

Транспорт – свой или чужой?

Ключевые факторы для принятия решения

- Прямой экономический
- Финансовая, инвестиционная и стратегическая политика компании
- Специализированность грузов, наличие или отсутствие необходимости в спецтранспорте
- Уровень развития рынка грузоперевозчиков и рынка персонала для своего парка
- Специфика компании, товара, внутренних «правил» работы
- Специфика личности первого лица компании

Прямой экономический фактор

Считается по формуле: $L = Z_{\text{пост.}} / (T - Z_{\text{перем.}})$, где:

- **L** – точка безразличия, общий пробег транспорта в период времени (порог), после достижения которого выгоднее пользоваться своим парком;
- **Z_{пост.}** – постоянные затраты на автопарк в тот же период времени;
- **T** – Стоимость 1 км пробега наемного транспорта;
- **Z_{перем.}** – стоимость 1 км пробега своего транспорта (переменные затраты).

Пример из практики

Компания имеет свои 4 грузовых авто

Собственный автотранспорт		Наемный автотранспорт	
Затраты постоянные, в месяц ($Z_{пост.}$):		На сегодня мы платим по такой расценке:	
	<i>описание</i>	<i>сумма, грн.</i>	1 час = 50 грн.
	з/пл руководителя сектора транспорта	1750,0	
	з/пл водителей	6396,0	
	обеда водителей	600,0	
	стоянка водителей	372,0	
	санэпидемстанция	210,0	
	товаро-транспортные накладные	80,0	
	ГАИ	133,3	
	транспортный налог	367,4	
	налог "загрязнение окружающей среды"	51,8	
	страхование	866,7	
	ТО	8166,7	
	итого	18993,9	
Затраты переменные, в месяц ($Z_{перем.}$):		В среднем:	
	<i>описание</i>	<i>сумма, грн./км</i>	9 часов = 100 км
	ГСМ	0,80	
5000 еже ежемесячно	форс-мажор	0,63	
	итого	1,4	
Точка безразличия (L) =		$Z_{пост.}/(T-Z_{перем.})$	6177 км
На данный момент месячный пробег, км:			
собственного транспорта		8000,0	
наемного транспорта		1100,0	
всего		9100,0	км
Проверка:			
Всего затрат в данном месяце		31961,37	
Было бы, если бы покупали услуги		40950,00	
Свои затраты при L		27795,91	
Затраты на покупку услуг при L		27795,91	

Финансовая, инвестиционная и стратегическая политика компании

- **Стратегия** – долго ли мы собираемся существовать в таком (как дистрибьютор или как производитель и т.д.) виде? (если нет, то долгосрочные инвестиции в парк автомобилей не нужны).
- **Финансовая политика** – каких коэффициентов мы должны достичь и нужны ли нам для этого основные средства, или они будут мешать? Вкладываем деньги в основные средства – теряем в чистом оборотном капитале, в коэффициенте автономности, уменьшаем коэффициент текущей и абсолютной ликвидности (уменьшаем краткосрочные активы и увеличиваем долгосрочные активы). Не покупаем основные средства – теряем в устойчивости финансового положения (меньше коэффициент покрытия запасов за счет собственных основных средств), уменьшаем оборачиваемость активов. Вопрос финансового директора, или лица, исполняющего его функции.
- **Инвестиционная политика** – какой срок окупаемости инвестиций в нашей компании считается нормальным? Любые инвестиции можно разложить (амортизация), например, на 2 года или на 10 лет, и тогда постоянные затраты могут существенно различаться.

Спецтранспорт

При наличии необходимости в спецтранспорте
(молоковозы, бензовозы, транспорты для автомобилей,
эвакуаторы, инкассаторские автомобили и т.п.)
собственный автопарк в нашей стране –

неизбежная необходимость

Уровень развития рынка грузоперевозчиков и рынка персонала для своего парка

Если бы нашелся грузоперевозчик, готовый заключить развернутый формальный договор на условиях:

партнерских отношений в части прибыли перевозчика, фиксированной маржи с предоставлением отчетности о фактически понесенных затратах по рейсам или периодам;

ответственности перевозчика за:

- постановку под погрузку необходимого мне автомобиля в течение хотя бы суток (в идеале – в течение 12 часов) с момента получения заявки в любой точке страны,
- сроки доставки, не зависящие от «ну не получилось», с полной ответственностью за недополученную прибыль (или если бы в стране хотя бы была возможность получить такую компенсацию по суду),
- приемку на борт и сдачу получателю груза по количеству и качеству до единицы, с полной материальной ответственностью, —

я не задумываясь отдал бы все перевозки компании такому партнеру, даже если бы это казалось экономически невыгодным. Исходя из одного только состояния рынка персонала для организации собственного парка (руководители, водители, механики и т.д.), которое пока не изменилось кардинально с советских времен.

Специфика компании, товара, внутренних «правил» работы

- **Непрямые экономические факторы.** Например, если поступление товара на полки на день позже дает недополученную прибыль неизмеримо большую, чем разница в стоимости своего и наемного транспорта (сезонный товар), то необходимо учитывать этот фактор в первую очередь.
- **Маркетинговая политика компании.** Например, если в такой политике прописано, что уровень сервиса для клиента гораздо важнее, чем небольшие затраты, то необходимо, не считаясь с затратами, создавать свой парк, одевая водителей и экспедиторов в соответствии с корпоративным стилем и обучая их корпоративным правилам и нормам.
- **Специфика товара и поставщика.** Например, «Европродукт» торгует заменителем грудного молока производства «Нестле». Бывают моменты, когда спрос резко растет, и производитель не может оперативно обеспечить достаточный страховой запас продукта. В таких случаях товар развозится по стране «с колес», прямо с таможни. Специфика товара в том, что он нужен каждый день, а также в том, что заменители женского молока используются одни и те же в течение всего необходимого периода, т.е., каким заменителем начали кормить ребенка, тем и кормят. Если его нет на полке, его заменяют на другой. Замена проводится ОДИН раз, т.е., если завтра появится первый заменитель, к нему уже не вернуться. Таким образом, здесь исполнительность перевозчика КРИТИЧНА.

Специфика личности первого лица компании

Может показаться смешным, но это не шутка. Гораздо больше шансов что у компании будет свой автопарк, если первое лицо компании – мужчина.

Видимо, они сохраняют любовь к «своим машинкам» с детства. Если первое лицо компании женщина, то автопарк если и есть, относятся к нему скорее как к обузе.

Резюме

Я сторонник своего автопарка даже в условиях, когда это временно дороже. Наверное, потому, что ставлю во главу угла уровень сервиса для клиента, точность, надежность и безотказность в работе, на которые я мог бы влиять реальными инструментами, находящимися в моих руках. Это не истина в последней инстанции, я не призываю всех срочно бежать покупать машины, это, видимо, специфика моей личности и практического опыта работы в Украине и в России. Вполне допускаю, что когда-нибудь моя точка зрения под влиянием каких-то факторов изменится.