

Józef Perenc

Usługi wynajmu aut osobowych szansą racjonalizacji kosztów firm

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 34, 173-185

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

JÓZEF PERENC¹
Uniwersytet Szczeciński

USŁUGI WYNAJMU AUT OSOBOWYCH SZANSĄ RACJONALIZACJI KOSZTÓW FIRM

Streszczenie

W artykule przedstawiono alternatywny sposób obsługi firm przez flotę samochodową wśród przedsiębiorstw wynajmujących auta osobowe. Jest to dla MSP tańszy sposób na obsługę transportową, szczególnie gdy popyt na samochody jest sezonowy lub okresowy. Ten sposób obsługi jest tańszy w stosunku do zakupu lub leasingu aut. W opracowaniu przybliżono firmę Fleet Center, która swoją ofertą oraz elastycznymi cenami zachęca do wynajmu samochodów.

Słowa kluczowe: usługi, racjonalizacja, koszty, samochody, wynajem

Wprowadzenie

Warunkiem rynkowego sukcesu firmy jest nie tylko jakość produktu, który oferowany jest klientowi, ale także sposób, w jaki jest on przedstawiony przyszłemu nabywcy. Z biegiem czasu coraz ważniejszym czynnikiem staje się logistyczna obsługa klienta, która pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Kierownictwo najwyższego szczebla firm jest zobowiązane do podejmowania trafnych decyzji w zakresie marketingu oraz obsługi klienta. W artykule na przykładzie firmy Fleet Center sp. z o.o. przedstawiono alternatywny sposób obsługi. Firma ta, wchodząca w skład grupy Polmózbyt Toruń Holding, istnieje od 2008 roku i od tego czasu stała się jednym z liderów na rynku krajowym wypożyczalni aut, dzięki odpowiedniemu zarządzaniu i kształtowaniu wizerunku. Obecnie firma posiada 9 oddziałów zlokalizowanych na terenie całej Polski,

¹ jozef.perenc@wzieu.pl.

oferując szeroką gamę modeli samochodów oraz zróżnicowaną ofertę ich wynajmu.

Konieczność analizy otoczenia firm usługowych

Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w określonym otoczeniu. Aby przetrwać, prosperować i rozwijać się, musi dostosować się do zachodzących zmian w gospodarce rynkowej. Korygowanie sposobów zarządzania przedsiębiorstwem usługowym wymaga diagnozowania jego stanu, źródeł trudności, sukcesów przyszłych szans i zagrożeń rozwojowych. Zarządzanie każdym przedsiębiorstwem rozumiane jest jako ciągły proces podejmowania decyzji, których trafność rozstrzyga o skuteczności i ekonomiczności działań gospodarczych.

W warunkach dużej zmienności otoczenia, dynamicznego rozwoju techniki i szerokiego umiędzynarodowienia procesów gospodarczych, przygotowanie decyzji wymaga stałego dopływu pełnych, szybkich i rzetelnych informacji. Biorąc pod uwagę wszystkie warunki zewnętrzne: sytuację gospodarczą, postęp techniczny, przygotowanie jakiegokolwiek decyzji wymaga stałego dopływu informacji. Informacje na temat potrzeb usługobiorcy mają niebagatelny wpływ na rozwój firmy. Zyskuje się szeroki obraz zapotrzebowań klienta na dany produkt, dzięki czemu można przystosować przedsiębiorstwo do jak najlepszego zaspokajania jego potrzeb. Na skutek tego kierownictwo firm usługowych różnych szczebli dowiadyuje się o przyczynach zmian w otoczeniu, skutkach zamierzonych działań oraz determinantach wpływających na planowany tok procesów i zjawisk gospodarczych, za które odpowiada. Niedopasowanie do otoczenia, a zwłaszcza do potrzeb klienta, spowoduje konieczność przebudowy przedsiębiorstwa oraz jego restrukturyzacji w celu zwiększenia wartości firmy.

Współczesne trendy w firmach usługowych

Nasilająca się konkurencja oraz rosnące wymagania klientów to problem niejednej firmy (szczególnie MSP). Obecnie żyjemy w czasach pręźnie rozwijającej się nauki i techniki. Jest to początek ery, w której nie wyobrażamy sobie pracy bez internetu, komputerów czy telefonów komórkowych, dlatego warunkiem sukcesu we współczesnej logistyce jest wdrażanie nowoczesnych technologii, których zadaniem jest pomoc w jak najlepszej obsłudze klientów. Przedsiębiorstwa poszukują sposobów na poprawę swojej konkurencyjności przez obniżenie kosztów, poprawę jakości oraz wprowadzanie innowacyjnych pomysłów. „Nowe możliwości gospodarki były wyznacznikiem powstawania megatrendu współczesnej dystrybucji polegającego na indywidualizacji oferowanych

klientom produktów i usług oraz skracaniu czasu realizacji potrzeb klienta²”. W obecnej sytuacji czas stał się jednym z najważniejszych elementów konkurencji między sobą przedsiębiorstw, dlatego też nowoczesne technologie logistyczne stają się jednym z najskuteczniejszych środków osiągania przewagi konkurencyjnej³. „Tak jak nie można wyobrazić sobie sukcesu firmy bez sprawnie funkcjonującej logistyki, niemożliwe jest zbudowanie efektywnego systemu logistycznego bez wykorzystania nowoczesnych technologii”⁴.

Inwestycje są to wszelkiego rodzaju wydatki na urządzenia, finansowe, rzeczowe, jak również wydatki na badania i rozwój, wdrożenia, reklamę i kształcenie⁵. Wielkim przełomem w logistyce można nazwać wprowadzenie nowoczesnych technologii, takich jak systemy identyfikacji towarów przy pomocy kodów kreskowych, numerów ewidencyjnych czy też chipów radiowych. Niezależnie od przyjętej koncepcji podziału źródeł generowania pomysłów innowacyjnych czy też pozyskiwaniu gotowych już rozwiązań, ważne jest przede wszystkim, co w swoich pracach podkreśla m.in. P.F Drucker, ciągle monitorowanie wszystkich potencjalnych możliwości rozwoju przez innowację⁶. Zatem jeżeli zaprzestanie się przeznaczać część kapitału na badania i rozwój nowych technologii bądź innowacji, można stracić lojalnych klientów. Skorzystają oni z oferty firmy konkurencyjnej, która dzięki udoskonaleniom będzie starała się przejąć klientów. Wprowadzenie nowych technologii może zaburzyć funkcjonowanie przedsiębiorstwa, narazić początkowo na ogromne koszty oraz nieść za sobą ryzyko niepowodzenia, jednak bez ryzyka nie ma innowacji⁷.

Powstanie i rozwój firmy Fleet Center

Wypożyczalnia samochodów Fleet Center wchodząca w skład grupy kapitałowej Polmozbyt Toruń Holding powstała w oparciu o doświadczenia spółki Auto-Prim zarejestrowanej w Toruniu, a będącej częścią holdingu. Pierwszymi samochodami w spółce były samochody dostawcze wynajmowane na terenie Krakowa i Warszawy. W 2009 roku w związku ze zmianą strategii firmy i po-

² C.J. Ruijgrok, L.A. Tavasszy, M.J. Thissen, *Emerging global logistic networks*, STELLA Focus Group I Marketing „Globalization, e-economy and trade”, Sienna 9–10 June 2002, s. 10–22.

³ J. Długosz, *Nowoczesne technologie w logistyce*, PWE, Warszawa 2009, s. 15.

⁴ *Ibidem*, s. 20–26.

⁵ J. Hołub, J. Perenc, *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 44–66; P. Niedzielski i in., *Jak oceniać inwestycje?*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 7.

⁶ L. Kiełtyka, *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2010, s. 422.

⁷ *Bez ryzyka nie ma innowacji*, Wywiad z Maciejem Sawickim, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86203.asp?soid=463FCD64CAE84CF2B8EB1BFEF13F5E8C (9.11.2013).

łożenia dużego nacisku na rozwój floty powstawały nowe oddziały. Spółka przekształciła się w ten sposób w firmę o nazwie Fleet Center, zajmującą się głównie wynajmem samochodów. W 2011 roku firma rozszerzyła swoją działalność o wynajem samochodów osobowych. Powstały kolejne dwa nowe oddziały w Poznaniu i Lublinie. Spółka przeniosła się do Łodzi i od tamtej pory funkcjonuje jako spółka łódzka, zajmująca się wynajmem samochodów osobowych i dostawczych. W październiku 2012 roku został otwarty oddział szczeciński. Decyzje lokalizacyjne ze względu na swoje długofalowe skutki należą do najważniejszych w działalności gospodarczej, dlatego Fleet Center sp. z o.o ma obecnie 9 oddziałów zlokalizowanych w głównych miastach Polski: Warszawie, Łodzi, Krakowie, Poznaniu, Lublinie, Bydgoszczy, Chorzowie, Wrocławiu oraz Szczecinie.

Fleet Center sp. z o.o jest profesjonalną, sieciową wypożyczalnią samochodów dostawczych oraz osobowych wchodzącą w skład Grupy Polmozbyt Holding SA. Firma oferuje zróżnicowaną ofertę wynajmu samochodów, w tym:

- krótkoterminową – od 1 do 31 dni,
- średnioterminową – od 1 do 12 miesięcy,
- długoterminową – od 11 do 36 miesięcy,
- zarządzanie flotą samochodów na zlecenie.

Klient powierzając zarządzanie flotą, może skupić się w całości na swoim biznesie. Coraz więcej firm nawiązuje współpracę z wypożyczalnią, dzięki temu redukując koszty oraz pozbywając się problemów administracyjnych, którymi zajmuje się firma wynajmująca potrzebne pojazdy. Charakterystycznym aspektem tego typu wynajmu jest fakt, że Fleet Center bierze na siebie ryzyko związane z niepewną wartością samochodu po zakończeniu umowy najmu. Jest to bardzo interesująca oferta dla dużych przedsiębiorstw nieposiadających swojej własnej floty, bądź też dla firm realizujących projekty określone czasowo do obsługi, do których niezbędna jest własna flota pojazdów. Klient korzystający z tego typu usług płaci jedynie stałą miesięczną kwotę z wliczoną kompleksową obsługą serwisową oraz pełnym pakietem ubezpieczeń.

Obecnie flota Fleet Center liczy ponad 500 samochodów. Przedsiębiorstwo zapewnia szeroki wybór bogato wyposażonych aut. Oferta skierowana jest do firm oraz klientów indywidualnych, którzy oczekują najwyższej jakości usług i profesjonalnego sposobu na pozyskanie samochodu w szybki i bezproblemowy sposób. Fleet Center oferuje szeroką gamę modeli samochodów różnej wielkości i o różnym wyposażeniu.

Spśród dziewięciu oddziałów ulokowanych w całej Polsce największe znajdują się we Wrocławiu, Krakowie oraz Warszawie, co wiąże się z dużo większą liczbą samochodów niż w przypadku oddziału w Szczecinie. W Warszawie istnieją dwa oddziały działające osobno. Jeden z nich zlokalizowany jest w ścisłym centrum i posiada flotę ponad 100 samochodów, dla porównania oddział w Szczecinie w okresie największego zapotrzebowania miał flotę jedynie 28 samochodów.

Kontrahentami współpracującymi z Fleet Center są m.in.

- Athon (Polska),
- Volkswagen Leasing (Niemcy),
- Carefleet, Inter-Cars (Polska),
- Marketing Investment Group (Polska),
- Fleeteurope (Belgia).

Są to klienci, na których utratę firma nie może sobie pozwolić. Klientów mniejszych można mieć setki, tysiące, jednak kluczowi stanowią o zachowaniu równowagi finansowej firmy i utrata ich spowodowałaby poważne konsekwencje.

Oferta firmy Fleet Center i głównych konkurentów

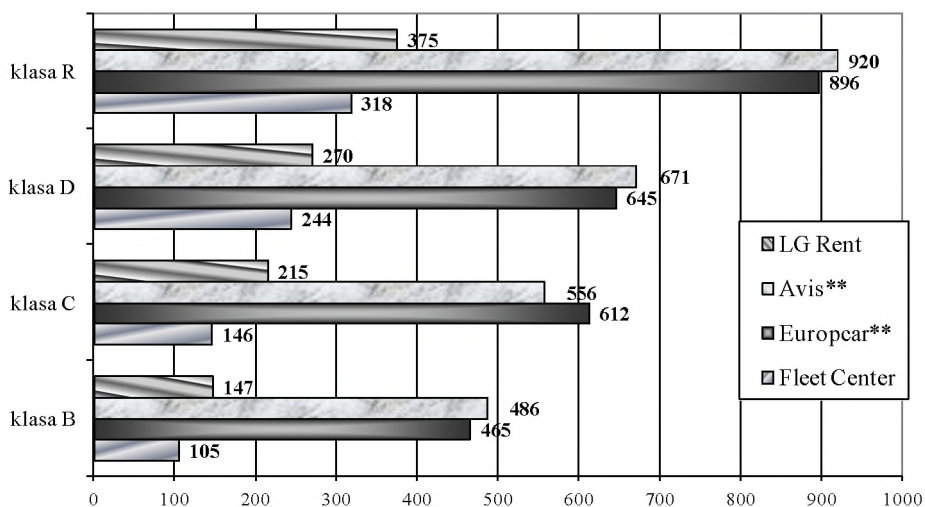
Wzrost zainteresowania branżą wynajmu aut spowodował dużo większą konkurencję oraz walkę o klienta. „W dzisiejszych czasach przedsiębiorstwa prześcigają się w wymyślaniu coraz to nowych sposobów pozyskania klienta i odebrania ich swojej konkurencji”⁸. Należy mieć świadomość, że konkurencja może mieć lepsze ceny bądź lepsze produkty (tu: samochody). Bez względu na to, czym się zajmuje klient, skorzysta z oferty tej firmy, która zaoferuje mu najlepszą relację jakości do ceny. W przypadku klienta indywidualnego większy wpływ na podjęcie decyzji ma cena. Dużo łatwiej jest przekonać klienta do skorzystania z usług firmy, jeżeli ma się do zaoferowania coś unikalnego, stanowiącego większą wartość po tej samej cenie niż konkurencja, dlatego bardzo ważnym elementem jest obranie odpowiedniej strategii cenowej.

Przedsiębiorstwa wchodzące na rynek często stosują dumping, czyli oferują produkty poniżej ceny przynoszącej maksymalny zysk, nawet poniżej kosztów wytwarzania. Celem ustalenia takiej ceny jest m.in. przyciągnięcie uwagi klienta na nowo powstające przedsiębiorstwo.

Na rysunku 1 przedstawiono cztery przedsiębiorstwa zajmujące się wynajmem aut na terenie Szczecina: lokalną firmę LG Rent, krajową wypożyczalnię

⁸ L. Kieltyka, *Rozwój i doskonalenie...*, s. 196.

Fleet Center oraz Avis i Europcar, które posiadają przedstawicielstwa w wielu krajach. Europcar jest liderem w Europie oraz jedną z trzech największych firm w branży wynajmu samochodów na świecie, dysponującą flotą ponad 19 tysięcy pojazdów w ponad 13 tysiącach punktach zlokalizowanych w 170 krajach na świecie. Wszystkie firmy z wyjątkiem LG Rent mają w swojej flocie auta nie starsze niż 3 lata oraz z przebiegiem nie większym niż 100 tys. km, dzięki czemu klient jest pewny, że samochód jest poddawany szczegółowym przeglądom i serwisom.



Uwaga: Podane kwoty zawierają podatek VAT oraz podstawowe ubezpieczenie OC i AC
 **Opłaty są podawane w walucie euro, która została przeliczona na zł według średniego kursu sprzedaży ogłoszonego przez NBP z 6.11.2013 r.

Rys. 1. Cena w zł za jedną dobę wynajmu aut w wybranych firmach (bez limitu kilometrów)

Źródło: opracowanie własne według danych na 6.11.2013 r.

Porównanie cen jest najbardziej miarodajne w przypadku wypożyczalni sieciowych, które mają zbliżone zasady w kwestii jakości oferowanych klientowi samochodów. Koszty wypożyczenia będą się różniły w zależności od klasy samochodu, czyli jego wielkości:

- segment B (małe) – są to małe samochody z praktycznym bagażnikiem, przystosowane to użytkowania w mieście (Hyundai i20, VW Polo, Toyota Yaris),
- segment C (kompaktowe) – klasa samochodów średnich wymiarów, przeznaczoną zarówno do jazdy po mieście, jak i w trasach; oferują w miarę komfortowe warunki podróżowania dla pięciu osób (Hyundai i30, Honda Civic, Opel Astra, Mazda 3),

- segment D (klasa średnia) – samochody zapewniają komfortowe warunki podróżowania (Mazda 6, Opel Insignia, Ford Mondeo, Toyota Avensis),
- segment R (vany) – jest to klasa obszernych samochodów mogących pomieścić co najmniej 5 osób wraz z dużym bagażnikiem (Opel Vivaro, Peugeot 807).

Zdecydowanie najniższe ceny za jedną dobę wynajmu w każdej klasie samochodu posiada Fleet Center, przebijając ceny nawet lokalnej konkurencji, która oferuje samochody z dziesięcioletnim stażem. W przypadku Fleet Center oraz wypożyczalni sieciowych klient jest pewny, że oferowany mu samochód jest objęty gwarancją oraz pełnym ubezpieczeniem i pakietem assistance, który zapewnia poczucie bezpieczeństwa w razie awarii lub zdarzeń losowych (np. zapewnienie auta zastępczego, holowanie pojazdu). Pod względem cenowym Fleet Center bardzo dobrze wypada również na tle Europcar oraz Avis. W przypadku klasy B cena jest ponadczterokrotnie niższa, zaś w klasie D zapłaci się 65% mniej w porównaniu do cen Europcar bądź Avis. Różnica polega na tym, że firmy te docierają do innej grupy odbiorców samochodów. Firma Europcar bazuje głównie na zagranicznych klientach, dlatego ceny są względnie zunifikowane w całej Europie, natomiast Fleet Center proponuje ceny konkurencyjne wobec krajowych wypożyczalni aut, koncentrując się głównie na rynku krajowym.

Firma Fleet Center nie zaoferowała klientom dodatkowych rabatów za dłuższy okres wynajmu auta. Możliwe jest uzyskanie do 10% rabatu przy wynajmach z limitem kilometrów. LG Rent proponuje swoim klientom niewielkie upusty: gdy zamówi się samochód w klasie C na siedem dni, można dzięki temu zaoszczędzić nawet do 91 zł. W przypadku Europcaru i Avisu różnica dochodzi nawet do 450 zł w przeliczeniu na dzień wypożyczenia. Przy wynajmie samochodu klasy B na siedem dni cena jest już tylko 1,5 razy wyższa, zaś w klasie D w tym samym czasie wynajmu cena w Europcarze będzie wyższa jedynie o 30 zł za dobę. Przy jednodniowym wynajmie różnica ta oscylowała wokół 400 zł.

Największe wypożyczalnie samochodowe w cenie mają wliczoną Nielimitowaną liczbę kilometrów (Hertz, Express, Europcar). W firmach Fleet Center oraz LG Rent istnieje możliwość wynajęcia samochodu z limitem kilometrów na dobę (do 250 km), wówczas cena jest niższa o około 30 zł w porównaniu do ceny z limitem kilometrów. Przekroczenie limitu wiąże się z dodatkowymi kosztami. W zależności od segmentu samochodu w LG Rent za każdy dodat-

kowy kilometr zapłaci 0,25–0,40 zł. We Fleet Center przekroczenie limitu kosztuje 0,10–0,20 zł.

Koszty funkcjonowania wybranego oddziału Fleet Center

Według Artura Sulewskiego, dyrektora handlowego Lease Plan Fleet Management, wyróżnia się siedem podstawowych elementów, które składają się na koszty ponoszone przez flotę. Koszty amortyzacji (41%) oraz koszty zakupu paliw (21%) są największą grupą wydatków. Istnieją możliwości redukcji tych kosztów przez wszelakiego rodzaju szkolenia. Jednym ze sposobów zmniejszenia kosztów związanych z zakupem paliw są szkolenia z ekonomicznej jazdy (ekojazda), co pozwala ograniczyć spalanie nawet do 20%. Innym sposobem na redukcję kosztów są szkolenia kierowców z bezpiecznej jazdy, które mają znaczący wpływ na obniżenie liczby wypadków oraz zminimalizowanie ryzyka ponoszonego przez firmę. Dzięki temu ma ona możliwość negocjowania ceny za bezszkodową jazdę z firmą ubezpieczeniową.

Jednym z podstawowych celów przedsiębiorstwa jest znalezienie optimum między dążeniem do niskich kosztów a wysoką jakością oferowanych usług. „Eksplatacja jest to wykorzystywanie potencjału zawartego w obiekcie lub systemie, który jest wykorzystywany podczas jego użytkowania”⁹. Aby utrzymać potencjał eksploatacyjny samochodu, niezmiernie ważne jest, aby wypożyczalnia dbała o okresowe badania techniczne, przeglądy aut, wymiany części narażonych na szybkie zużycie. Wypożyczalnia Fleet Center prowadzi wynajem samochodów nie starszych niż 3 lata (po tym okresie następuje sprzedaż), w którym to czasie auta tracą najmniej na swojej wartości. Rzeczywiste wydatki na samochód składają się z wielu czynników:

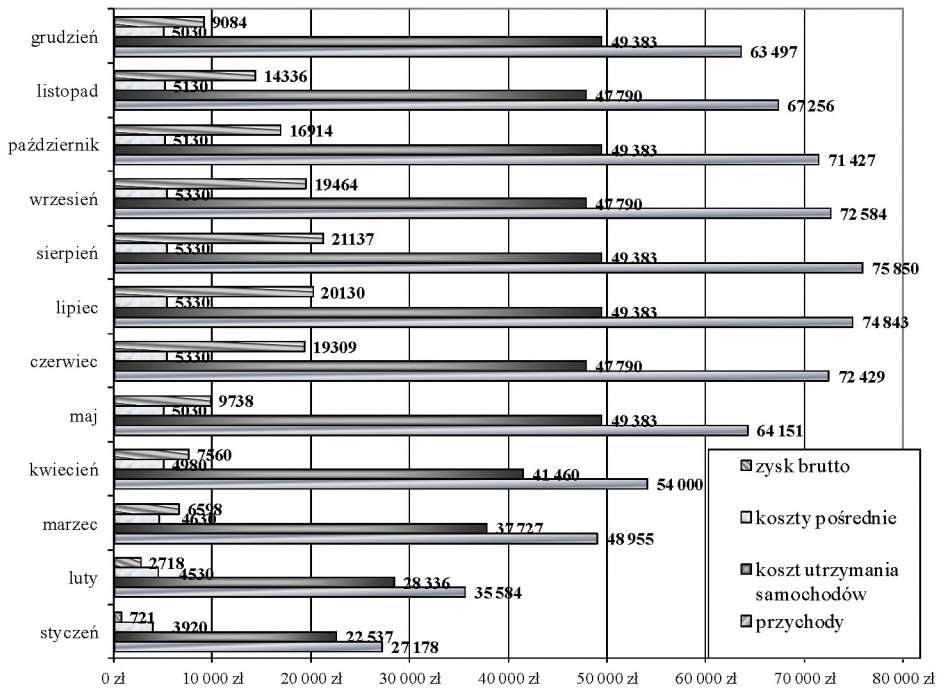
1. Ubezpieczenie OC – obowiązkowe ubezpieczenie. Cena uzależniona jest od marki, rocznika samochodu, spodziewanego przebiegu, wieku oraz liczby lat bezkolizyjnej jazdy.
2. Ubezpieczenie AC – ubezpieczenie od uszkodzenia, zniszczenia lub kradzieży auta. Koszt uwarunkowany jest wartością ubezpieczonego samochodu oraz sposobem jego użytkowania.
3. Okresowe badania techniczne, które wykonuje się w celu sprawdzenia przeglądu technicznego auta. W przypadku nowych samochodów pierwsze badania robi się po trzech latach.

⁹ *Eksplatacja*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Eksplatacja> (25.11.2013).

4. Dodatkowe przeglądy i naprawy – Fleet Center prowadzi serwis jedynie u autoryzowanego dealera, za którego usługi płaci się więcej niż w zwykłej stacji diagnostycznej.
5. Koszty sezonowe – koszty związane z wymianą opon. Wymiana ogumienia to koszt około 100 zł. Pieniądze niewielkie, lecz gdy wziąć pod uwagę, że oddział w Szczecinie ma 25 samochodów, jest to kwota rzędu 2500 zł.
6. Koszt paliwa – koszty związane z relokacją bądź podstawieniem samochodu do klienta.
7. Koszty utrzymania czystości – każdy klient otrzymuje wysprzątany i umyty samochód, dlatego mycie oraz doraźne środki czystości do auta należy wliczyć do kosztów eksploatacyjnych.

Obecnie szczeciński oddział Fleet Center w I kwartale 2014 roku posiadał trzynaście samochodów z różnych segmentów (stan na 25.03.2014 r.), natomiast największą liczbą aut oddział dysponuje w III kwartale roku (28). Dzienny koszt utrzymania samochodu w oddziale przedstawia się następująco: Chevrolet Aveo – 36 zł, Hyundai i30 – 46 zł, Peugeot 308 – 50 zł, Hyundai i40 – 73 zł, Jumper – 83 zł. Koszt utrzymania auta zależy od ubezpieczenia oraz klasy samochodu. Największy koszt dziennego utrzymania auta wyliczono w przypadku Jumpera, najniższy zaś w przypadku Aveo. Hyundai i40 jest samochodem średniej klasy (segment D), zatem cena za dzień wypożyczenia wynosi 244 zł. Przy uwzględnieniu dziennego kosztu utrzymania samochodu, wynoszącego 73 zł, łatwo jest obliczyć czysty zysk, który kształtuje się na poziomie 171 zł. Przy wynajmie na dziesięć dni jest to kwota rzędu 1710 zł. Dużo większy zysk byłby w przypadku Jumpera, jednak nie jest on tak często wypożyczanym samochodem w tym oddziale.

Na rysunku 2 przedstawiono zestawienie przychodów i kosztów w firmie Fleet Center. Każdy miesiąc charakteryzuje się innym popytem na usługi wypożyczalni aut, dlatego w styczniu oddział w Szczecinie posiadał jedynie 13 samochodów, gdyż nie było zbyt dużego popytu. Największy popyt na usługi kształtuje się w sierpniu, wtedy flota liczy 28 samochodów. Przychody z wynajmu aut w tym miesiącu sięgają ponad 75 tys. złotych. Dużo większe niż w styczniu są również koszty związane z utrzymaniem samochodów. Zatem koszt utrzymania piętnastu samochodów kształtował się na poziomie 27 tys. zł. Należy zwrócić uwagę, że nawet jeżeli samochód nie jest wypożyczony w danym dniu, flota ponosi dzienny koszt jego utrzymania. Miesięczny koszt utrzymania samochodu klasy D (Hyundai i40) wynosi 2263 zł, zatem aby auto nie przynosiło straty firmie, musi być wypożyczone co najmniej dziesięć dni.



Rys. 2. Zestawienie przychodów i kosztów w szczecińskim oddziale Fleet Center

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z 2012 roku.

Największe obroty firma notuje w III kwartale, czyli w okresie wakacyjnym. Zysk w tym okresie oscyluje wokół 20 tys. zł na miesiąc. Najmniejszym popytem na usługi wypożyczalni aut charakteryzuje się I kwartał: w styczniu oddział w Szczecinie zarobił zaledwie 721 zł.

Doskonalenie umiejętności menedżerskich w dalszym rozwoju firmy

Bardzo ważnym elementem prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa jest menedżer. Jego podstawowym zadaniem jest planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola oraz podejmowanie odpowiednich decyzji. Powinien on umieć transponować cele i politykę przedsiębiorstwa na jego funkcje i najważniejsze zadania oraz posiadać wysokie umiejętności dobierania bądź wskazywania najbardziej właściwych zasobów i środków do realizacji określonych celów¹⁰. Praca menedżera polega na wykorzystaniu czterech grup czynności niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa:

¹⁰ T. Sztucki, *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Wyd. Placet, Warszawa 1996, s. 215–217; P.F. Drucker, *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa 2004, s. 44–58.

- regularne wykorzystywanie czynności wynikających z funkcji zarządzania i odpowiedzialność za tworzenie strategii działania przedsiębiorstwa,
- podejmowanie decyzji w nieprzewidzianych sytuacjach, zarówno w przypadku powstających wokół przedsiębiorstwa szans, jak i zagrożeń,
- rozwiązywanie problemów związanych ze zmianami zachodzącymi w zewnętrznym otoczeniu przedsiębiorstwa,
- projektowanie i realizacja strategicznych planów operacyjnych¹¹.

Działania menedżerów nie mogą ograniczać się jedynie do uzyskania jak najwyższej pewności działania, nigdy bowiem nie da się wyeliminować czynników nieprzewidzianych i zawsze należy mieć alternatywne rozwiązania¹². W zależności od zakresu wykonywanych czynności wyróżnia się:

- menedżera ds. marketingu,
- menedżera ds. finansów,
- menedżera ds. zasobów ludzkich,
- menedżera ds. produktu,
- account managera.

W szczecińskim oddziale Fleet Center zatrudniony jest jedynie account manager, odpowiedzialny za szereg czynności związanych z prosperowaniem przedsiębiorstwa, w tym: opiekę na stałymi klientami, pozyskiwanie nowych kontrahentów oraz klientów indywidualnych, analizowanie popytu na samochody oraz doradzenie, negocjowanie i promowanie oferowanych usług. Cechą skutecznego menedżera jest wycucie biznesu, pewność siebie, konsekwencja działania, dobre kontakty z pracownikami, obdarzenie ich zaufaniem i udzielanie pomocy, a także świadomość własnej siły, która w połączeniu z pozytywnym nastawieniem musi prowadzić do osiągania sukcesów¹³. Charles Schwab, amerykański miliarder, biznesmen i inwestor, celnie sformułował stwierdzenie: „Człowiek, aby z powodzeniem prowadzić biznes, musi mieć wyobraźnię. Musi objąć swoją wizją tak detale jak i całość”.

Menedżer w Fleet Center zobowiązany jest do badania sytuacji i pozycji przedsiębiorstwa na tle konkurentów oraz wpływu otoczenia na przedsiębiorstwo. Głównym elementem jest śledzenie wydajności wykorzystania poszczególnych modeli samochodów w danym miesiącu. Zdarzają się miesiące, w któ-

¹¹ T. Sztucki, *Marketing przedsiębiorcy...*, s. 219.

¹² *Ibidem*, s. 218–222.

¹³ *Ibidem*, s. 220.

rych wykorzystanie wynosi dużo poniżej oczekiwanego wskaźnika. W tej sytuacji bardzo ważnym elementem dobrze funkcjonującego przedsiębiorstwa jest menedżer, który musi zapobiec dalszym stratom. W tabeli 1 przedstawiono sytuację dwóch oddziałów wraz z planowanymi wcześniej przez menedżerów założeniami. W jednym z miesięcy Jumper, który stoi w oddziale w Szczecinie, nie spełnia ustalonych założeń. Jest on wynajęty przez jedynie 15 dni (48%), co powoduje straty oddziału w wysokości 1328 zł ze względu na koszty utrzymania samochodu.

Tabela 1

Porównanie miesięcznego wykorzystania samochodów w dwóch oddziałach w %

	Szczecin		Wrocław	
	Hyundai i30	Jumper	Hyundai i30	Jumper
Planowane wykorzystanie	70,00	65,00	75,00	70,00
Dane rzeczywiste	93,54	48,38	45,16	87,07

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w Fleet Center.

We wrocławskim oddziale kryterium nie spełnia Hyundai i30, który jest wynajmowany przez jedynie 14 dni, co stanowi 45%. W tym momencie koszty oddziału na utrzymanie samochodu w pozostałe dni, w które nie jest on wynajmowany, wynoszą 782 zł. Najlepszym rozwiązaniem byłaby dla obu oddziałów relokacja samochodów polegająca na obustronnej wymianie, co spowodowałoby znaczne obniżenie kosztów utrzymania auta przez dany oddział, a równoznaczne ze zwiększonym zyskiem, spowodowanym dużym zainteresowaniem tego typu samochodem.

Podsumowanie

Z rozważań zawartych w artykule można wyprowadzić następujące konkluzje:

1. Instrumenty współczesnego marketingu i logistyki mogą być skutecznymi narzędziami walki o klienta w firmach usługowych.
2. Firma Fleet Center, dzięki sieciowej organizacji i bogatej ofercie usługowej, skutecznie wygrywa konkurencję w wynajmie krótko- i długoterminowym aut osobowych.
3. Firmami, które walczą o rynek wynajmu aut w Polsce, są: Europacar, Avis, LG Rent. Ich oferty są jednak droższe od oferty Fleet Center.
4. Powołanie operatywnych menedżerów oraz dbałość o współdziałanie z wszystkimi klientami firmy Fleet Center skutkuje lojalnością i powrotami klientów w celu kolejnych wynajmów aut osobowych.

Bibliografia

- Bez ryzyka nie ma innowacji*, Wywiad z Maciejem Sawickim, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86203.asp?soid=463FCD64CAE84CF2B8EB1BFEF13F5E8C.
- Długosz J., *Nowoczesne technologie w logistyce*, PWE, Warszawa 2009.
- Drucker P.F., *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa 2004.
- Eksploatacja*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Eksploatacja> (25.11.2013).
- Holub J., Perenc J., *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm*, C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Kieltyka L., *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2010.
- Niedzielski P. i in., *Jak oceniać inwestycje?*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.
- Ruijgrok C.J., Tavasszy L.A., Thissen M.J., *Emerging global logistic networks*, STELLA Focus Group 1 Marketing „Globalization, e-economy and trade”, Sienna 9–10 June 2002.
- Sztucki T., *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Wyd. Placet, Warszawa 1996.

PASSENGER CAR RENTING SERVICES AS A CHANCE FOR A COMPANY'S COSTS RATIONALIZATION

Summary

The paper presents an alternative way of company servicing by car fleet from passenger car renting companies. It is a cheaper way of ensuring transport services for SME companies, especially when the demand for cars is seasonal or periodical. This way is cheaper comparing to the car purchase or leasing. The paper considers the Fleet Center Company, which encourage car renting by means of its offer and flexible prices.

Keywords: services, rationalization, costs, cars, car rental

Translated by Józef Perenc