

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Možnosti pořízení autobusů pro krajskou dopravní společnost

Bc. Michal Šlejtr

Diplomová práce
2019

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michal Šlejtr**
Osobní číslo: **D17359**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Možnosti pořízení vozidel pro krajskou dopravní společnost**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Možnosti pořízení vozidel
2. Analýza současného stavu krajské dopravní společnosti
3. Návrhy variant možností pořízení autobusů pro krajskou dopravní společnost
4. Zhodnocení navržených variant a výběr nejvýhodnější možnosti pořízení


Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindřich Ježek, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky
Datum zadání diplomové práce: **31. října 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. května 2019**


doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 12. dubna 2019

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012 Pravidla pro zveřejňování závěrečných prací a jejich základní jednotnou formální úpravu, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 3. 5. 2019

Bc. Michal Šlejtr

Rád bych poděkoval vedoucímu práce Ing. Jindřichu Ježkovi, Ph.D. za vstřícný přístup při konzultacích a poskytnuté důležité rady při zpracovávání diplomové práce.

ANOTACE

Práce se zabývá tématem pořízení autobusů pro krajskou dopravní společnost. Uvažované možnosti jsou koupě za hotové, bankovní úvěr, operativní a finanční leasing. Dále práce uvažuje náklady na v současné době realizovaný pronájem autobusů, jehož další využití je možné i po pořízení nových vozidel.

KLÍČOVÁ SLOVA

možnosti pořízení, koupě za hotové, bankovní úvěr, leasing

TITLE

Possibilities of purchasing vehicles for a regional transport company

ANNOTATION

The work deals with a theme of purchasing buses for a regional transport company. Considered possibilities are purchase for cash, bank loan, operative and financial leasing. Then the work contemplates cost on currently realized rental of buses, which can be used even after the purchase of new vehicles.

KEYWORDS

purchase options, purchase for cash, bank loan, leasing

OBSAH

ÚVOD	9
1 MOŽNOSTI POŘÍZENÍ VOZIDEL	10
1.1 Nákup.....	11
1.2 Nájem.....	11
1.3 Leasing.....	12
1.3.1 Operativní leasing	13
1.3.2 Finanční leasing.....	14
1.3.3 Prodej a zpětný pronájem.....	15
1.3.4 Leasingový podnájem	16
1.4 Úvěr	16
1.4.1 Termínovaná půjčka	17
1.4.2 Hypotekární úvěr	18
1.5 Rozhodovací proces.....	19
1.5.1 Racionálně-ekonomický model	20
1.5.2 Administrativní model	20
1.5.3 Hodnocení veřejných zakázek	21
1.5.4 Nákladová kritéria efektivity investičních projektů	22
1.5.5 Metoda Čisté výhody leasingu	22
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KRAJSKÉ DOPRAVNÍ SPOLEČNOSTI.....	24
2.1 Historie dopravní společnosti.....	24
2.2 Současné a plánované výkony.....	28
2.3 Současný vozový park	31
2.3.1 Cena za pronájem	37
2.3.2 Nutné rozšíření vozového parku	40
2.3.3 Výběrová řízení na pořízení autobusů	41
2.4 Shrnutí současného stavu a zjištěných potřeb	43

3	NÁVRHY VARIANT MOŽNOSTÍ POŘÍZENÍ AUTOBUSŮ PRO KRAJSKOU DOPRAVNÍ SPOLEČNOST	45
3.1	Specifikace vozidel.....	45
3.1.1	Varianta A	46
3.1.2	Varianta B	46
3.1.3	Varianta C	47
3.2	Dotace na CNG autobusy.....	47
3.3	Koupě za hotové.....	48
3.4	Financování pomocí úvěru.....	49
3.5	Operativní full-service leasing	50
3.6	Finanční leasing.....	51
3.7	Shrnutí nákladů návrhů	52
4	ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH VARIANT A VÝBĚR NEJVÝHODNĚJŠÍ MOŽNOSTI POŘÍZENÍ.....	54
4.1	Grafické srovnání variant.....	54
4.2	Grafické srovnání možností pořízení	56
4.3	Porovnání financování pomocí leasingů a úvěru.....	58
4.4	Porovnání dotovaného financování	59
4.5	Zhodnocení celkových nákladů možností pořízení	61
4.6	Ekonomické efekty možností pořízení.....	62
	ZÁVĚR	64
	POUŽITÁ LITERATURA.....	65
	SEZNAM TABULEK.....	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM ZKRATEK.....	69

ÚVOD

Tato práce se zabývá možnostmi pořízení autobusů pro Dopravní společnost Ústeckého kraje, příspěvkovou organizaci, jejíž působnost se od začátku jejího provozu rozšiřuje o oblasti integrovaného dopravního systému Doprava Ústeckého kraje. Krajský úřad Ústeckého kraje se rozhodl založit si vlastního dopravce kvůli problémům v dopravní obslužnosti při působení vysoutěžených dopravců, které běžně pocítovali především cestující, kterým nejel plánovaný spoj, aniž by měli možnost se o odřeknutí spoje dozvědět.

Mezi uvažované možnosti pořízení patří čtyři nejobvyklejší způsoby, jakými lze pořídit dopravní prostředky. Za základní možnost lze považovat koupi za hotové, jejíž výhoda spočívá především v nezávislosti na dalších subjektech. V případě nedostatku finančních prostředků lze vozidla získat do majetku za využití bankovního úvěru. Další dvě možnosti neumožňují získání autobusu do majetku společnosti na začátku, jedná se totiž o leasingové financování. Autobusy jsou po dobu leasingu v majetku leasingové společnosti, přičemž v případě finančního leasingu je lze po konci leasingové doby získat do majetku, zatímco u leasingu operativního tato možnost není.

V současné době má krajský dopravce pronajaté autobusy, proto lze stanovit tři varianty rozsahu pořizování vozidel. Nejrozsáhlejší je koupě kompletně vlastních autobusů spojená s vrácením všech pronajatých vozidel. Druhá varianta počítá se zachováním současného rozsahu pronájmu a dokoupení pouze vozidel, které by krajské dopravní společnosti v budoucnu chyběly. Poslední varianta zahrnuje zachování pronájmu vozidel splňujících původní standardy integrovaného dopravního systému Doprava Ústeckého kraje, nahrazení vozidel tyto parametry nesplňujících a dokoupení v budoucnu potřebných autobusů.

Cílem práce je navrhnout možnosti pořízení autobusů pro Dopravní společnost Ústeckého kraje, příspěvkovou organizaci z hlediska nákladů. Náklady budou zkoumány i z pohledu jejich časového vývoje pro případ omezených možností ročních výdajů. Uvažovaným obdobím je doba životnosti autobusů, která je shodná s obvyklou dobou trvání smlouvy mezi dopravcem a krajem.

1 MOŽNOSTI POŘÍZENÍ VOZIDEL

Podle Melichara a Ježka (2004) mohou být zdrojem financování investic v podniku vlastní zdroje, kam řadí odpisy, nerozdělený zisk, tržby z prodeje a likvidace hmotného majetku a nově vydané akcie, nebo cizí zdroje, mezi které stejná dvojice autorů uvádí investiční úvěr, prodej obligací a nepřímo i krátkodobý úvěr a leasing. Synek a kol. (2007) se s tímto rozdělením ztotožňuje, ale používá pojmy financování externí a financování interní. Dále ještě Synek a kol. (2015) interní financování rozděluje a podle původu finančních prostředků rozeznává tři druhy financování:

- vlastním kapitálem, kam řadí emisi akcií a vklady majitelů,
- cizím kapitálem, mezi kterým uvádí bankovní úvěry a obligace,
- a samofinancování, které na rozdíl od Melichara a Ježka vyčleňuje z vlastních zdrojů, ze kterých vyjímá zisk a odpisy z investice.

Čížinská (2018) uvádí mezi klíčová hlediska, ze kterých lze nahlížet na podnikové zdroje, původ zdrojů. Stejná autorka se přiklání k rozdělení podle Melichara a Ježka na zdroje externí a zdroje interně generované, přičemž externí zdroje dále rozděluje na explicitně úročené, mezi které řadí bankovní úvěry a finanční leasing, mezi neúročenými uvádí závazky vůči dodavatelům. Interní zdroje definuje Čížinská (2018) jako výsledek přeměny vstupů na výstupy a ve výsledku označuje tento způsob jako samofinancování. Mezi interní zdroje řadí Čížinská (2018) nerozdělený zisk a fondy ze zisku, rezervy a odpisy a do kategorie externích zdrojů zařazuje bankovní úvěry, leasing a získávání kapitálu pomocí emisí cenných papírů.

Melichar a Ježek (2004) dále uvádějí akumulování odpisů a zisku jako zdlouhavé pro jejich využití jako zdrojů na investice, což vede podniky k používání cizích zdrojů a jejich využití podporuje i tvrzením, že cizí zdroje bývají obvykle levnější než zdroje vlastní. Synek a kol. (2007) říká, že rozhodnutí o formě pořízení potřebných aktiv je na straně nájemce, který se musí rozhodnout, zda si potřebné aktivum najme nebo koupí a vybere si způsob s nejnižšími náklady pro investora.

Korytářová, Fridich a Puchýř (2001) zmiňují náročnost výběru způsobu financování investic a upozorňuje na rozdílné možnosti a dostupnost zdrojů pro různé podniky v závislosti na jejich velikosti a na legislativě, také se přiklání k rozdělení na interní a externí zdroje. Korytářová, Fridich a Puchýř (2001) uvádí mezi interními způsoby financování nerozdělený zisk, odpisy a dlouhodobé finanční rezervy a mezi externími způsoby financování bankovní a dodavatelské úvěry, emise akcií, emise obligací a finanční leasing.

1.1 Nákup

Synek a kol. (2007, s. 198) charakterizuje pojem nákup jako „*všechna opatření směřující k zajištění relevantních zdrojů a jejich dalšímu využití v rámci podniku.*“ Lukoszová (2004) řadí nákup mezi základní podnikové funkce, přičemž nezáleží na typu podniku. Pojem nákup lze podle Synka a kol. (2007, s. 198) definovat následovně:

- *„funkci – jako významný úkol v rámci souboru podnikových aktivit,*
- *proces – jako průběh dispozice s dodávaným zbožím*
- *a organizační jednotku – pracovní místo, kterému je přidělena nákupní činnost.“*

Nákup jako proces podle Synka a kol. (2007) zahrnuje úkony realizované na trhu, které vedou k zajištění zařízení a služeb pro činnost podniku. Synek a kol. (2015) zařazuje pojem nákup do pojmu opatrování, který popisuje jako soubor všech činností směřujících k zajištění prostředků k dosažení podnikových cílů. Lukoszová (2004) podmiňuje plnění úkolu nakupování spoluprací s jinými podnikovými útvary a úkol nakupování definuje jako zajištění potřebných vstupů pro všechny procesy podniku.

1.2 Nájem

Česko (2012) charakterizuje pojem nájemní smlouvou, kterou se pronajímatel zavazuje nájemci přenechat předmět pronájmu, kterou bude nájemce za úplatu (nájemné) k dočasnému užívání. Dále je stejným autorem definován předmět pronájmu, kterým může být movitá i nemovitá věc, jenž může existovat nebo vznikne v budoucnu, ale je známa její dostatečná charakteristika pro uzavření nájemní smlouvy.

Česko (2012) konkretizuje výši nájemného, jenž může být ujednané ve smlouvě o nájmu nebo v obvyklé výši v době uzavření této smlouvy, určuje jeho platbu v následujícím měsíci za přechozí měsíc užívání pronajaté věci a umožňuje jeho placení i nepeněžně. Česko (2012) také zmiňuje možnost podnájmu, kdy po souhlasu pronajímatele může být daná věc poskytnuta nájemcem třetí osobě, přičemž nájemce zodpovídá majiteli jako by danou věc spravoval stále sám nájemce.

Specifickou oblastí je podle Česka (2012) nájem dopravního prostředku, který má odlišné vlastnosti od klasického nájmu. Mezi tyto vlastnosti řadí odevzdání dopravního prostředku společně s potřebnými doklady k jeho provozu, způsobilost dopravního prostředku k provozu na pozemních komunikacích a v případě nezpůsobilosti má nájemce právo požadovat nápravu stavu nebo zapůjčení jiného vozidla stejných parametrů. Česko (2012) přidává specifika i v oblasti pojištění a platby nájemného, nájemce vozidlo pojistí pouze, pokud to bylo ujednáno a při době pronájmu delší, než tři měsíce je povinnost nájemce hradit nájemné

ke konci měsíce. Podle Česka (2012) existují odlišnosti i v případě údržby pronajatého dopravního prostředku, kdy pronajímatel hradí náklady na opravy a údržbu, které vynaložil nájemce a požádal o jejich uhrazení do tří měsíců od vynaložení nákladů a uvádí povinnost nájemce udržovat vozidlo ve stejném stavu, ve kterém bylo převzato do užívání s výjimkou běžného opotřebení.

1.3 Leasing

Synek (2015) definuje leasing jako formu pronájmu, při níž pronajímatel poskytuje předmět leasingu nájemci k užívání na předem domluvenou dobu, kterou lze nazvat jako doba leasingu nebo doba trvání leasingu, za leasingovou cenu. Valouch (2012) doplňuje původ významu, který pochází z angličtiny a znamená pronájem, poté se jeho definice podobá předchozí definici. Valouch (2012) zdůrazňuje, že předmět leasingu zůstává po dobu pronájmu v majetku pronajímatele a nájemce má právo předmět leasingu používat.

ČLFA (2018) definuje leasing jako „*Smlouvu, podle níž jedna strana s podnikatelským záměrem a za úplaty poskytne druhé straně – tzv. leasingovému nájemci – jím vybraný předmět do užívání.*“ Zároveň zmiňuje přínosy tohoto způsobu pořízení majetku, kam řadí uvolňování vázaného vlastního kapitálu a snižování režijních nákladů. Financní vzdělávání (2016b) považuje leasing za finanční produkt, jenž slouží k financování pořízení movité věci, který je vázán na financovaný předmět a umožňuje její používání nájemci na nezbytně dlouhou dobu, přičemž majetek zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti, ze kterého může být po konci pronájmu odkoupen nájemcem.

Valouch (2012) uvádí dva základní druhy leasingu, které rozděluje jako leasing finanční a leasing operativní. Synek a kol. (2007) přidává k těmto dvěma druhům leasingu ještě třetí formu, a to prodej a zpětný pronájem. Financní vzdělávání (2016a) rozděluje podobně jako Valouch leasing na finanční a operativní, ale dodává specifikum našeho trhu, kde neproběhl vývoj základních produktů takto vyhraněně. K tomu připojuje vysvětlení, že vedle klasického finančního leasingu je na našem trhu nabízen upravený finanční leasing bez kupní opce nebo upravené finanční produkty. Valach a kol. (2010) se také přiklání k rozdělení na dva druhy leasingu, konkrétně na operativní (provozní) a finanční (kapitálový) leasing, přičemž rozdíly mezi nimi vidí v délce pronájmu, převodu vlastnického práva a účelu leasingu.

Financní vzdělávání (2016a) dále uvádí v současné době velmi rostoucí úroveň doplňkových služeb k leasingovému financování, přičemž se pronajímatelé snaží přizpůsobit své produkty nájemcům, tak aby došlo k uspokojení potřeb obou subjektů za dodržení zákonných podmínek.

Dvořáková (2011) v oblasti leasingu definuje pojem zaručená zbytková hodnota, která určuje minimální hodnotu, kterou musí nájemce vrátit pronajímateli a v případě, že předmět leasingu tuto hodnotu na konci leasingového období nemá, je nájemce nucen rozdíl doplatit. Dvořáková (2011) ještě zmiňuje pojem nezaručená zbytková hodnota, při které předchozí pravidlo není využito a nájemce nemusí žádný rozdíl dopláct.

Valach a kol. (2010) přidává další možnosti dělení leasingů, podle zůstatkové ceny leasingového předmětu dělí leasing na leasing s plnou amortizací nebo s částečnou amortizací a z hlediska možnosti odkupu majetku na leasing bez nároku na koupi nebo leasing s nárokem na koupi. V případě prvního rozdělení uvádí Valach a kol. (2010), že při plné amortizaci jsou splátky stanoveny tak, aby pokryly veškeré náklady leasingové společnosti i předem určený zisk, ve druhém případě na konci leasingu nedojde k pokrytí všech nákladů. Druhé rozdělení lze jednoznačně rozpoznat už podle názvů dvou kategorií, a tak Valach a kol. (2010) zmiňuje pouze otázky zůstatkové ceny, která v případě leasingu bez nároku na koupi připadá leasingové společnosti a v druhém případě je ve smlouvě stanoven nárok nájemce na odkup předmětu leasingu od leasingové společnosti.

Valach a kol. (2010) určuje leasingovou cenu jako součet pořizovací ceny majetku, úroku z úvěru a leasingové marže leasingové společnosti, případně i provize pro výrobce nebo provize za pojištění předmětu leasingu. K těmto částem leasingové ceny přidává Valouch (2012) ještě ostatní náklady pronajímatele, které jsou dle leasingové smlouvy přesunuty na nájemce. Valouch (2012) udává četnost placení sjednané leasingové ceny, jejíž splátky mohou být měsíční, čtvrtletní nebo roční a udává, že leasingová cena je součet jednotlivých splátek. Oba autoři zmiňují leasingový koeficient, jehož výše udává násobek leasingové ceny ve vztahu k pořizovací ceně majetku a Valouch (2012) přidává možnost jeho využití při zhodnocení nabídek leasingových společností k jejich srovnání a zhodnocení.

Za hlavní rozdíl mezi druhy leasingu v praxi považuje Čížinská (2018) vlastnické právo k předmětu leasingu a jeho případnou změnu po konci doby leasingu, pokud se předmět vrací k pronajímateli jedná se o leasing operativní, ale pokud předmět přechází do majetku nájemce jde o leasing finanční. Čížinská (2018) rozděluje dále leasing na přímý, ke kterému dochází v případě, že výrobce je současně pronajímatelem, a nepřímý, v jehož případě výrobce prodá předmět leasingu pronajímateli a ten ho dále pronajme nájemci.

1.3.1 Operativní leasing

Valouch (2012) definuje operativní leasing jako všechny druhy leasingu, které nesplňují podmínky zařazení do finančního leasingu. Valouch (2012) dále zmiňuje možnost smluvního

přenosu povinnosti oprav a údržby majetku na nájemce, ale jako častější způsob hrazení těchto nákladů uvádí placení pronajímatelem. Financní vzdělávání (2016a) v oblasti operativního leasingu zmiňuje krátkodobé užívání nájemcem za úplatu, přičemž věc zůstává v majetku leasingové společnosti. Doba trvání tohoto druhu leasingu je většinou podstatně kratší než doba odpisování pronajaté věci podle daňových zákonů a její délku určuje nájemce podle svých potřeb. Financní vzdělávání (2016b) uvádí obvyklý konec leasingového vztahu vrácením majetku pronajímateli, pokud nebylo dříve smluvně ošetřeno jiné ukončení, např. odkup věci po krátkodobém leasingu do majetku nájemce.

Čížinská (2018) považuje za operativní leasing půjčku věci za úplatu, konkrétněji pak mluví o krátkodobém nájemním vztahu, kdy pronajímatel dá určitou věc nájemci k užívání, ale nepřechází na něj veškerý užitek a rizika plynoucí z jejího používání. ČLFA (2018) doplňuje obvyklou délku operativního leasingu mezi 24 a 60 měsíců, přičemž ještě doplňuje možnost poskytnutí operativních leasingů i na kratší dobu, než je obvyklá. Jako základní charakteristiku uvádí ČLFA (2018) cenu leasingu, kdy nájemce nehradí celou cenu vozidla, ale splátky jsou vypočteny pomocí rozdílu pořizovací ceny a zůstatkové hodnoty po skončení leasingu.

Z pohledu Synka a kol. (2007) jde v oblasti operativního leasingu kromě financování i opravy a údržbu aktiva, které má na starost pronajímatel. Tento leasing podle stejného autora trvá pouze krátkou dobu a po ukončení operativního leasingu se majetek vrací k pronajímateli. ČLFA (2018) při zahrnutí služeb nutných k provozování vozidla mluví o full-service leasingu, který lze považovat za nadstavbu klasického operativního leasingu. V oblasti správy vozového parku se pro leasingového nájemce v případě full-service leasingu jedná o outsourcing a toto tvrzení ČLFA (2018) podporuje tím, že cílem této služby je umožnění plného soustředění klienta na jeho předmět podnikání.

V současné době je dle ČLFA (2018) full-service leasing nejčastější formou operativního leasingu u osobních a užitkových vozidel, o který mají zájem podnikatelé od nejmenších firem až po nadnárodní korporace, zároveň doplňuje možnost správy vozového parku v majetku zákazníka, který pod názvem fleet management zahrnuje stejné služby jako full-service leasing kromě vlastního financování.

1.3.2 Finanční leasing

Synek a kol. (2007) definuje finanční leasing jako nevypověditelný a trvajícím minimálně tři roky. Po dobu pronájmu nese náklady na opravy a údržbu nájemce, do jehož majetku přechází předmět po skončení doby pronájmu. Valouch (2012) se s předchozím autorem shoduje, přičemž doplňuje, že doba pronájmu se obvykle shoduje s dobou ekonomické

životnosti majetku a také upřesňuje způsob přechodu do majetku nájemce, a to jako odkup od pronajímatele.

Financnivzdelavani (2016) souhlasí s předchozími autory v oblasti doby pronájmu, jejíž délku stanovuje jako dobu odpisování pronajatého majetku podle daňových předpisů, a po jejímž skončení se tento majetek zařadí do vlastnictví nájemce, pokud ten splní všechny podmínky uvedené ve smlouvě o finančním leasingu. Stejný autor také uvádí přenesení odpovědnosti za pronajatou věc z pronajímatele na nájemce, který má na starost nejenom provoz věci, ale také údržbu a opravy.

Dvořáková (2011) přirovnává finanční leasing k poskytnutí dlouhodobé úvěru nebo půjčky, přičemž ta je v průběhu trvání vztahu splácena. Dvořáková (2011) uvádí způsoby ukončení, mezi které řadí splacení celé pohledávky nebo navrácení opotřebovaného předmětu leasingu, v případě druhého způsobu ukončení zmiňuje ještě zaručenou zbytkovou hodnotu a její případné doplacení.

1.3.3 Prodej a zpětný pronájem

Synek a kol. (2007) definuje prodej a zpětný pronájem jako prodej aktiva původním vlastníkem jinému subjektu, ale současně při obchodní transakci uzavřou smlouvu o zpětném nájmu. Dvořáková (2011) přirovnává podstatu prodeje a zpětného leasingu k získání úvěru s poskytnutou zárukou, která je v tomto případě zesílena převodem vlastnického práva na budoucího pronajímatele. Dále Dvořáková (2011) zmiňuje závislost mezi prodejní cenou a leasingovými splátkami.

Valach a kol. (2010) zpětný pronájem označuje také jako nepřímý leasing, který charakterizuje jako druh finančního leasingu, při kterém dojde k odkupu věci od původního majitele a jejímu zpětnému pronájmu k původnímu majiteli, přičemž majetek neopustí své původní místo. Valach a kol. (2010) zmiňuje nevýhodu zpětného leasingu, která spočívá v tom, že podnik na leasingových splátkách zaplatí více než je tržní cena majetku, za kterou jej prodával leasingové společnosti, ale nezapomíná i na výhody, mezi které řadí možnost nájemce dále využívat majetek i po jeho prodeji a zisk peněžních prostředků z prodeje majetku.

Finanční leasing lze podle Čížinské (2018) řadit mezi úročené zdroje financování, neboť leasingové splátky placené nájemcem zahrnují kromě samotné ceny leasingového předmětu také navýšení, které si pronajímatel stanoví podle požadované výnosnosti. Čížinská dále zmiňuje pojem leasingové úročení, jehož výše je rovna rozdílu leasingové ceny a původní pořizovací ceny předmětu leasingu.

1.3.4 Leasingový podnájem

Financní vzdelávání (2016b) ještě rozšiřuje tuto problematiku o leasingový podnájem, při kterém dochází k pronájmu leasingované věci třetí osobě za účelem možnosti jejího lepšího zhodnocení nebo při sezónních výkyvech. Financní vzdelávání (2016b) uvádí, že pronajatý majetek zůstává stále ve vlastnictví původního pronajímatele (leasingové společnosti), který musí schválit poskytnutí věci třetí osobě, která pak získá právo nerušené držby a prospěch z užitné hodnoty.

Valach a kol. (2010, str. 417) považuje leasingový podnájem za „*pronájem majetku užívaného na základě leasingové smlouvy třetí osobě*“, dále zmiňuje časté využití v dopravě, kde si takto vozidla pořizují půjčovny aut. Valach a kol. (2010) považuje leasingový podnájem za podpůrnou smlouvu k původní leasingové smlouvě při zachování vlastnického práva a dodržení práv a povinností této smlouvy a k jeho využití je nutný souhlas leasingové společnosti.

1.4 Úvěr

Česko (2012) definuje pojem úvěr smlouvou o něm, ve které se poskytovatel úvěru zavazuje poskytnout žadateli o úvěr finanční prostředky do určité částky v jeho prospěch, zatímco se žadatel zavazuje vrátit do sjednané doby peněžní prostředky a zaplatit za jejich poskytnutí úroky. Peněžní prostředky musí úvěrovaný vrátit ve stejné měně, jako mu byly poskytnuty a v téže měně podle Česka (2012) musí platit i úroky. K této problematice Česko (2012) dodává úvěry za účelem použití na smluvený účel, při použití peněz na jiný účel je úvěrující oprávněn požadovat okamžité splacení úvěru včetně úroků.

Valach a kol. (2010) považuje střednědobé a dlouhodobé úvěry za těžiště financování podnikových investic, přičemž střednědobé úvěry jsou poskytnuty na dobu od jednoho roku do pěti let a dlouhodobé úvěry trvají ještě déle, ale zároveň uvádí, že pro zjednodušení bývají za dlouhodobé úvěry považovány všechny trvající déle než 1 rok. Stejný autor dále uvádí dvě možné podoby dlouhodobého úvěru:

- „*bankovní (finanční) úvěr, poskytovaný ve formě peněz komerčními bankami, ale také pojišťovacími společnostmi, penzijními fondy,*
- *dodavatelský úvěr, poskytovaný v podobě dodávek některých druhů fixního majetku (zpravidla strojů, zařízení) dodavatelem odběrateli.*“ (Valach a kol., 2010, str. 396)

Korytářová, Fridrich a Puchýř (2001) souhlasí s tímto rozdělením dlouhodobých úvěrů, a dokonce i s definicí délky úvěrů podle předchozího autora. Čížinská (2018) považuje

bankovní úvěry za jednu z nejběžnějších forem externího financování a zmiňuje výhodu dostupnosti i pro malé podniky, pro které je efektivní emise cenných papírů nereálná.

V oblasti důležitých informací při financování bankovním úvěrem zmiňuje Čížinská (2018) výši úrokové sazby, jenž je ukazatelem nákladů na úvěr, ta může být fixní nebo variabilní. Pro zjištění budoucích nutných finančních toků a celkového finančního rizika doplňuje Čížinská (2018) k úrokovým sazbám ještě dobu a způsob umořování úvěru.

Valach a kol. (2010) dále uvádí dvě možné podoby dlouhodobého bankovního úvěru, první z nich je termínovaná půjčka, která slouží na rozšíření hmotného dlouhodobého majetku a druhou je hypotekární úvěr, který je založen na zástavě majetku.

1.4.1 Termínovaná půjčka

Valach a kol. (2010) zmiňuje v praxi užívané označování termínovaných půjček jako investiční úvěry, které většinou slouží k financování rozšiřování dlouhodobého hmotného majetku, ale mohou být použity i k rozšiřování oběžného majetku nebo na pořízení nehmotného majetku. K definici specifík termínovaných půjček používá Valach a kol. (2010, str. 396-398) následující znaky:

- „*Postupné umořování termínované půjčky během doby její splatnosti.*“
- „*Převládající pevná úroková sazba.*“
- „*Podílová účast termínované půjčky na investičních výdajích.*“
- „*Záruční podmínky a ochranná ujednání.*“
- „*Podmínky pro případ neplnění závazků.*“

Valach a kol. (2010) zmiňuje charakter anuitních splátek, kdy po celou dobu splácení je výše splátky stejná, ale liší se podíl úroku, jež klesá, a úmoru, jež roste, splácení může probíhat čtvrtletně, pololetně nebo ročně. Zjištění podílu úmoru a úroku je pro podnik podle Valacha a kol. (2010) důležité z pohledu nákladů, protože úrok je z pohledu legislativy považován za daňově uznatelný náklad, zatímco splátka úvěru není. Valach a kol. (2010) definuje i rozdíly v úrokových sazbách mezi krátkodobými a dlouhodobými investičními úvěry, přičemž výše úroku z krátkodobých úvěrů je nižší z důvodu nižšího rizika, a z druhého pohledu mezi velkými a malými termínovanými půjčkami, v tomto případě bývá úrok u velkého úvěru nižší, protože fixní náklady se nemění.

Čížinská (2018) uvádí dva způsoby splácení úvěru, prvním z nich je způsob konstantní anuity, při kterém se nemění výše splátky vůči bance, pouze se mění poměr úmoru a úroku, což je stejný způsob splácení jako Valachem definované anuitní splátky. Druhý způsob podle

Čižinské (2018) spočívá v konstantních splátkách úmoru, ke které se připočítá úvěr podle aktuálního zůstatku nesplaceného úvěru.

Pro snížení svého rizika používají banky dle Valacha a kol. (2010) nutnost spolufinancování podnikem, pouze u vysoce úvěruschopných podniků poskytují úplné úvěry na celý financovaný objekt. Tento autor pokračuje v řešení vyšší rizikovosti tohoto typu úvěru pomocí záruk a ochranných ujednání, jejichž počet se oproti krátkodobým úvěrům zvyšuje. Záruky následně definuje jako osobní zajištění, v případě, že se třetí osoba se zaručí za dlužníka a případně převezme splácení za něj, nebo reálné zajištění, při použití tohoto typu podnik musí bance předat zástavy, které jí v případě neplacení případnou. Ochranná ujednání dělí Valach a kol. (2010) na tři kategorie, první z nich jsou pozitivní, kdy se podnik souhlasí s prováděním opatření, negativní, kdy podnik nesmí bez souhlasu provádět určité činnosti, a restriktivní, kdy jsou stanoveny limity, které podnik nesmí porušit.

O ochranných opatřeních se zmiňuje i Čižinská (2018), řadí mezi ně ochranná ujednání a záruky, k jejichž využití banky sahají za účelem snížení rizika spojeného s poskytnutím úvěru. Stejně jako Valach, tak i Čižinská (2018) uvádí požadavky na zajištění, požadavky v oblasti informační otevřenosti či nutný souhlas banky při podnikovém rozhodování.

1.4.2 Hypotekární úvěr

Valach a kol. (2010) definuje hypotekární úvěr, pro jehož získání musí podnik zastavit nemovitý majetek a jeho použití zmiňuje především v oblastech pozemků a bytového majetku. Za typické pro hypotekární úvěr považuje Valach a kol. (2010) jeho refinancování emisí hypotečních zástavních listů, které emitují jen banky s oprávněním a ručí se za ně obvykle vlastním jměním. Valach a kol. (2010, str. 398) definuje postup při získání hypotečního úvěru:

- *„nabídka nemovitého majetku podniku k zástavě,*
- *zatížení tohoto majetku hypotékou, tj. zápisem do veřejné evidence nemovitostí (pozemkového katastru),*
- *emise hypotečních zástavních listů bankou do určité výše sumy zastaveného majetku a jejich předání podniku,*
- *prodej zástavních listů na kapitálovém trhu a získání úvěru.“*

Valach a kol. (2010) označuje za obvyklého správce hypotéky banku, kterou tímto úkolem podnik pověří, banka také sama investuje hypoteční listy na kapitálovém trhu, což je základ pro poskytnutí hypotečního úvěru. Dále stejný autor uvádí obvyklý způsob splácení hypotekárních úvěrů pomocí ročních anuit a upozorňuje na možné nebezpečí

nadcenění zastavovaného majetku, z tohoto důvodu si banky stanovují vlastní oceňovací postupy.

1.5 Rozhodovací proces

Fotr, Švecová a kol. (2010) řadí rozhodování mezi nejvýznamnější činnosti v managementu a považují ho za synonymum řízení a jeho podstatu uvádí ve volbě mezi minimálně dvěma možnostmi. Blažek (2011) považuje rozhodování za klíčový prvek řízení a zmiňuje důležitost správného rozhodnutí, které přiblíží podnik k úspěšnému dosažení zamýšleného cíle. Blažek (2011, str. 86) definuje pojem rozhodování jako „*volbu mezi více variantami chování vedoucích k naplnění určitého cíle.*“

Blažek (2011) zmiňuje dva typy rozhodování, prvním z nich je osobní rozhodování, při kterém rozhodovatel rozhoduje o sobě a ve svém vlastním zájmu, opakem je rozhodování manažerské, kdy rozhodovatel rozhoduje v oblasti své působnosti v zájmu zaměstnavatele. Fotr, Švecová a kol. (2010) zmiňují prolínání vědeckých přístupů s uměním rozhodovat v oblasti manažerského rozhodování. Prorok (2012, str. 19) určuje počet fází rozhodování a jejich názvy:

- *„identifikace problému,*
- *rozbor problému,*
- *výběr varianty řešení,*
- *řešení problému.*“

Fotr, Švecová a kol. (2010) místo čtyř fází udávají osm etap rozhodování, které začínají identifikací rozhodovacích problémů, pokračují analýzou a formulací rozhodovacích problémů, stanovením kritérií hodnocení variant, tvorbou variant řešení rozhodovacích problémů, stanovením důsledků variant rozhodování, hodnocením důsledků variant a výběrem varianty určené k realizaci, realizací zvolené varianty rozhodování a končí kontrolou výsledků realizované varianty. Kromě osmi etap Fotr, Švecová a kol. (2010) uvádí i čtyři etapy, ve kterých se liší od Proroka a vidí je jako analýzu okolí, návrh řešení, volbu řešení a kontrolu výsledků.

Korytářová, Fridrich a Puchýř (2001, str. 104) uvádí hlavní aspekty, které je nutné uvažovat při rozhodování o způsobu financování:

- *„daňové úspory – odpisový, úrokový a leasingový daňový štít (daňové úspory), různá další zvýhodnění investic při pořízení,*
- *úrokové sazby u dlouhodobých úvěrů a režim úvěrových splátek,*

- *sazby odpisů a zvolenou metodu odepisování dlouhodobého majetku v době jeho životnosti,*
- *leasingové splátky, jejich výši a průběh v rámci doby splacení leasingu,*
- *faktor času, vyjádřený zvolenou diskontní sazbou pro přepočty peněžních toků spojených s jednotlivými způsoby financování.“*

Fotr, Švecová a kolektiv (2010, str. 25) definují prvky rozhodovacího procesu, kam řadí „*cíl rozhodování, kritéria hodnocení, subjekt a objekt rozhodování, varianty rozhodování a jejich důsledky a stavy světa,*“ dále uvádí dva modely rozhodování – racionálně-ekonomický a administrativní a zmiňují hlavní rozdíly mezi těmito modely, které spočívají v racionalitě rozhodovatele, disponibilních informacích, volbě rozhodnutí a typu modelu.

1.5.1 Racionálně-ekonomický model

Racionální rozhodování je dle Fotra, Švecové a kol. (2010) chápáno jako rozhodování, které maximalizuje dosažení určitých cílů, přičemž nezáleží, o čí cíle se jedná – jednotlivce, skupiny či organizace, z čehož vyplývá, že ekonomicky racionální organizace vyhledává nejlepší možná řešení problémů a tím maximalizuje svůj zisk. Za vlastnosti ekonomicky racionálního člověka považují Fotr, Švecová a kol. (2010, str. 37) následující:

- *„znalost všech variant vedoucích k dosažení stanoveného cíle,*
- *znalost všech důsledků těchto variant,*
- *neomezená schopnost ohodnotit kvantitativně každou variantu, tj. stanovit číselně její užitek,*
- *volba nejlepší varianty, tj. varianty s nejvyšším užitekem.“*

Fotr, Švecová a kol. (2010) zmiňují u racionálně-ekonomického modelu dva důležité pojmy, prvním z pojmů je princip optimalizace, kdy tento model hledá lepší a lepší řešení problémů a model normativní, což znamená stanovení doporučení chování pro rozhodovatele, aby jeho rozhodnutí byla nejlepší možná.

1.5.2 Administrativní model

Z důvodu neodrážení podmínek a faktorů, při kterých probíhá skutečné rozhodování v racionálně-ekonomickém modelu, a zároveň omezených schopností, znalostí i informačního vybavení rozhodovatele bylo podle Fotra, Švecové a kol. (2010) nutné vytvořit v reálu fungující model rozhodování, tuto úlohu zastupuje administrativní model. Fotr, Švecová a kol. (2010, str. 37) uvádí vlastnosti administrativního člověka:

- *„disponuje omezeným rozsahem informací,*

- *má omezené schopnosti řešit rozhodovací problémy, vytváří si zjednodušený obraz reálného světa,*
- *nestanovuje všechny varianty vedoucí k dosažení cíle a všechny jejich důsledky,*
- *nehledá optimální variantu, ale volí první variantu, která je dostatečně dobrá.“*

Fotr, Švecová a kol. (2010) dále uvádí problémy spojené s reálným rozhodováním v podniku, mezi které řadí časový tlak a omezenost zdrojů a tím dochází k nalezení menšího počtu variant, z tohoto důvodu se uplatňuje princip satisfakce, který spočívá ve stanovení omezeného souboru kritérií a ke zvolení první varianty, která splňuje všechna zvolená kritéria. Stejní autoři řadí administrativní model mezi modely deskriptivní, protože ukazuje skutečné chování rozhodovatelů a jak v reálu probíhá rozhodovací proces.

1.5.3 Hodnocení veřejných zakázek

Česko (2016) určuje za základní měřítko pro hodnocení veřejných zakázek jejich ekonomickou výhodnost, která se určí na základě nejvýhodnějšího poměru nabídkové ceny a kvality. Česko (2016) uvádí další možná hlediska, podle kterých lze posuzovat ekonomickou výhodnost, a to podle nejnižší nabídkové ceny nebo nákladů životního cyklu, přičemž ještě stanovuje případy, při kterých nelze použít hledisko nejnižší nabídkové ceny.

Česko (2016) udává povinnost zadavatele uvést v zadávací dokumentaci pravidla pro hodnocení nabídek, v nichž musí být uvedena kritéria hodnocení, metoda vyhodnocování nabídek v jednotlivých kritériích a váhu jednotlivých kritérií. V případě životního cyklu uvádí Česko (2016) ostatní pořizovací náklady, náklady na údržbu, náklady související s užíváním předmětu, náklady spojené s koncem životnosti a v neposlední řadě také náklady způsobené dopady na životní prostředí.

Česko (2016) v paragrafu 115 určuje povinnost zadavatele stanovit kritéria, která vyjadřují kvalitativní, sociální nebo environmentální vlastnosti předmětu veřejné zakázky a tato kritéria i definuje jako:

- *„technickou úroveň,*
- *estetické nebo funkční vlastnosti,*
- *uživatelská přístupnost,*
- *sociální, environmentální a inovační aspekty,*
- *organizace, kvalifikace nebo zkušenost osob, které se mají přímo podílet na plnění veřejné zakázky, v případě, že na úroveň plnění má významný dopad kvalita těchto osob,*
- *úroveň servisních služeb včetně technické pomoci, nebo*
- *podmínky a lhůta dodání nebo dokončení plnění.“*

Česko (2016) dále upozorňuje na nutnost vymezit kritéria kvality tak, aby se podle nich daly nabídky porovnat a zároveň bylo jejich naplnění ověřitelné. Postup pro hodnocení nabídek je proveden dle Česka (2016) ve dvou hlavních fázích, první z nich je provedení hodnocení nabídek podle pravidel, které jsou uvedeny v zadávací dokumentaci. Druhá část je sepsání písemné zprávy o hodnocení nabídek, ve které musí být uvedeny všechny zákonné náležitosti.

1.5.4 Nákladová kritéria efektivity investičních projektů

Valach a kol. (2010) uvádí důvody, kvůli kterým nebývají tato kritéria většinou zmiňována v odborných publikacích, za hlavní důvod považuje hodnocení investice z pohledu výše investičních a provozních nákladů, přičemž nehodnotí peněžní toky a zmiňuje jejich používání v centrálně řízených ekonomikách v neziskovém prostředí. V této oblasti zmiňuje Valach a kol. (2010) metodu průměrných ročních nákladů a metodu diskontovaných nákladů.

Metoda průměrných ročních nákladů podle Valacha a kol (2010) pracuje s porovnáváním průměrných ročních nákladů srovnatelných investiční variant, přičemž je nutné zajistit srovnatelnou velikost. Nejvýhodnější je varianta s nejnižšími průměrnými ročními náklady. Valach a kol. (2010) zmiňuje nutnost promítnout zůstatkovou nebo likvidační cenu do průměrných ročních nákladů investice a přidává problémy při použití nerovnoměrných odpisů nebo v případě, že provozní náklady nejsou po celou dobu stejné, což může způsobit ztížení stanovení ročních nákladů.

Metoda diskontovaných nákladů je dle Valacha a kol. (2010) založena na stejném principu jako předchozí metoda, porovnává souhrn investičních a diskontovaných provozních nákladů po celou dobu životnosti varianty projektu. Stejně jako v předchozím případě určuje Valach a kol. (2010) za nejvýhodnější variantu tu, která přinese nižší diskontované náklady a definuje hlavní rozdíl mezi těmito dvěma metodami, kdy první metoda pracuje s průměrnými ročními náklady a druhá se souhrnem všech nákladů za dobu životnosti projektu. Pomocí diskontovaných nákladů lze podle Valacha a kol. (2010) porovnat i projekty s různou dobou životnosti, přičemž je nutné převést je na společnou délku životnosti, jejíž minimální délku lze zjistit jako společný násobek životnosti jednotlivých variant a dodává, že nelze opomenout nutnost obnovy dlouhodobého majetku v této době.

1.5.5 Metoda Čisté výhody leasingu

Valouch (2012) uvádí metodu Čisté výhody leasingu, jako jednu z možností porovnání výhodnosti leasingového nebo úvěrového financování, při níž jde o porovnání čisté současné hodnoty investice financované pomocí leasingu a z úvěru. Dále uvádí způsob výběru výhodnější varianty, k němu dojde po porovnání obou současných hodnot investice a vybrána

je ta varianta, jejíž hodnota je vyšší. Valouch (2012) uvádí vzorec pro výpočet Čisté výhody leasingu:

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

kde:

ČVL = čistá výhoda leasingu

K = kapitálový výdaj

L_n = leasingové splátky v jednotlivých letech životnosti

d = daňová sazba

O_n = daňové odpisy v jednotlivých letech životnosti

n = jednotlivé roky životnosti

N = doba životnosti

i = úroková míra upravená o vliv daně z příjmu

Gao (2018) uvádí, že variantu financování vybere podle výsledku metody Čisté výhody leasingu následovně, pokud vyjde metoda kladně, pak je výhodnější využít financování pomocí leasingu, naopak při záporném výsledku je lepší financovat investici pomocí bankovního úvěru. Dále se Gao (2018) shoduje s Valouchem (2012) v definici srovnávaných hodnot, kterými v metodě Čisté výhody leasingu jsou současná hodnota investice financované leasingem a současná hodnota investice financovaná úvěrem.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KRAJSKÉ DOPRAVNÍ SPOLEČNOSTI

Druhá kapitola se krátce zabývá nedlouhou minulostí Dopravní společnosti Ústeckého kraje, příspěvkové organizace, na což navazuje oddíl o výkonech jmenované společnosti v oblasti zajištění dopravní obslužnosti území Ústeckého kraje. Dále práce pokračuje analýzou současného vozového parku, způsobu jeho pořízení a nákladech na něj. V souvislosti s plánovanými výkony se objevuje potřeba rozšířit vozový park. Dopravní společnost Ústeckého kraje, příspěvková organizace již uskutečnila výběrová řízení na pořízení autobusů, ale ta zatím nepřinesla potřebný výsledek. Na závěr druhé kapitoly je zařazeno shrnutí aktuálního stavu a dále jsou zde uvedena východiska pro třetí kapitolu.

2.1 Historie dopravní společnosti

Zřizovací listina Dopravní společnosti Ústeckého kraje, příspěvkové organizace (2019) byla podepsána hejtmanem Ústeckého kraje dne 29. 6. 2017 s účinností od 1. 7. 2017. Zároveň byly definovány hlavní a doplňkové činnosti organizace a statutární orgán, kterým je ředitel, jenž je odpovědný Radě Ústeckého kraje, která má na starost jeho jmenování nebo odvolání. Dále uvádí, že mezi hlavní činnosti organizace patří poskytování veřejných služeb v přepravě cestujících, zabezpečení dopravy za krizových stavů, dispečerské řízení, správa informačních, odbavovacích a platebních systémů, prodej jízdních dokladů, provoz informačních kanceláří včetně telefonického spojení, provoz dopravní telematiky, údržba zastávkových označníků a výlep jízdních řádů. Povolenou doplňkovou činností Dopravní společnosti Ústeckého kraje, příspěvkové organizace (2019) je silniční motorová doprava osobní.

Také uvádí důvody pro založení krajské dopravní společnosti, kterými byly počínající problémy s dopravci jezdícími v závazku veřejné služby, především neshody v oblasti finanční kompenzace výkonů. Ústecký kraj se proto rozhodl založit si vlastní dopravní společnost, aby měl přímou kontrolu nad průběhem zajišťování dopravní obslužnosti nejenom v ekonomické oblasti, ale i v oblasti technické a v rámci dodržování stanovených standardů. Činnost Dopravní společnosti Ústeckého kraje, příspěvkové organizace (2019) byla zahájena dne 1. 11. 2017 nástupem ředitele a jeho asistentky, posléze se postupně rozšiřovala organizační struktura nástupem dalších pracovníků do vedení společnosti, k 1. 2. 2018 byla uzavřena pracovní smlouva s technickým náměstkem a personalistkou, od 1. 4. 2018 rozšířil vedení dopravní náměstek a od 1. 7. 2018 nastoupil do funkce ekonomický náměstek.

Období příprav Dopravní společnosti Ústeckého kraje, příspěvkové organizace (2019) na zahájení provozu autobusové dopravy bylo původně plánováno na dobu od 1. 11. 2017 do 1. 7. 2019, ale vzhledem k neschopnosti společnosti TD Bus a.s. zajišťovat nadále dopravu ji musel krajský dopravce urychleně zajistit již od 15. 9. 2018. Pod vlivem tohoto časového presu muselo vedení společnosti shánět řidiče, odbavovací systém a v neposlední řadě také autobusy. Řidičům byl umožněn přechod od původního dopravce k dopravci novému, případně přesun do jiných středisek v oblasti působnosti společnosti TD Bus a.s. Odbavovací systém si byla Dopravní společnost Ústeckého kraje, p.o. (2019) nucena pronajmout, přičemž do doby vyřešení tohoto problému provozovala autobusy v nouzovém režimu bezplatně. Mimo to uvádí, že dostatek autobusů se povedlo vyřešit pronájmem od společností Overline s.r.o. a IT Global s.r.o. a následně se od 1. 1. 2019 se pak působnost krajského dopravce rozšířila z původních dvou na čtyři oblasti krajského dopravního systému, přičemž i toto rozšíření bylo doprovázeno nedostatkem času.

Původně stanovené období tedy bylo zkráceno o více jak tři čtvrtiny roku, a kromě výše zmíněných hlavních problémů bylo nutné vyřešit i další záležitosti potřebné k fungování firmy a zajištění autobusové dopravy. Pro oblast správy bylo v první řadě důležité vyřešit umístění kanceláří a vybavení pracovníků služebními telefony pro jejich pohodlné a rychlé spojení v době, kdy na všechny zaměstnance Dopravní společnosti Ústeckého kraje, příspěvkové organizace (2019) byl vyvíjen velký tlak, aby se podařilo smluvně ošetřit pronájem autobusů a přechod povinností původního dopravce. V současné době, jak mimo jiné uvádí stejný zdroj, jsou tyto kanceláře umístěny v budově Dopravního podniku města Ústí nad Labem, a.s. v centru krajského města nedaleko od hlavního přestupního uzlu městské i linkové dopravy a nádraží.

V rámci nutných jednání i mimo kanceláře Dopravní společnosti Ústeckého kraje, příspěvkové organizace (2019) bylo pro management podniku nutné pořídit osobní automobily, jejich počet dále stoupl s nutností mít v každém středisku vozidlo pro potřeby střediska a v neposlední řadě se objevila potřeba osobního vozu pro oddělení IT za účelem servisu informačního a odbavovacího zařízení. Pro účely oddělení IT bylo dle uvedeného zdroje dále nutné pořídit IT technologie kompatibilní s používaným odbavovacím a informačním zařízením. Dále bylo nutné pořídit množství softwarového vybavení, mezi které spadají mzdové, účetní a dopravní programy, za příklady programů z poslední zmíněné kategorie lze uvést systém monitorování spotřeby, systém na vyčítání dat z digitálního tachografu a také systém pro vyhodnocování dat ze systému automatického počítání cestujících. Nyní probíhají přípravné práce na novém propojení středisek vlastními zdroji Dopravní společnosti Ústeckého

kraje, příspěvkové organizace (2019), aby nemusel být nadále využíván finančně náročný systém pomoci outsourcingu.

V přímé souvislosti s dopravou lze zmínit následující oblasti, které bylo nutné vyřešit ještě před začátkem provozu autobusové dopravy Dopravní společností Ústeckého kraje, příspěvkovou organizací (2019), případně v jejich začátcích. Za nejdůležitější oblast v rámci provozování jakékoli dopravy považuje tento zdroj zajištění tankování pohonných hmot a do vozidel vybavených vstřikováním močoviny i tankování AD Blue, druhou hlavní starostí je zajištění prostoru pro odstavení vozidel a jejich úklid. V souvislosti s provozem autobusů dále zmiňuje nutnost zajištění servisu provozovaných vozidel, případně jejich odtahů a v neposlední řadě nelze opomenout ani zajištění zázemí pro řidiče, které jim musí poskytovat dostatečný komfort a umožnit jim přístup ke všemu, co by během výkonu své práce mohli potřebovat.

Samostatnou oblastí, které je třeba se věnovat, je personalistika. Pro účely autobusové dopravy je nutné zajistit potřebný počet řidičů autobusů s platným řidičským průkazem skupiny D a také platným profesním osvědčením, k němuž se váže podmínka povinného ročního školení profesionálních řidičů, jenž je také zajišťováno Dopravní společností Ústeckého kraje, příspěvkovou organizací (2019). Ta dále uvádí, že přestože původní dopravce měl v oblastech Ústecko a Děčínsko problémy s vypravováním spojů, tak se krajskému dopravci povedlo zajistit od převzetí oblastí provoz v plném rozsahu. Z důvodu odříkávání takřka celé jedné linky v oblasti Litoměřice se Dopravní společnosti Ústeckého kraje, příspěvkové organizací (2019) podařilo zajistit autobus i s řidičem z vlastních řad pro její operativní nahrazování. Dále, vzhledem k neutichající personální krizi v oblastech Litoměřice a Lovosice-Louny, došlo k rozvázání spolupráce s původním dopravcem TD Bus a.s. a jeho nahrazení krajských dopravcem od 1. 1. 2019, přičemž v oblasti Lovosice-Louny došlo v brzké době k obnovení všech spojů, ale v oblasti Litoměřice panuje v současné době stále personální nedostatek a vybrané spoje jsou do odvolání zrušeny. Seznam zrušených spojů je pravidelně aktualizován na stránkách Dopravní společnosti Ústeckého kraje, příspěvkové organizace (2019) i krajského úřadu a pravidelně se dařilo počet nejetych spojů snižovat, přičemž od 1. 4. 2019 je provoz obnoven bez omezení.

Na závěr kapitoly o historii společnosti je nutné zmírnit financování investic a jejich dopady. Výše zmíněné aktivity byly financovány za pomoci peněz od zřizovatele Krajského úřadu Ústeckého kraje na provoz Dopravní společnosti Ústeckého kraje, příspěvkové organizace (2019) a nově slouží ke krytí potřeb dopravce i úvěr ve výši jedné miliardy Kč, který byl uzavřen koncem roku 2018. Hlavní dopad těchto investic se objevil v oblasti ceny

dopravního výkonu, jejíž výše bývá dle internetových stránek Zdopravy.cz (2019) vybranými dopravci a odborníky kritizována. V tabulce 1 jsou uvedeny ceny dopravního výkonu krajské dopravní společnosti a ceny za ujetý kilometr původních dopravců, přičemž u dopravců s více oblastmi jsou uvedeny vždy dvě oblasti, a to konkrétně jedna s nejnižší sazbou a druhá naopak se sazbou nejvyšší. Není divu, že je odbornou veřejností výše ceny za ujetý kilometr kritizována, neboť je skoro dvojnásobně dražší, než byly původně vysoutěžené hodnoty, proto jsou v předchozím textu uvedeny důvody, proč je cena dopravního výkonu takto vysoká.

Tabulka 1 Porovnání ceny dopravního výkonu v Ústeckém kraji

Dopravce	Cena za ujetý kilometr [Kč]
Dopravní společnost Ústeckého kraje (od 15. 9. 2018)	41,21
Dopravní společnost Ústeckého kraje (od 1. 7. 2019)	47,66
DÚK – Arriva (Teplice)	25,16
DÚK – Autobusy Karlovy Vary (Kadaň-Žatec)	23,69
DÚK – Autobusy Karlovy Vary (Šluknovsko)	26,99
DÚK – Busline, posléze TD Bus (Lounsko-západ)	26,85
DÚK – Busline, posléze TD Bus (Vejprtsko)	23,74
DÚK – ČSAD Slaný (Dolní Poohří)	27,49
DÚK – ČSAD Slaný (Litvínov-Bílina)	24,92

Zdroj: Dopravní společnost Ústeckého kraje, p.o. (2019)

V letošním roce byly soutěženy výběrová řízení na provoz autobusů v dalších krajích, případně probíhala jednání o nových smlouvách na základě výpovědí dopravců, jak uvádí Zdopravy.cz (2019). V následující tabulce 2 jsou uvedeny aktuálně soutěžené ceny dopravního výkonu v různých oblastech České republiky pro možnost porovnání s vlastním dopravcem Ústeckého kraje.

Tabulka 2 Ceny dopravního výkonu v České republice

Dopravce	Cena za ujetý kilometr [Kč]
Plzeňsko-Jih – Arriva	38,70
Plzeňsko-Sever – Arriva	39,40
Liberecký kraj – Busline (Jablonecko)	36,60
Liberecký kraj – Busline (Semilsko a Turnovsko)	35,60
Královéhradecký kraj – Busline – požadavek	43,00

Zdroj: Zdopravy.cz (2019)

Z tabulky 2 vyplývá, že v současné době jezdí Dopravní společnost Ústeckého kraje, příspěvková organizace levněji, než byla požadovaná částka společnosti Busline v Královéhradeckém kraji. Nárůst ceny vlivem plánovaného pořízení nových autobusů není již tolik razantní, jak by se mohlo zdát v porovnání s cenou původních dopravců.

2.2 Současné a plánované výkony

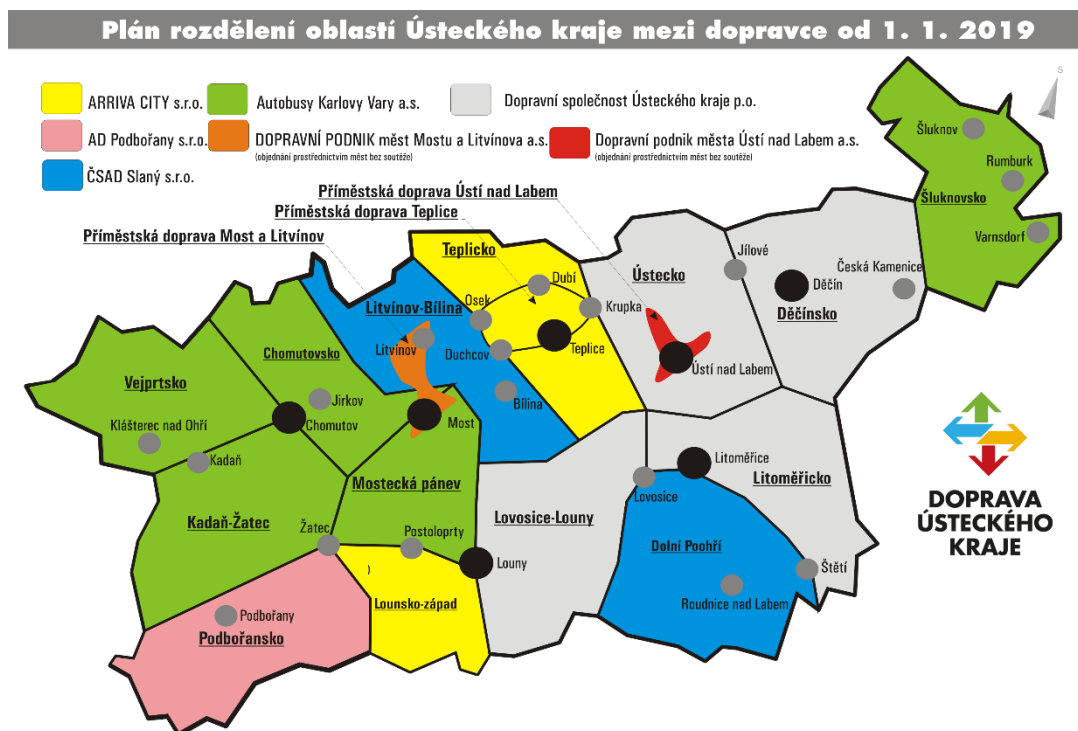
V současné době provozuje Dopravní společnost Ústeckého kraje, příspěvková organizace (2019) veřejnou hromadnou dopravu na základě krátkodobých smluv ve čtyřech oblastech Ústeckého kraje. V tabulce 3 jsou zobrazeny jednotlivé oblasti, datum zahájení provozu Dopravní společností Ústeckého kraje, příspěvkovou organizací (2019) a počet ujetých kilometrů v nich.

Tabulka 3 Současné oblasti provozu Dopravní společnosti Ústeckého kraje, p.o.

Začátek provozu	Oblast	Roční výkon v ujetých kilometrech
15. 09. 2018	Ústecko	2 254 615
15. 09. 2018	Děčínsko	1 377 000
01. 01. 2019	Litoměřice	1 365 000
01. 01. 2019	Lovosice-Louny	1 848 000
Celkem od 1. 1. 2019		6 844 615

Zdroj: Dopravní společnost Ústeckého kraje, p.o. (2019)

Na obrázku 1 jsou zobrazeni současní dopravci pro jednotlivé oblasti integrovaného dopravního systému Doprava Ústeckého kraje. Toto schéma nebude platné již od 1. 7. 2019, neboť dojde k dalšímu rozšíření působnosti Dopravní společnosti Ústeckého kraje, příspěvkové organizace.



Obrázek 1 Rozdělení oblastí v integrovaném dopravním systému DÚK (Dopravní společnost Ústeckého kraje, p.o., 2019)

Dne 28. 2. 2019 byla podepsána dlouhodobá smlouva mezi Ústeckým krajem a Dopravní společností Ústeckého kraje, příspěvkovou organizací (2019) na zajištění dopravní obslužnosti ve výše zmíněných oblastech a dále rozšíření působnosti krajského dopravce na další oblasti dopravní obslužnosti Ústeckého kraje. Smlouva o veřejných službách v přepravě cestujících veřejnou linkovou dopravou k zajištění dopravní obslužnosti Ústeckého kraje na vybraných linkách je podepsána s platností od 1. 7. 2019, přičemž od začátku platnosti zajistí Dopravní společnost Ústeckého kraje, příspěvková organizace (2019) dopravu v pěti oblastech. Posléze budou dopravní výkony společnosti dále narůstat v souvislosti se zvyšujícím se počtem obsluhovaných oblastí. První zvýšení obsluhovaných oblastí v době působnosti nové smlouvy nastane k 1. 1. 2020. Od 1. 2. 2021 dojde k rozšíření o další dvě oblasti a od 1. 1. 2025 o jednu další oblast. Přehled oblastí včetně dat zahájení provozu a v současnosti uvažovaných kilometrů je zobrazen v tabulce 4.

Tabulka 4 Budoucí oblasti provozu Dopravní společnosti Ústeckého kraje, p.o.

Začátek provozu	Oblast	Roční výkon v ujetých kilometrech
15. 09. 2018	Ústecko	2 254 760
15. 09. 2018	Děčínsko	1 388 245
01. 01. 2019	Litoměřice	1 373 593
01. 01. 2019	Lovosice-Louny	1 873 233
01. 07. 2019	Litvínov-Bílina	1 566 326
01. 01. 2020	Dolní Poohří	2 341 824
01. 02. 2021	Lounsko západ	798 000
01. 02. 2021	Podbořansko	974 000
01. 01. 2025	Šluknovsko	1 921 840
Celkem od 1. 1. 2025		14 491 821

Zdroj: Dopravní společnost Ústeckého kraje, p.o. (2019)

V současně provozovaných oblastech je od 1. 7. 2019 vidět nárůst kilometrů, přičemž k nejmenšímu zvýšení dojde v oblasti Ústecko, ve které proběhne nárůst o 145 kilometrů. V dalších oblastech je zvýšení podstatně větší, pro oblast Litoměřice se jedná o 8 593 kilometrů, na Děčínsku o 11 245 kilometrů a nejvyšší nárůst je naplánován v oblasti Lovosice-Louny o 25 233 kilometrů. Tyto hodnoty v součtu dávají navýšení kilometrů v současně provozovaných oblastech o 45 216 kilometrů. Při porovnání ročního výkonu v ujetých kilometrech v současné době s plánovaným rozsahem od 1. 1. 2025 zjistíme jeho nárůst o 7 647 206 kilometrů. Tato hodnota představuje více jak dvojnásobný nárůst ukazatele ročního výkonu v ujetých kilometrech.

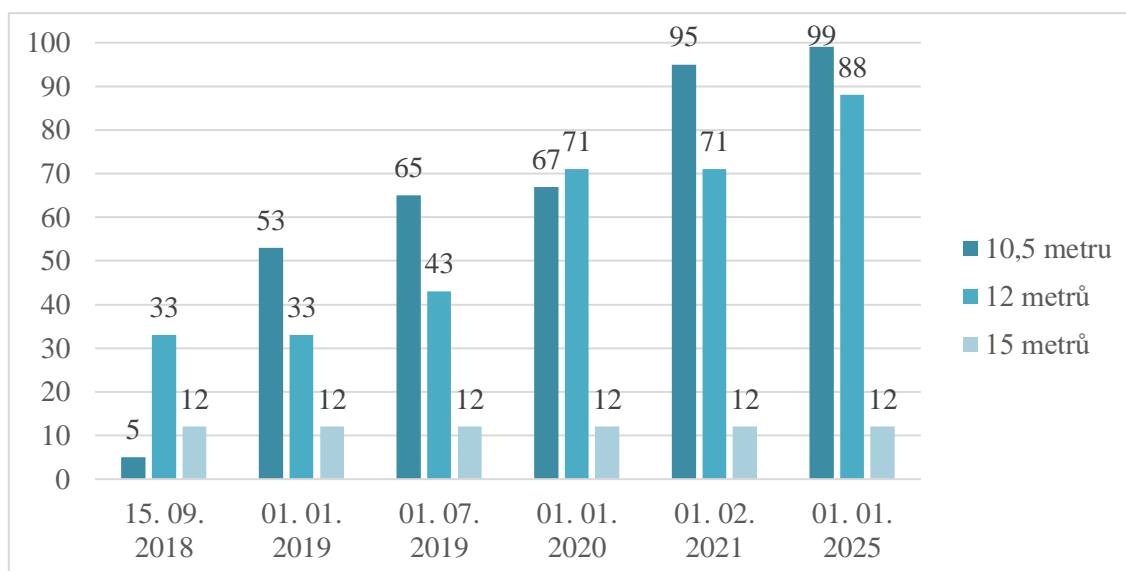
Oběhy vozidel na jednotlivých spojích linek jsou nastaveny podle potřebné kapacity vozidel, přičemž, jak uvádí Dopravní společnost Ústeckého kraje, příspěvková organizace (2019), tyto oběhy byly stanoveny Ústeckým krajem před výběrovými řízeními na původní dopravce v rámci integrovaného dopravního systému Doprava Ústeckého kraje. Dále uvádí, že autobusy byly podle obvyklé kapacity rozděleny do délkových kategorií 10,5 metru, 12 metrů, 13 metrů a 15 metrů, přičemž kategorie 13 metrů bude nahrazena autobusy menší kategorie 12 metrů. Potřebný počet autobusů pro provoz veřejné hromadné dopravy ve vybraných oblastech podle jednotlivých délkových je zobrazen v tabulce 5.

Tabulka 5 Potřebný počet autobusů pro zajištění dopravy

Oblast	Typ vozu		
	10,5 metru	12 metrů	15 metrů
Ústecko	2	22	5
Děčínsko	3	11	7
Litoměřice	23	0	0
Lovosice-Louny	25	0	0
Litvínov-Bílina	12	10	0
Dolní Poohří	2	28	0
Lounsko západ	13	0	0
Podbořansko	15	0	0
Šluknovsko	4	17	0

Zdroj: Dopravní společnost Ústeckého kraje, p.o. (2019)

Z tabulky 5 vyplývá celková potřeba autobusů pro zajištění dopravy ve všech oblastech v budoucnu obsluhovaných Dopravní společností Ústeckého kraje, příspěvkové organizace. Pro délkovou kategorii 10,5 metru se jedná o 99 vozidel, pro kategorii 12 metrů jde o 88 vozidel a nejdelších vozidel délky 15 metrů je potřeba 12. Na obrázku 2 je zobrazen potřebný počet autobusů podle jednotlivých časových období, ve kterých došlo nebo dojde k rozšíření provozu krajského dopravce.



Obrázek 2 Vývoj potřebného počtu autobusů dle typů (Dopravní společnost Ústeckého kraje, p.o., 2019)

2.3 Současný vozový park

Dopravní společnost Ústeckého kraje, příspěvková organizace (2018) má nyní ve svém vozovém parku pouze pronajaté autobusy. První skupinu dle stejného zdroje tvoří autobusy používané dřívějším dopravcem na linkách Dopravy Ústeckého kraje, jejichž pronájem zajišťuje společnost OverLine s.r.o. Pronájem druhé skupiny podle Dopravní společnosti Ústeckého kraje, příspěvkové organizace (2018) obstarává společnost IT Global s.r.o., která zprostředkovává pronájem zánovních autobusů značek Mercedes-Benz a SETRA, jejichž počet doplňuje staršími ojetými vozy původem z Německa. V tabulce 6 je uveden seznam autobusů pronajatých společností OverLine s.r.o. pro středisko Ústí nad Labem.

Tabulka 6 Autobusy společnosti OverLine s.r.o. pro Ústí nad Labem

RZ	Typ	Rok výroby	Maximální nájezd [km/rok]	Měsíční nájemné bez DPH [Kč]
5L1 5022	Irisbus Crossway Low Entry – MAN	2014	95 000	66 232
5L1 5030	Irisbus Crossway Low Entry – MAN	2014	95 000	66 149
5L1 5032	Irisbus Crossway Low Entry – MAN	2014	95 000	66 149
5L1 5033	Solaris Urbino 15LE	2014	95 000	102 427
5L1 5034	Solaris Urbino 15LE	2014	95 000	102 427
5L1 5037	Solaris Urbino 15LE	2014	95 000	102 427
5L1 5041	Solaris Urbino 15LE	2014	95 000	102 427
5L1 5073	Solaris Urbino 15LE	2014	95 000	102 427

Zdroj: Dopravní společnost Ústeckého kraje, p.o. (2018)

V tabulce 1 oproti stavu při předchozím dopravci chybí autobusy značky SOR, o které dopravce neměl zájem a nahradil je vozidly od společnosti IT Global s.r.o. Nově cestující

na linkách v oblasti Ústecka vozí pronajaté autobusy Mercedes-Benz Intouro M 12,6 m, přičemž jeden z nich je zachycen na obrázku 3 při obsluze linky 453 v Českém středohoří.



Obrázek 3 Autobus Mercedes-Benz Intouro M 12,6 m v oblasti Ústecko (Autor)

Dalším střediskem, ve kterém se Dopravní společnost Ústeckého kraje, příspěvková organizace (2018) rozhodla převzít některé autobusy jsou Louny, v této lokalitě krajská dopravní společnost převzala 8 autobusů, především výrobce SOR, seznam převzatých vozidel je uveden v tabulce 7.

Tabulka 7 Autobusy společnosti OverLine s.r.o. pro Louny

RZ	Typ	Rok výroby	Maximální nájezd [km/rok]	Měsíční nájemné bez DPH [Kč]
5L1 1197	SOR CN 9,5	2014	90 000	59 922
5L1 1200	SOR CN 9,5	2014	90 000	59 922
5L1 1212	SOR CN 9,5	2014	90 000	60 087
5L1 1213	SOR CN 9,5	2014	90 000	60 087
5L1 1214	SOR CN 9,5	2014	90 000	60 087
5L1 1215	SOR CN 9,5	2014	90 000	60 087
5L1 5028	IVECO Crossway Low Entry E6	2014	90 000	67 284
5L5 3632	SOR CN 9,5	2014	90 000	60 087

Zdroj: Dopravní společnost Ústeckého kraje, p.o. (2018)

Pro oblast Děčínska se krajský dopravce rozhodl převzít všechny autobusy po původním dopravci a jejich výčet je uveden v tabulce 8. V oblasti Děčín nedošlo s nástupem nového dopravce k žádným významným změnám pro cestující, neboť v provozu zůstaly stejné autobusy jako u původního dopravce včetně odbavovacího systému. Specifikem provozu v této oblasti je nasazování jednoho autobusu délkové kategorie 7 metrů, která jinak nemá v působnosti Dopravní společnosti Ústeckého kraje, příspěvkové organizace (2018) období. V současné době je tento vůz speciální i v oblasti pohonného ústrojí, neboť se jedná o jediný autobus využívající spalování stlačeného zemního plynu (CNG). Ostatní autobusy ve všech střediscích krajského dopravce využívají klasický dieselový motor spalující naftu.

Tabulka 8 Autobusy společnosti OverLine s.r.o. pro Děčínsko

RZ	Typ	Rok výroby	Maximální nájezd [km/rok]	Měsíční nájemné bez DPH [Kč]
4L2 5170	IRISBUS Crossway Low Entry – AUT	2008	90 000	62 600
4L2 5171	IRISBUS Crossway Low Entry – AUT	2008	90 000	62 600
4L2 5172	IRISBUS Crossway Low Entry – AUT	2008	90 000	62 600
4L7 3054	IVECO STRATOS LE 37 CNG	2012	90 000	62 600
5L1 1096	IVECO Crossway Low Entry E6	2014	90 000	63 896
5L1 1097	IVECO Crossway Low Entry E6	2014	90 000	63 896
5L1 1098	IVECO Crossway Low Entry E6	2014	90 000	63 896
5L1 1099	IVECO Crossway Low Entry E6	2014	90 000	63 896
5L1 5018	IVECO Crossway Low Entry E6	2014	90 000	63 896
5L1 5023	IVECO Crossway Low Entry E6	2014	90 000	63 896
5L1 5025	IVECO Crossway Low Entry E6	2014	90 000	63 896
5L1 5026	IVECO Crossway Low Entry E6	2014	90 000	63 896
5L1 5027	IVECO Crossway Low Entry E6	2014	90 000	63 896
5L1 5035	Solaris Urbino 15LE	2014	90 000	101 694
5L1 5036	Solaris Urbino 15LE	2014	90 000	101 694
5L1 5038	Solaris Urbino 15LE	2014	90 000	102 427
5L1 5039	Solaris Urbino 15LE	2014	90 000	102 427
5L1 5040	Solaris Urbino 15LE	2014	90 000	102 427
5L1 5072	Solaris Urbino 15LE	2014	90 000	102 427
5L1 5074	Solaris Urbino 15LE	2014	90 000	102 427

Zdroj: Dopravní společnost Ústeckého kraje, p.o. (2018)

Na autobusech v této oblasti bylo změněno pouze logo dopravce, přičemž na následujícím obrázku 4 je k vidění autobus IVECO Crossway Low Entry E6 již s novým logem v oblasti Českého středohoří během podzimu, tedy krátce po zahájení provozu krajským dopravcem.



Obrázek 4 Autobus IVECO Crossway Low Entry E6 v oblasti Děčínsko (Autor)

Poslední středisko, ve kterém se nachází převzaté autobusy od společnosti Overline s.r.o., jsou Litoměřice. Dopravní společnost Ústeckého kraje, příspěvková organizace (2018) si zde pronajala 17 autobusů značek SOR a IRISBUS zobrazených v tabulce 9.

Tabulka 9 Autobusy společnosti OverLine s.r.o. pro Litoměřice

RZ	Typ	Rok výroby	Maximální nájezd [km/rok]	Měsíční nájemné bez DPH [Kč]
5L1 1167	IRISBUS Crossway LowEntry 10.8	2014	90 000	61 452
5L1 1168	IRISBUS Crossway LowEntry 10.8	2014	90 000	61 452
5L1 1169	IRISBUS Crossway LowEntry 10.8	2014	90 000	61 452
5L1 1170	IRISBUS Crossway LowEntry 10.8	2014	90 000	61 452
5L1 1171	IRISBUS Crossway LowEntry 10.8	2014	90 000	61 452
5L1 1196	SOR CN 9,5	2014	90 000	59 922
5L1 1198	SOR CN 9,5	2014	90 000	59 922
5L1 1199	SOR CN 9,5	2014	90 000	59 922
5L1 1201	SOR CN 9,5	2014	90 000	59 922
5L1 1202	SOR CN 9,5	2014	90 000	59 922
5L1 1203	SOR CN 9,5	2014	90 000	60 534
5L1 1205	SOR CN 9,5	2014	90 000	60 534
5L1 1207	SOR CN 9,5	2014	90 000	60 534
5L1 1208	SOR CN 9,5	2014	90 000	60 534
5L1 1209	SOR CN 9,5	2014	90 000	60 534
5L1 5020	IVECO Crossway Low Entry E6	2014	90 000	66 940

Zdroj: Dopravní společnost Ústeckého kraje, p.o. (2018)

Kromě autobusů jsou do pronájmu Dopravní společnosti Ústeckého kraje, příspěvkové organizace (2018) v oblastech Děčín a Litoměřice zahrnuty i vleky pro přepravu jízdních kol, které jsou využívány v letní sezóně na vybraných linkách, kdy jsou spojeny do soupravy s autobusy. Seznam vleků pro přepravu jízdních kol je uveden v tabulce 10.

Tabulka 10 Vleky za autobusy společnosti OverLine s.r.o. pro Děčín a Litoměřice

RZ	Typ	Rok výroby	Měsíční nájemné bez DPH [Kč]
3L8 8967	AGADOS VZ-26	2016	838
4L9 8743	AGADOS VZ-31	2016	838
4L9 8744	AGADOS VZ-31	2016	838
4L9 8745	AGADOS VZ-31	2016	838
4L9 8746	AGADOS VZ-31	2016	838
4L9 8747	AGADOS VZ 31	2016	838
4L9 8748	AGADOS VZ 31	2016	838
4L9 8749	AGADOS VZ 31	2016	838

Zdroj: Dopravní společnost Ústeckého kraje, p.o. (2018)

Druhou hlavní skupinou jsou autobusy pronajaté od společnosti IT Global s.r.o., které jsou dále rozděleny do tří kategorií. První kategorie obsahuje zánovní autobusy, které původní objednatel neodebral a za účelem pronájmu Dopravní společnosti Ústeckého kraje, p.o. (2018) je zakoupila výše zmíněná společnost, pro přehlednost je využita zkratka M-B místo celého názvu výrobce autobusů Mercedes-Benz. Přehled těchto vozidel je zobrazen v tabulce 11.

Tabulka 11 Kategorie A autobusů společnosti IT Global s.r.o.

RZ	Typ	Rok výroby	RZ	Typ	Rok výroby
6J3 3298	M-B Intouro 12,3m	2018	6J3 3305	M-B Intouro M 12,6 m	2018
6J3 3374	M-B Intouro 12,3m	2018	6J3 3375	M-B Intouro M 12,6 m	2018
6J3 3372	M-B Intouro M 12,6 m	2018	6J3 3380	M-B Intouro M 12,6 m	2018
6J3 3297	M-B Intouro M 12,6 m	2018	6J3 3304	M-B Intouro M 12,6 m	2018
6J3 3312	M-B Intouro M 12,6 m	2018	6J3 3301	M-B Intouro M 12,6 m	2018
6J3 3299	M-B Intouro L 13,3m	2018	6J3 3314	M-B Intouro M 12,6 m	2018
6J3 3371	M-B Intouro L 13,3m	2018	6J3 3381	M-B Intouro M 12,6 m	2018
6J3 3378	M-B Intouro M 12,6 m	2018	6J3 3315	M-B Intouro M 12,6 m	2018
6J3 3373	M-B Intouro M 12,6 m	2018	6J3 3382	M-B Intouro M 12,6 m	2018
6J3 3310	M-B Intouro M 12,6 m	2018	6J3 3318	M-B Intouro M 12,6 m	2018
6J3 2594	M-B Intouro M 12,6 m	2018	6J3 3384	M-B Intouro M 12,6 m	2018
6J3 3370	M-B Intouro M 12,6 m	2018	6J3 3319	M-B Intouro M 12,6 m	2018
6J3 3309	M-B Intouro M 12,6 m	2018	6J3 3385	M-B Intouro M 12,6 m	2018
6J3 3376	M-B Intouro M 12,6 m	2018	6J3 3004	SETRA 415 LE	2018

Zdroj: Dopravní společnost Ústeckého kraje, p.o. (2018)

Z tabulky 11 vyplývá, že mezi pronajatými autobusy se objevují tři druhy autobusů Mercedes-Benz Intouro. Po dvou kusech je zastoupena varianta Intouro 12,3m, stejný počet zástupců má i nejdelší varianta Intouro L 13,3m. Obě tyto varianty jsou pouze doplňkem k 23 autobusům Intouro M 12,6m, jež tvoří většinu této kategorie vozidel. Zajímavostí jsou dle Dopravní společnosti Ústeckého kraje, příspěvkové organizace (2018) i rozdíly ve výbavě, neboť nejdelší varianta je vybavena odlišnými sedadly, a dokonce i klimatizací, zatímco nejrozšířenější typ klimatizací vybaven není a jeho sedadla jsou méně pohodlná než u delší varianty. Klimatizací jsou také vybaveny i oba nejkratší autobusy značky Mercedes-Benz, tedy provedení Intouro 12,3m.

Jak dále vyplývá z tabulky 11, tak jediným zástupcem jiné značky než Mercedes-Benz v kategorii vozidel A je zbrusu nový autobus SETRA 415 LE z roku 2018, který je dle Dopravní společnosti Ústeckého kraje, příspěvkové organizace (2019) nasazován na mezinárodní linku 452, jejíž konečná stanice je až za německými hranicemi v obci Bahratal, jak lze vidět na obrázku 5, kde je tento autobus zachycen při přejezdu hranic České republiky směrem do Spolkové republiky Německo. Na obrázku 5 je vyfotografován autobus SETRA 415 LE právě na hranicích České republiky a Německa mezi českou obcí Petrovice a německým Bahratalem. Zajímavostí je i název konečné zastávky, jejíž český překlad zní jako Bahratal, hraniční přechod, přičemž je i stykovou stanicí s linkami německé veřejné dopravy v pohraničí.



Obrázek 5 Autobus SETRA 415 LE na hranicích České republiky a Německa (Autor)

Další dvě kategorie vozidel zahrnují ojetá vozidla, která byla získána pro pronájem dvěma způsoby, které uvádí Dopravní společnost Ústeckého kraje, příspěvková organizace (2019). Autobusy Mercedes-Benz Intouro 12,2 m z kategorie B jsou v majetku koncernu ICOM Transport a.s. a byla pronajata pro jejich nadbytečnost ve střediscích Litomyšl, Slaný, Vlašim a Třebíč. Zbýlé tři autobusy značky Setra v kategorii B a všechny autobusy v kategorii C pochází ze zahraničí a byly zakoupeny za účelem jejich pronájmu ke krajskému dopravci. Přehled vozidel těchto dvou kategorií je zobrazen v tabulce 12.

Tabulka 12 Kategorie B a C autobusů společnosti IT Global s.r.o.

Kategorie B			Kategorie C		
RZ	Typ	Rok výroby	RZ	Typ	Rok výroby
2SI 1043	Mercedes-Benz Intouro 12,2 m	2013	7AD 2396	SETRA S 415 NF	2012
4J8 0672	Mercedes-Benz Intouro 12,2 m	2013	7AC 9572	SETRA S 415 NF	2009
7AD 2324	SETRA 415 H	2013	7AC 9571	SETRA S 415 NF	2009
7AD 2325	SETRA 415 H	2013	7AC 9573	SETRA S 415 NF	2009
7AD 2353	SETRA S 415 NF	2012	7AC 9570	Mercedes-Benz Intouro M Optimum light	2009
5J1 2941	Mercedes-Benz Intouro 12,2 m	2013			
2SV 8590	Mercedes-Benz Intouro 12,2 m	2013			
5J2 1486	Mercedes-Benz Intouro 12,2 m	2013			
4J9 1605	Mercedes-Benz Intouro 12,2 m	2013			

Zdroj: Dopravní společnost Ústeckého kraje, p.o. (2018)

Na rozdíl od kategorie A nejde dle Dopravní společnosti Ústeckého kraje, příspěvkové organizace (2018) v kategoriích B a C o zánovní vozidla, ale autobusy ojeté, které dříve využívali dopravci v České republice v případě Mercedesů-Benz Intouro 12,2 m nebo ve Francii v případě autobusu Mercedes-Benz Intouro M Optimum Light, jehož specifíkem je plošina pro vozíčkáře v prostoru druhých dveří, která je schopna vyvézt z úrovně chodníku do úrovně podlahy i elektrický invalidní vozík do váhy 350 kg včetně přepravované osoby. Stejný zdroj dále uvádí, že dopravce CARS LACROIX, pocházející také z Francie, je i původním majitelem všech autobusů značky SETRA z kategorií B a C.

2.3.1 Cena za pronájem

V předchozím bodě byly zmíněny i částky, které si za pronájem autobusů stanovila společnost OverLine s.r.o. Pro kompletnost kapitoly jsou v tabulce 13 uvedeny ceny za pronájem přívěsů a autobusů podle typu, mezi přívěsy patří výrobky společnosti AGADOS, v případě zbylých položek tabulky se jedná o autobusy.

Tabulka 13 Ceny pronájmu přívěsů a autobusů od společnosti Overline s.r.o.

Typ	Počet vozidel	Měsíční nájemné bez DPH [Kč]
AGADOS VZ-26	1	838
AGADOS VZ-31	7	838
IRISBUS Crossway Low Entry – AUT	3	62 600
Irisbus Crossway Low Entry – MAN	2	66 149
Irisbus Crossway Low Entry – MAN	1	66 232
IRISBUS Crossway LowEntry 10.8	5	61 452
IVECO Crossway Low Entry E6	9	63 896
IVECO Crossway Low Entry E6	1	66 940
IVECO Crossway Low Entry E6	1	67 284
IVECO STRATOS LE 37 CNG	1	62 600
Solaris Urbino 15LE	2	101 694
Solaris Urbino 15LE	10	102 427
SOR CN 9,5	7	59 922
SOR CN 9,5	5	60 087
SOR CN 9,5	5	60 534

Zdroj: Dopravní společnost Ústeckého kraje, p.o. (2018)

Pronajímané autobusy od společnosti IT Global s.r.o. jsou rozděleny do tří cenových kategorií, mezi kterými jsou značné rozdíly ve výši i vývoji splátek nájmu. Do nejvyšší kategorie, označené A, spadá jeden autobus SETRA 415 LE a většina autobusů Mercedes-Benz Intouro, které jsou rozděleny do dvou podtypů podle délky – Intouro M 12,6 m a delší varianta Intouro L 13,3 m. Splátky v kategorii A jsou nastaveny degresivně a jejich výše je zobrazena v tabulce 14.

Tabulka 14 Cena pronájmu autobusů kategorie A

Měsíc	Měsíční nájemné bez DPH [Eur]	Měsíc	Měsíční nájemné bez DPH [Eur]
Září 2018	7 500	Duben 2019	3 500
Říjen 2018	7 000	Květen 2019	2 500
Listopad 2018	6 500	Červen 2019	2 500
Prosinec 2018	6 000	Červenec 2019	2 000
Leden 2019	5 500	Srpen 2019	2 000
Únor 2019	5 000	Září 2019–Prosinec 2019	1 500
Březen 2019	3 500	Leden 2020 a každý další měsíc	1 000

Zdroj: Dopravní společnost Ústeckého kraje, p.o. (2018)

Důvodem k tomuto nastavení splátek bylo pořízení zánovních autobusů pronajímatelem a jeho snaha o pokrytí většiny nákladů na tato vozidla v prvních měsících z důvodu případného brzkého ukončení pronájmu po dodání vlastních autobusů do příspěvkové organizace Dopravní společnost Ústeckého kraje, p.o. Na obrázku 6 je vyfocena část autobusů Mercedes-Benz

Intouro M 12,6 m a Mercedes-Benz Intouro L 13,3 m po dovezení na odstavňou plochu v Dubí, kde probíhala jejich příprava na provoz v prvních 14 dnech měsíce září roku 2018.



Obrázek 6 Část autobusů kategorie A po přivezení od pronajímatele (Autor)

V kategorii B jsou zařazeny především autobusy Mercedes-Benz Intouro 12,2 m, které doplňuje trojice vozidel značky SETRA. V této kategorii se nachází dva různé podtypy této značky, a to ve dvou autobusech typ 415 H a jeden vůz typu S 415 NF. V kategorii C si oba výrobci vyměnili své postavení, neboť ji dominují autobusy značky SETRA typu S 415 NF, jež jsou doplněny jedním autobusem Mercedes-Benz Intouro M Optimum Light. V souhrnu všech kategorií je poslední kategorie jediná, ve které má výrobce SETRA více vozidel než výrobce Mercedes-Benz. V tabulce 15 jsou zobrazeny ceny za pronájem autobusů z kategorií B a C stanovených pronajímatelem, společností IT Global s.r.o.

Tabulka 15 Cena pronájmu autobusů kategorií B a C

Kategorie B		Kategorie C	
Měsíc	Měsíční nájemné bez DPH [Eur]	Měsíc	Měsíční nájemné bez DPH [Eur]
Září 2018–Listopad 2018	3 500	Září 2018–Listopad 2018	3 000
Prosinec 2018 a další měsíce	3 000	Prosinec 2018 a další měsíce	2 500

Zdroj: Dopravní společnost Ústeckého kraje, p.o. (2018)

V porovnání s kategorií A je měsíční nájemné stanoveno poměrně jednodušeji a přehledněji, neboť jsou zde uvedeny pouze dvě sazby pro každou z kategorií. Z tabulky 13 vyplývá mírné snížení splátek po prvních třech měsících pronájmu vozidel a stagnace výše nájemného po zbytek doby pronájmu. Při srovnání se splátkami kategorie A je vidět nižší sazba pro zbylé dvě kategorie od počátku pronájmu. V průběhu nájemní doby dochází k převrácení tohoto vztahu, od května 2019 jsou autobusy kategorie B dražší než vozidla z kategorie A a zároveň se vyrovnávají splátky mezi kategoriemi A a C, aby od července byly autobusy z kategorie C dražší než vozy z kategorie A.

2.3.2 Nutné rozšíření vozového parku

V současné době má Dopravní společnost Ústeckého kraje, příspěvková organizace v pronájmu 52 autobusů od společnosti Overline s.r.o. a 42 autobusů od společnosti IT Global s.r.o., což v součtu dává 94 dostupných autobusů, přičemž celková potřeba autobusů pro zajištění linek je 98 vozidel. Tento problém je vyřešen zrušením záloh. Počet pronajatých autobusů je v současné době nutné snížit o jeden vůz po velké nehodě s fatálními následky. Již v letošním roce dojde ke zvýšení potřebného počtu vozidel na 120 v souvislosti s převzetím dopravy v oblasti Litvínov-Bílina, což způsobí první nutné rozšíření vozového parku, které bude muset Dopravní společnost Ústeckého kraje, příspěvková organizace řešit pronájem, neboť není v silách výrobců autobusů v takto krátké době vyrobit nové autobusy.

Nárůst počtu potřebných vozidel se objeví s každým rozšířením oblasti provozu krajského dopravce. K těm dojde od 1. 1. 2020, 1. 2. 2021 a 1. 5. 2025. Postupně dojde ke zvýšení o 30 autobusů na 150 v případě roku 2020, v dalším roce se číslo posune o 28 na hodnotu 178 vozů a naposledy v roce 2025 o 21 vozů na 199. Z těchto hodnot vyplývá nutnost pořídit minimálně 105 autobusů a v případě zájmu provozování pouze vlastních dopravních prostředků je třeba nakoupit 199 autobusů.

Dalším problémem jsou provozované autobusy, neboť většina z vozů pronajatých od společnosti IT Global s.r.o. nesplňuje původní standardy integrovaného dopravního systému Doprava Ústeckého kraje. Hlavní dvě podmínky, které musely být upraveny, jsou částečná nízkopodlažnost a vybavení vozidel celovozovou klimatizací. Podmínku částečné nízkopodlažnosti splňují pouze některé autobusy značky SETRA a pro přepravu vozíčkářů je ještě upraven jeden autobus značky Mercedes-Benz, konkrétně vůz Mercedes-Benz Intouro M Optimum light. Klimatizací jsou vybaveny pouze vybrané autobusy, jako příklad lze uvést oba autobusy Mercedes-Benz Intouro L 13,3 m a autobus SETRA 415 LE, který je zobrazen na obrázku 7.



Obrázek 7 Jeden z autobusů vybavených klimatizací – SETRA 415 LE (Autor)

2.3.3 Výběrová řízení na pořízení autobusů

Dopravní společnost Ústeckého kraje, příspěvková organizace (2017) vypsala několik výběrových řízení za účelem rozšíření svého vozového parku, v roce 2017 byla vyhlášena dvě výběrová řízení, která byla po napadení podnětem k Ústav pro ochranu hospodářské soutěže zrušena. Po zrušení těchto soutěží bylo Dopravní společností Ústeckého kraje, příspěvkovou organizací (2019) v roce 2018 vyhlášeno další výběrové řízení na dodávku autobusů pro celý kraj, jenž také skončilo zrušením.

První z výběrových řízení, jehož předmětem byl operativní leasing a plný servis autobusů pro regionální dopravu na dobu 5 let v oblasti Ústecko, bylo zahájeno dne 28. 11. 2017, jehož obsah, jak uvádí Dopravní společnost Ústecké kraje, příspěvková organizace (2017) bylo rozdělen na dvě části, první z těchto částí bylo dodání 23 kusů částečně nízkopodlažních autobusů délky 12 metrů a druhá část zakázky byla dodávka 6 kusů částečně nízkopodlažních autobusů délky 15 metrů. Kritéria pro hodnocení této nabídky uvádí Dopravní společnost Ústeckého kraje, p.o. (2017) následovně:

- *„Nabídková cena operativního leasingu včetně plného servisu za všechna vozidla nabízená v příslušné části zakázky za 5 let v Kč.*
- *Předpokládané náklady na spotřebovanou naftu všemi vozidly nabízenými v příslušné části zakázky za 5 let provozu v Kč.“*

Nejvýhodnější nabídka pro obě části byla Dopravní společností Ústeckého kraje, příspěvkovou organizací (2017) stanovena jako nabídka s nejnižším součtem nabídkové ceny operativního leasingu a předpokládaných nákladů na spotřebovanou naftu. Součástí nabídkové ceny mělo být i dodání odbavovacího systému.

Druhé výběrové řízení vypsané 19. 12. 2017 za účelem poptávky po operativním leasingu a plném servisu autobusů pro regionální dopravu na Děčínsku navazovalo na první výběrové řízení, neboť tyto dvě oblasti byly v plánu k převzetí Dopravní společností Ústeckého kraje, příspěvkovou organizací (2017) jako první. Předmětem dodávky bylo 11 kusů částečně nízkopodlažních autobusů do délky 12 metrů a dodávka 9 kusů částečně nízkopodlažních autobusů do délky 15 metrů včetně odbavovacího zařízení. Hodnocení nabídek mělo probíhat podle stejných kritérií jako u předchozího výběrového řízení.

Společnou vlastností obou výběrových řízení bylo dle stejného zdroje jejich napadení jedním z výrobců autobusů, který podal podnět k Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže pro krátkou lhůtu na podání nabídek, této stížnosti bylo vyhověno i přes odvolání se, ale došlo ke zrušení obou výběrových řízení, neboť se nakonec nikdo nepřihlásil, protože se výrobci autobusů začali připravovat na nově vypsané výběrové řízení, jehož popis bude následovat.

Největším výběrovým řízením na dodání autobusů, které Dopravní společnost Ústeckého kraje, příspěvková organizace (2019) bylo v pořadí třetím a jeho vypsaní proběhlo dne 12. 6. 2018. Vzhledem k velkému množství poptávaných autobusů bylo výběrové řízení rozděleno na čtyři části, přičemž záleželo na jednotlivých dodavatelích, o které části zakázky se budou zajímat a kam podají nabídku. Předmětem dodávky ve všech částích byly částečně nízkopodlažní autobusy včetně odbavovacího a informačního systému, přičemž rozdělení proběhlo podle délky vozidel následovně:

- nejvýše 90 kusů do délky 10,5 metrů,
- nejvýše 71 kusů do délky 12 metrů,
- nejvýše 29 kusů do délky 13 metrů
- a nejvýše 36 kusů do délky 15 metrů.

Výběrové řízení bylo dle výše uvedeného zdroje hodnoceno podle kritérií nabídková cena a bez DPH a předpokládané náklady na spotřebovanou naftu v poměru 60:40. Lhůta pro podání nabídek byla stanovena na 120 dní, ale výběrové řízení bylo nakonec také zrušeno a Krajský úřad Ústeckého kraje spolu s Dopravní společností Ústeckého kraje, příspěvkovou organizací (2019) se rozhodly pro výběr dodavatelů metodou jednacího řízení bez uveřejnění.

Výsledkem jednacího řízení bez uveřejnění na dodávku autobusů do 10,5 metru bylo podepsání smlouvy mezi Dopravní společností Ústeckého kraje, příspěvkovou organizací (2019) a společností Zliner s.r.o. na dodávku 90 kusů autobusů typu Crossway LE LINE 10,8 m s cenou 5 600 000 Kč bez DPH za jedno vozidlo. Druhý výsledek přineslo jednací řízení bez uveřejnění na dodání autobusů délky do 12 metrů, na jehož základě byla podepsána smlouva mezi Dopravní společností Ústeckého kraje, příspěvkovou organizací (2019) a výrobcem Scania Czech Republic s.r.o. na dodávku nejvýše 71 kusů autobusů délky 12 metrů, přičemž pořizovací cena za jedno vozidlo je ve výši 6 819 350 Kč bez DPH.

2.4 Shrnutí současného stavu a zjištěných potřeb

Ve vozovém parku autobusů Dopravní společnosti Ústeckého kraje, příspěvkové organizace se v současné době nachází pouze pronajaté autobusy v celkovém počtu 94 kusů, přičemž autobusy jsou rozděleny v poměru 52:42, kdy převažují vozidla společnosti Overline s.r.o. nad vozidly společnosti IT Global s.r.o. Pro doplnění vozového parku uvažuje Dopravní společnost Ústeckého kraje, příspěvková organizace (2019) o využití dotací na nákup autobusů s pohonem na stlačený zemní plyn.

Podle původních standardů musí být autobusy provozované v integrovaném dopravním systému částečně nízkopodlažní a vybaveny celovozovou klimatizací, z důvodu napjatých termínů pro zajištění dopravy místo předchozího dopravce byl Krajský úřad Ústeckého kraje nucen standardy upravit a tyto dvě podmínky zrušit. Všechny 52 autobusů pronajatých od společnosti Overline s.r.o. tyto standardy plní, neboť byly zakoupeny právě pro tyto výkony, na které jsou dále nasazovány i po přechodu pod Dopravní společnost Ústeckého kraje, příspěvkovou organizací (2019). U autobusů majitele IT Global s.r.o. je plnění těchto podmínek horší, neboť původně nebyly plánovány pro obsluhu linek v rámci integrovaného dopravního systému Doprava Ústeckého kraje. Z celkového počtu 42 vozidel je podle stejného zdroje alespoň částečně nízkopodlažních pouze 6 autobusů, klimatizací je pak vybavena jen malá část z pronajatých autobusů od této společnosti, do této části spadá i zmíněných 6 nízkopodlažních vozů.

Již z těchto údajů lze stanovit nutnou náhradu 36 autobusů k dosažení původních standardů, kterými se integrovaný dopravní systém Doprava Ústeckého kraje pyšnil před zahájením provozu od 1. 1. 2015. Pro nynější potřeby provozu tento počet autobusů s omezením záložních autobusů dostačuje, ale s nárůstem výkonů způsobeným přebíráním dalších oblastí se objeví nedostatek vozidel, ke kterému dojde již od 1. 7. 2019. Od tohoto data bude dopravci chybět 32 vozidel, posléze od 1. 1. 2020 to bude již 56 autobusů, od 1. 2. 2021 by číslo dosáhlo

již 84 autobusů a od 1. 1. 2025 by se nedostatek projevoval v počtu 105 vozidel. V případě zájmu krajského dopravce o provoz pouze vlastních vozidel činí celkový potřebný počet 199 autobusů, což je jeden z cílů založení vlastního krajského dopravce Dopravní společnosti Ústeckého kraje, příspěvkové organizace (2019).

Tabulka 16 Roční náklady na pronájem autobusů

Pronajímatel	Počet pronajímaných vozidel	Roční nájemné [Kč]
OverLine s.r.o. - neměnná cena	60	44 668 788
IT Global s.r.o. - za rok 2019	42	667 611 292
IT Global s.r.o. - od roku 2020	42	255 512 286
Celkem 2019	102	712 300 800
Celkem 2020	102	300 201 074

Zdroj: Dopravní společnost Ústeckého kraje, p.o. (2018)

V tabulce 16 jsou uvedeny roční náklady na pronájem autobusů od obou společností, které své autobusy pronajímají krajskému dopravci. Pro přepočítání u společnosti IT Global s.r.o. byl použit průměrný kurz Eura vůči České koruně v jednotlivých měsících podle České národní banky. Pro výpočet dalších kurzů v roce 2019 bylo počítáno s vývojem kurzu podle prvních tří měsíců roku 2019 a pro rok 2020 byl použit kurz 25,856.

3 NÁVRHY VARIANT MOŽNOSTÍ POŘÍZENÍ AUTOBUSŮ PRO KRAJSKOU DOPRAVNÍ SPOLEČNOST

Třetí kapitola diplomové práce se zabývá návrhy variant možností pořízení autobusů. V první části je stanovena technická specifikace vozidel, především pak požadovaná výbava a vlastnosti autobusů. Posléze se třetí kapitola zmiňuje o možnosti získání dotace na pořízení vozidel poháněných palivem CNG, na kterou dále navazují samotné možnosti pořízení, kam lze zařadit oba druhy leasingu, financování nákupu za pomoci úvěru nebo koupě za hotové. Uvažované období nákupu vozidel a datum čerpání úvěru je k 1. 1. 2020, přičemž na tomto datu závisí výše ceny za pronájem autobusů, datum splátek úvěru a úrokové období. Doba provozu autobusů je určena na 10 let, vzhledem k jejich ekonomické životnosti a době trvání smlouvy o veřejných službách v přepravě cestujících mezi dopravcem a krajským úřadem.

Autor navrhuje tři varianty počtu autobusů k pořízení:

- První z nich je nákup 105 autobusů, jehož podmínkou je ponechání všech pronajatých autobusů v provozu.
- Druhá varianta zmiňuje nahrazení všech vozidel původně neurčených pro provoz v integrovaném dopravním systému Doprava Ústeckého kraje, což způsobí zvýšení počtu potřebných autobusů o 42 na 147 autobusů.
- Třetí možnost je nahrazení všech pronajatých vozidel vozidly vlastními a tím zrušení závislosti na cizím subjektu v oblasti dopravní prostředků a při této volbě je nutné zakoupit kompletně všech 199 autobusů potřebných pro provoz ve všech oblastech, kde by podle smlouvy měla Dopravní společnost Ústeckého kraje, příspěvková organizace zajišťovat veřejné služby v dopravě.

3.1 Specifikace vozidel

Pro potřeby zajištění dopravní obslužnosti ve vybraných oblastech Ústeckého kraje je nutné pořídit celkem 199 vozidel ve třech délkových kategoriích při uvažování úplné obnovy vozového parku. Délka autobusů je prvním kritériem, které je potřeba zohlednit a rozložení autobusů v jednotlivých kategoriích je následující:

- autobusy délkové kategorie 10,5 metru v počtu 99 kusů,
- autobusy délkové kategorie 12 metrů v počtu 88 kusů
- a autobusy délkové kategorie 15 metrů v počtu 12 kusů.

Za problémovou kategorií je nutné označit autobusy délkové kategorie 15 metrů, neboť žádný výrobce je již v současnosti nevyrábí. Jejich náhradu lze vyřešit, buď autobusy o délce 14,4 metru, jež se nachází v nabídce minimálně dvou výrobců nebo kloubovými autobusy o délce 18 metrů, které jsou vyráběny většinou výrobců. Dočasným řešením při úplné obnově je zachování pronájmu autobusů této kategorie, než bude nalezena vhodná náhrada. Toto řešení bude také v práci použito, neboť finální rozhodnutí o typu vozidla pro náhradu pronajatých autobusů ještě nebylo určeno. Pořízení autobusů zbylých dvou délkových kategorií by neměl být problém, neboť takto dlouhá vozidla se nachází v nabídce více než jednoho výrobce v případě 10,5 metru a v nabídce všech výrobců autobusů pro délkovou kategorii 12 metrů.

Již dříve byly v práci zmíněny další dvě požadované podmínky pro provoz autobusů v integrovaném systému Doprava Ústeckého kraje. První se týká druhu vozidla a druhá jeho výbavy. Vyžadovaným druhem vozidla je částečně nízkopodlažní autobus, přičemž dvoje dveře musí být přístupné z nízkopodlažní části. Nutnou výbavou vozidla je klimatizace salonu cestujících s takovými vlastnostmi, aby byla celoročně udržována teplota ve stanoveném rozsahu, přičemž se samozřejmě počítá i s využitím klasického topení pro temperování prostoru pro cestující.

V navazujících podkapitolách jsou definovány autorem navržené varianty na pořízení autobusů, které se liší počtem autobusů a rozsahem pronájmu vozidel.

3.1.1 Varianta A

První navrhovaná varianta A počítá s nákupem vlastních autobusů kromě problémové délkové kategorie 15 metrů. V případě varianty A by bylo nakoupeno celkem 187 vozidel délkově rozdělených následovně:

- autobusy délkové kategorie 10,5 metru v počtu 99 kusů
- a autobusy délkové kategorie 12 metrů v počtu 88 kusů.

Při využití této varianty by společnost dále nenesla náklady na pronájem autobusů, neboť délková kategorie 15 metrů není uvažována.

3.1.2 Varianta B

Druhá varianta, označená B, počítá se zachováním současného rozsahu pronájmu. Počet potřebných autobusů při zachování současného rozměru pronájmu se sníží v prvních dvou kategoriích. Potřebných 105 vozidel je rozděleno dle délky následovně:

- autobusy délkové kategorie 10,5 metru v počtu 76 kusů
- a autobusy délkové kategorie 12 metrů v počtu 29 kusů.

Přičemž je potřeba kromě nákladů na nákup nových vozidel dále uvažovat náklady na pronajaté autobusy, a to v současném rozsahu bez jakéhokoliv snížení.

3.1.3 Varianta C

Třetí varianta C spočívá v nákupu autobusů i za účelem nahrazení autobusů nespĺňujících parametry Dopravy Ústeckého kraje je nutné pořídit 147 nových vozidel. Nejdelší délková kategorie i v tomto případě nemusí být uvažována a rozdělena jsou pouze vozidla kratších kategorií, přičemž oproti předchozímu bodu nedojde ke změně počtu autobusů u délkové kategorie, neboť všechny autobusy tyto parametry splňují. Potřebný počet autobusů k pořízení je podle délkové kategorie následovný:

- autobusy délkové kategorie 10,5 metru v počtu 76 kusů
- a autobusy délkové kategorie 12 metrů v počtu 71 kusů.

3.2 Dotace na CNG autobusy

Vzhledem ke špatnému stavu ovzduší je snaha, se kterou se autor ztotožňuje, a proto po konzultaci s dopravcem navrhuje, nahrazovat autobusy na konvenční paliva, kam patří zejména nafta, autobusy poháněnými alternativními paliv. Mezi tyto alternativy patří pohon na CNG, LNG nebo vodík nebo elektrickými vozidly, mezi které lze zařadit kromě elektrobuses i parciální trolejbusy, jejichž využití je možné na kratších linkách příměstské dopravy v oblastech s vybudovanou infrastrukturou trolejbusové sítě. V Ústeckém kraji lze mezi tyto oblasti zařadit města Ústí nad Labem, Děčín, Chomutov a Jirkov.

Problémy elektrických vozidel jsou v současné době stále dojezd, doba potřebná na nabíjení a v neposlední řadě vysoké náklady na vybudování infrastruktury. Všechny tyto zmíněné problémy jsou vzájemně propojeny, pro snížení infrastrukturních nákladů je nutná vyšší investice do baterií za účelem zvýšení dojezdu a zároveň navýšení doby nutné k dobíjení. Naopak při nižším dojezdu spojeným s kratším dobíjecím časem rostou náklady potřebné k vybudování dobíjecí infrastruktury.

Proti tomu stojí rozvoj využívání zemního plynu, který je spojen právě s dotacemi na jejich pořízení i na vybudování potřebné infrastruktury, konkrétně plnicích stanic CNG. Výhodou pro využití tohoto paliva je již v současné době rozvinutá síť plnicích stanic na území Ústeckého kraje, protože tento druh paliva používají mnohé městské dopravní podniky. Dostupné plnicí stanice v kraji se nachází na území měst Ústí nad Labem, Děčín, Teplice, Most, Chomutov, Louny a Terezín, přičemž v Teplicích jsou stanice dvě a v Ústí nad Labem jsou dokonce tři.

Důležitou vlastností plnicích stanic je jejich vybavení plnicími pistolemi, které se dělí na druhy podle velikosti. Označují se NGV1 a NGV2, který je větší a plnění jejich prostřednictvím je rychlejší. Záleží pak na dohodě objednatele autobusů a jejich dodavatele na tom, jaká plnicí hrdla bude dané vozidlo mít. Častý případ je umístění obou hrdel, aby bylo dopravcům umožněno využívat v případě nutnosti jiné než obvyklé plnicí stanice s jiným vybavením nebo kdyby došlo k závadě na druhém typu plnicího hrdla.

Při pohledu do minulosti, lze z údajů Dopravního podniku města Ústí nad Labem, a.s. (2019) zjistit podporu u dvou projektů na pořízení autobusů poháněných CNG ve výši 85 % financovaných z Integrovaného regionálního operačního programu. Stejnou výši podpory uvádí i Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou, a.s. (2019) u projektu na nákup 17 autobusů na pohon CNG, který byl dotován taktéž z Integrovaného regionálního operačního programu.

V současné době jsou otevřeny dvě výzvy zaměřené na pořízení nízkoemisních vozidel, konkrétně se jedná o 50. a 51. výzvu Integrovaného regionálního operačního programu (2019a, 2019b). Z předchozího zdroje vyplývá, že oba projekty nabízejí dopravci ve veřejné dopravě zajišťujícímu dopravu na základě smlouvy o veřejných službách v přepravě cestujících dotaci ve výši 85 % celkových nákladů projektu bez DPH. Tento způsob financování může tedy dopravci ušetřit výše zmíněné procento nákladů, což je rozhodně nezanedbatelný podíl.

V souvislosti s dotačním programem a otevřenou výzvou na pořízení nízkoemisních vozidel, kam vozidla poháněná pohonem CNG patří, a také dostupnou sítí plnicích stanic v oblasti působnosti Dopravní společnosti Ústeckého kraje, příspěvkové organizace se dle autora jednoznačně nabízí využít této nabídky a tím snížit finanční dopady pořízení velkého množství autobusů, ať už v počtu 105, 147 nebo 199 vozidel nebo alespoň její využití k nákupu pouze části vozového parku krajského dopravce.

3.3 Koupě za hotové

První možností financování nákupu nových autobusů je využití vlastních finančních prostředků. V tomto případě by dopravce musel uhradit celou částku požadovanou výrobcem, přičemž ta by se odvíjela především od typu vozidla a jeho požadované výbavy. V tomto způsobu financování se projevuje možnost využití dotací na ekologická vozidla, proto je nutné uvažovat dvě výše pořizovací ceny. První je kompletní cena udávaná výrobcem bez ponížení a druhá výše je snížena o 85 %, což je procentní výše možné dotace.

Náklady **varianty A** bez využití dotací by se za dobu 10 let rovnaly částce 1 154 502 800 Kč, přičemž by bylo zakoupeno 99 autobusů kategorie 10,5 metru a 88 autobusů

kategorie 12 metrů. Při využití dotace na zakoupení stejného počtu autobusů by se náklady rovnaly částce 173 175 420 Kč, přičemž celá tato částka je v obou případech investována na začátku období za účelem pořízení autobusů.

Varianta B zahrnující pořízení 76 autobusů kategorie 10,5 metru a 29 autobusů kategorie 12 metrů by bez využití dotací vyšla 3 625 371 890 Kč, s jejich využitím pak na 3 095 514 913 Kč. Náklady se v prvním roce pohybují na úrovni 923 562 224 Kč nebo 393 705 247 Kč s dotací, v dalších letech pak v obou možnostech 300 201 074 Kč.

Varianta C počítá s nákupem 76 autobusů délkové kategorie 10,5 metru a 71 vozidel druhé délkové kategorie. V případě pořízení autobusů bez využití dotace činí náklady 1 356 661 730 Kč, s jejím využitím se částka nutných nákladů sníží na 587 011 249 Kč. V prvním roce je výše potřebných finančních prostředků při nevyužití dotačního programu 954 462 638 Kč, ale v případě částečného financování dotací je úroveň těchto nákladů pouze 136 466 078 Kč. V dalších letech je pak pravidelným nákladem cena za pronájem autobusů ve výši 44 688 788 Kč.

3.4 Financování pomocí úvěru

Druhým způsobem financování je využití úvěru od bankovní společnosti, díky čemuž dojde ke snížení finanční náročnosti na vlastní investovaný kapitál. Naopak oproti koupi za hotové se objeví další finanční náklady v rámci úroku z poskytnutého úvěru. I v tomto případě je možné využití dotačních programů a je proto nutné uvažovat dvě výše pořizovací ceny a díky tomu se mění i potřebná výše poskytnutého úvěru, která bude při využití dotace o 85 % nižší než bez jejího využití.

Pro výpočet úroků a určení splátek úvěru byl využit stávající úvěr Dopravní společnosti Ústeckého kraje, příspěvkové organizace (2019), jehož roční sazba úroku je 2,69 %, přičemž je úročen čtvrtletně. Dále je uvedena splátka úvěru, jejíž výše je stanovena na částce 31 250 000 Kč a je placena také čtvrtletně.

Varianta A počítající s pořízením kompletně vlastního vozového parku v počtu 99 autobusů kategorie 10,5 metru a 88 autobusů kategorie 12 metrů vyjde při úvěrovém financování bez pomoci dotace na 1 442 451 244 Kč a s její pomocí na 194 461 642 Kč. Při první možnosti bez využití dotace se náklady v prvním roce až devátém pohybují na úrovni 155 940 675 Kč, v desátém roce, kdy dojde ke splacení úvěru, je jejich výše 38 985 169 Kč. Při financování úvěrem s využitím dotace vychází součet plateb v prvním roce na částku 129 641 101 Kč, ve druhém pak 64 820 551 Kč, přičemž ve druhém roce dojde ke splacení úvěru.

Varianta B počítající se zachováním pronájmu všech vozidel zahrnuje pořízení 76 autobusů délkové kategorie 10,5 metru a 29 autobusů délkové kategorie 12 metrů. Bez využití dotačního programu vyjde tato varianta na částku 3 710 541 134 Kč, v případě využití dotace se potřebné finanční prostředky sníží na 3 097 640 174 Kč. V prvním případě se náklady v prvním roce až pátém pohybují na úrovni 441 907 153 Kč, ve druhé polovině období se náklady sníží na 300 201 074 Kč, přičemž ke splacení úvěru dojde na konci pátého roku. Při využití dotací se náklady v prvním roce, kdy dojde ke splacení úvěru, rovnají částce 395 830 508, na které následují roční platby za pronajaté autobusy ve zbylých letech na úrovni 300 201 074 Kč.

Varianta C zahrnuje ponechání si pronajatých autobusů splňujících podmínky integrovaného dopravního systému Doprava Ústeckého kraje a k tomu pořízení 76 autobusů kategorie 10,5 metru a 71 autobusů kategorie 12 metrů. Náklady této varianty bez využití dotací činí 1 529 906 393 Kč a v případě využití dotace se rovnají 587 011 249 Kč. V prvním případě se roční náklady v prvním až sedmém roce rovnají částce 194 070 227 Kč, v osmém roce 82 032 273 Kč a v posledních dvou letech 44 688 788 Kč. Ke splacení úvěru dojde právě v osmém roce. Ve druhém případě se náklady v prvním roce rovnají částce 184 812 157 Kč, přičemž tyto zahrnují i navýšení čtvrté splátky pro splacení úvěru a v dalších letech je výše nákladů 44 688 788 Kč, neboť se jejich výše rovná částce pronájmu autobusů již dříve provozovaných v integrovaném dopravním systému Dopravu Ústeckého kraje.

3.5 Operativní full-service leasing

Nevýhodou leasingového financování je nemožnost využít dotaci na pořízení autobusů, neboť majetek nepořizuje dopravce, ale leasingová společnost. Z tohoto důvodu bude u každé varianty pouze jeden výstup nákladů, který bude srovnatelný s předchozími způsoby pořízení pouze v částce bez využití dotací.

Nevýhodou operativního leasingu je maximální doba jeho trvání, která se rovná 60 měsícům, což je 5 let. V našem případě je tedy nutné sjednat operativní leasing dvakrát, jednou na začátku 10letého období a poté s platností od začátku 6. roku do konce období. Je uvažováno opětovné pořízení nových vozidel leasingovou společností a jejich pronájem dopravci, proto je tedy leasingová cena za první leasing vynásobena dvakrát.

Varianta A počítající s vlastním vozovým parkem vyjde při operativním leasingu na částku 2 582 172 120 Kč. Pořízení 99 autobusů kategorie 10,5 metru vyjde na 1 239 975 000 Kč a kategorie 12 metrů v počtu 88 kusů na 1 342 197 120 Kč. Roční celkové náklady na všechny autobusy činí 258 217 217 Kč.

Varianta B zahrnující pořízení 76 autobusů délkové kategorie 10,5 metru a 29 autobusů délkové kategorie 12 metrů zahrnuje kromě nákladů na leasing i náklady na pronájem autobusů, nákladová částka činí 4 396 225 700 Kč. Pořízení autobusů kratší délkové kategorie vyjde na 951 900 000 Kč a náklady na delší autobusy se rovnají 442 314 960 Kč. Roční náklady na pořízení autobusů pomocí leasingu včetně pronájmu vozidel vychází na částku 439 622 570 Kč.

Varianta C, při které bude pořízeno 76 autobusů kratší délkové kategorie a 71 autobusů kategorie 12 metrů představuje náklady na 10 let ve výši 2 481 696 920 Kč. Z této částky se náklady na kratší autobusy rovnají 951 900 000 Kč jako v předchozím případě, neboť počet těchto autobusů se mezi druhou a třetí variantou nemění. Naopak náklady druhé délkové kategorie jsou podstatně vyšší, neboť počet autobusů se zvyšuje o 42 kusů. Hodnota těchto nákladů je 1 082 909 040 Kč. Do ročních nákladů tohoto způsobu pořízení se počítají splátky úvěrů a pronájem autobusů splňujících podmínky integrovaného dopravního systému Doprava Ústeckého kraje, součet těchto dvou položek udává roční náklady ve výši 248 169 692 Kč.

Závěrem je nutné zmínit, že full-service leasing zahrnuje i jiné náklady, než je běžné pořízení. Starostí leasingové společnosti je i provozní údržba a opravy leasovaného majetku, v tomto případě všech takto pořizovaných autobusů pro dopravce, což sníží vlastní náklady Dopravní společnosti Ústeckého kraje, příspěvkové organizace v těchto kategoriích.

3.6 Finanční leasing

U finančního leasingu nejde, stejně jako u operativního, využít dotace z operačního programu a bude uvedeno pouze jedno číslo nákladů pro každou variantu. Toto je velká nevýhoda pro leasingové možnosti financování, neboť jejich náklady budou značně vyšší, než jsou u předchozích variant při využití dotací.

Finanční leasing byl navržen na dobu 120 měsíců, tedy 10 let, což je doba trvání smlouvy o veřejných službách v přepravě cestujících, a hlavně předpokládaná doba životnosti autobusů. Na rozdíl od operativního leasingu zde neplatí omezení 60 měsíci, proto lze leasing navrhnout na celou dobu 10 let, přičemž je dále uvažováno, že zůstatková cena autobusů po konci pronájmu bude nulová, to znamená, že dopravce splatí kompletní hodnotu leasovaných vozidel během doby trvání leasingu.

Varianta A počítající s pořízením 99 autobusů délky 10,5 metru a 88 autobusů kategorie 12 metrů je spojena s celkovými náklady za období ve výši 1 431 591 480 Kč. Při rozdělení této částky na kategorie dojdeme k nákladům 687 459 960 Kč na kratší autobusy a k částce 744 131 520 Kč na delší autobusy. Roční náklady na finanční leasing se budou rovnat částce 143 159 148 Kč.

Varianta B vychází nákladově na částku 3 774 982 940 Kč, přičemž je založena na zachování současného rozsahu pronájmu a pořízení 76 autobusů kategorie 10,5 metru a 29 autobusů délky 12 metrů. Při rozdělení nákladů dle typu autobusu se pro kratší kategorii dostane číslo 527 747 040 Kč a pro druhou se náklady rovnají 245 225 160 Kč. Náklady finančního leasingu u druhé varianty vychází ročně na částku 377 498 294 Kč.

Varianta C založená na zachování pronájmu autobusů splňujících podmínky provozu integrovaného dopravního systému Doprava Ústeckého kraje a dokoupení 76 autobusů délkové kategorie 10,5 metru a 71 autobusů délkové kategorie 12 metrů vychází celkově za období 10 let na 1 575 013 760 Kč. Náklady na autobusy kategorie 10,5 metru se shodují s předchozí variantou díky neměnnému počtu a jsou tedy ve výši 527 747 040 Kč, zatímco druhý typ vozidel vyjde na 600 378 840 Kč. Roční náklady třetí varianty finančního leasingu se rovnají částce 157 501 376 Kč.

3.7 Shrnutí nákladů návrhů

Pro přehlednost jsou na konec kapitoly umístěny tabulky s celkovými náklady za období 10 let, přičemž v tabulce 17 jsou uvedeny první dvě možnosti pořízení, konkrétně koupě za hotové a financování pomocí obchodního úvěru. Písmenné označení variant je určeno postupně, jak byly varianty zmiňovány a počty autobusů v jednotlivých variantách jsou následující:

- Varianta A zahrnuje koupi 99 autobusů kategorie 10,5 metru a 88 autobusů délkové kategorie 12 metrů.
- Varianta B spočívá v nákupu 76 kratších autobusů a 29 delších.
- Varianta C má k zakoupení stejný počet autobusů délkové kategorie 10,5 jako varianta B a 71 autobusů druhé délkové kategorie.

Tabulka 17 Náklady koupě za hotové a úvěru

Koupě za hotové	Bez dotace	S dotací
Varianta	Náklady za 10 let	Náklady za 10 let
A	1 154 502 800 Kč	173 175 420 Kč
B	3 625 371 890 Kč	3 095 514 913 Kč
C	1 356 661 730 Kč	583 353 958 Kč
Úvěr	Bez dotace	S dotací
Varianta	Náklady za 10 let	Náklady za 10 let
A	1 442 451 244 Kč	194 461 652 Kč
B	3 710 541 134 Kč	3 097 640 174 Kč
C	1 529 906 939 Kč	587 011 249 Kč

Zdroj: Autor na základě dat Dopravní společnosti Ústeckého kraje, p.o. (2019)

Tyto dva způsoby pořízení autobusů mají výhodu v možnosti využití dotace na nákup ekologických vozidel, a proto jsou uvedeny dvě částky u každé varianty, přičemž lze spatřit velký rozdíl ve výši nákladů mezi variantami bez dotace a s jejím využitím. Následující tabulka 18 zobrazuje celkové náklady operativního leasingu a finančního leasingu za uvažované období 10 let.

Tabulka 18 Náklady leasingového financování

Operativní leasing		Finanční leasing	
Varianta	Náklady za 10 let	Varianta	Náklady za 10 let
A	2 582 172 120 Kč	A	1 431 591 480 Kč
B	4 396 225 700 Kč	B	3 774 982 940 Kč
C	2 481 696 920 Kč	C	1 575 013 760 Kč

Zdroj: Autor na základě dat Dopravní společnosti Ústeckého kraje, p.o. (2018, 2019)

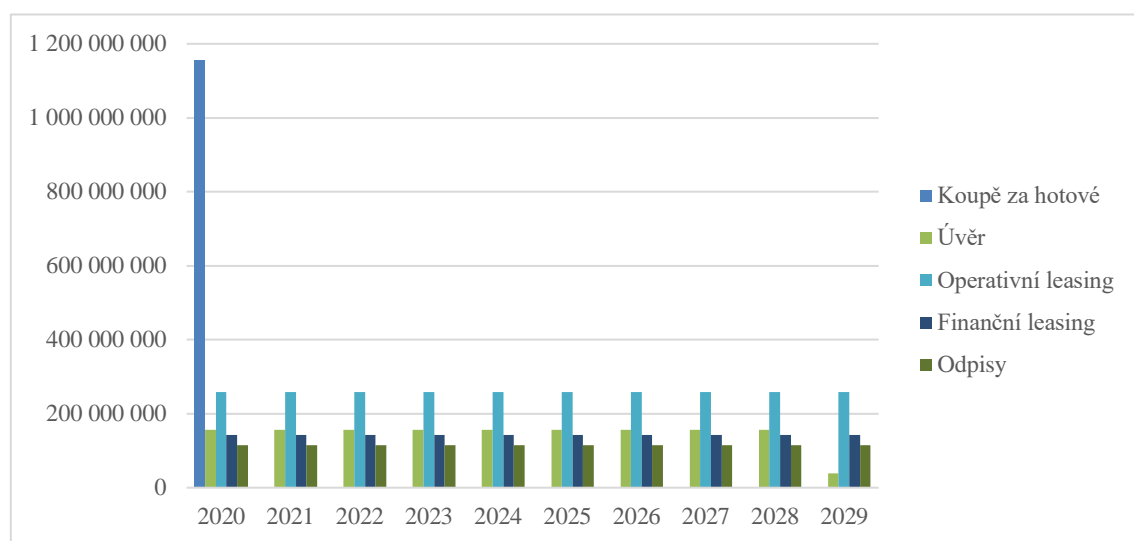
Je nutné zdůraznit, že u variant B a C jsou náklady na pořízení autobusů doplněny náklady na pronájem autobusů, které byly vyčísleny na konci kapitoly 2.4 Shrnutí současného stavu a zjištěných potřeb v tabulce 16, přičemž roční náklady byly také přepočítány na celé uvažované období 10 let, a především u varianty B mají tyto náklady vysoký podíl na celkové nákladové částce.

4 ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH VARIANT A VÝBĚR NEJVÝHODNĚJŠÍ MOŽNOSTI POŘÍZENÍ

V této části diplomové práce budou srovnány navržené varianty ze třetí kapitoly. Nejprve je provedeno zhodnocení variant stejného rozsahu počtu autobusů, poté je porovnáno všech 12 variant dohromady a na závěr je zvolena nejvýhodnější se jevící možnost pořízení. Za účelem srovnání jednotlivých variant je postupováno metodou nákladových kritérií. Pro porovnání úvěru a leasingu je využito také vzorce výpočet Čisté výhody leasingu.

4.1 Grafické srovnání variant

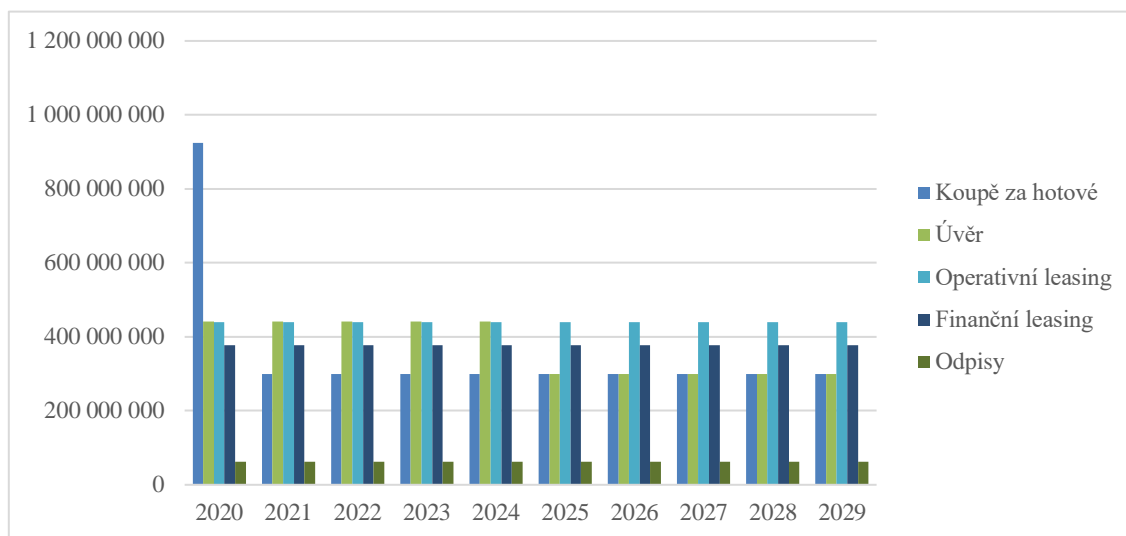
Pro srovnání nákladů v jednotlivých letech trvání investice byly vytvořeny grafy zobrazující vývoj nákladů u jednotlivých variant financování. Z grafů lze tedy vyčíst v jakých letech mají jednotlivé způsoby financování nejvyšší nebo nejnižší finanční dopady na společnost a porovnat výši nákladů mezi možnostmi pořízení i v jednotlivých letech u jedné z možností. Na obrázku 8 je zobrazen průběh nákladů v případě varianty A.



Obrázek 8 Průběh nákladů varianty A (Autor)

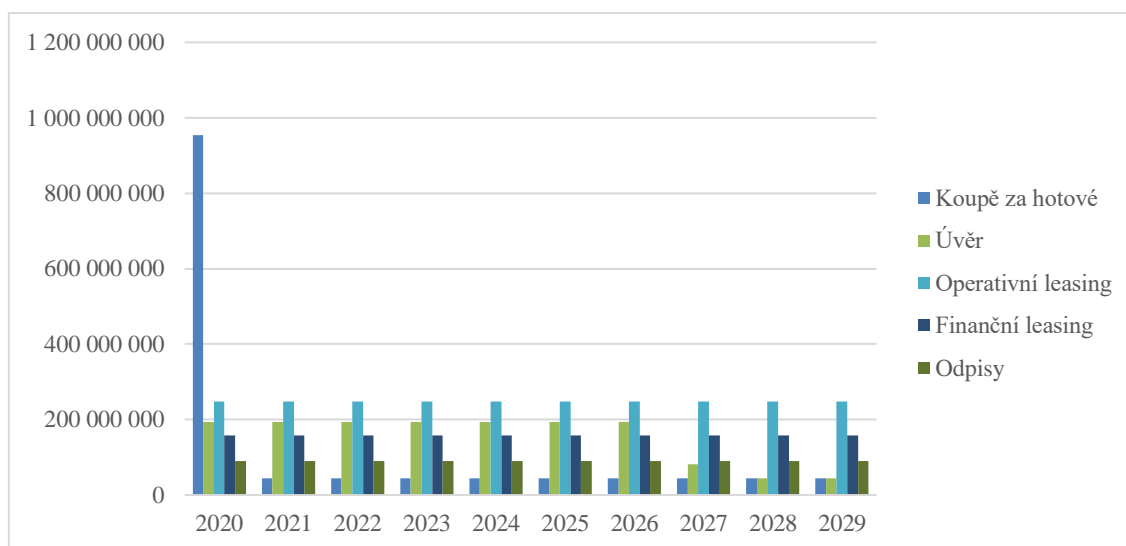
Z obrázku 8 vyplývají vysoké vstupní náklady v prvním roce investice při využití koupě za hotové, které jsou vykompenzovány nulou v těchto nákladech v dalších letech. Druhou nejvyšší částkou, která si svou výši po celou dobu trvání drží, je operativní leasing. Poslední dvě položky grafu mají podobnou výši, přičemž jejich průběh je také lineární až do posledního roku, kdy se dojde ke splacení úvěru a je tedy částka nižší. Během devíti let je úvěrové financování dražší než finanční leasing a snížení nákladů v posledním roce nezvrátí výhodu

na jeho stranu. Nejvýhodnějším způsobem pořízení v rámci varianty A by dle grafického srovnání měla být koupě za hotové. Na obrázku 9 je zobrazen vývoj nákladů varianty B.



Obrázek 9 Průběh nákladů varianty B (Autor)

Obrázek 9 se v prvním roce podobá obrázku 8 s vysokými vstupními náklady u koupě za hotové, ale průběh tohoto způsobu financování není dále nulový, neboť je nutné uvažovat s náklady na pronájem autobusů. V prvních pěti letech se téměř shodují náklady na operativní leasing a úvěrové financování, přičemž od šestého roku dojde ke snížení nákladů na stejnou výši s koupí za hotové. Finanční leasing se v prvním roce jeví jako nejvýhodnější, poté jako druhý nejvýhodnější až do pátého roku, kdy jsou jeho roční náklady druhé nejvyšší. I v tomto případě je nejvýhodnějším způsobem pořízení koupě za hotové, ale neobjeví se zde takový rozdíl jako u předchozí varianty. Obrázek 10 zobrazuje vývoj nákladů varianty C.

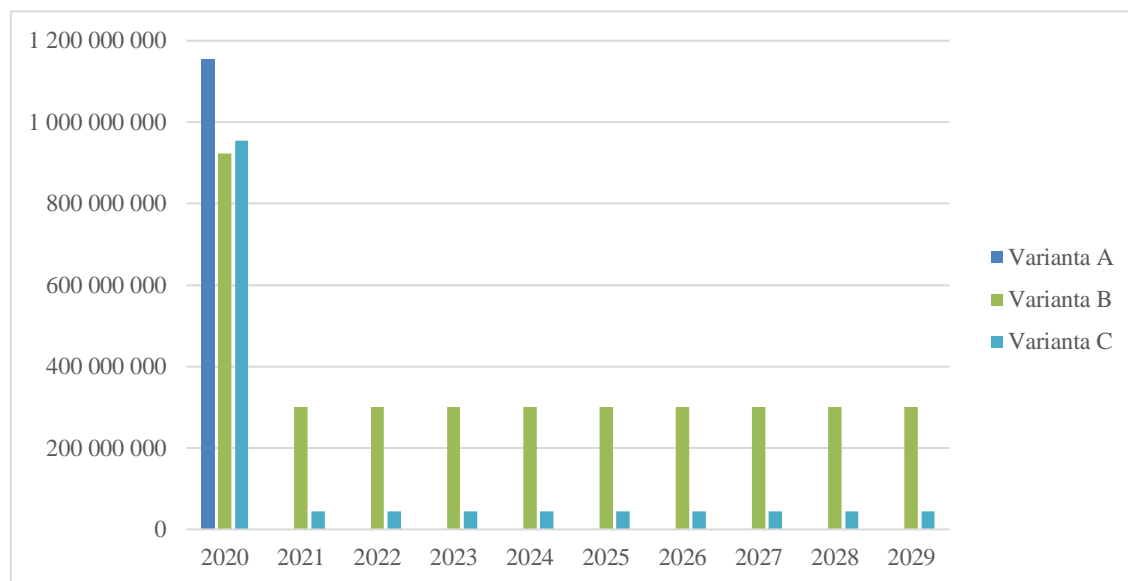


Obrázek 10 Průběh nákladů varianty C (Autor)

Stejně jako u předchozích obrázků jsou v prvním roce nejvyšší náklady u koupě za hotové, na kterou znovu navazuje operativní leasing, který od druhého roku převezme prvenství v nejvyšších ročních nákladech. Třetí nejvyšší číslo je v prvním roce u úvěru, jehož roční náklady jsou až do 7. roku vyšší než u finančního leasingu a teprve v 9. roce se vyrovná koupi za hotové v čísle shodném s cenou za pronájem autobusů, přičemž u možnosti koupě za hotové se toto číslo objevuje už od 2. roku. Nejméně výhodnou možností pořízení je operativní leasing, na opačném konci stojí znovu koupě za hotové následována úvěrem a finančním leasingem.

4.2 Grafické srovnání možností pořízení

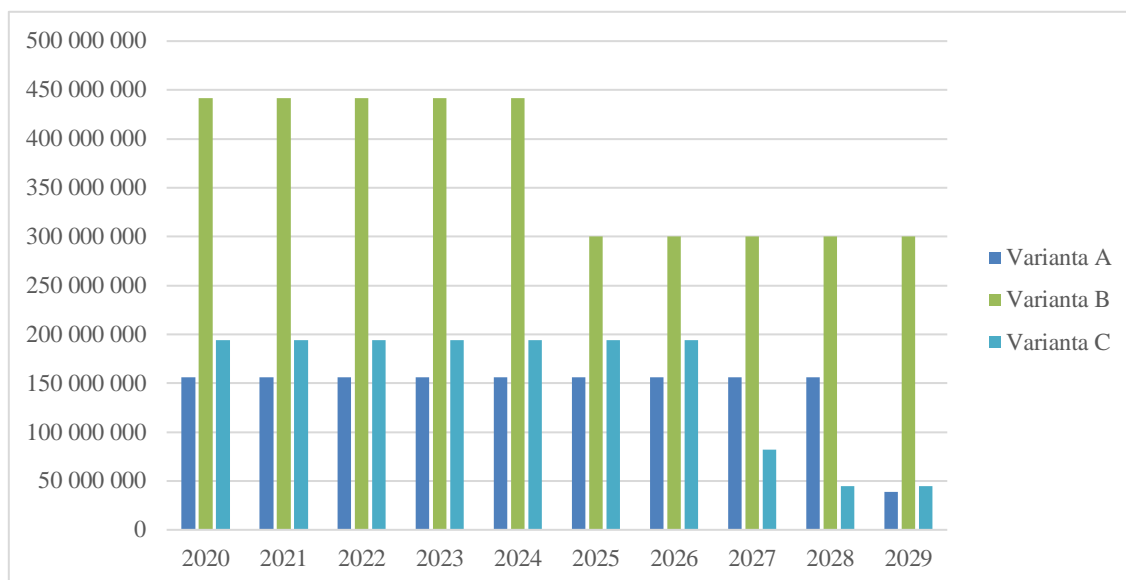
V předchozí části byly porovnány varianty pořízení podle počtu autobusů, na což plynule navazuje srovnání jednotlivých možností podle způsobu pořízení. Postupně jsou rozebrány náklady na koupi za hotové, úvěr, operativní a na závěr je uveden finanční leasing. Na obrázku 11 vidíme porovnání nákladů při koupi za hotové.



Obrázek 11 Vývoj nákladů při koupi za hotové (Autor)

Na obrázku 11 jsou vyobrazeny roční náklady při použití možnosti pořízení koupě za hotové, přičemž je jasně vidět, že v prvním roce jsou náklady nejvyšší, neboť se jedná o jednorázový výdej finančních prostředků. Při užití varianty A jsou náklady v dalších letech nulové, nejnižší počáteční náklady má varianta B, ale při pohledu na obrázek 11 lze zjistit, že její celkové náklady budou nejvyšší. To způsobuje vysoká částka za pronájem autobusů. Za nejvýhodnější alternativu při koupi za hotové lze určit variantu A, jejíž náklady vypadají v součtu nižší než u varianty C.

Na obrázku 12 je zobrazen průběh nákladů při užití financování pomocí bankovního úvěru, přičemž u varianty A dojde ke splacení úvěru v 10. roce, u varianty B v polovině období a u poslední varianty v předposledním 9. roce.



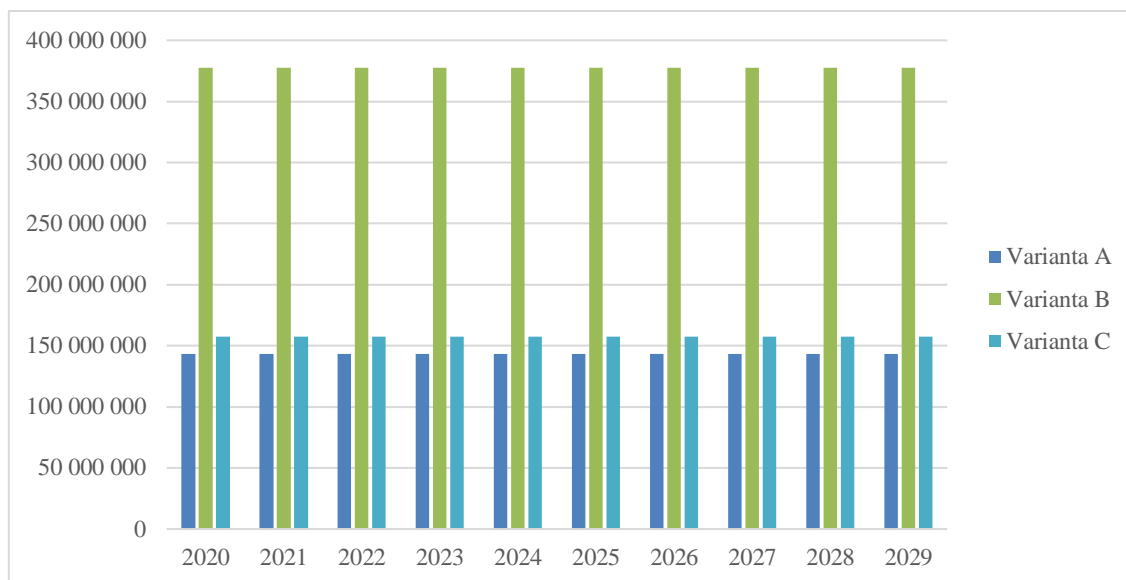
Obrázek 12 Vývoj nákladů úvěrového financování (Autor)

Stejně jako v předchozí možnosti pořízení jsou zobrazeny nejvyšší náklady u varianty B, které jsou u ní tentokrát už od prvního roku až do konce období. Druhé nejvyšší náklady v prvních 7 letech má varianta C, v osmém a devátém roce si prohodí pořadí s variantou A a v posledním roce se pořadí znovu obrátí. I přes velký rozdíl především v opačném směru v osmém roce vypadá výhodněji využití varianty A. Následuje porovnání nákladů operativního leasingu zobrazené na obrázku 13.



Obrázek 13 Průběh nákladů operativního leasingu (Autor)

Z obrátku 13 lze zjistit, že při použití operativního leasingu vychází nejvýhodněji využití varianty C, jejíž náklady jsou v celém období nejnižší, s mírným navýšením nákladů by dopravní společnost musela počítat při využití varianty A, a i v tomto případě vychází jednoznačně nejdražší varianta B. Na obrázku 14 je zobrazen graf nákladů pro finanční leasing.



Obrázek 14 Průběh nákladů při využití finančního leasingu (Autor)

Stejně jako ve všech předchozích případech je nejdražší varianta B. Z obrázku 14 dále vyplývá, že je znovu nejvýhodnější poříditi si všechna vozidla, což odpovídá variantě B. Střední úroveň nákladů má varianta C, sice v jednotlivých letech není extra velký rozdíl mezi variantami A a C, ale v celkovém součtu by se tento rozdíl projevil mnohem více.

4.3 Porovnání financování pomocí leasingů a úvěru

Pro srovnání leasingového financování a financování pomocí bankovního úvěru s úrokem 2,68 % ročně byla využita metoda Čisté výhody leasingu, jejíž výsledky byly spočítány pomocí vzorce 1 uvedeného v kapitole 1.5.5 pojednávající právě o této metodě. Výsledná čísla této metody jsou zobrazena v tabulce 19.

Tabulka 19 Výsledky metody Čisté výhody leasingu

	Operativní leasing	Finanční leasing
Varianta A	-745 489 895	8 341 080
Varianta B	-390 545 281	-7 469 729
Varianta C	-730 538 729	-149 649 052

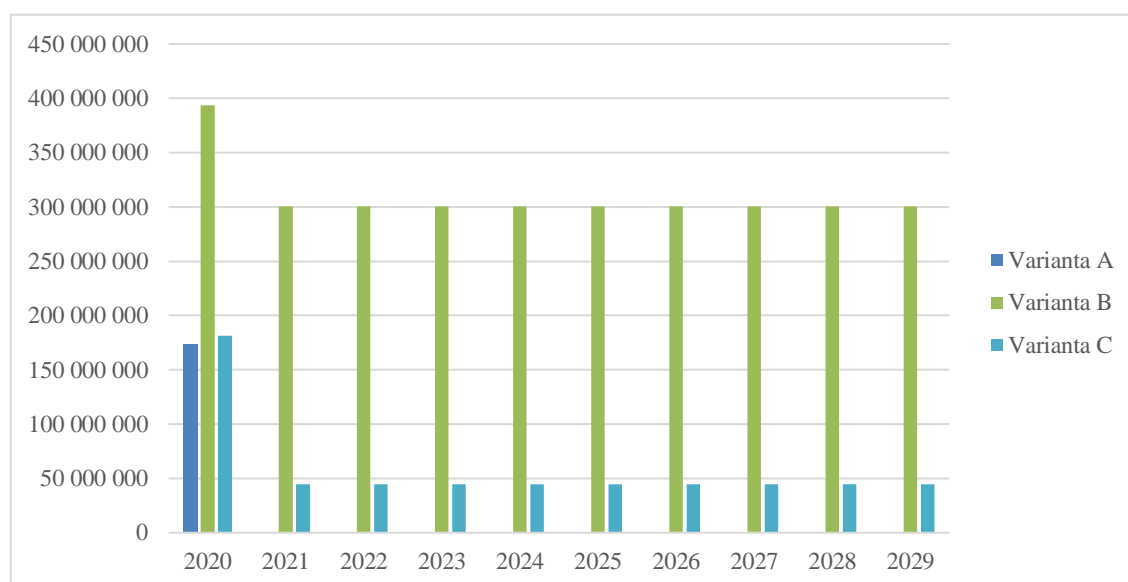
Zdroj: Autor na základě dat Dopravní společnosti Ústeckého kraje, p.o. (2018, 2019)

Z tabulky 19 lze určit, kdy je výhodnější financování pomocí leasingu a naopak, kdy je lepší využít bankovní úvěr. Jednoznačným závěrem je nedoporučení využití operativního leasingu, protože výsledek metody Čisté výhody leasingu je záporný, což znamená větší výhodnost využití úvěrového financování. Druhým závěrem metody Čisté výhody leasingu je doporučení k využití finančního leasingu oproti bankovnímu úvěru pro variantu A, protože výsledek je ve v tomto případě kladný. U zbylých variant je výhodnější bankovní úvěr.

4.4 Porovnání dotovaného financování

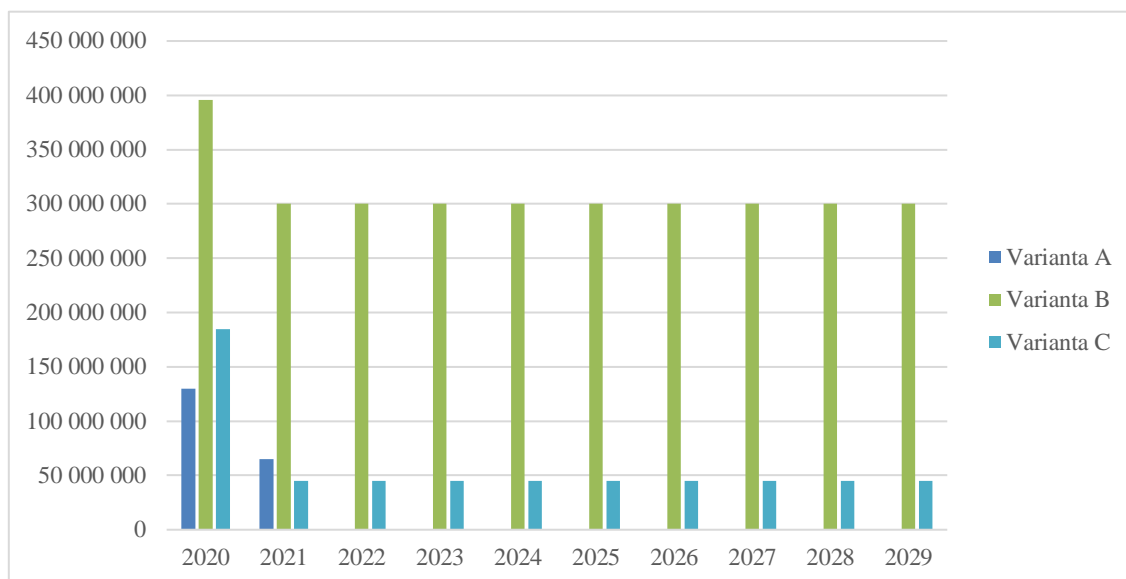
V předchozích bodech byly srovnávány možnosti pořízení, při kterých nebude využita dotace na pořízení ekologických vozidel ve výši 85 % z pořizovací ceny. Při leasingovém financování ji nelze využít, takže porovnávat tento způsob s pořízením za hotové nebo na úvěr při využití dotace by nemělo smysl, neboť by jasně vyhrávaly dotační způsoby. V této podkategorii budou proto srovnány pouze dvě možnosti pořízení, při kterých lze využít spoluúčast dotace. Vzhledem k dostupným údajům a reálně poskytnutému úvěru lze rozhodovat podle racionálně-ekonomického modelu, neboť jsou dostupné všechny informace k rozhodovacímu procesu. Tento model se snaží maximalizovat zisk, v případě tohoto rozhodovacího problému tedy minimalizovat ztrátu.

Na následujícím obrázku 15 je zobrazen vývoj nákladů v jednotlivých letech uvažovaného období při pořízení za hotové s využitím dotace.



Obrázek 15 Průběh nákladu při koupi za hotové s využitím dotace (Autor)

Díky snížení celkových nákladů nutných k financování koupě autobusů za hotové o 85 % díky využití dotačního titulu z Integrovaného regionálního operačního programu ještě více vynikne vysoká částka za pronájem autobusů u varianty B. Nejnižší náklady přinese znovu varianta A, neboť její náklady v prvním roce jsou nejnižší a v dalších letech už s ní nejsou spojeny náklady na pronájem autobusů, které představují veškeré další vynaložené finanční prostředky v další letech u zbylých dvou variant. Na obrázku 16 je zobrazena roční úroveň nákladů při pořízení za pomoci dotace a pokud bude zbylých 15 % financováno úvěrem.



Obrázek 16 Vývoj nákladů při pořízení na úvěr s využitím dotace (Autor)

Jak vyplývá z obrázku, tak nejnižší náklady v prvním roce přinese opět varianta A, přičemž ta má v druhém roce vyšší náklady než varianta C, ale ve zbylých letech jsou její náklady nulové. To však není případ ani jedné ze zbylých variant, kde je nutné platit za pronájem autobusů. Nejvýhodnější je znovu varianta A, přičemž nejméně výhodná je znovu varianta B.

Pro výběr nejvýhodnější metody pořízení pro jednotlivé varianty lze jednoduše odvodit, že je z nákladového hlediska vždy nejvýhodnější koupě za hotové, neboť při použití úvěru musí společnost platit úroky a tím narůstají výdaje nad hranici prosté pořizovací ceny, za kterou je vozidlo zakoupeno při platbě v hotovosti. V případě, že si společnost nemůže dovolit investovat finanční prostředky v takovém rozsahu, jako investice vyžaduje, pak je pro ni jediným řešením využití úvěru, pokud chce využít možnost dotačního titulu na pořízení ekologických vozidel z Integrovaného regionálního operačního programu.

4.5 Zhodnocení celkových nákladů možností pořízení

Pro srovnání jednotlivých způsobů pořízení lze využít i metodu celkových nákladů za celé období, které je stanoveno na deset let. Toto srovnání je provedeno pro financování bez dotace, neboť, jak již bylo dříve zmíněno, je pořízení s využitím dotačního programu jednoznačně levnější. Krytí dotace je ve výši 85 %, to způsobí rapidní snížení nákladů, což způsobí jednoznačnou nevýhodnost leasingu, na který nelze dotační prostředky použít. V tabulce 20 jsou zobrazeny celkové náklady na jednotlivé varianty při všech možnostech pořízení.

Tabulka 20 Náklady možností pořízení bez využití dotace

Koupě za hotové		Operativní leasing	
Varianta	Náklady za 10 let	Varianta	Náklady za 10 let
A	1 154 502 800 Kč	A	2 582 172 120 Kč
B	3 625 371 890 Kč	B	4 396 225 700 Kč
C	1 356 661 730 Kč	C	2 481 696 920 Kč
Úvěr		Finanční leasing	
Varianta	Náklady za 10 let	Varianta	Náklady za 10 let
A	1 442 451 244 Kč	A	1 431 591 480 Kč
B	3 710 541 134 Kč	B	3 774 982 940 Kč
C	1 529 906 939 Kč	C	1 575 013 760 Kč

Zdroj: Autor na základě dat Dopravní společnosti Ústeckého kraje, p.o. (2018, 2019)

Z tabulky 20 vyplývají jasně nejnižší náklady pro koupi za hotové u všech variant. Na druhé straně se nachází operativní leasing, který je pro všechny varianty jednoznačně nejdražší. V případě, že jednorázové vysoké náklady při koupi za hotové budou pro společnost nad jejími možnosti, pak se objevuje možnost využít buď úvěr nebo finanční leasing, jejichž náklady se nachází přibližně ve stejné výši. Finanční leasing je výhodnější pouze pro variantu A, což znamená kompletní obnovu vozového parku novými vozidly. Pro zbylé dvě varianty je levnější použití úvěru.

Z tabulky 20 lze pomocí administrativního modelu určit pořadí výhodnosti variant při financování pouze jedním způsobem pořízení:

- Při koupi za hotové je nejvýhodnější použití varianty A, za ní následuje varianta C a nejdražší je variant B.
- Při využití úvěru je pořadí stejné jako u při možnosti pořízení koupě za hotové. Nejnižší náklady jsou spojeny s variantou A a naopak nejvyšší s variantou B.
- Finanční leasing vychází ve stejném pořadí jako úvěr a koupě za hotové.

- Jediná změna je u operativního leasingu, při jehož využití je nejvýhodnější varianta C, až za ní následuje varianta A a nejdražší je znovu varianta B.

Kromě pořadí při využití jedné možnosti financování lze dále z tabulky 20 zjistit, jaký způsob pořízení je nejvýhodnější pro jednotlivé varianty rozsahu nákupu autobusů. Pro úplnost jsou uvedeny počty autobusů při jednotlivých variantách, pro variantu A jde o 187 autobusů, varianta B zahrnuje pořízení 105 autobusů a varianta C 147 vozidel. Výhodnost možností pořízení pro jednotlivé varianty podle administrativního modelu je, jak vyplývá z tabulky 20, vypsána v následujícím seznamu odrážek:

- Varianta A je nejvýhodnější při koupi za hotové, druhé místo patří finanční leasingu, třetí připadá na financování úvěrem a nejdražší je operativní leasing.
- Varianta B je nejvýhodnější také při koupi za hotové, ale na druhé místo se přesune úvěr, třetí místo zaujme finanční leasing a nejméně výhodný je znovu operativní leasing.
- Poslední varianta C je znovu nejvýhodnější při koupi za hotové, druhé místo zůstává beze změny úvěru, třetí místo patří finančnímu leasingu a znovu je nejdražší leasing operativní.

V oblasti rozsahu nákupu vozidel vidí autor jednoznačně nejvýhodněji variantu A, která znamená koupi kompletně vlastního vozového parku autobusů, která působí ve všech srovnáních nejvýhodněji. Autor dále navrhuje využít financování pomocí bankovního úvěru z důvodu finančních možností Dopravní společnosti Ústeckého kraje, p.o., neboť ji již byl úvěr poskytnut a není dále nutné o něj žádat a procházet schvalovacím procesem. V případě využití dotace na pořízení ekologických autobusů se jedná o jednoznačně nejvýhodnější způsob z pohledu potřebného vynaložení finančních prostředků. Pokud by došlo k pořízení bez dotace lze jako dostupnou alternativu doporučit finanční leasing.

4.6 Ekonomické efekty možností pořízení

Každá z uvažovaných možností pořízení je spojena s dalšími ekonomickými efekty ovlivňující účetní a finanční stránky společnosti. Koupě za hotové je spojena s odpisy, které se projevují v dalších letech jako ekonomicky oprávněný náklad, který snižuje výsledek hospodaření.

Splátky úvěrového financování se skládá z úmoru a úroku. Úmor nemá vliv na výsledek hospodaření, ovlivňuje pouze cash-flow. Naopak úrok výsledek hospodaření snižuje. Vzhledem k tomu, že autobusy i v tomto případě připadnou do majetku dopravce, tak i zde se projevují odpisy snižující výsledek hospodaření.

V případě operativního leasingu jsou jeho splátky plně uznatelné do nákladů. U finančního leasingu je tato problematika složitější, neboť pro uznatelnost je nutné splnit dvě podmínky. První je doba trvání, jež nesmí být kratší než 60 měsíců. Druhou z podmínek je nutnost přechodu do majetku nájemce po skončení leasingu.

ZÁVĚR

Pro Dopravní společnost Ústeckého kraje, příspěvkovou organizaci vychází za současných podmínek bez využití dotace na pořízení ekologických vozidel nejvýhodněji pořídit si kompletně vlastní vozový park nových autobusů při využití koupě za hotové. Celkové náklady za období 10 let této varianty jsou nejnižší a jejich výše činí 1 154 502 800 Kč. V případě využití dotačního titulu z Integrovaného regionálního operačního programu je nejvýhodnější také koupě za hotové, přičemž náklady tohoto způsobu pořízení se rovnají 173 175 420 Kč, neboť dotace pokryje 85 % nákladů. Nevýhodou koupě za hotové je nutné vynaložení veškerých finančních prostředků v prvním roce při výstavbě investice.

V případě, že Dopravní společnost Ústeckého kraje, příspěvková organizace nebude mít dostatek finančních prostředků na koupi za hotové, bude muset zvolit alternativní způsob financování. Při využití dotace je v tomto případě nejvýhodnější možností použít bankovní úvěr, protože na leasing nejde tuto dotaci využít. Celkové náklady na úvěr pak činí 194 461 652 Kč. Nevyužití dotace přinese nejnižší náklady finanční leasing, jejichž výše je na úrovni 1 431 591 480 Kč, což je přibližně o 11 milionů Kč méně než při využití úvěru. V obou případech je opět nejvýhodnější varianta s pořízením kompletně vlastního vozového parku.

Pokud by dopravce trval na vybraném způsobu financování investice, tak dojde k výsledku, že je vždy nejvýhodnější varianta spočívající v nákupu vlastního vozového parku a zrušení pronájmů s výjimkou operativního leasingu. Při této možnosti je výhodnější ponechat si v pronájmu autobusy splňující parametry integrovaného dopravního systému Doprava Ústeckého kraje, jejíž náklady jsou o více než 140 milionů nižší než při kompletní obnově.

Ze všech variant je nejméně výhodná ta, která zachovává současný rozsah pronájmu autobusů, neboť celkové náklady na pronájem za období 10 let činí 3 002 010 740 Kč. Toto číslo samostatně převyšuje náklady na pořízení vlastních autobusů za hotové skoro třikrát, tudíž by dopravní společnost mohla za tyto vynaložené finance zakoupit nové autobusy třikrát místo jednoho pronájmu na 10 let.

POUŽITÁ LITERATURA

- BLAŽEK, Ladislav, 2011. *Management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3275-6.
- ČESKO, 2012. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník [online]. [cit. 2018-12-10]. Dostupné z <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=24084>
- ČESKO, 2016. Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek [online]. [cit. 2018-12-10]. Dostupné z http://www.uohs.cz/download/Legislativa/VZ/CR/2016_134.pdf
- ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0194-8.
- ČLFA, 2018. Finanční a operativní leasing. *Česká leasingová a finanční asociace*. [online] [cit. 2018-12-05]. Dostupné z <https://www.clfa.cz/nez-si-pujcite/financni-a-operativni-leasing>
- DOPRAVNÍ SPOLEČNOST ÚSTECKÉHO KRAJE, P.O., 2017. *Výběrová řízení na pořízení autobusů*. [Interní materiály] Ústí nad Labem: Dopravní společnost Ústeckého kraje, p.o.
- DOPRAVNÍ SPOLEČNOST ÚSTECKÉHO KRAJE, P.O., 2018. *Vozový park a pronájem autobusů*. [Interní materiály] Ústí nad Labem: Dopravní společnost Ústeckého kraje, p.o.
- DOPRAVNÍ SPOLEČNOST ÚSTECKÉHO KRAJE, P.O., 2019. *Historie dopravní společnosti a dopravní výkony*. [Interní materiály] Ústí nad Labem: Dopravní společnost Ústeckého kraje, p.o.
- DVOŘÁKOVÁ, Dana, 2011. *Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů*. IFRS. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3652-2.
- FINANCNIVZDELAVANI, 2016a. Jaké jsou typy leasingu?. www.financnivzdelavani.cz. [online] [cit. 2018-12-07] Dostupné z <http://www.FINANCNIVZDELAVANI.cz/svet-financi/leasing/jake-jsou-druhy-leasingu>
- FINANCNIVZDELAVANI, 2016b. Co je to leasing?. www.financnivzdelavani.cz. [online] [cit. 2018-12-07] Dostupné z <http://www.FINANCNIVZDELAVANI.cz/svet-financi/leasing/co-je-to-leasing>
- FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ, 2010. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-59-0.
- GAO, Simon S., 2018. *International Leasing: Strategy and Decision*. Abingdon: Routledge. ISBN 978-1-138-31898-4.
- INTEGROVANÝ REGIONÁLNÍ OPERAČNÍ PROGRAM 2019a. 50. výzva k předkládání žádostí o podporu. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR*. [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z http://www.irop.mmr.cz/getmedia/a7fc4add-fb87-4311-b6e7-23cb723ed414/Text-vyzvy_SC1-2_ITI_verze-1-4.pdf.aspx?ext=.pdf
- INTEGROVANÝ REGIONÁLNÍ OPERAČNÍ PROGRAM, 2019b. 51. výzva k předkládání žádostí o podporu. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR*. [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z http://www.irop.mmr.cz/getmedia/341425ed-9c64-42d1-b03b-af1cdda6de08/Text-vyzvy-51_SC-1-2_IPRU_verze-1-4.pdf.aspx?ext=.pdf

- KORYTÁROVÁ, Jana, Jaroslav FRIDRICH a Bohumil PUCHÝŘ, 2001. *Ekonomika investic*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 80-214-2089-8.
- LUKOSZOVÁ, Xenie, 2004. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0174-6.
- MELICHAR, Vlastimil a Jindřich JEŽEK, 2004. *Ekonomika dopravního podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 80-7194-711-3.
- PROROK, Vladimír, 2012. *Tvorba rozhodování a analýza v politice*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4179-6.
- SYNEK, Miloslav a kol., 2007. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1992-4.
- SYNEK, Miloslav a kol., 2015. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.
- VALACH, Josef, 2010. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-71-2.
- VALOUCH, Petr, 2012. *Leasing v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4081-2.
- ZDOPRAVY.CZ, 2019. Nejdražší autobusy v zemi. Ústecký kraj uzavřel se svojí firmou desetiletou smlouvu. *Jan Šůra, Zdopravy.cz*. [online]. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z <https://zdopravy.cz/nejdrazsi-autobusy-v-zemi-ustecky-kraj-uzavrel-se-svoji-firmou-desetiletou-smlouvu-24581/>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Porovnání ceny dopravního výkonu v Ústeckém kraji	27
Tabulka 2	Ceny dopravního výkonu v České republice	27
Tabulka 3	Současné oblasti provozu Dopravní společnosti Ústeckého kraje, p.o.	28
Tabulka 4	Budoucí oblasti provozu Dopravní společnosti Ústeckého kraje, p.o.....	29
Tabulka 5	Potřebný počet autobusů pro zajištění dopravy	30
Tabulka 6	Autobusy společnosti OverLine s.r.o. pro Ústí nad Labem.....	31
Tabulka 7	Autobusy společnosti OverLine s.r.o. pro Louny	32
Tabulka 8	Autobusy společnosti OverLine s.r.o. pro Děčínsko.....	33
Tabulka 9	Autobusy společnosti OverLine s.r.o. pro Litoměřice	34
Tabulka 10	Vleky za autobusy společnosti OverLine s.r.o. pro Děčín a Litoměřice	35
Tabulka 11	Kategorie A autobusů společnosti IT Global s.r.o.	35
Tabulka 12	Kategorie B a C autobusů společnosti IT Global s.r.o.	37
Tabulka 13	Ceny pronájmu přívěsů a autobusů od společnosti Overline s.r.o.	38
Tabulka 14	Cena pronájmu autobusů kategorie A	38
Tabulka 15	Cena pronájmu autobusů kategorií B a C.....	39
Tabulka 16	Roční náklady na pronájem autobusů	44
Tabulka 17	Náklady koupě za hotové a úvěru	52
Tabulka 18	Náklady leasingového financování	53
Tabulka 19	Výsledky metody Čisté výhody leasingu	58
Tabulka 20	Náklady možností pořízení bez využití dotace	61

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Rozdělení oblastí v integrovaném dopravním systému DÚK	28
Obrázek 2	Vývoj potřebného počtu autobusů dle typů	31
Obrázek 3	Autobus Mercedes-Benz Intouro M 12,6 m v oblasti Ústecko.....	32
Obrázek 4	Autobus IVECO Crossway Low Entry E6 v oblasti Děčínsko.....	34
Obrázek 5	Autobus SETRA 415 LE na hranicích České republiky a Německa	36
Obrázek 6	Část autobusů kategorie A po přivezení od pronajímatele	39
Obrázek 7	Jeden z autobusů vybavených klimatizací – SETRA 415 LE	41
Obrázek 8	Průběh nákladů varianty A	54
Obrázek 9	Průběh nákladů varianty B.....	55
Obrázek 10	Průběh nákladů varianty C.....	55
Obrázek 11	Vývoj nákladů při koupi za hotové	56
Obrázek 12	Vývoj nákladů úvěrového financování.....	57
Obrázek 13	Průběh nákladů operativního leasingu	57
Obrázek 14	Průběh nákladů při využití finančního leasingu.....	58
Obrázek 15	Průběh nákladu při koupi za hotové s využitím dotace.....	59
Obrázek 16	Vývoj nákladů při pořízení na úvěr s využitím dotace.....	60

SEZNAM ZKRATEK

A.S.	Akciová společnost Joint-stock company
ČLFA	Česká leasingová a finanční asociace Czech leasing and financial association
CNG	Stlačený zemní plyn Compressed natural gas
ČVL	Čistá výhoda leasingu The net benefit of the lease
DÚK	Doprava Ústeckého kraje Transport of the Ústí region
LNG	Tekutý zemní plyn Liquid natural gas
M-B	Mercedes-Benz Mercedes-Benz
P.O.	Příspěvková organizace Funded organization
S.R.O.	Společnost s ručením omezeným Limited company