

Tipy pro efektivní firemní mobilitu

Naprostá většina firem v ČR využívá ke svému podnikání nějaký vozový park (fleet). Jeho náklady jsou vždy ostře sledovaným ukazatelem a mají významný vliv na konkurenceschopnost firmy a její ziskovost. V neefektivně provozovaném vozovém parku lze totiž ztratit nemalé prostředky. A zejména v dnešní době je toto téma velmi aktuální.

Co se dozvíte:

- Jak zlepšit ekonomiku vašeho vozového parku?
- Jak dostat za vaše peníze co nejlepší protihodnotu?
- Na co si dávat pozor?
- Jaká jsou nejdůležitější pravidla?

Častým omylem (nejen) českých firem je, že hledají zdroje úspor vně, tedy při vyjednávání s dodavateli. Z naší více než 20leté zkušenosti vyplývá, že takto lze dosáhnout jen 20% celkových úspor. 80% zlepšení ekonomiky fleetu se nachází uvnitř firem, tedy ve způsobu, jakým je vozový park provozován a řízen. Budeme se tedy věnovat shrnutí vhodných a účinných strategií a postupů, jak toho dosáhnout.

Co neměřím, to neřídím

Absolutním základem pro konzistentní a kvalitní řízení fleetu a jeho nákladů je způsob sledování, měření a vyhodnocování údajů, které vozový park vytváří. Vzhledem k podílu jednotlivých položek na celkových nákladech dává smysl sledovat vývoj následujících 3 oblastí výdajů a údajů:

1. Reálný pokles zůstatkových hodnot a míra souladu tohoto vývoje s předpokládanými změnami v ceně vozů.
2. Náklady na palivo, spotřeba a vztahy s dodavateli paliva.
3. Servisní práce, vývoj či změny cen a podíl nadbytečných prací vygenerovaných lidským faktorem.

Chcete-li být opravdu komplexní a fleet podchytit do všech detailů, pak dává smysl zabývat se i vývojem cen pojistného nejen na trhu obecně, ale i ve vztahu pojišťovny vůči vašemu fleetu (zde jsme opět u lidského faktoru, který případné změny cen jednoznačně vytváří). Další, ne nepodstatnou, ale z hlediska významu marginálnější položkou, jsou náklady na pneumatiky.

Způsob sledování a vyhodnocování těchto údajů je pro každou firmu velkou výzvou. I když dojde k souladu mezi managementem firmy a řízením fleetu ohledně obsahu a podstaty přístupu k měření a vyhodnocování, velmi často firmy narážejí na technické obstrukce. V zásadě doposud neexistuje dostatečně robustní, komplexní a uživatelsky komfortní informační systém, který by se zaměřoval na fleet. Velké firmy, využívající ERP systémy globálních dodavatelů, v něm mají i jakési fleetové moduly, nicméně dle signálů od jejich uživatelů nejsou tím, co by precizně podporovalo práci fleet managerů. Řada firem se tedy pohybuje někde na pomezí interních informačních systémů z finanční oblasti, kombinovaných s oblíbenými „excelem“. Složitost užívání, kvalita vstupů i výstupů a následně přijímaná rozhodnutí pak zcela logicky odpovídají prostředí, v němž jsou spravována a zpracována.

Aby bylo co měřit a vyhodnocovat, je třeba mít zpracováváni jakousi fleetovou strategii (car policy), která by měla vycházet ze základních principů fleet managementu. A protože ve fleet managementu je nejčastěji skloňovaným slovem „úspora“, pojďme se podívat na jakési desatero osvědčených a funkčních postupů, jak úspor dosáhnout.

Desatero inteligentní redukce nákladů pro váš fleet

Každý zkušený fleet manager vyjmenuje těch oblastí jistě více; zde se zaměřujeme na klíčovou desítku z hlediska jejího vlivu na celkové náklady a komentáře vůči úspornému potenciálu jednotlivých oblastí.

Tyto položky představují přes 80 % celkových nákladů a jejich harmonizované snížení o 10 % tedy znamená snížení celkových nákladů o více než 8 %. To je již v každém fleetu velmi dobře viditelné.

Oblast / aktivita	Vysoký potenciál (nad 5 % celkových nákladů)	Střední potenciál (3-5 % celkových nákladů)	Nižší potenciál (do 3 % celkových nákladů)
1. Redukce velikosti fleetu			
2. Snížení nájezdu			
3. Snížení spotřeby			
4. Cena PH			
5. Snížení ztráty hodnoty			
6. Snížení nákupních cen			
7. Dosažení vyšší zůstatkové hodnoty			
8. Nižší servisní náklady			
9. Nižší náklady v souvislosti s nehodami			
10. Nižší interní náklady			

Pokud je uveden potenciál střední i nižší současně, pak vždy záleží na konkrétní situaci a samozřejmě i na vlivu lidského faktoru, nakolik zásadně danou oblast (ne)ovlivní.

1. Redukce velikosti fleetu

Nejvýhodnější auto je to, za které vůbec neplatíte, resp. neplatíte za ně, když je nepotřebujete. Tato úvaha má minimálně dva rozměry:

- a) Celková velikost fleetu je zpravidla koncipována dle maximální potřeby. Pak se často stává, že nezanedbatelná část vozů je vytížena velmi málo, ale náklady na ně běží (ztrácejí hodnotu + platíte pojištění). Často je toto řešeno způsobem, který není příliš vhodný, a tím je ponechání již velmi starých vozů „v záloze“. Ano, jezdí sice málo, ale jejich pasivní i aktivní bezpečnost je ve srovnání se současnými vozy nižší a riziko jejich provozu by mělo být nepřijatelné. Situaci lze řešit krátkodobými pronájmy vozů pro situace, kdy jsou potřeba, např. pro jednotlivé projekty či vyšší sezónní aktivitu. Před pěti lety moc možností krátkodobého pronájmu nebylo k dispozici, nebo byly, ale za cenu krátkodobé půjčovny. Dnes je situace zcela jiná a ceny jsou mnohem blíže pronájmu dlouhodobému. Když trochu zapátráte, budete překvapeni, kolik možností krátkodobého pronájmu vozů za dobré ceny je dnes k mání. Rozhodně je to vhodnější řešení než parkovat ve firmě přesloužilé vozy na občasné využití.

- b) Zvažte ne moc oblíbený, ale nákladově efektivní carsharing. Při nájezdu 40 tisíc km ročně je vůz v pohybu méně než 10 % času. 90 % času stojí a ztrácí hodnotu. Opravdu nejde v oněch 90 % nalézt několik jednotek procent k jeho využití? S car sharingem není vhodné to příliš přehánět, ale redukce fleetu 30 aut na 27 s využitím dílčího sdílení bezpochyby možná je a odměnou je 10% snížení celkových nákladů.

2. Snížení nájezdu

Celkový nájezd je oblastí, nad kterou mají fleet manageři poměrně nízkou kontrolu. I když mají k dispozici řadu nástrojů, např. na bázi GPS, průměrně zkušený a protřelý řidič dokáže zdůvodnit v zásadě jakoukoli porci najetých kilometrů.

Pokud se jedná o pracovní kilometry, pak je vhodné se zamyslet nad optimalizací tras. Nástrojů je k dispozici opravdu dostatek a výsledkem pak může být nejen preciznější vykazování privátních kilometrů, ale i celkové snížení nájezdu vozů, což má vliv na jejich zůstatkovou hodnotu, náklady na palivo i servis.

Pokud se ve fleetu s 30 vozy podaří snížit najeté kilometry za rok o pouhých 5 %, pak se sníží celkové náklady o cca 250 tisíc Kč (v případě flotily běžných vozů nižší střední třídy).

3. Snížení spotřeby pohonných hmot

Cest k tomuto cíli vede několik:

- a) Volba vhodných vozů v rámci kategorie konvenčních pohonů dokáže v této oblasti dosáhnout viditelných výsledků. Rozdíl pouhého 0,5l paliva při 30 vozech a nájezdu 30 tisíc km ročně (každého z nich) znamená cca 150 000 Kč roční úspory. Spotřeba paliva je samozřejmě jen jedním – byť velmi zásadním – parametrem pro výběr vozu, ale povětšinou platí, že vozy s nižší spotřebou se mohou pochlubit i nižšími celkovými náklady – je to tedy rychlý a poměrně spolehlivý indikátor.
- b) Dnešní doba je svým způsobem přelomová ohledně nástupu alternativních pohonů. Známým, byť dle rozšířeného názoru nedoceněným, je CNG. Do masivnějšího nástupu elektromobilů ještě kus času schází, nicméně současnou dobu lze s trochou nadsázky nazvat dobou hybridní. Podstatná část značek na trhu již disponuje hybridní technologií u řady modelů a celkové náklady těchto vozů se mohou směle srovnávat s celkovými náklady vozů konvenčních. Vyzkoušejte, pokud jste tak dosud neučinili, a možná budete překvapeni. Minimálně pro městský či smíšený provoz dávají hybridní vozy z hlediska spotřeby paliva velký smysl.
- c) Posun chování řidičů může ovlivnit spotřebu paliva až z 30 %, tedy v celkových nákladech kolem 10 %. Vyžaduje to však nasazení dlouhodobého programu, což je téma na samostatný text. Nicméně, opět s využitím soudobých technologií, je tento úkol snazší než kdykoliv dříve.

Vezmeme-li v potaz, že spotřeba PH se na celkových nákladech podílí z cca 35 % (nafta, benzín), pak celkové snížení spotřeby ve fleetu o 15 %, které není nedosažitelné, představuje redukcí celkových nákladů o 5 %. To již v ekonomice parku je velmi dobře vidět, a možná si to firma ještě dokáže jednou užít při komunikaci zásluh o životní prostředí.

4. Cena pohonných hmot

V zásadě nikdo není schopen spolehlivě odhadnout, kam a jak se bude vyvíjet cena konvenčních paliv. I proto se s touto položkou v predikci celkových nákladů nakládá dost složitě. Nicméně, vždy se lze pokusit vyjednat s konkrétním dodavatelem alespoň drobné zvýhodnění v podobě palivových karet či jiného fleetového programu. Sleva 3 % na PH pak v celkových nákladech znamená cca 1 %, což sice není mnoho, ale pokud takových „jednoprocent“ je v různých oblastech deset...

5. Snížení ztráty hodnoty vozu

Ke snížení částky v celkových nákladech, které souvisejí se ztrátou hodnoty, vedou v zásadě 3 cesty:

- a) Správný výběr vozu s nízkou ztrátou hodnoty v rámci komplexu celkových nákladů
- b) Správná péče o vůz a zacházení s ním (viz také bod 7)
- c) Včasná obměna vozu

K velmi častým a drahým chybám dochází zejména v případě pozdní obměny vozu. Děje se tak právě proto, že většina firem nesleduje průběžný vývoj celkových nákladů spojených s konkrétním vozem a nedokáže tedy zachytit změnu trendu křivky celkových nákladů. Když už pro nic jiného, tak minimálně pro tento účel bych se velmi přimlouval, aby firmy sledovaly alespoň ukazatele ztráty hodnoty a servisních nákladů – tyto dvě položky totiž rozhodují o umístění bodu zvratu, kdy náklady na 1 km začínají po období postupného poklesu opět růst.

6. Snížení nákupních cen

Tuto oblast sem zařazujeme spíše proto, aby někomu nescházela. Jsme přesvědčeni, že není tou, která dokáže zajistit klíčové úspory. Abnormálním tlakem na cenu (auta, financování, ...) lze získat jednotky procent, ale k tomu nezbytně také snížení kvality služby, např. operativního leasingu. Nejsou výjimkou firmy, které natolik tlačily na cenu, až některou slabší leasingovou společnost dotlačily za hranu a pak se divily, že v zásadě nic pořádně nefunguje.

Dlouhodobě zastáváme názor, že se vyplatí precizně analyzovat výběr vozu a souvisejících služeb z hlediska optimalizace celkových nákladů, a na ceně se pak s dodavatelem dohodnout kultivovaně a bez extrémních tlaků. Vaše firma chce vydělávat a jejich také. Dlouhodobý smysluplný a obchodně přátelský vztah se nemůže zrodit z konfliktu na samém začátku.

7. Dosažení vyšší zůstatkové hodnoty

V tomto případě je brán v potaz proces, vedoucí k dosažení co nejvyšší prodejní ceny konkrétního vozu na konci jeho užívání ve firmě, jakkoli byl z hlediska celkových nákladů vybrán dobře či nikoli. Jedná se o tři hlavní podoblasti:

- a) Kvalitní servis až do konce životního cyklu auta ve firmě může představovat rozdíl v prodejní ceně ojetiny v běžných případech kolem 10 %. Jistě zazní námitka, že v některých situacích se to nemusí vyplatit, neboť rozdíl mezi cenou „pořádného“ servisu a venkovskou garáží převyšuje rozdíl v ceně ojetého vozu. Může to tak být. Osobně si neumím představit, že firma prodává ojetinu, u níž ví, že některé servisní úkony byly zanedbány či provedeny ledabyle. Nicméně děje se to a dít se to bude, dělají to bohužel i některé leasingové firmy, např. v podobě velmi redukováné servisní prohlídky těsně před prodejem vozu.

- b) Minimalizace poškození vozu z řady drobných kolizí dokáže na ceně ojetiny přidat rovněž několik procent. Drobné oděrky, odřeniny či poškozené disky nepochybně patří k provozu vozu, jde však o to, aby jich bylo co nejméně. Ne všechny se dají opravit z havarijní pojistky (buď je jich několik, a součet spoluúčastí by byl neúměrný snížení ceny ojetiny, nebo by si firma významně pohoršila co do pojistných podmínek) a nezbývá tedy než se smířit s nižší prodejní cenou. Jenže kdo ji zaplatí? Firma? Proč, když auto poničil konkrétní řidič (nejedná-li se o sdílený vůz)? Zde doporučujeme poměrně nekompromisní sdílení vícenákladů s řidičem. Je na něm, aby o vůz dbal a odevzdal jej v prodejeschopném stavu.
- c) I třetí podoblast je odvislá od lidského faktoru, v tomto případě se jedná o způsob užívání vozu zejména v interiéru. Platí zde totéž jako v bodě b). Snížení prodejní ceny vozu s nadměrně opotřebovaným či znehodnoceným interiérem (např. kouřem) by měl platit pachatel.

8. Mytí aut

Pravidelně myté auto má na trhu ojetin dle zkušeností lidí z praxe až o 10% vyšší cenu. Je to dáno zejména tím, že nedochází k poškozování skrytých míst vlhkostí, kterou v sobě zadržují nečistoty, a chemií ze silnic. Obojí dokáže za několik let způsobit na autě nevratné škody. Kvalitním mytím lze tato rizika eliminovat. Pravidelné mytí se vám tedy zaplatí ve zvýšené ceně ojetého vozu.

Pravidelné mytí auta má i ochrannou roli v souvislosti s koronavirem. Nový koronavirus má totiž schopnost přežívat dlouhou dobu na povrchu předmětů, zejména těch hladkých - a to včetně karoserie auta.

Studie německých vědců popsala, že koronaviry obecně vydrží být infekční po dobu dvou hodin až devíti dnů – podle podmínek. Některé druhy koronavirů jsou ale schopné přežít na vhodném povrchu až 28 dní. Obecně u všech koronavirů platí, že při teplotě mezi 30 a 40 stupni Celsia jejich schopnost přežívat výrazně klesá.

Je tedy vhodné auta - ideálně co nejčastěji - mýt vodou o vyšší teplotě. To s sebou nese rizika kontaktu s obsluhou myčky, a taky by to stálo dost peněz. Dnes však již existuje na trhu služba, která umožňuje firemním i privátním provozovatelům aut mytí bez jakéhokoliv kontaktu s obsluhou a nutností platit na místě – není třeba vůbec vystupovat z auta. Navíc lze využít paušál a získat úsporu na mytí ve výši 30-50 % oproti běžným pultovým cenám.

9. Nižší servisní náklady

Jsou dosažitelné dvěma způsoby:

- a) Uzavření smlouvy s poskytovatelem servisních služeb, která bude zohledňovat velikost fleetu a garanci práce pro servis. Toto povětšinou není možné v případě, kdy jsou ve fleetu zastoupeny vozy více značek a na každý značkový servis tak připadá málo vozů na to, aby byl schopen nabídnout zajímavé podmínky. I z tohoto důvodu dává smysl unifikovat fleety co do značky (pro vozy s podobnými funkcemi).
- b) Nevznikají události s nutností servisního zásahu nad rámec povinné a potřebné péče. Zde jsme opět u lidského faktoru. A mimo to je nadstandardní rozsah servisních prací indikátorem nedobré péče o vůz a zacházení s ním. Pokud potřebuje jeden vůz výměnu brzdových destiček významně dříve než vůz srovnatelný, pak to svědčí o

nevhodném jízdním stylu, majícím vliv nejen na servisní náklady, ale i na celkové opotřebení vozu, spotřebu paliva, riziko nehody apod.

10. Nižší náklady v souvislosti s nehodami

V každém fleetu by měla být bezpečnost na prvním místě. Považujeme za velmi pozitivní skutečnost, že je tomu tak čím dál častěji. Nicméně nehodě se nevyhne asi žádný řidič, jde jen o to, kolika kilometry se k ní musí projezdít. Někomu nestačí ani půl milionu, někdo se spokojí s dvaceti tisíci... Shrňme si vliv zvýšené nehodovosti na ekonomiku fleetu v několika bodech a bude ihned jasné, proč dává smysl se této problematice věnovat:

- a) Snížení rizika škod na zdraví
- b) Snížení nákladů na opravy
- c) Snížení nákladů na pojistné
- d) Zvýšení produktivity řidičů
- e) Zvýšení morálky řidičů a jejich loajality firmě

11. Nižší interní náklady

Podstatná část firem řeší intenzivně celou škálu nákladů spojených s externími dodavateli, ale často opomíjí náklady interní, spočívající zejména v běžných provozních aktivitách spojených s vlastním fleetem. V závislosti na typu činnosti firmy, velikosti fleetu, standardizaci fleetu, způsobu financování, (de)centralizaci fleetu apod. lze určit časovou potřebu interního manažera na 1 auto mezi 1 až 4 hodinami měsíčně. Pokud budeme brát v potaz průměrné 2 hodiny, pak dojdeme k počtu cca 80 aut, které je schopen interně obsloužit jeden člověk na plný úvazek. V případě využívání operativního leasingu může (ale nutně nemusí) být situace jiná. Tento 1 člověk s sebou rovněž tak váže konkrétní náklady, které je poté třeba rozpočítat do celkových nákladů jednotlivých vozů, a v úhrnu představují do 2 % celkových nákladů.

Na tomto místě je třeba zmínit jeden zásadní fakt, a tím je častá absence car policy či její nedostatečný rozsah, kvalita a nastavené standardy. Tato absence se totiž nutně promítne nejen do vícenákladů spojených s vozovým parkem, ale i do nároků na interní management, či v tomto případě spíše hašení poměrně častých požárů. Tyto náklady málokdo vyhodnotí, ono se to vždy „nějak udělá“. V rámci prevence zbytečných nákladů i tekoucích nervů nelze než doporučit zpracování kvalitní car policy, která bude aktualizována minimálně 1x ročně. Zpracování takového zásadního dokumentu je řádově levnější než vícenáklady, plynoucí z jeho absence.

Závěrem

Fleet management není v zásadě nic složitého. Postačí respektování několika základních pravidel a postupů (nevybírat podle ceny, pečlivě sledovat trh, mít strategii / car policy). Na tomto místě bych chtěl popřát všem zkušeným fleet managerům, kteří to dobře vědí, mnoho zdaru při jednání s managementem firem v posunu od preference nízké ceny k dlouhodobě nízkým nákladům.

Radovan Mužík, jednatel

Fleet Partners s.r.o.

e-mail: muzik@fleetpartners.cz