

Přístup k leasingu v ozbrojených silách

Může se snad zdát, že nedostatek financí je zvláštní jev našich dnů. To však není pravda. Po celou dobu trvání AČR potřeby na obranu zdaleka překračují daný vojenský rozpočet. Bylo by chybou nahlížet na tento jev jako na charakteristický rys posledního desetiletí, nebo jako na problém specificky český. Nikdy v dějinách nemohly ozbrojené síly počítat s plným a ve své podstatě neomezeným poskytováním finančních prostředků, jedině snad v případě válečného konfliktu. Celosvětově a časově musely být vojenské požadavky vždy omezovány. V této době je na místě se zabírat novými moderními metodami, jež mohou vést k efektivnímu čerpání prostředků určených na obranu. Článek reaguje zejména na omezení potřebných prostředků v procesu probíhající profesionalizace armády. Byl zpracováván v období listopad 2002 - květen 2003, autor tedy nebyl ovlivněn současným radikálním snížením výdajů na obranu jako součástí reformy veřejných výdajů.

Ozbrojeným silám při současném a střednědobě očekávaném přísunu finančních prostředků hrozí nebezpečí, že nebudou moci z dlouhodobého hlediska zabezpečit úkoly přiměřené jejich úkolům. Je to více méně celosvětový trend. Armády všech zemí jsou dnes nabádány, aby řešily dilema mezi klesajícími rozpočty rezortů obrany a kvantitativně sice též redukovanou, následkem vyšších jemných specifikací však finančně nákladnější potřebou vojenského materiálu. Z hlediska ekonomické teorie jsou vždy zdroje jak v kratším, tak v delším časovém horizontu omezeny, protože příjmy státu budou potřebné v první řadě ke krytí sociálních záležitostí [1].

Možné cesty vypořádání se s nedostatkem finančních prostředků v prostředí obrany

Nyní existují tři možnosti vypořádání se s rozdílem mezi potřebou a poskytováním finančních prostředků.

První je snaha o dosažení zvýšení rozpočtu.

Druhou, pak redukce svých potřeb.

Třetí, zavádění moderních finančních nástrojů do fungování armády a zabezpečení potřeb obrany.

První možnost je v podstatě vzhledem k napjatosti veřejných financí již předem vyloučena. Druhá možnost přitom může být považována za cestu, jak přesvědčit parlament o nutnosti zachování rozpočtu, a tím získat dodatečné finanční prostředky. To se pak musí uskutečnit formou odpovídající argumentace, jež se neustále opakuje, jež však nesmí být přednášena vojáky samotnými. Přitom zde nejsou společenské kruhy, které by z ozbrojených sil učinily

součást svého politického programu. Jedna z reálných cest je upozorňování na podstatu zahraničně politického plánování vojenských výdajů [2]. Třetí cesta je podmíněna poznáním fungování nových finančních nástrojů v prostředí obrany [3]. Domnívám se, že jedním z nástrojů může být i použití leasingu v ozbrojených silách.

Leasing jako významná alternativa k úspoře finančních prostředků

Obecně je možné uvést, že leasing má dvě základní vlastnosti:

má za následek vyšší náklady než vlastní investice (což je podmíněno skutečností, že poskytovatel leasingu vztahuje kupní cenu na polovinu provozní životnosti), leasing vyžaduje podstatně nižší potřebu vlastního kapitálu (místo pořizovací ceny pouhou pětinu nebo dokonce pouhou desetinu této částky).

Leasing je proto ideální pro všechny ty podniky, které si stěžují na nedostatek kapitálu. Jejich investiční potenciál je tak možné zpěti- až zdesetinásobit.

Obce praktikují leasing již po celá desetiletí. V AČR tento proces z legislativních hledisek nebyl ještě započat, blokuje jej státní správa, resp. ministerstvo financí, z celé řady důvodů. Na jedné straně existuje odkaz na jeho ne hospodárnost, jednostranný způsob uvažování a podceňování principu hospodárnosti na straně druhé. Leasing se může zdát být ne hospodárným vzhledem k minimálnímu principu, ale je hospodárný ve smyslu maximálního principu (a rozpočtová pravidla vidí maximální princip výslovně jako alternativu k minimálnímu principu): tj. s daným rozpočtem dosáhnout co možná nevyššího objemu investic; současně odpovídá principu hospodárnosti, který bere zřetel na jednostranné nedostatky finančních prostředků, specificky nedostatečné jsou ty prostředky, se kterými je pomocí leasingu možné dosáhnout více než vlastnictvím. Úředníci státní správy poukazují na to, že leasing klade na pořizovatele podstatně vyšší časovou náročnost.

Je nezbytné si položit otázku, co vše může být předmětem leasingu. Prakticky vzato se tato metoda nabízí pro veškeré nespotebíbné zboží. Žádána by byla zejména informatika, letadla a vozidla. Může sem patřit speciální osobní vybavení – potápěčské soupravy, protipožární oděvy apod. Princip „prodej a kup zpět“ je však třeba vyloučit u infrastruktur, například kasáren, neboť to není na prospěch ozbrojeným silám, nýbrž rozpočtu obecně, který pak však tyto příjmy nepoužije k adekvátnímu zvýšení dotací pro obranný rozpočet.

V tabulce (viz) jsou uvedeny charakteristiky dvou hlavních druhů leasingu, jež jsou nejrozšířenější.

Leasing	
Operativní leasing	Finanční leasing
Pronájem, kdy výrobce, popř. dodavatel pronajímaného zařízení je zároveň pronajímatelem (jako leasingová společnost) a zároveň provádí i údržbu nebo poskytuje určité služby související s předmětem leasingu.	Dohoda o pronájmu, kdy pronajímatelem (leasingovou společností) je silná finanční instituce, zpravidla specializovaná banka, která je velkoodběratelem od výrobce předmětů leasingu a uzavírá s ním i případně i smlouvu o údržbě předmětu leasingu. Důležitým znakem finančního leasingu je, že vlastnictví pronajatého předmětu přechází na nájemce teprve po skončení leasingu.

Leasing jako investiční a finanční nástroj

Finanční rozhodnutí o nájmu, úvěrem financované koupi nebo leasingu, je nezbytnou, a ne nepodstatnou součástí každého investičního rozhodnutí. V této souvislosti je pojem „leasing“ již po mnoho let výrazem pro nájemnou koupi zvláštního druhu v oblasti investičního majetku a v západních průmyslových státech povýšil na jednu z nejdůležitějších forem dlouhodobého financování pomocí cizích zdrojů. Dnes se odhadem 15 % všech investic financuje prostřednictvím leasingu.

Příslušná odborná literatura hovoří o leasingu jako o středně až dlouhodobém pronájmu movitého a nemovitého investičního majetku hospodářským podnikům, objektů do veřejného vlastnictví, a také zboží dlouhodobé spotřeby soukromým osobám. Leasing dnes představuje finančně hospodářskou techniku, s jejíž pomocí se za úplatu pronajímají, a ne kupují, movité a nemovité předměty. Pro investora, v našem případě MO, se tak nabízí možnost kompletního využití cizího vlastnictví jako majetkové náhrady s pokračující úsporou majetku, neboť namísto jednorázového uhrazení celé částky (kupní ceny) se uskutečňují platby částek nájemného, takzvaných leasingových splátek.

Uzavření leasingové smlouvy se vyznačuje především neobyčejnou individualitou, neboť je možné ji vytvořit se zohledněním všech provozních požadavků uživatele.

V následující části se pokusím popsat jednotlivé typy smluv o leasingu, z hlediska možné aplikace v ČR. Při volbě poskytovatele leasingu (pronajímatele, leasingové společnosti) je však možné stanovit pouze základní smluvní varianty. Jestliže příjemce leasingu uzavře smlouvu přímo s výrobcem předmětu leasingu, pak se hovoří o přímém leasingu nebo také leasingu výrobce. U nepřímého leasingu – označovaného též jako institucionální nebo finanční leasing – se proti tomu jako spojovací člen mezi producenta a uživatele vřadí finanční společnost.

Osobitou zvláštností leasingové smlouvy je skutečnost, že může situačně působit také na nejrůznější situace z hlediska očekávaných výnosů dotyčného podniku: zatímco tzv. operační leasingové obchody mohou být oběma smluvními stranami kdykoliv vypovězeny a bývají proto považovány za klasické nájemní smlouvy ve smyslu Občanského zákoníka, tzv. finanční leasingové smlouvy bývají většinou dlouhodobé je třeba je chápat jako leasingové smlouvy v užším slova smyslu. Právní vlastnictví zůstává u poskytovatele leasingu, příjemce leasingu naproti tomu přejímá plné investiční riziko jako důsledek nevypověditelného základního nájemního období. Z tohoto důvodu se tyto smlouvy používají jak na trhu běžných produktů, tak také u produktů „šitých na míru“ individuálním potřebám příjemce leasingu. Finanční leasing tak představuje kombinaci přímého financování a pořizování do užívání investičního majetku prostřednictvím poskytovatele leasingu. Úvěrované pořízení hmotného předmětu se nahrazuje jeho přenecháním do užívání.

Ekonomické důvody pro uzavírání leasingových smluv

Kromě původních cenových úvah, hovoří pro uzavírání leasingových smluv především ekonomicky teoretické důvody a technická racionalita leasingových smluv. Pojem technické racionality nemá za úkol vyjadřovat protiklad mezi vědou a technikou, nýbrž pouze poukázat na absenci relace hodnot v podmínkách rezortu obrany. Za této premisy je nezbytné jmenovat dvě základní výhody leasingového obchodu:

Schopnost flexibilního přizpůsobování se potřebě: potřeba předmětů za účelem vojenského vytváření výkonů obrany je rozhodující měrou určená zakázkou.

Technologické přizpůsobení produktu v tržních segmentech zboží s krátkou životností: zatímco každý podnikatel je dnes nucen k udržování kroku s inovacemi výrobku svých konkurentů, tak také uživatel nových technologií a výrobků musí brát zřetel na modernitu svého zařízení. Tyto efekty sice ve své intenzitě závisí na posuzovaném výrobním prostředí, v dnešní době však zásadně ovlivňují každé podnikatelské rozhodnutí, takže ani producent služby „bezpečnost“ tím nezůstává nedotčen – cílená a na konkrétní objednavce závislá odstrašovací funkce je rozhodující měrou ovlivňována technologickým stavem armády.

Vylíčení všech důsledků leasingové smlouvy z hlediska nákladů by zabralo příliš mnoho místa. Ve výsledku bych však chtěl zdůraznit, že leasingová smlouva, v rozporu s často převládajícími názory, může být oproti úvěrovanému nákupu spojena se značnými nákladovými výhodami. Jde především o *množstevní efekty*: vedle doplňkových služeb, stojících v bezprostřední souvislosti k investičnímu předmětu, může poskytovatel leasingu do provozního rozhodnutí o investicích zapojit další výhody. Zde je nutné se zmínit zejména o množstevních rabatech za velká odebraná množství nebo nižší výrobní náklady v oblasti staveb. V okamžiku, kdy se v leasingových smlouvách tyto výhody v plném rozsahu povedou – jako poměřovací faktor výkonů, jež je nutné vynakládat – ke korespondující redukci celkové investiční částky, vyplynou z toho další rozsáhlé výhody.

Účinnost likvidity leasingové smlouvy se dokumentuje zejména ve dvou podstatných bodech:

1. **Snížení kapitálové vazby:** časové odstupňování leasingových splátek namísto jednorázového vysokého odlivu kapitálu vytváří trvalou úsporu kapitálu v případě nákupu. Neboť leasingový obchod představuje bezpochyby stoprocentní financování investičního objektu třetí osobou, který šetří aktuální podnikatelskou likviditu a upuštěním od vlastní investice podstatně rozšíří volný investiční prostor.
2. **Rozšíření možností zadlužení se:** uzavřením leasingové smlouvy se garančnímu podniku (v našem případě MO) otevírá možnost stoprocentního financování objektu cizím kapitálem. Lze to také spatřovat v charterových operacích. Další pořizovací opatření tím zůstávají nedotčeny, protože prostor pro zadlužení se zůstává při dostatečné solventnosti příjemce leasingu zcela nedotčen – dodatečná pořizování jsou i přes kapitálově intenzivní leasingové investice proveditelná.

Vojenský materiál jako předmět možných leasingových obchodů

V následující části se pokusím se stanovit hlavní kritéria pro posouzení vojenských předmětů leasingu. Jde především o plnění následujících kritérií:

- a) **Zastupitelnost a použitelnost pro třetí osobu:** pronajatý předmět nesmí být použitelný výlučně pro účely příjemce leasingu, nýbrž musí být i po skončení smluvního období schopen služby dalšímu spotřebiteli. Kritiky leasingu s oblibou přednášený požadavek na vyloučení originálního bojového stroje z leasingových úvah jako důsledek absence jeho použitelnosti pro třetí osobu zde však neobstojí.

- b) V úzké souvislosti s fungibilitou je **požadavek poskytovatele leasingu moci pro do-
tyčný předmět na trhu i po uplynutí smlouvy dosáhnout přijatelnou cenu.** Jak
poměry na trhu, tak také technický pokrok jednotlivých produktů velmi silně varují.
Není možné pro to ve chvíli uzavření smlouvy poskytnout jakoukoliv záruku. Avšak
z tohoto kritéria profituje právě vojenský materiál – jakmile ve většině vojenských
nákupních místech nastupuje následkem dlouhých dob potřebných pro vývoj technický
pokrok zpomaleně, může mu být alespoň připisována v porovnání s jinými produkty
vysoká konstantnost hodnoty.
- c) V souvislosti s posuzováním možných vojenských leasingových smluv vystupuje
do popředí problematiky **riziko ztráty a poškození vojenského materiálu pořízeného
na leasing.** Tlak na uzavírání cizího pojištění, plynoucí z přesunutí věcného a ceno-
vého rizika na soukromého příjemce leasingu, zakouší ve svém vojenském pojednání
podstatnou relativizaci – sice i zde existuje závazek příjemce leasingu, tj. „AČR“, ade-
kvátní péče o materiál a jeho nepoškozeního navrácení po uplynutí smlouvy; přímá
realizace tohoto prvku se však podstatně liší, protože jak z praxe víme AČR zásadně
jedná „na vlastní riziko“, a proto prémiová pojištění nahrazuje pojištěním vlastním.
Riziko ztráty a poškození tudíž může být pro další úvahy puštěno ze zřetele, neboť je
identické jak pro případ koupě, tak i leasingu vojenského materiálu.

Zkušenosti z leasingu ve vojenské oblasti

Ze zkušeností z používání leasingu ve vojenské oblasti je možno vyvodit několik dalších
závěrů:

- umožňuje provádět selektivní modernizaci bojových systémů,
- dává možnost udržet ohrožené části obranné průmyslové základny,
- umožňuje především posílení nevojenských investic,
- umožňuje řešení naléhavého problému vymezení alternativních způsobů financování
za účelem překlenutí finančních tlaků v souvislosti s nárazovými investicemi,
- dává nám možnost začít dříve (než v případě nákupu) těžit z výhod nižších nákladů
na provoz a údržbu spojených s užíváním relativně moderního zařízení.

Americký příklad

Pojem leasingu není pro americkou armádu ničím novým, nicméně se dosud nesetkal s pří-
liš nadšeným přijetím. Dosud převládá názor, že zakoupení daného zařízení je lepším řešením
než leasing. Vojáci si sice v obecné rovině uvědomují, že kapitálový leasing je východisko,
ke kterému je možno se uchýlit v situaci, kdy nejsou k dispozici finance potřebné na zakou-
pení, nicméně i zde převládá názor, že rozhodnutí řešit problémy cestou leasingu se dá jen
obtížně zdůvodnit.

Americké vojensko ekonomické materiály uvádějí, že leasing je sice obecně vzato zcela
legitimní možností, ale má-li se však přesvědčivě zdůvodnit, že se toto řešení vyplatí, je třeba
napřed dokázat že:

- obtoží, když ho podrobíme testům analýzy nákladů a přínosů,
- kontrakt se musí týkat komerčně dostupného zařízení,
- ve smlouvě musí být uvedena doložka o odkoupení,
- musí být předem schválen,

- musí být zabezpečeno případné pojistné odškodnění týmu zahrnujícího průmyslový subjekt a banku.

Existuje jednoduchý a rozumný princip, na jehož základě lze určit, zda se leasing vyplatí: **náklady na leasing** (vyjádřené v současných hodnotách) **musí být stejné či menší než náklady na zakoupení daného zařízení**, přičemž je třeba ještě zohlednit úspory vypočtené porovnáním nákladů na provoz a podporu nového respektive starého zařízení. Při použití leasingu se vychází z dilematu mezi velikostí vojenského rozpočtu a potřebami zdrojů pro investice a pro operační provoz.

Spolupráce v americké armádě narážela v minulosti často na značné obtíže, nicméně se i přesto k leasingu občas v americké armádě přistupovalo. Například pozemní ozbrojené síly si na leasing opatřily generátor elektrické energie, počítačovou techniku, komerční vozidla a letadla určená pro speciální mise.

Vzhledem k tomu, že armáda nutně potřebuje odlehčit finančním tlakům, kterým je vystaven její akviziční rozpočet, volí cestu leasingu i v případě dalších kategorií zařízení [4]. Potenciálně sem patří např. i tanky, motory, pomocná vozidla, neletální zbraně, vybavení prádelen a koupelen, komunikační zařízení, pomocné (utility) vrtulníky, včetně provozu, údržby a výcviku.

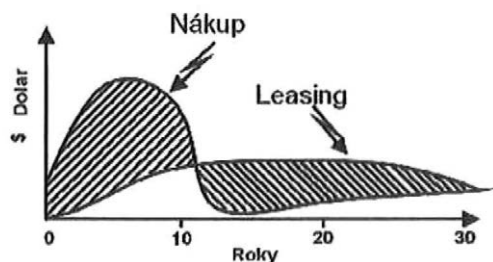
Je možno uvést mnoho příkladů, avšak uvedeme obecné podmínky pro uplatňování leasingu v podmínkách amerických ozbrojených sil. Postup při leasingu nám ukazuje následující případ, jde o pořízení nástupce za lehký transportní vrtulník americké armády, neboť doposud používaný vrtulník typu Bell UH-1D je již zcela zastaralý. Pozemní ozbrojené síly pociťují potřebu modernizovat svůj letecký park lehkých dopravních vrtulníků, nicméně si nemohou dovolit je přímo zakoupit. Situace je následující:

Současný letecký park vrtulníků typu UH-1 je 25 až 30 let starý, morálně zastaralý, a jeho údržba je finančně velmi náročná.

Pozemní ozbrojené síly si nemohou dovolit platit neustále vzrůstající náklady na podporu tohoto parku.

Pozemní ozbrojené síly si nemohou dovolit nahradit staré vrtulníky novými cestou přímého nákupu.

Pozemní ozbrojené síly si nemohou dovolit používat na zabezpečování pomocných úkolů vrtulníku UH-60 Black Hawk, protože tento typ vrtulníku má velmi vysoké náklady na provoz. Upřednostňování leasingu je zřejmé z pohledu rozložení nákladů na delší období, jak vyplývá z obr. [5].



Dilema v tomto případě bylo formulováno následovně: Jak má armáda modernizovat svojí morálně zastaralou flotilu vrtulníků UH-1, aniž by přitom obětovala další modernizační projekty a vybavení armády moderními prostředky?

Jeden z možných způsobů komparace relativních přínosů leasingu ve srovnání

se zakoupením spočíval v přezkoumání vystínované oblasti pod oběma křivkami zobrazenými na diagramu.

Všimněme si, že vystínovaná oblast pod křivkou s označením zakoupit aproximuje oblast pod křivkou označenou jako „leasing“. To znamená, že celkové náklady obou alternativních řešení za období třicetiletého životního cyklu jsou srovnatelné. Avšak roční náklady na leasing jsou signifikantně nižší v počátečním období životního cyklu dané techniky, a navíc zde nedochází k žádné finančně nezvládnutelné „akviziční nárazové vlně“. Stejně tak je důležitý ten fakt, že provozní leasing je hrazen z běžných výdajů, čímž se odlehčí tlakům na další akviziční požadavky s vysokou prioritou. Výsledkem je finančně zvládnutelná modernizační strategie.

Pozemní ozbrojené síly se pokusily o leasing se svým programem „New Training Helicopter“. Argumenty pozemních sil, na základě kterých se rozhodly přistoupit k tomuto řešení, byly opodstatněné. Kongres tuto leasingovou strategii podrobil revizi, a nakonec nařídil nákup, nicméně akceptoval premisu, podle níž provozní leasing představuje přijatelnou alternativu pokud je dostatečně zdůvodněn výsledky analýzy nákladů a přínosů.

Podobně jako pozemní ozbrojené síly v případě svého lehkého pomocného vrtulníku, tak i další složky ozbrojených sil, mají příležitosti jít cestou leasingu. Jednotlivé případy mají být posuzovány individuálně a rozhodnutí o nich bude učiněno na základě výsledků příslušných analýz nákladů a přínosů.

Doporučuje se, aby se přistoupilo k úkolu postupné revize vybraných programů v rámci MO a vypracovat zdůvodnění jejich přínosů, jakožto alternativních řešení dilematu daného finanční nerealizovatelností přímého nákupu. Uvádí se, že tato praxe by ve svém důsledku mohla vést k zavedení leasingových alternativ. Také využití leasingu by mohlo vést k zisku vedlejších přínosů, k nimž patří například možnost udržení klíčových částí obranné průmyslové základny a v praxi prokázanou schopnost dodavatelů zabezpečit nákladově efektivní údržbu a podporu techniky pořízené na leasing, a to i v době válečného konfliktu.

Britský případ

V britské armádě byly přijaty tři kontrolní projekty, z nichž největší se týkal jednotek umístěných v Německu. Tento největší kontrolní projekt byl přijat s cílem hledat pro ozbrojené síly, podle nákladově optimálních řešení, nasazení propůjčených vozidel místo kupovaných vozidel [6]. Přitom šlo pouze jen o tzv. *White Fleet*, to jest neoperační část parku. Operační vozidla, *Green Fleet*, nebyla zařazena do kontrolního projektu. Cílem bylo nejen odzkoušení leasingu, ale především jak systém zareaguje. Přitom se odzkoušelo u projektů jako tento, jak se uplatní síly civilního partnera ve prospěch armády [7].

Uvádí se, že úspory vzhledem k vlastním vozidlům jsou asi ve výši 30 %. Jednalo se především o redukcii počtu vozidel. Ve srovnání s dřívějším řešením bylo připraveno o 20 % vozidel méně. Navíc pak ušetřily britské ozbrojené síly obstarání dalších 8 % vozidel. To bylo možné proto, že leasingová firma v krátké lhůtě 24 hodin přistavila mimořádně potřebná vozidla na krátkou dobu. Vozidla, která byly potřebná jen pro dobu špičky, byly placena jen pro dobu jejich využití. Stejně nákladově bylo účinné používání typů vozidel, která jsou přesně určena pro odpovídající účel: přistavením menších typů vozidel (např. pětisedadlových místo pětisetunových, terénních). Tím bylo dosaženo dalších úspor v nákladech.

Snížení nákladů je možné u leasingové firmy tím, že se sleduje provoz vozidel pomocí počítačové podpory. Jako pozitivní se ukázalo zavedení počítačové podporované kontroly

nákladů, které moderní management umožňuje pouze tehdy, kdy se dají náklady optimalizovat úspěšně jejich zaměřením.

Ozbrojené síly měly ovšem požadavky na vozový park předem vyspecifikovány. Vedle velikosti a finančního objemu se na seznamu požadavků britských ozbrojených sil objevily ještě další požadavky. Tak museli potenciální partneři dodatečně pro pohotovost vozidel vytvořit síťový počítačový program. Důležitým požadavkem ozbrojených sil bylo navíc, aby veškeré udržovací a opravárenské práce byly zajištěny poskytovatelem leasingu. Aby se takovému úkolu mohlo dostát, musel zavázat poskytovatel leasingu četné místní firmy pro tyto práce podle rozmístění britských ozbrojených sil na území SRN. V případě poruchy leasingovaného vozidla se příslušník ozbrojených sil mohl obrátit některou ze smluvních firem. Vyúčtování opravy proběhlo servisními kartami.

Nedostatkem bylo špatné odhadnutí kilometrového výkonu v jednotlivých obdobích. Muselo dojít k úpravám. Tak se stalo, že u některých vozidel byla kilometráž překročena, u jiných nebyla dosažena. Při překročení vznikaly tzv. vícenáklady. Velení britských ozbrojených sil muselo řešit celou řadu otázek, jako např.:

1. Organizace a koordinace nové disponibility vozidel.
2. Má se s vozidly disponovat centrálně, či decentralizovaně?
3. Má smysl pracovat při dílčí konkurenčnosti?
4. Kdo opraví vozidla?
5. Jak budou tankována?

Jádrem organizační spolupráce je leasingovou firmou zavedený **automatizovaný řídicí informační systém (MIS - Management Information System)**, síťově podporovaný počítačový program pro management. Vyvinutí tohoto programu a péče o něj byla předtím smluvně stanovena a platí jako důležitý nástroj ke zvyšování výkonnosti nasazení vozidel. V jednotlivostech je s MIS možné všechna vozidla kontrolovat a jejich specifická data jako např. spotřeba, náklady oprav, vývoj cen, srovnání „má být/je“, smluvně stanovený výkon na kilometr, analytické údaje, celkové náklady atd., z počítače vyvolávat. Není divu, že se po půldruhém roce po zavedení takové služby, bylo 95 % finálních uživatelů této služby uspokojeno. To se týkalo asi 2500 vozidel různého typu.

Německý příklad

Také Bundeswehr se v roce 1989 zabýval porovnatelnými úvahami. Při nahrazení zastaralých letounů s dlouhým doletem Boeing 707 čtyřmi letouny airbus A 310 byla poprvé vzata do úvahy možnost leasingového řízení. Zatímco ekonomický referát měl ke kalkulaci tohoto obchodu závažné pochybnosti, plánovací štáb spolkového ministerstva obrany se přiklonil k celkově pozitivnímu posouzení. Diskutované investiční alternativy se však staly bezpředmětnými v důsledku převzetí nových strojů stejného typu od státní dopravní společnosti bývalé NDR Interflug.

Jiná situace nastala po nasazování Bundeswehru ve vojenských misích po roce 1999. V Německu se započalo s diskuzí zda má být použit charter nebo leasing [8].

V roce 2001 uzavřelo německé ministerstvo obrany prostřednictvím dvou německých přepravců tři smlouvy o pronájmu pro celkem 100 letů s velkoprostorovým transportérem An-124 „Ruslan“ z Kolína do Kábulu. Pro druhé pololetí 2002 byly plánovitě připraveny doplňkové smlouvy o dalších 50 až 75 letech, přičemž se počítalo jak s návratem německého kontingentu,

tak i s případným nezbytným posílením. Náklady za pronájem, které ministerstvo vyčísľuje na průměrných 269 000 US dolarů za let, se dokonce německým rozpočtovým úřadem označuje za mimořádně příznivou cenu. Při letové době 16 hodin pro cestu Kolín-Kábul a zpět se nyní účtuje na jednu letovou hodinu jen 18 000 USD. Tato cena přirozeně kolísá od nabídky k poptávce, a také disponibilita dodatečných kapacit není stanovena, kdyby se měla situace v Afghánistánu přirodit a kdyby bylo žádoucí rychlé posílení těžkými zbraněmi.

Odtud pak se klade otázka, zda by také Německo nemělo usilovat o dlouhodobý pronájem dvou až tří dopravních letadel Antonov místo nájmu případ od případu. Při roční spotřebě 2400 letových hodin by to bylo podle údajů firmy Air Foyle/Heavy Lift, která ukrajinského Antonova dalekosáhle tržně zastupuje, veskrze hospodárné řešení. Důležitější než možné úspory by však měla být podle názoru ozbrojených sil zajištěná disponibilita výkonných leteckých přepravních kapacit.

Bundeswehr se již v roce 2000 zabýval rozšířením svých velkoprostorových dopravních letadel pomocí leasingu. Na jednání v Kolíně-Wahnu informoval obchodní vedoucí v květnu roku 2000 firmu Air Foyle na žádost branně technické společnosti podrobně o výkonnosti a nákladech na An-124 „Ruslan“, jako zástupce své firmy z pověření ukrajinské letecké společnosti.

Jelikož však výkony tohoto druhu musí být vynakládány v míru u luftwaffe jen výjimečně, bylo by pořízení vlastních letadel pro vojenské letectvo nevhodné, zatímco leasing se smíšeným vojenským a civilním využitím by znamenal hospodářsky smysluplné rozšíření čistě vojenských přepravních schopností, jak to dokazuje nynější dlouhodobé nasazení v Afghánistánu.

V roce 2003 se objevila zpráva, že vzhledem k tomu, že s dodávkou airbusů A-410 se počítá nejdříve v roce 2006, uvažuje Bundeswehr s pronájmem ukrajinských dopravních letadel jako leasingový obchod.

Norský příklad

Je nutné zdůraznit, že při použití teorie o podnikovém hospodářství doposud nebyl objeven žádný bod, který by vojenské leasingové smlouvy dováděl ad absurdum, nebo který by byl s to ze závažných důvodů odporovat jejich používání. Neboť vlivy na vykreslené rozhodovací komponenty při volbě forem financování a investic dokládají dokonce i při pořízení prostřednictvím garančního podniku tu skutečnost, že uzavření vojenské leasingové smlouvy může mít podstatnou výhodou pro produkt i náklady.

Již v roce 1982 začaly norské ozbrojené síly s ochranou svých letišť pomocí amerických baterií protivzdušné obrany Hawk, pořízených na leasing. Tento model se dokonce prokázal jako hned dvakrát výhodný:

- mohl být produktivně využit beztak jen v amerických táborech kde se nacházel vojenský materiál,
- ukázaly se pozitivní efekty na svazek NATO ohledně nákladů a kolektivní výkonnosti v důsledku adekvátní standardizace zbrojních systémů.

Italský případ

Obzvláště názorný příklad vojenských leasingových obchodů, který se v tomto konkrétním případě vztahoval dokonce na značně citlivý materiál, byl uzavřen v roce 1997 mezi Velkou Británií a Itálií. K posílení ochrany svého vzdušného prostoru si Itálie prostřednictvím leasin-

gového řízení od Royal Air Force pořídila celkem 24 bojových stíhacích letounů typu Tornado ATV na dobu splatnosti 10 let. Nájem za letadla přitom činí cca 95 milionů liber.

Z USA byly v uplynulých 15 letech na leasing úspěšně pořízeny agregáty na výrobu elektrického proudu, počítačové systémy nebo civilní dopravní prostředky. Ve středu současných tamních úvah však stojí pořízení nástupce za lehký transportní vrtulník americké armády, neboť doposud používaný vrtulník typu Bell UH-1D je již zcela zastaralý.

Maďarský případ

Jako závěrečnou poznámku uvedeme pokus Maďarska na nákup vojenských letadel prostřednictvím leasingu. Místo dříve ohlášené akvizice 24 použitých letounů F-16A/B vzdušných sil USA si mělo Maďarsko pronajmout letouny Gripen. Mělo jít o formu leasingové smlouvy o pronájmu 14 letounů Saab JAS 39 Gripen na dobu 12 let s opcí prodloužit pronájem nebo letouny koupit. Součástí kontraktu v hodnotě 500 mil. USD měl být i nákup palubních zbraní z USA, náhradních dílů a zajištění údržby letounů po dobu pronájmu [9]. Byla podepsána dohoda o dorozumění, která potvrzuje maďarský záměr získat 14 letounů Gripen na leasing. První letoun měl být dodán v roce 2004. Maďarští piloti měli být cvičeni ve Švédsku [10]. Jak je známo, celá řada politických okolností tohoto kontraktu vedla k jeho ukončení. Podstatné však je, že maďarská armáda se rozhodla zatížení vojenského rozpočtu akvizičními nákupy zmírnit leasingem. Přispěla k tomu i neochota vlády vydat státní dluhopisy s dvacetiletou splatností, právě na nákup této letecké techniky.

Jak v Česku

V podmínkách České republiky máme pokusy o leasing letecké techniky, jak o tom píše odborný tisk. Bohužel se to týká jen civilních cvičných letounů v Moravanu Otrokovice [11]. V tisku se též objevily zmínky o postupu na profinancování leasingu. Jde o tzv. zprávu o uzavření dohody mezi firmou Moravan a nejmenovanou nizozemskou finanční institucí o vytvoření leasingové společnosti Aerolease, která bude pronajímat lehké cvičné letouny evropským leteckým školám a klubům. Významné je partnerství Aerolease s firmou Aeronet, která je distributorem Moravanu pro státy Beneluxu. Výrobní program firmy Moravan, který zahrnuje jednomotorový čtyřmístný užitkový letoun Zlín Z-143L a akrobatický dvoumístný cvičný letoun Z-242L, se tak může podpořit leasingovou společností. Marketingová strategie pronájmu letounů organizací na evropském a americkém trhu vychází z toho, že firmy si nemohou dovolit nákup. Také se očekává dodávka 100 cvičných letounů do Egypta.

Konkrétní varianty leasingu vojenského materiálu

Na základě vojenských leasingových smluv a při zohlednění zejména v komunální oblasti mezitím již široce praktikovaného využívání leasingu, bych následně představil několik modelových variant vojenských leasingových smluv, které však samozřejmě vyžadují ještě rozsáhlejší a pro konkrétní předmět specifické detailní analýzy a vyladění [12].

Na základě aplikační praxe, běžné zejména v oblasti motorových vozidel, je možné uzavírat smlouvy ve formě přímého leasingu výrobce bezprostředně mezi výrobcem jako poskytovatelem leasingu a vojenským spotřebitelem jako příjemcem leasingu. Výrobce si navíc ve většinou kapitálově intenzivnějším pořízení vezme úvěr ve stejné výši pro výrobu produktu, jehož ručení následně přejímá spolek. Přímý leasing výrobce je užitečný zejména při pořizování na trhu

běžných technologií – z důvodu marginální vojenské specifikace a absence výzbroje se zde nabízí zejména např. komunikační technologie, lehké a těžké dopravní prostředky, sanitní a požární vozidla, oblečení, stavební stroje nebo transportní letadla, pro vyjmenování alespoň několika z mnoha myslitelných příkladů.

Namísto kapitálově intenzivních speciálních vývojů se tak vyskytují pouze nepatrné adaptační a integrační práce a umožňují tak koncentraci beztak již skrovných nákladů na vývoj na typické vojenské projekty. Ministerský úkol přijímat v nakupování zastupitelné menší výkony při zachování vlastností produktu a specifikace jeho použití a omezit specifické nové vývoje na výjimečné případy tak adekvátně pomáhá také vojenským úvahám k přímým leasingovým smlouvám zastupitelných produktů.

■ *Nepřímý finanční leasing*

Charakteristickým znakem nepřímého finančního leasingu je zapojení finanční společnosti do předmětného vztahu mezi výrobcem a uživatelem; zatímco leasingová společnost výrobci uhradí plnou kupní cenu, vojenský uživatel pak leasingové společnosti platí příslušné splátky. Ručení spotřebitele za vydání úvěru mezi poskytovatelem leasingu a výrobcem zpravidla nebývá zapotřebí. Ve své vojenské šíři použití platí pro tento model principiálně stejná výrobní opatření jako pro přímý leasing výrobce: také zde jsou ve středu rozmanitých leasingových možností zastupitelné technologie.

■ *Investorský leasingový model*

Napojení jednotlivých velkopodniků nebo konsorciálních investorských grémií, zejména průmyslových podniků, bank nebo pojišťoven, do kapitálově intenzivního financování leasingu směřuje na to, aby na investora přenesl roli poskytovatele leasingu a přes něho provedl obstarání předmětu.

Postup by mohl být následující: Původní leasingové společnosti jako příjemci leasingu je následně postoupeno právo uzavřít s Českou republikou, kterou zastupuje ministerstvo obrany druhotnou leasingovou smlouvu a přenechat tak smluvní předměty Armádě České republiky. V důsledku téměř neomezených kapitalizačních efektů se srovnatelné metody již dlouhou dobu ve vyspělých průmyslových státech používají v oblasti letadel. Jelikož konsorciální investorské společnosti bývají pro uzavření leasingu zakládány až v případech nákupu, mělo by být v zásadním zájmu státu se na nich podílet adekvátně (blokovací) menšinou s právem veta.

Konstelace leasingu vojenských dílčích privatizací

Před pozadím rozpočtové právních reglementací, a někdy obtížného vlivu na zásadní rozhodnutí při napojení soukromého investičního kapitálu, získávají rostoucí měrou na významu privatizační úvahy ve veřejném vytváření výkonů: v centru komunálního finančního zájmu stojí provozní, kooperační koncesní modely.

Privatizace vojenských zakázek (v analogii ke komunálním postupům v následujícím textu označovaná jako „outsourcing“) je ovlivňována několika faktory: původní obrana země nebo mezinárodní mise v krizových oblastech představují výsostně úkoly, které není možné z důvodů ústavně právních a etických privatizovat [15]. Naproti tomu každodenní podpůrné úkoly, zejména pak konvenční přeprava a osob, nabízí v důsledku maximální shodnosti se soukro-

mými ekonomickými partnery v oblasti služeb četné možnosti zapojení soukromoprávních subjektů [16].

Jde o základní představu, která umožňuje jak používání leasingu i přes existující rozpočtové restrikce, tak také odkrývá další potenciály v oblasti snižování nákladů vyčleňováním funkcí a materiálu. Základní výkonové a platební závazky se v podstatě opírají o fikce komunálních modelů spolupráce ve spojení s nepřímými finančními výkony.

Mimo to je možné se přidršet následujících determinant: zatímco vlastnictví a provozování investic bývá v soukromém podniku sdružováno, nenastává zapojení dodatečného investičního kapitálu, neboť, jak již bylo naznačeno, otázka financování zde má pouze bezprioritní význam.

Limitující faktory vojenských leasingových smluv

Naše pojednání nesmí vynechat posouzení limitujících faktorů.

- a) **Rozpočtové právní rozhodovací kritéria:** jak princip hospodárnosti a úspornosti, tak také princip rozpočtové průhlednosti a pravdivosti, silně omezují možnosti pořizování vojenského materiálu na leasing. Jeho výhody, jako např. jen obtížně kvantifikovatelné výhody leasingové smlouvy, nebo také rozšíření investičního prostoru, doposud stále ještě nebývají zohledňovány v bezprostředních prověrkách potenciálních smluv.
- b) **Restrikce dalšího používání vojenských leasingových předmětů ke konci smlouvy.** Zatímco realizovatelnost vojenských nákupů zastupitelných technologií na leasing by se mohla zdát být na základě dosavadních výkladů nepopíratelná, pak používání vyspělých vojenských technologií v původní oblasti válečných zbraní v sobě podle názorů četných kritiků leasingu skrývá značné obtíže. Při použití ekonomických měřítek je však k tomuto problému nutné poznamenat, že nákup a leasing se zde od sebe v podstatě neliší: tváří v tvář již dnes dostatečnému počtu odběratelů pro vyřazovaný vojenský materiál armády tyto úvahy podle mých domněnek nepředstavují nijaké restrikce, které by a priori zahrnovaly vyloučení citlivého vojenského materiálu.
- c) Vedle těchto právních podkladů vojenské pořizovací praxe však existuje ještě jeden rozsáhlý argumentační potenciál, s jehož pomocí se administrativa ráda vyhýbá dalšímu vypořádání se s jednotlivými modely leasingu. Jde o **zdnlivě vyšší náklady na správu leasingové smlouvy, údajně chybějící možnost k cenovému přezkoušení konkurenčních nabídek, obava z vytvoření precedenčního případu, na nějž by se obratem mohly odvolávat jiné rezorty.** Ty však podle mého názoru představují takové způsoby argumentace, které na tomto není nutné dále komentovat.

ZÁVĚR

Při stagnujícím rozpočtu, masivním nástupu profesionalizace, jsem přesvědčen o tom, že leasing se v následujících letech dostane do povědomí vojenských a politických činitelů. Uzavření leasingové smlouvy otevírá příjemci smlouvy široké spektrum finančně ekonomických výhod, jejichž využití zůstává v podstatě nedotčeno vojenskými specifikacemi. Ještě jednou zde připomínám pojmy tvorba kapitálu a synergické efekty.

Variační šíře soukromě hospodářských leasingových modelů je principiálně s to dodat ideálně typická řešení odpovídající specifickým vojenským potřebám. A priori mohou být

zohledněny všechny činitele, mající vliv na dobu používání a specifikace zakázky. V konečném důsledku se zde nabízí možnost diferenciované kalkulace rizika na pozadí vlastní rozpočtové situace.

Praxe při obstarávání vojenského materiálu dokládá proveditelnost vojenských leasingových smluv. Leasing vojenského materiálu se v četných armádách již stal integrální součástí praxe při jeho obstarávání; příklad italských bojových letounů přitom účinně dokládá možnost zapojení i originálního bojového zařízení. Takticko-operační efektivita a ekonomická efektivita se v budoucnu stanou rovnovážnými determinanty vojenských procesů rozhodování se. V rozpočtové problematice může leasing přispět k hospodárnějšímu využívání dílčího rozpočtu ministerstva obrany.

Leasingové financování přitom bezpochyby nepředstavuje „ultima ratio“, poslední pokus, krajní prostředek, pro konečnou reformu vojenské správy. S množstvím daných finančních prostředků není možné dlouhodobě zaručit že proces profesionalizace a další zdokonalování profesionální armády proběhne úspěšně. Přitom záleží zejména na tom, aby nezbytné podpůrné výkony pro ozbrojené síly byly směřovány na pravděpodobnou potřebu a poměr mezi náklady a výkony při využívání zdrojů na personál, materiál a finance, aby byl podroben tržnímu porovnání. To vyžaduje novou orientaci struktur, organizace průběhu výroby a potřeby zaměstnanců armády, a také zavedení provozně ekonomických metod.

Leasingové smlouvy v prostředí obrany by se měly omezit na civilní, obchodně běžná zařízení. Jeho využití by mělo být redukováno na vybrané oblasti, a to především:

na rychle se měnící technologie,

při nestálé potřebě vlastnit některé zařízení:

- ☐ na nevojenské stroje,
- ☐ na kancelářské zařízení,
- ☐ na zařízení určeného ke školení.

Leasing je pouhým výsekem jak pracovat hospodárněji, efektivněji a pružněji. Jestliže v podmínkách profesionální armády je nedostatek vojáků na logistické výkony, pak je nutno přesunout pozornost k zapojování vnějších služeb mimo armádu právě přes leasing. V dalším období bychom měli očekávat tvořivost při aplikaci leasingu a poznání kde jsou hranice pro používání leasingu u nevojenského zboží a odpovědět si na otázku zda propůjčit či pořídit prostředky pro obranu.

Poznámky:

- [1] KRČ, M. Moderní účtování nákladů v ozbrojených silách. *Ekonomika, Logistika a ekologie v armádě - II. konference IDET 2001*. Brno.
- [2] O této otázce publikovaly Vojenské rozhledy stať: KRČ, M. „Integrovaný model pro výdaje na obranu.“ *Vojenské rozhledy*, 1998, č. 4, s. 39-45.
- [3] KRČ, M. „Moderní účtování nákladů v AČR.“ *Vojenské rozhledy*, 2001, č. 4, s. 58-66.
- [4] Na tomto místě je nutné zdůraznit, že velký význam má zpracovávání systému sledování obranného pracovního kapitálového fondu. V našich podmínkách se začíná hovořit o nákladech a výkonech což není zcela totéž. Z našich vojensko-ekonomických odborníků se této problematice, na základě aplikace podnikohospodářských kritérií, věnuje ing. Svatopluk Kunc z VVŠ PV ve Vyškově.
- [5] BURDERSHAW, W., B. „Is Leasing an Answer to Army Modernization Squeeze?“ *Armed Forces Journal International*, vol. 130, April 1993, s. 23-24.
- [6] NEUHAS, P. „Leasing von nicht-operativen Fahrzeugen. Ein Pilotprojekt bei den britischen Streitkräften und dessen Erfahrungswert.“ *Soldat und Technik*, 42, 1999, X, č. 10, s. 616-618.

- [7] *Soldat und Technik*, 42, 1999, X, č. 10, s. 617.
- [8] HAGEN, H. „Charter oder leasing.“ *Europäische sicherheit*, č. 4, 2002, s. 35
- [9] „Hungary to lease 14 Gripens.“ *Air Forces*, 2001, XI, č. 164, s.12.
- [10] ANDERSON, H. G. „Hungary confirms Gripen selection.“ *Jane's Defence Weekly*, 2001, XI, č. 22, s.12.
- [11] „Moravan to set up trainer aircraft leasing venture.“ *Flight International*, 157, 2000, V, č. 4726, s. 30.
- [12] *Wehrdienst*. Informationen für Rüstungshersteller und ihre Zuliefer. 10. 02. 1992, 1303/92.
- [13] O této otázce publikovaly *Vojenské rozhledy* stať: KRČ, M. „Některé zkušenosti ze zapojování vnějších zdrojů v prostředí obrany.“ *Vojenské rozhledy* 2003, č. 3.
- [14] NEUHAS, P. „Leasing von nicht-operativen Fahrzeugen. Ein Pilotprojekt bei den britischen Streitkräften und dessen Erfahrungswert.“ *Soldat und Technik*, 42, 1999, X, č. 10, s. 616-618.
- [15] NEUHAS, P. „Leasing von Fahrzeugen des Heeres – Wirtschaftlichkeit und Praktikabilität aus wissenschaftlicher Sicht.“ *Dachau 2001*, s.156 .
- [16] NEUHAS, P., tamtéž, s.170.

Literatura:

- Air Forces*, 2001, XI, č. 164.
Armed Forces Journal International, vol. 130, April 1993.
 BĀČA, J. *Leasing*. Olomouc 1995.
 BUCK, R. (hg.) „Die Kosten des Friedens.“ *Dachau* 2002.
 ČIHOVSKÝ, L. *Leasing*. Ostrava 1995.
Ekonomika, Logistika a ekologie v armádě – II. konference IDET 2001. Brno 2001.
Europäische sicherheit, 2000, č. 4.
Finanční leasing v České republice v letech 1995 až 1999. Praha 2000.
Flight International, 157, 2000, V, č. 4726.
Jane's Defence Weekly, 2001, XI, č. 22.

Politickou odpovědnost za neúspěch první varianty reformy můžeme posuzovat pod úhlem dvou hypotéz. V případě první z nich ministr obrany věděl, jaký byl stav financí ČR, a přesto prosazoval ambiciózní a v dané době nesplnitelné představy o reformě AČR. V takovém případě by rozhodující díl odpovědnosti za neúspěch první reformy nesl právě on. Druhá hypotéza by znamenala, že ministr obrany nebyl obeznámen se skutečným stavem financí ČR, a tak nadále spoléhal na dostatek finančních zdrojů ze státního rozpočtu. V takovém případě by rozhodující díl odpovědnosti za neúspěch původního pojetí reformy AČR příslušel premiérovi, který byl navíc v letech 1998-2002 prvním místopředsedou vlády.

Obě hypotézy vyúsťují v jeden společný závěr. Ambice původního návrhu reformy ozbrojených sil AČR byl postaveny příliš vysoko a neodpovídaly skutečným finančním zdrojům státu.

Jan Eichler
Reforma Armády České republiky – časté změny a nejistá budoucnost
Bezpečnostní témata 2/2003
Centrum bezpečnostních analýz