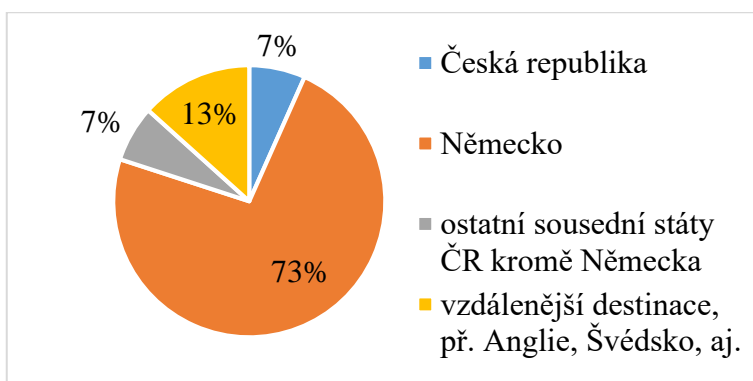
Graf 9: Jak často jezdíte na služební cesty?



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

První otázka analyzuje strukturu respondentů. Dle Grafu 9 se šetření zúčastnili převážně zaměstnanci, kteří vyjíždí na služební cestu několikrát ročně anebo jsou na služební cestě téměř neustále, a to 3x měsíčně a vícekrát.

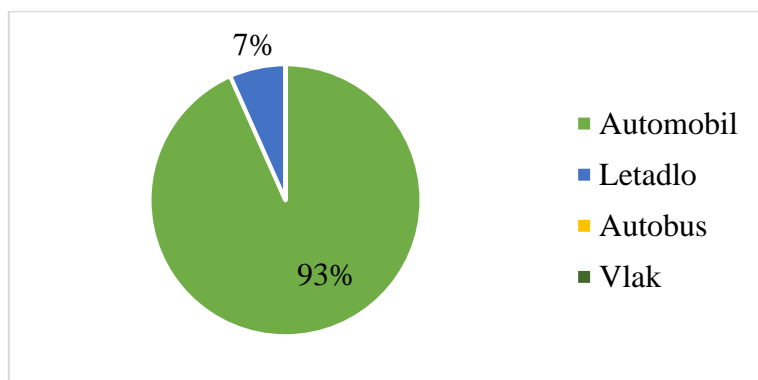
Graf 10: Jaká je nejčastější cílová destinace vašich služebních cest?



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Graf 10 ukazuje, že nejčastější cílovou destinací respondentů je Německo, což také odpovídá trendu, který byl již zaznamenán v kapitole 4.2.1. Analýza služebních cest.

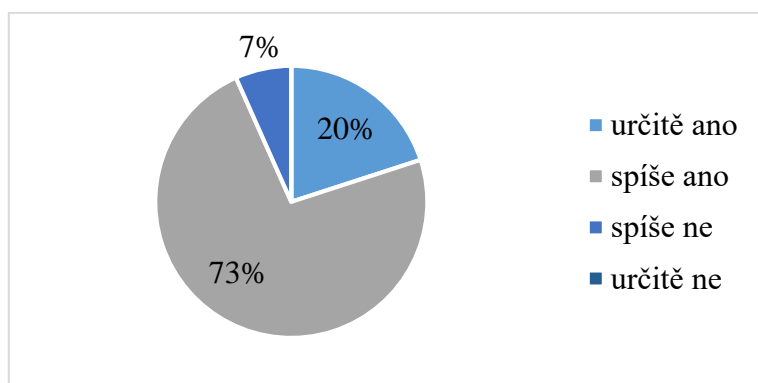
Graf 11: Jakým dopravním prostředkem se nejčastěji na služební cestu přepravujete?



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Nejčastějším dopravním prostředkem použitým při pracovní cestě je dle Grafu 11 automobil. Odpovědělo tak 14 respondentů z patnácti. Letadlo je využíváno hlavně pro služební cesty do Švédska nebo Anglie. Autobusem nebo vlakem se dříve jezdívало na schůzky v Praze, ale momentálně je i pro tyto cesty využíván spíše osobní automobil.

Graf 12: Jste v současné době spokojeni s rezervačním systémem při rezervaci vozidla?

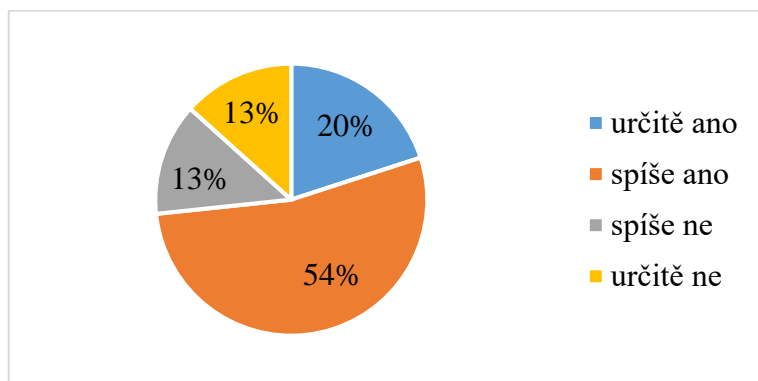


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Odezva na rezervační systém je podle Grafu 12 převážně kladná. Rezervační systém procházel hlavní změnou v lednu 2017 a důraz byl kladen na to, aby svým designem připomínal kalendář. Pokud by docházelo k další změně, je tedy vhodné, aby byl rezervační systém podobný stávajícímu.

Graf 13 naznačuje, že s administrativou spojenou s půjčením vozidla je spokojeno pouze 20 % respondentů. Ostatní vidí v systému určité možnosti vylepšení.

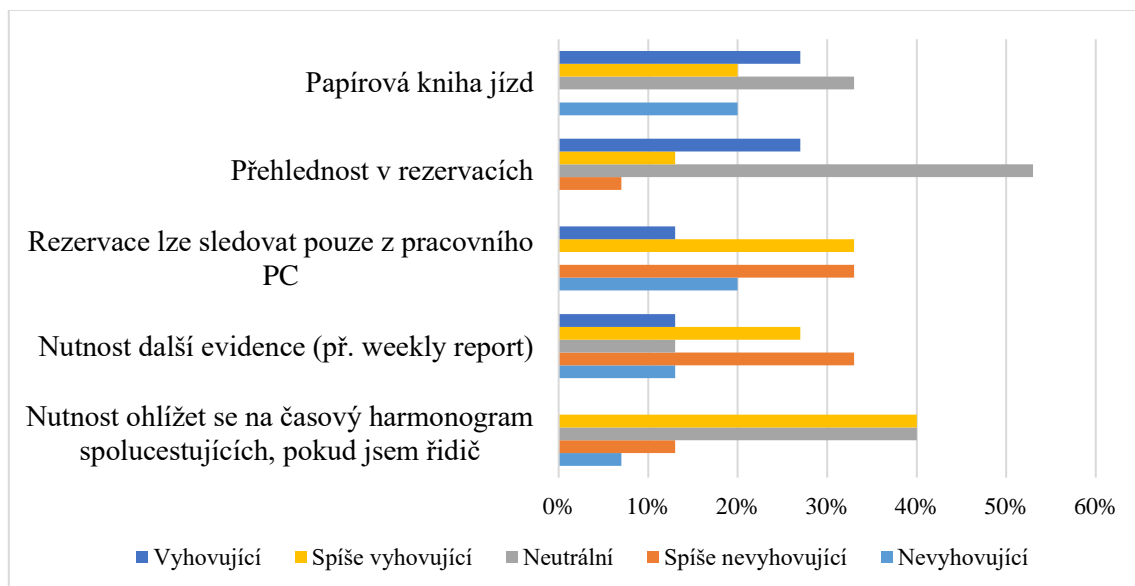
Graf 13: Jste v současné době spokojeni s nutnou administrativou spojenou s půjčením vozidla (kniha jízd, weekly report ad.)?



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Graf 14 neukazuje příliš velké důvody nespokojenosti dotazovaných se stávajícím systémem. Zaměstnanci zaujmají spíše neutrální postoj a největší problém vidí v nemožnosti sledovat rezervace z jiného zařízení, než je pracovní počítač a v nutnosti další evidence po příjezdu z pracovní cesty. Papírovou knihu jízd označili jako nevyhovující pouze 3 respondenti. Nutnost další evidence po příjezdu z pracovní cesty má také negativní vliv na větší procento zaměstnanců, oproti tomu povinnost ohlížet se na časový harmonogram spolucestujících většině respondentů nevadí.

Graf 14: Jaké jsou důvody vaší nespokojenosti?

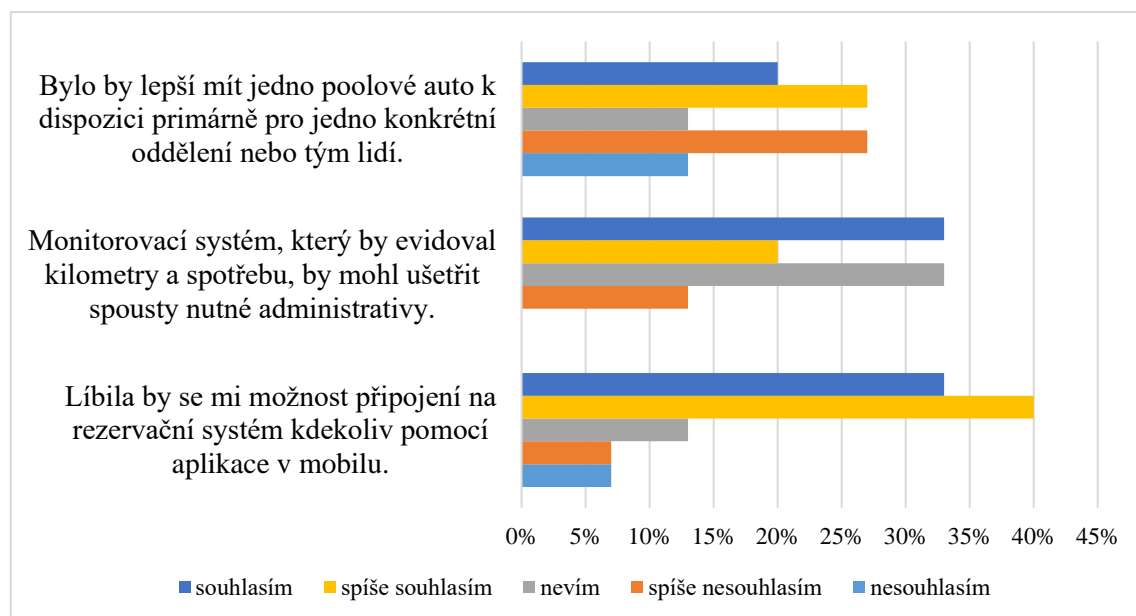


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V následující otázce je dotaz směřován přímo na oblasti vylepšení systému. Podle Grafu 15 je patrné, že většině zaměstnanců by se líbila hlavně možnost aplikace v mobilu,

kde by mohli sledovat rezervace vozidel online a dále pak monitorovací systém, který by zaznamenával ujeté kilometry a spotřebu.

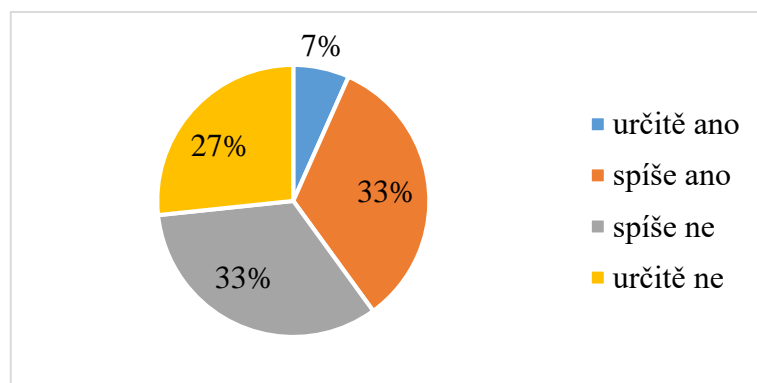
Graf 15: V jaké oblasti by se dal (podle Vás) stávající systém vylepšit?



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Většina respondentů nemá problém se zabudováním GPS jednotky do poolových vozidel. Jak ukazuje Graf 16, 60 % dotazovaných odpovědělo, že by jim to spíše nebo určitě nevadilo. Pro výsledky šetření je tato odpověď velice podstatná, jelikož management společnosti nechce monitorováním pracovních cest vyvolat nespokojenost u svých zaměstnanců.

Graf 16: Vadilo by Vám mít v poolových autech zabudovanou GPS jednotku?

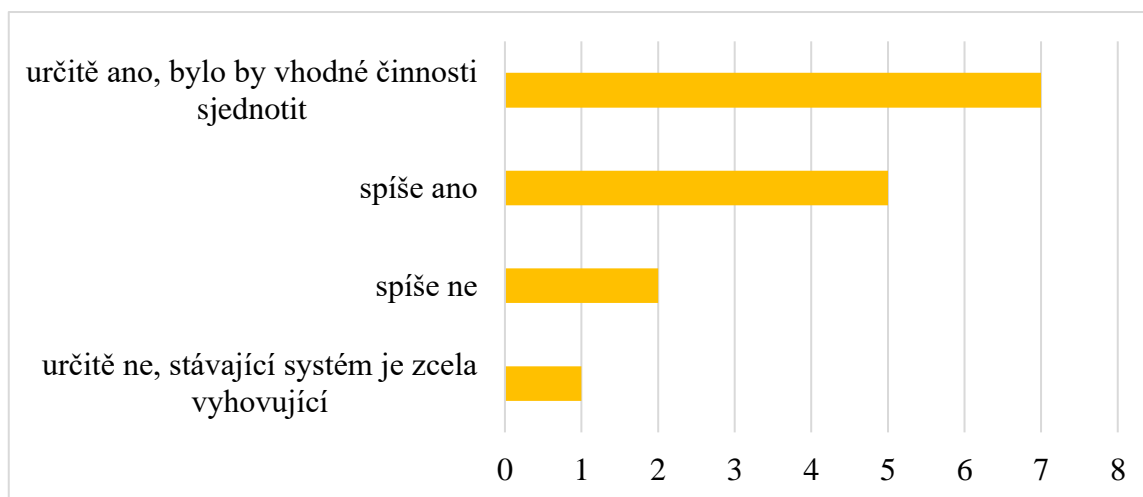


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Poslední otázka dotazníku je zaměřena na názor rozdělení činností pracovníků, kteří se starají o vozový park a zajišťování služebních cest. Z Grafu 17 je vidět, že převážná většina respondentů odpověděla, že by se o firemní vozidla měla starat jediná osoba, která

by řešila rezervace, předávání vozidel, pojistné události, servis, jednání s leasingovými společnostmi, financování a ostatní záležitosti s tím spojené.

Graf 17: Myslíte si, že by se o vozový park měla starat jediná osoba?



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

4.4.1. Výsledky dotazníkového šetření

Pro dotazníkové šetření byl použit reprezentativní vzorek respondentů, zúčastnilo se ho více než 60 % zaměstnanců, kteří vyjízděli za posledního čtvrt roku na služební cestu. Šetřeno bylo, do jakých destinací a jakým dopravním prostředkem se dotazovaní nejčastěji přepravují a dále byla zjišťována spokojenost s rezervacemi, administrativou a možnými změnami týkajícími se vozového parku.

Z šetření vyplynulo, že se nejčastěji vyjíždí do Německa a jako dopravní prostředek je využit převážně automobil. Zaměstnanci vidí možné zlepšení v administrativě, která je zbytečně zatěžuje. Mohla by tomu pomoci elektronická kniha jízd a sdílené rezervace například pomocí aplikace v mobilu. GPS jednotka zabudovaná ve vozidlech, díky které by se automaticky reportovaly najeté kilometry i spotřeba by byla respondenty vítána. Zavedeny by mohly být také organizační změny v rozdělení činností týkající se vozového parku – 12 z dotazovaných si myslí, že by se o vozový park měla starat jediná osoba.

4.5. Rezervační systém

Od založení technického centra v Plzni prošel rezervační systém hlavní změnou v lednu 2017. Původní rozdělování vozidel probíhalo pomocí tabulky v Excelu, kam byla každá další cesta přidána vložím řádku a zapsání volné SPZ pod sebe do seznamu. Při původním počtu 2-3 pool vozidel nebyl téměř žádný problém se v rozdělování vozů

zorientovat. S přibývajícím počtem služebních cest, ale nastaly komplikace, a dokonce se několikrát stalo, že si zaměstnanci na různé dvě pracovní cesty zarezervovali stejné vozidlo. Situace se řešila rychle a konzultace ohledně placených rezervačních softwarů nezáskala u manažerů velkou odezvu. Jednou z možností bylo používat pomocník plánování v Outlook, což se ovšem nelíbilo některým zaměstnancům. Systém byl nakonec vytvořen v Excelu, jak byli kolegové zvyklí, ale s přeměnou na kalendář pro jednotlivá vozidla.

Tabulka 7 ukazuje stávající rezervační systém v technickém centru v Plzni. Jedná se o ukázkou z ledna 2017 pro jedno ze šesti pool vozidel. Výhodou oproti předchozímu systému je hlavně přehlednost. Výhodou oproti využití některého ze softwarů nabízených na trhu je používání s nulovými náklady a variabilita při změně počtu vozidel, nevýhodou je však nemožnost propojení s car reporty a větší náročnost na administrativu.

Tabulka 7: Rezervační systém Lear Corporation

Name	Surname	Position	Week	Date	Destination	Refuel		
						Price	Currency	Liter
Josef	M.	FMEA	1	2.1.2017	Oberding	855,05	CZK	24,50
Josef	M.	FMEA	1	3.1.2017	Oberding			
Josef	M.	FMEA	1	4.1.2017	Oberding	897,30	CZK	25,71
			1	5.1.2017				
			1	6.1.2017				
			1	7.1.2017				
			1	8.1.2017				
Aleš	K.	ECP	2	9.1.2017	Oberding	1180,70	CZK	33,83
Michal	D.	JIT	2	10.1.2017	Gustavsburg	963,80	CZK	25,87
Michal	D.	JIT	2	11.1.2017	Gustavsburg			
Michal	D.	JIT	2	12.1.2017	Gustavsburg	1998,90	CZK	51,92
			2	13.1.2017				
			2	14.1.2017				

Zdroj: Lear Corporation, Plzeň

Placené rezervační systémy

Na trhu existuje několik možností výběru z aplikací, které pomohou s provozem vozového parku. Zejména bez plánování rezervací by se větší flotila vozidel sotva obešla. Ceny jsou různé a liší se podle jednorázového poplatku za licenci. Rezervační systém lze spustit z jakéhokoliv hardware (PC, notebook, tablet, mobil) a v jakémkoli operačním systému (Windows, Mac OS, Android, Windows mobile). Vše, co je potřebné pro spuštění, je podporovaný webový prohlížeč a připojení k internetu. Rezervační systém lze pořídit samostatně anebo v rámci informačního systému, který sleduje také ekonomické údaje o flotile.

4.6. Informační systém

Technické centrum v Plzni společnosti Lear Corporation momentálně nepoužívá žádný informační systém pro správu vozového parku. Nelze tedy dohlížet na konkurenční prostředí dodavatelů služeb, vozidel ani financování parku. Bez systému má společnost větší náklady na administrativu, zejména vysoké jsou mzdové náklady.

Bez monitorovacího systému také nelze dohlížet na to, jak se zaměstnanec chová ke svému vozidlu. Se správně nastaveným režimem by bylo možné uspořit nemalé peníze na pohonné hmoty, servis a opotřebování automobilu. Také je třeba brát v úvahu, že ne všechno palivo, které firma zaplatí, skončí v nádržích firemních aut, a ne všechna voda do ostřikovačů nebo motorový olej bude použit právě do tohoto vozidla. Řada monitorovacích systémů již nabízí sledování čerpání pohonných hmot, dokonce umí spárovat kartu s vozidlem a neumožní tak platbu, pokud se nezměnilo množství obsahu nádrže.

4.6.1. Výběr informačního systému

Možností systémů pro efektivní fleet management je několik. V práci byly zhodnoceny vybrané tři software, které jsou použitelné pro vozový park skládající se z osobních automobilů.

Hodnocení vychází z nákladů na pořízení navigačního systému, jednotky pro příjem dat a měsíčních nákladů na provoz, tedy pronájmu aplikace nebo připojení k internetu pro párování dat.

1) TomTom Telematics – WEBFLEET

Tom Tom Telematics nabízí software pro zlepšení výkonnosti vozidel, úsporu paliva, podporu řidičů a zvýšení celkové efektivity vozového parku. Instalace služby umožní optimalizovat sledování vozového parku a vozidel přímo z kanceláře – sledovat čas, ujeté kilometry a aktuální či minulou polohu všech svých vozidel.

Obrázek 1: Ukázka ze systému TomTom Telematics

Date		Start time	Start odometer	Start location	Trip mode	Purpose	Driver	Distance
		End time	End odometer	End location	Contact	Comment		Duration
230 - ServiceCar Business trips: 5 Way to work trips: 3 Private trips: 8 Business mileage: 404.9 km Way to work mileage: 49.1 km Private mileage: 129.8 km Odometer corrections: Odometer correction mileage:								
Mon 03/09	07:25	2,695 km		Lessingstraße 20, Leipzig	Commutation to work		Peter F.	1.5 km
Mon 03/09	07:29	2,696 km		Schillerstraße 5, Leipzig			Peter F.	4 min
Mon 03/09	07:36	2,696 km		Schillerstraße 5, Leipzig	Business	Refuel car	Peter F.	1.9 km
Mon 03/09	07:40	2,698 km		Lessingstraße 20, Leipzig	Fuel station		Peter F.	4 min
Tue 04/09	07:29	2,698 km		Lessingstraße 20, Leipzig	Commutation to work		Peter F.	1.5 km
Tue 04/09	07:33	2,700 km		Schillerstraße 5, Leipzig			Peter F.	4 min
Tue 04/09		2,700 km			Private trip		Peter F.	2.0 km
Tue 04/09		2,702 km					Peter F.	5 min
Wed 05/09	07:29	2,702 km		Lessingstraße 20, Leipzig	Business	Meyers GmbH, customer visit	Peter F.	25.8 km
Wed 05/09	08:19	2,728 km		Grabenweg 2, Eilenburg	John D.		Peter F.	50 min
Wed 05/09	15:32	2,728 km		Grabenweg 2, Eilenburg	Business	Intelligent Electro Inc., vendor	Peter F.	182.9 km
Wed 05/09	17:31	2,910 km		Lehmannstraße 15, Dresden	Silvia K.		Peter F.	1 h 59 min
Wed 05/09		2,910 km			Private trip		Peter F.	69.1 km
Wed 05/09		2,980 km					Peter F.	51 min
Fri 07/09	08:47	2,980 km		Lehmannstraße 15, Dresden	Business	PerfElectro Co. KG, initial installation and training	Peter F.	10.9 km
Fri 07/09	09:09	2,990 km		Fritz-Reuter-Straße 62, Dresden	Peter V.		Peter F.	22 min
Fri 07/09	09:13	2,990 km		Fritz-Reuter-Straße 62, Dresden	Business	Freight and Flight Inc., device replacement	Peter F.	183.4 km
Fri 07/09	10:58	3,174 km		Lauterberger Straße 34, Berlin	Regional sales team		Peter F.	1 h 45 min
Fri 07/09	11:04	3,174 km		Lauterberger Straße 34, Berlin	Commutation to work		Peter F.	46.1 km
Fri 07/09	11:53	3,220 km		Schillerstraße 5, Leipzig			Peter F.	49 min
Fri 07/09		3,220 km			Private trip		Peter F.	4.3 km
Fri 07/09		3,224 km					Peter F.	12 min
Fri 07/09		3,224 km			Private trip		Peter F.	46.6 km
Sat 08/09		3,271 km					Peter F.	1 h 05 min
Sat 08/09		3,271 km			Private trip		Peter F.	1.8 km
Sat 08/09		3,273 km					Peter F.	6 min

Zdroj: (TomTom Telematics, 2015)

Efektivnost vozidel na silnici lze sledovat pomocí knihy jízd a následného souhrnu počtu cest, ujetých kilometrů a doby používání vozidla. Jak je vidět na Obrázku 1 pro účely rozlišení služební a soukromé cesty se lze snadno orientovat pomocí přehledu najetých kilometrů, vzdálenosti, doby používání a míst začátku a konce cesty. Tím by byla ve společnosti Lear ušetřena administrativa personálnímu oddělení a byla zavedena kontrola nad dodržováním zápisu cest a rozlišení služební cesty od soukromé. Navíc vzhledem k cestovním náhradám by mohlo dojít také k ušetření nákladů, jelikož ne všichni zaměstnanci zapisují své odjezdy a příjezdy na služební cestu férově, což je všeobecně známé v jakékoli firmě.

Cena produktu Link 410 kompatibilním s aplikací Webfleet je 4.990 Kč. Dále je pak nutno zakoupit do každého vozidla navigační zařízení pro správu vozového parku, například TomTom pro 5350, které je přenosné, stojí 8.790 Kč.

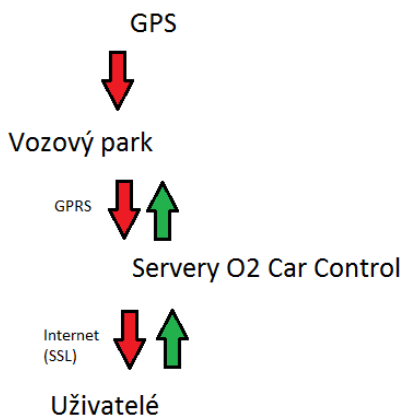
Náklady navigačního zařízení pro celou flotilu (19 vozidel) vychází na 167.010 Kč a dále je nutno započítat pořízení produktu Link, které přijímá data z navigačního zařízení a je kompatibilní s aplikací Webfleet v hodnotě 4.990 Kč. Další nutnou součástí je připojení k internetu dle ceníku pro celou flotilu za 1.190 Kč měsíčně.

2) O₂ Car Control

Služba O₂ Car Control nabízí až 20 % úsporu za správu vozového parku a rychlou návratnost investice. Přednostmi pro společnost Lear by byla elektronická kniha jízd, kontrola nájezdu, spotřeby a dalších parametrů.

Software funguje dle Obrázku 2. GPS je zabudována v každém vozidle ve flotile firmy. Pomocí GPRS jsou data přenesena na Servery O₂ Car Control a prostřednictvím internetu se na data mohou podívat uživatelé aplikací – tedy například odpovědný pracovník za fleet management.

Obrázek 2: Proces přenesení dat uživatelům



Zdroj: (Představení služby, 2017)

Varianta Basic zahrnuje veškeré nástroje potřebné pro správu firemních flotil. Lze sledovat polohu více vozidel, obsahuje rozsáhlý reporting a nabízí i další speciální moduly.

Cena pro jedno vozidlo se skládá z následujících položek:

- 950 Kč – montáž
- 3.500 Kč – cena jednotky

- 159 Kč měsíčně – pronájem

Pořízení tohoto systému pro celý vozový park (19 vozidel) by tedy vyšlo na 84.550 Kč a měsíční náklady potom na 3.021 Kč.

Společnost Lear by tímto systémem získala mimo jiné například automaticky vygenerované reporty, jak je vidět na Obrázku 3. Pro zaměstnance se zde nabízí přehledná rezervace vozidel a elektronická kniha jízd.

Obrázek 3: Ukázka ze systému O2 Car Control

Typ	Čas	Místo	Řidič	Účel	Doba trasy	Celkem km	Tachometr		
	čt 15.02.2018 12:43:32	[CZ] Plzeň, Východní Předměstí, Šafaříkovy sady 2	pod	Služební jízda	01:24:52	101,90	17589,05	X	+
	čt 15.02.2018 14:08:24	[CZ] Praha 4, Vyskočilova							
	čt 15.02.2018 10:04:59	[CZ] Plzeň, Severní Předměstí, Lidická	pod	Služební jízda	00:16:00	3,70	17487,15	X	+
	čt 15.02.2018 10:20:59	[CZ] Plzeň, Východní Předměstí, Šafaříkovy sady 2							
	čt 15.02.2018 08:06:44	[CZ] Praha 4, Vyskočilova	pod	Služební jízda	01:25:20	101,30	17483,45	X	+
	čt 15.02.2018 09:32:04	[CZ] Plzeň, Severní Předměstí, Lidická							
	út 13.02.2018 08:20:24	[CZ] Praha 10, Vršovice, Vršovická 629/53	pod	Služební jízda	00:24:56	4,60	17382,15	X	+
	út 13.02.2018 08:45:20	[CZ] Praha 4, Vyskočilova							
	po 12.02.2018 19:33:15	[CZ] Praha 10, Michle, Bohdalecká 1406/14	pod	Služební jízda	00:50:21	11,30	17377,55	X	+
	po 12.02.2018 20:23:36	[CZ] Praha 10, Vršovice, Vršovická 629/53							
	po 12.02.2018 18:52:34	[CZ] Praha 4, Vyskočilova	pod	Služební jízda	00:31:12	3,10	17366,25	X	+
	po 12.02.2018 19:23:46	[CZ] Praha 10, Michle, Bohdalecká 1406/14							
	po 12.02.2018 08:15:55	[CZ] České Velenice, Sídliště na Sádkách 182	pod	Služební jízda	02:01:12	170,00	17363,15	X	+
	po 12.02.2018 10:17:07	[CZ] Praha 4, Vyskočilova							

Zdroj: (O2 Car Control - představení služby, 2017)

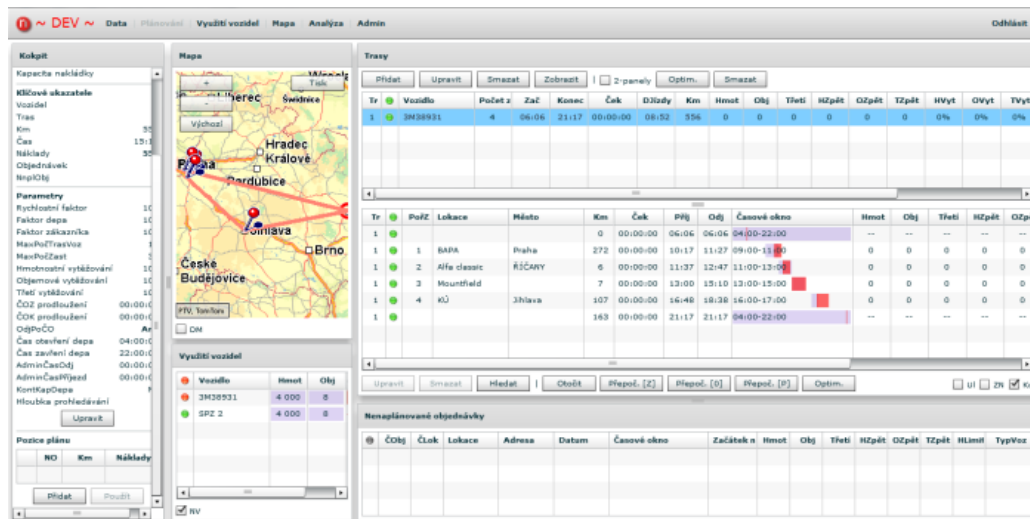
3) Webdispečink

Webdispečink je aplikace pro soukromé podnikatele a firmy. Jeho výhodami je snadná ovladatelnost, absolutní kontrola vozového parku a zjišťování údajů o jednotlivých registrovaných vozidlech. Přehlednost v trasách a možnosti programu jsou vidět na Obrázku 4.

Cena za pronájem systému je hrazena měsíčně formou tarifu včetně měsíčních poplatků za jednotlivá registrovaná vozidla spolu s úhradou doplňkových služeb (digitální antény, GPS lokátory). Další doplňkovou službou aplikace Webdispečink je možnost dokoupení měsíčních tarifů pro zahraničí. Tento doplněk umožňuje sledovat vozidla i mimo území ČR.

Pořizovací náklady pro flotilu devatenácti vozidel ve sledované společnosti vychází na 126.711 Kč bez DPH. Měsíční náklady na provoz celé flotily jsou 8.208 Kč bez DPH. Tyto výpočty vychází z ceníku uvedeného v příloze.

Obrázek 4: Ukázka ze systému Webdipečink



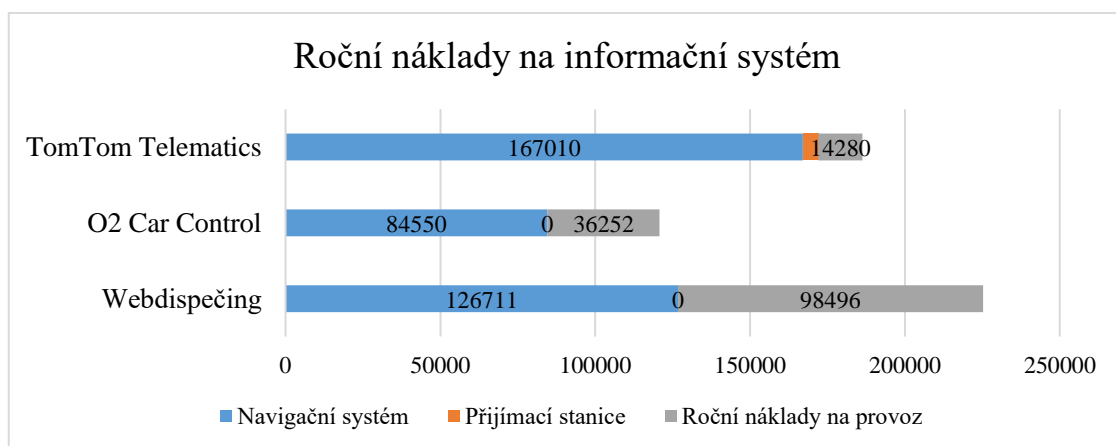
Zdroj: (Webdispečink, 2018)

4.6.2. Vyhodnocení nákladů na informační systém

Výběr vhodného informačního systému je zčásti subjektivní záležitostí a zčásti je ovlivněn náklady na pořízení a provoz. Nejpřehlednějším a nejvíce podobným stávajícímu systému se jeví služba od společnosti O2. Car Control nabízí totiž oproti ostatním systémům optimální řešení pro malý vozový park skládající se pouze z osobních vozidel. Služba Webfleet od společnosti TomTom Telematics a služba Webdispečink se značí spíše použitelností pro složitější plánování trasy, pro velké vozové parky a užitková vozidla.

Roční náklady na informační systém jsou zaznamenány v Grafu 18. Služba O2 Car Control je celkově v prvním roce používání nejlevnější.

Graf 18: Porovnání informačního systému



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Po osobním vyzkoušení služby O2 Car Control a po porovnání nákladů s jinými systémy lze tuto aplikaci doporučit pro společnost Lear Corporation. Velkou výhodou je zejména rychlý report najetých kilometrů a tankování. Nad sestavením reportů pro poolová vozidla stráví pracovník recepce měsíčně zhruba 8 hodin čistého času a tento systém by mu je mohl ušetřit. Co se týče manažerských aut, každý manažer si sestavuje report pro své vozidlo sám a tato činnost jej zbytečně zatěžuje. Nejen, že musí také sepsovat na konci měsíce reporty, ale při každé jízdě si musí do papírové knihy jízd vše důkladně zapsat. Používání informačního systému by ušetřilo spoustu času mnoha zaměstnancům firmy.

5. Závěr

Základem efektivní správy vozového parku je pověření jednoho zaměstnance do role fleet manažera. Tím, že ve firmě mají různé osoby různé kompetence, co se týče výběru vozidel, sestavování reportů, sledování nájezdů a určování zdrojů financování, nemůže být s flotilou nakládáno jako s celkem. Informace jsou kvůli tomu roztržštěné skrz různá oddělení. Návrhem u takto malé flotily je zaměstnání pracovníka na částečný úvazek, který by převzal zodpovědnost a veškerou administrativu za svěřený vozový park.

Další změnou je správné nastavení optimálního počtu poolových vozidel, tedy vozidel využívanými všemi zaměstnanci společnosti. Půjčování vozidel z autopůjčovny je z dlouhodobého hlediska značně nevýhodné. Aby došlo ke snížení nákladů, je momentálně nejvýhodnější přidat do flotily sedmé vozidlo.

Z hlediska financování je důležité zaměřit se na vozidla, která byla poskytnuta manažerům jako benefit a která mají opravdu nízké roční nájezdy. V práci bylo uvažováno s vozidlem Škoda Octavia, jehož odkupní hodnota je po pěti letech a 70 tisíci najetých kilometrech přibližně na úrovni 250.000 Kč. Pokud by nájezd po pěti letech překročil tuto hranici, opotřebením vozu je vyšší a nelze již počítat s uvedenou odkupní hodnotou. Jelikož interní informace o nájezdech na vozidlech vedoucích pracovníků nebyla pro práci k dispozici, lze se jen domnívat, že manažeři využívají svá auta pouze pro přejíždění z domova do práce a pro případ služební cesty na dojetí k letišti. Ze souhrnu služebních cest je patrné, že manažeři většinou na dlouhé služební cesty automobilem nejezdí. Pokud by došlo ke změně financování u všech manažerských vozidel, po pěti letech ušetří firma 6.101.900 Kč, což je stejná částka, jako by firma pořídila svým zaměstnancům deset nových vozidel. Návrhem je však provést tuto změnu postupně a přefinancovat nejprve ta vozidla, kterým končí operativní leasing a u kterých lze počítat právě s nejnižším opotřebením.

Pro snížení nákladů na administrativu, zjednodušení rezervací a rychlejší reportování najetých kilometrů a tankování je vhodné investovat do informačního systému. Náklady na systém nejsou v porovnání se zatížením pracovníků příliš vysoké. Jako optimální se jeví systém O2 Car Control, jehož pořizovací cena je nízká a roční provoz pro celou flotilu vychází na 36.252 Kč.

6. Summary and keywords

This thesis analyzes actual situation of company fleet management. It describes development of road transport and influence on corporate vehicles. It provides an insight into the legislative conditions for lending cars to employees and car policy. It also focuses on possibilities of financing as are operative leasing, financial leasing, purchase from own and foreign sources. Next chapter describes total cost of ownership, which are, for example service costs, fuel, insurance and other.

The thesis contains case study that analyzes development of business trips, number of pool cars and manager cars and real costs of fleet management based on actual data provided by the company.

At the end of the thesis several solutions and suggestions are proposed. With these ideas could company save money and improve organization of work.

Key words: fleet management, road transport, total cost of ownership, car policy, fleet manager

7. Seznam použitých zdrojů

Seznam použité literatury

- Batta, R. N. (2008). *Economics of the Road Transport*. India: Kalpaz Publications.
- Diehlmann, J., & Häcker, J. (2013). *Automotive Management: Navigating the next decade of auto industry transformation*. Walter de Gruyter.
- Doležal, J., & Krátký, J. (2017). *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Dušek, J., & Sedláček, J. (2013). *Daňová evidence podnikatelů 2013*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Fenelon, K. (2017). *The Economics of Road Transport*. Routledge.
- Fotr, J. (1999). *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing.
- Havlíčková, D. (2015). *Metodika - Kompetence, Kvalita, Kvalifikace, (sebe) Koncepce: pro neformální vzdělávání*. Praha: Národní institut pro další vzdělávání.
- Hlaváč, J. (2013). Využít vlastní, nebo cizí kapitál? A jak drahé je financování vlastním kapitálem? Vysvětluje Jiří Hlaváč. *Hospodářské noviny*.
- Janoušek, K. (2012). *Cestovní náhrady ve 234 příkladech*. Praha: Nakladatelství ANAG.
- Janoušek, K., Fitříková, D., Procházková, D., & Žmolík, C. (2011). *Automobil v podnikání*. Praha: Nakladatelství ANAG.
- Jindřichovská, I. (2013). *Finanční management*. Praha: C.H. Beck.
- Josef Michl motosport . (2008). Načteno z Základní ustanovení: <http://www.michlmotorsport.cz/img/pilote>
- Kotál, I. R. (2016). Paragrafy a praxe. *Specializovaný magazín pro správu a řízení vozových parků*, 8-11.

- Machač, M., Kristýn, M., Spirová, I., Zoufalá, K., & Obšasník, L. (2017). *Vyznejte se v pracovním právu*. Zlín: BizBooks, Albatros Media a.s.
- Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka pro daňové řešení*. Praha: C. H. Beck.
- Machková, H., Černošlávková, E., & Sato, A. a. (2014). *Mezinárodní obchodní operace 6., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Mervat, M. (2011). *Doprava v cestovním ruchu*. Praha: IDEA SERVIS.
- Mulačová, V., & Mulač, P. a. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Neščáková, L. (2012). *Pracovní právo pro neprávnický*. Praha: Grada Publishing a.s.
- O2 Car Control - představení služby. (2017). Načteno z Car Control: <https://carcontrol.o2.cz/web/predstaveni-sluzby>
- Pelc, V. (2010). *Daňový průvodce pro mzdové účetní*. Praha: C. H. Beck.
- Petřík, T. (2009). *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Plos, R. (2017). *Specializovaný magazín pro správu a řízení vozových parků*, 40-41.
- Plos, R. (2017). Konec fleet manažerů v Čechách? *Specializovaný magazín pro správu a řízení vozových parků*, 31-33.
- Popesko, B., & Papadaki, Š. (2016). *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Představení služby. (2017). Načteno z O2 Car Control: <https://carcontrol.o2.cz/web/predstaveni-sluzby>
- Režňáková, M. (2012). *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Robbins, P. S., Coulter, M., & De Cenzo, A. D. (2017). *Fundamentals of management*. Boston: Pearson.
- Salačová, M. (2007). *Poskytování cestovních náhrad podle zákoníku práce - 2. vydání*. Praha: BOVA POLYGON.

- Servis vozidel v leasingu. (2017). *Specializovaný magazín pro správu a řízení vozových parků*, 24-25.
- Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlík, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Swarbrooke, J., & Horner, S. (2012). *Business Travel and Tourism*. Routledge.
- Šenk, Z. (2012). *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci prakticky a přehledně podle normy OHSAS*. Praha: ANAG.
- TomTom Telematics. (14. Červenec 2015). Načteno z TomTom Telematics: www.tomtom.com/telematics
- Valouch, P. (2012). *Leasing v praxi, 5. aktualizované vydání: praktický průvodce*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Veber, J., & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy - 3., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Webdispečink. (2018). Načteno z Unikátní vlastnosti webdispečinku: <https://www.webdispecink.cz/cz/unikatni-vlastnosti-webdispecinku/optimalizace-rozvozu/>
- Wiegmann, J., Sundararajan, A., & Hamilton, B. A. (2011). Decision Making for Outsourcing and Privatization of Vehicle and Equipment Fleet Maintenance. *NCHRP Report 692*.
- Zurynek, J., Zelený, L., & Mervart, M. (2008). *Dopravní procesy v cestovním ruchu*. ASPI.
- Žůrková, H. (2007). *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada Publishing a.s.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Ukázka ze systému TomTom Telematics	56
Obrázek 2: Proces přenesení dat uživatelům	57
Obrázek 3: Ukázka ze systému O2 Car Control	58
Obrázek 4: Ukázka ze systému Webdipečink.....	59

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj přepravních výkonů individuální automobilové dopravy v ČR	6
Graf 2: Celkové náklady vlastnění vozidla	21
Graf 3: TCO srovnání vozidel po 36 měsících	23
Graf 4: Příklad objemu služebních cest Plzeň - Oberding	39
Graf 5: Porovnání cílového místa služebních cest	40
Graf 6: Porovnání nákladů na financování Škoda Octavia za 5 let	46
Graf 7: Porovnání stávajícího a nového způsobu financování po prvním roce	47
Graf 8: Porovnání stávajícího a nového způsobu financování po pěti letech	48
Graf 9: Jak často jezdíte na služební cesty?	49
Graf 10: Jaká je nejčastější cílová destinace vašich služebních cest?	49
Graf 11: Jakým dopravním prostředkem se nejčastěji na služební cestu přepravujete?. ..	50
Graf 12: Jste v současné době spokojeni s rezervačním systémem při rezervaci vozidla? .	50
Graf 13: Jste v současné době spokojeni s nutnou administrativou spojenou s půjčením vozidla (kniha jízd, weekly report ad.)?	51
Graf 14: Jaké jsou důvody vaší nespokojenosti?	51
Graf 15: V jaké oblasti by se dal (podle Vás) stávající systém vylepšit?	52
Graf 16: Vadilo by Vám mít v poolových autech zabudovanou GPS jednotku?	52
Graf 17: Myslíte si, že by se o vozový park měla starat jediná osoba?	53
Graf 18: Porovnání informačního systému	59

Seznam tabulek

Tabulka 1: Posouzení kritérií při rozhodování o způsobu financování	20
Tabulka 2: Kategorie vozidel Avis	22
Tabulka 3: TCO srovnání vozidel po 36 měsících	23
Tabulka 4: Normy spotřeby dle TP.....	37
Tabulka 5: Výpočet nákladovosti při zvětšení flotily	43
Tabulka 6: Vytíženost pool vozidel	44
Tabulka 7: Rezervační systém Lear Corporation	54

Seznam příloh

Příloha 1: Kalkulace úvěru Essox

Příloha 2: Smlouva o nájmu ČSOB Leasing

8. Přílohy

Příloha 1: Kalkulace úvěru Essox



FYZICKÁ OSOBA PODNIKATEL NEBO PRÁVNICKÁ OSOBA

DODAVATEL Obchodní jméno: ESSOX s.r.o. IČ: 26764652 Adresa obchodního místa: Jméno prodejce: Telefon: E-mail:	KLIENT
--	---------------

PŘEDMĚT FINANCOVÁNÍ			
Značka:	SKODA	Rok výroby:	2017
Model:	Octavia Combi (5E) Diesel - 1.6 TDI Active		
Datum vytvoření kalkulace:	28.12.2017	Platnost kalkulace:	do konce kalendářního měsíce

PARAMETRY FINANCOVÁNÍ			
Název produktu:	Promo M60		
Pořizovací cena vč. DPH:	600 000 Kč	DPH:	104 132 Kč
Pořizovací cena bez DPH:	495 868 Kč	Přímá platba:	0 % / 0 Kč
Počet splátek:	60	Měsíční splátka bez pojištění:	11 600 Kč
Měsíční splátka k úhradě (vč. pojištění, je-li sjednáno):	12 887 Kč		
Úroková sazba (p. a.):	6,00 %		
Součet splátek:	773 220 Kč		
Výše úvěru:	600 000 Kč	Poplatek za sjednání smlouvy:	0 Kč

POJIŠTĚNÍ (Výše pojistného má pouze informativní charakter)			
Havarijní pojištění:	UNIQA	Zabezpečení:	---
Spoluúčast:	5 %	Pojistná částka:	495 868 Kč
Roční pojistné:	11 652 Kč	Měsíční pojistné ve splátce:	971 Kč
Zákonné pojištění:	UNIQA	Objem motoru:	1598 ccm
Roční pojistné:	3 796 Kč	Měsíční pojistné ve splátce:	316 Kč
Doplňkové pojištění:			
Roční pojistné:	0 Kč	Měsíční pojistné ve splátce:	0 Kč
Pojištění splátek:			---
Roční pojistné:	0 Kč	Měsíční pojistné ve splátce:	0 Kč

ROZSAH POJISTNÉHO KRYTÍ

Havarijní pojištění: Pojištění pro případ pojistné události v důsledku dopravní nehody, vandalismu, živelní události, pádu či nárazu věci živé nebo neživé či poškození měkkých částí vozidla zvířaty a odcizení vozidla nebo jeho částí s výjimkou výluk. Poskytnutí slevy z pojistného ve výši 30 % za prohlídku vozidla systémem VINFOTO. Nová a předváděcí vozidla se přijímají do pojištění bez prohlídky. V případě, že prohlídka VINFOTO nebyla zajištěna prodejcem vozidla, je klient povinen zajistit provedení této prohlídky na autorizovaném pracovišti společnosti CEBIA s.r.o. Pokud klient prohlídku VINFOTO nezajistí, bude mu kráceno pojistné plnění z případných pojistných událostí o 30 %. Soubíží havarijního pojištění jsou zdarma asistenční služby v rozsahu Základní asistence UNIQA.
Zákonné pojištění: Limit plnění 60 mil. Kč škoda na zdraví nebo usmrcení a 50 mil. Kč věcné škody a ušlý zisk. Součástí jsou zdarma asistenční služby v rozsahu Základní asistence UNIQA.
Doplňkové pojištění:

Příloha 2: Smlouva o nájmu ČSOB Leasing



SMLOUVA O NÁJMU (Operativní leasing s volitelnými službami)

č. 4707801

uzavřená dle § 1746 odst.2 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

uzavřená mezi stranami			
LEASINGOVÝ NAJEMCE			
Obch. jméno/ jméno Příjmení, sídlo/bydliště:			
Zapsaný v obch. rejstříku:			
IČ/DIČ nebo RČ:			
Bankovní spojení:			
LEASINGOVÝ PRONAJMATEL			
Obch. jméno, sídlo:		CSOB Leasing, a.s., Na Pankráci 310/60, 14000 Praha 4	
Zapsaná v obch. rejstříku:		Městský soud v Praze, spis. zn.B/3491	
IČ/DIČ:		63998980/CZ63998980	
Bankovní spojení:		Československá obchodní banka, a.s.	č.účtu: 000000-1816016173/0300
		SWIFT: CEKOCZPP	IBAN: CZ6303000000001816016173
DODAVATEL PŘEDMETU NÁJMU			
Obch. jméno, sídlo:		Auto Palace Spořilov s.r.o., Na Chodovci 2457/1, 14100 Praha 4 - Záběhlice	
PŘEDMET NÁJMU (detailní popis je uveden ve Specifikaci předmětu nájmu)			
Druh a stav:		osobní / nový	
Tovární značka a typ:		SKODA Rapid Spaceback Ambition 1.2 TSI 66kW 5MT	
Předpokládaná pořizovací cena (vč.DPH):		321 740,45 Kč	
Jedním ze vstupních parametru smlouvy se rozumí souhm kupní (pořizovací) ceny a všech nákladů na pořízení PN, nutných k provedení leasingové operace a k uvedení PN do provozu. Předpokládané datum dodání závisí na výrobních a dodacích podmínkách dodavatele (u nových vozidel na objednávku se může jednat až o 6 měsíců).			
Typ kalkulače:		JISTOTA	
Doba nájmu:		36 měsíců	
Počet km / doba nájmu:		30 000 km	
Sazba za nedojeté km: 0,75 Kč		Sazba za přejeté km: 1,50 Kč	
Smluvní poplatek za uzavření smlouvy:		0,00 Kč DPH (21%); 0,00 Kč	
Kauce pro zajištění případných budoucích závazků:		0,00 Kč	
Počet km / rok:		10 000 km	
Km tolerance:		±3 000 km	
Celkem:		0,00 Kč	
SLUŽBY POSKYTOVANE V RAMCI OPERATIVNIHO LEASINGU SE SLUŽBAMI:			
Poplatky za rádio:	Ano	Pojišťovna:	Česká pojišťovna a.s.
Silniční daň:	Ano	Limit plnění:	100/100
Povinné ručení:	Ano	Řídí se:	VPPPMV-V-8/2015, IOP
Havarijní pojištění:	Ano	Pojišťovna:	Česká pojišťovna a.s.
		Pojištěná rizika:	KOMPLEX HAV STANDARD
		Řídí se:	VPPPMV-V-8/2015, IOP
Doplňkové pojištění:	Ano	Pojišťovna:	Česká pojišťovna a.s.
		Spoluúčast:	Limit plnění:
Pojištění skel ve vozidle		bez spoluúčasti	20.000,- pro vozy do 3,5t VIP
ZAVAZADLA		1%min.1.000,-Kč	10.000,-
			VPPPMV-V-8/2015
Udržba a servisní náklady:	Ano	Kalkulace:	uzavřená
Pneuservis:	Ano	Kalkulace:	uzavřená
			4 ks letní pneu Kategorie - STŘEDNÍ 185/60 R15
			4 ks zimní pneu Kategorie - STŘEDNÍ 185/60 R15
Ukladnění pneu:	Ano		
Platební karta:	Ne		
Pohonné hmoty:	Ne		
Urazové pojištění osob:	Ano	Pojišťovna:	Česká pojišťovna a.s.
		Řídí se:	VPPPMV-V-8/2015
Pojištění právní ochrany:	Ne		
Technická asistence:	Ano		
Náhradní vozidlo:	Ano	Kalkulace:	uzavřená
Dálniční poplatky:	Ano		Časové využití (ve dnech za rok): 2
Reporting:	Ano		
GPS:	Ne		
Aktivní vyhledávací zařízení:	Ne		
Správni poplatky:	Ano		

	Bez DPH	DPH 21%	Hodnota celkem
MĚSÍČNÍ NÁJEMNĚ	5 050,60 Kč	1 060,70 Kč	6 111,30 Kč

Smluvní podmínky

Nedílnou součástí této Smlouvy o nájmu jsou Všeobecné obchodní podmínky ČSOB Leasing, a.s. (operativní nájem se službami) 01/16 ODTNK. Specifikace předmětu nájmu a Protokol o předání a převzetí předmětu nájmu. Smlouva může být měněna pouze písemným dodatkem pokud není ve VOP nebo v Rámcové smlouvě uvedeno jinak. Dojde-li v období od uzavření Smlouvy o nájmu do data předání PN ke změně sazby 3Y IRS, je ČSOBL oprávněn změnit výši měsíční splátky nájemného. Výše sazby 3Y IRS je zveřejňována např. Českou obchodní bankou, a.s. (www.csob.cz) a je kotována k poslednímu pracovnímu dni předcházejícího kalendářního měsíce. Tato smlouva se řídí právem České republiky s výslovným vyloučením ustanovení zákona č. 89/2012 Sb., jež upravují práva a povinnosti stran odlišně od této smlouvy, zejména s vyloučením ustanovení o nájmu a nájemní smlouvě týkajících se skončení nájmu, prodloužení nájmu, odpovědnosti pronajímatele za stav, způsobilost a vady předmětu nájmu, slevy z nájmu, způsobu placení nájmu a zvláštních ujednání o nájmu dopravního prostředku. Nájemce je oprávněn požádat pronajímatele o prodloužení doby nájmu u konkrétní smlouvy o nájmu, jestliže dochází k tzv. obnově, tj. nájemce čeká na dodání předmětu nájmu dle nově uzavřené smlouvy o nájmu. Pokud je žádost nájemce doručena pronajímateli nejpozději do předpokládaného data ukončení příslušné smlouvy o nájmu, prodlužuje se taková smlouva za stejných podmínek (rozsahu poskytovaných služeb) až do doby předání a převzetí nového PN, nejdéle však na dobu 3 měsíců od původně předpokládaného data ukončení, pokud se strany výslovně písemně nedohodnou jinak.

Placení nájemného

Splátky nájemného jsou splatné vždy 15 dní od data vystavení ve prospěch účtu pronajímatele.

Ve splátce nájemného je zahrnut paušální poplatek za:

- údržbu a servisní náklady ve výši: Ano
- náklady na pneuservis ve výši: Ano
- náhradní vozidlo ve výši: Ano

Použije-li nájemce jiné pneumatiky než jsou uvedeny v této smlouvě, má pronajímatel právo požadovat po nájemci zaplacení rozdílu mezi cenou odebraných a cenou pronajímatelem předepsaných pneumatik.

Pro nákupy pohonných hmot, zboží a služeb prostřednictvím platební karty bude na začátku leasingové smlouvy vybrána kauce na tyto služby ve výši 0,00. Skutečné náklady budou nájemci pravidelně, každý kalendářní měsíc přeučtovány a kauce bude v případě úhrady všech závazků z této smlouvy vrácena zpět nájemci po jejím ukončení.

Doba nájmu

Počátek doby nájmu se rozumí den předání předmětu nájmu nájemci, dle Protokolu o předání a převzetí předmětu nájmu. Ukončení doby nájmu nastává posledním dnem sjednané doby nájmu. Počátek doby nájmu je uveden v Protokolu o předání a převzetí předmětu nájmu.

Ostatní ujednání

V případě otevřené kalkulace nebo v případě kalkulace typu Klasik, Individual, Flotila budou následující položky nájemci vyúčtovány dle skutečnosti na základě daňového dokladu.

Obchodní typy kalkulací mohou být také označovány názvem kalkulační varianty – KLASIK (Polootvěřená), JISTOTA (Uzavřená), EKONOM PLUS (Uzavřená), FLOTILA (Speciální) a INDIVIDUAL (Otevřená).

Zůstatková hodnota

Garantováno ČSOB Leasing, a.s.

Pojištění předmětu nájmu bylo sjednáno ke dni podpisu této Smlouvy o nájmu.

V Praze dne 4.11.2016

V Praze dne 4.11.2016

Ing. Radovan Kouřil, generální ředitel

Ing. Daniel Hornoff, ředitel pobočky korporátního financování

(jméno a funkce nájemce/oprávněného zástupce hřítkovým písmem)

(jméno a funkce oprávněného zástupce pronajímatele hřítkovým písmem)

Oborová zdravotní pojišť. zaměst.bank.poj.a.staveb.

ČSOB Leasing, a.s.

Číslo OP :

.....
podpis nájemce/oprávněného zástupce nájemce

.....
podpis oprávněného zástupce pronajímatele

Jméno a příjmení ověřovatele (hřítkovým písmem):

Ing. Daniel Hornof

Totožnost a podpis oprávněného zástupce nájemce ověřil (podpis ověřovatele):

.....