

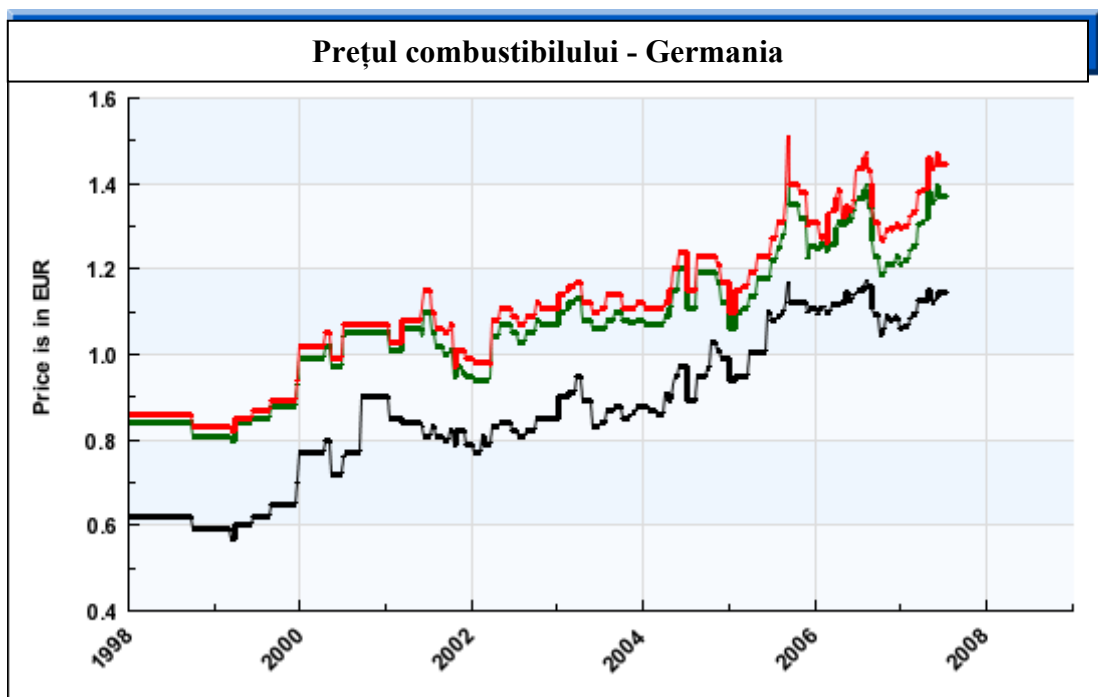
Managementul eficient al costurilor - cheia succesului întreprinderii

Asociațiile profesionale trebuie să asigure un sprijin important membrilor lor din sectorul transporturilor rutiere, în scopul raționalizării practicilor legate de gestiunea costurilor.

I.Context

Prețul carburantului a atins un nou record de creștere la mijlocul lunii iulie 2007 - cf. Figurii 1.

Figura 1: Evoluția prețului motorinei - exemplul Germaniei¹



Legenda: linia de sus - CO98, mijloc - CO95, jos - motorina.

Indiferent de motive și de tendințele viitoare, fluctuațiile costului carburantului atrag încă o dată atenția asupra necesității absolute pentru operatorii de transport de a aplica tehnici eficiente de management al costurilor, care să îi ajute să controleze *nu numai costurile combustibilului, ci și alte costuri operaționale ale firmei.*

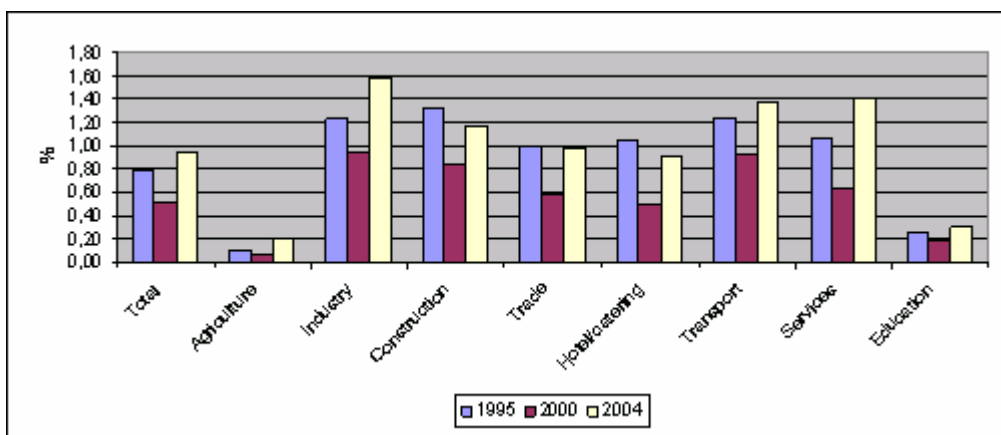
În multe țări, majoritatea transportatorilor sunt întreprinderi mici și mijlocii (aprox.80% având în exploatare mai puțin de 10 camioane), care nu dețin neapărat ultimele cunoștințe (know-how) cu privire la managementul costurilor. De aceea, asociațiile au o responsabilitate de necontestat și, într-adevăr, acesta este una dintre rațiunile existenței lor, de a îi informa pe membrii lor asupra celor mai bune instrumente de management al costurilor.

¹ IRU (www.iru.org)

Binecunoscutul sfat dat operatorilor membri de a repercuta creșterile costurilor asupra tarifelor lor de transport este pe deplin justificat, însă aplicarea acestuia nu este mereu realizată cu succes și este legată de pierderi datorate decalajului de timp aproape inevitabil între costurile apărute și momentul posibilei lor transmisii. O astfel de transmitere este posibilă numai dacă se fundamentează pe tehnici solide de management al costurilor.

O bună gestionare a costurilor este, de asemenea, o condiție *sine que non* pentru prevenirea perioadelor dificile de criză pentru întreprindere și a falimentului, adesea generând o fluctuație ridicată (a numărului de întreprinderi care intră și care ies) în sectorul transporturilor rutiere. Cf. Figurii 2.²

Figura 2: Falimentele exprimate ca % din numărul total al firmelor active în sector, Olanda (NL)



Un management permanent și eficient al costurilor firmei poate facilita semnificativ monitorizarea sistematică a evoluției prețurilor pieței în domeniul achizițiilor firmei, pentru exploatarea viitoare a resurselor interne potențiale ale firmei, obținând astfel plusuri de productivitate și, în final, un fundament solid care să permită calcularea și negocierea unor tarife de transport rezonabile în domeniul vânzărilor.

Factorii majori de cost și considerațiile legate de calcularea costurilor unei firme de transport rutier sunt: diferiți indicatori de performanță, costuri de investiție în vehicule, costuri fixe și variabile de exploatare a vehiculelor, costuri de personal, ca și costuri ale instalațiilor fixe și, nu în ultimul rând, costurile administrative. Acestea sunt reprezentate în *Tabelul 1*.

² Selecție de date ref. la transporturile rutiere, NEA, februarie 2006

Tabel 1: Costuri și factori de calculare a costurilor pentru o firmă de transport marfă

<p>1. Date tehnice ale vehiculului</p> <p><i>Date de calcul</i></p> <p>A. viața economică estimată a vehiculului (km și ani)</p> <p>B. kilometraj anual</p> <p>C. viața economică a pieselor de schimb cele mai importante (anvelope, osii)</p> <p>D. zilele de muncă anuale</p> <p>E. consumul de combustibil (l/100 km)</p> <p>F. prețul combustibilului</p> <p><i>Costuri de investiție</i></p> <p>A. costul de achiziționare al vehiculului vs. leasing</p> <p>B. subvenții de stat pentru investiții (dacă e cazul)</p> <p>C. prețul de cumpărare al pieselor de schimb importante</p> <p>D. baza deprecierii</p> <p>E. capitalul circulant și activele curente.</p> <p>2. Costuri legate de performanță</p> <p><i>Costuri fixe</i></p> <p>A. Taxe pe vehicul</p> <p>B. Asigurarea vehiculului</p> <p>C. Asigurarea încărcăturii</p> <p>D. Deprecierea calculată</p> <p>E. Dobânzile pentru capitalul circulant</p>	<p><i>Taxe de infrastructură</i></p> <p>A. Taxe de drum (peage)</p> <p><i>Costuri variabile(pe vehicul)</i></p> <p>A. deprecierea</p> <p>B. carburanți, lubrifianți</p> <p>C. anvelope</p> <p>D. reparații</p> <p><i>Costuri de personal</i></p> <p>A. șoferi</p> <p>B. alt personal</p> <p>3. Costuri ale instalațiilor fixe (capital și exploatare)</p> <p>A. depozite</p> <p>B. ateliere</p> <p>C. birouri</p> <p>4. Costuri administrative</p> <p>A. administrație</p> <p>B. management</p> <p>C. costuri generale operaționale</p>
--	---

Fără a sugera o metodă generală și cu atât mai puțin un panaceu pentru controlul strict al managementului asupra costurilor operaționale ale firmei de transport, vă prezentăm mai jos câteva exemple de *măsuri de management riguros al costurilor* bazate pe cele mai bune practici din industrie:³

- *managementul costurilor legate de parc*: deciziile de investiții în vehicule trebuie să fie corelate cu nevoile reale și cu utilizarea prevăzută de întreprindere pentru vehicul; trebuie realizată o alegere prudentă între “investiție” și/sau “închiriere”; o fundamentare diferențiată a managementului costurilor aplicabile activităților pe distanțe lungi și scurte (pe baza kilometrajului și, respective, greutateii); trebuie stabilită și aplicată o transparență a costurilor pentru optimizarea/reducerea curselor în gol; trebuie utilizate computerele de bord și mijloacele de telecomunicații, pentru un control permanent al costurilor vehiculului, etc;
- *managementul costurilor legate de combustibil*: costurile cu combustibilul trebuie corelate clar cu vehiculele specifice și șoferii individuali; planurile de aprovizionare cu combustibil trebuie atent stabilite, inclusiv instalarea și utilizarea stațiilor de combustibil proprii întreprinderii; șoferii trebuie instruiți, motivați și controlați

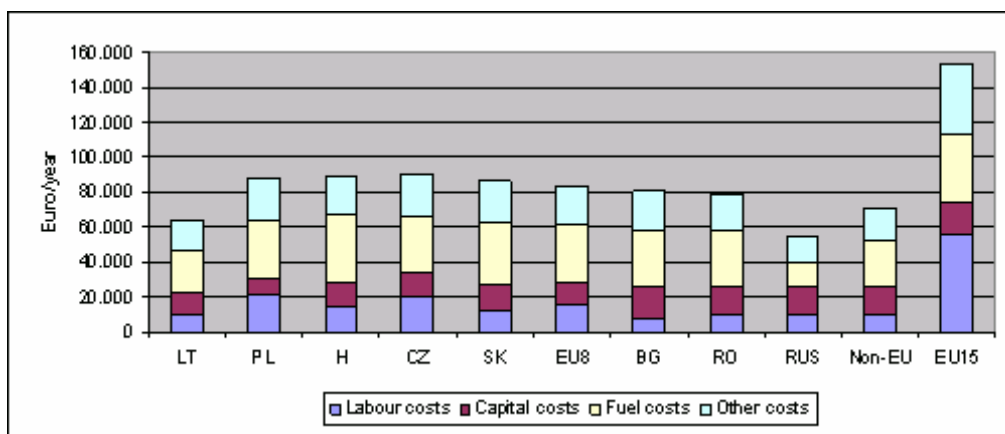
³ Parțial bazate pe “Dezvoltarea costurilor și traficului în transporturile rutiere de marfă”, Prezentare de Stefan Rommerskirchen, Managing Director al ProgTrans AG, Bale, realizată la Hanovra pe 26 septembrie 2006

pentru aplicarea tehnicilor de conducere economică (respectarea vitezei autorizate, etc);

- *managementul costurilor de personal*: optimizarea cheltuielilor de personal productive (șofer) și ne-productive (birou); aplicarea unei metode eficiente de management de personal pentru a preveni provocarea cererii de transport fluctuante/sezoniere (ex: creșterea personalului temporar, ore de lucru suplimentare, forță de muncă închiriată temporar, contabilizarea muncii pe termen lung, etc);
- *managementul costurilor administrative și energetice*: costurile administrative trebuie menținute la nivelul necesar și atribuite activității în cauză; reducerea costurilor de iluminare prin folosirea de instalații de iluminare economice; economisirea energiei prin izolarea spațiilor de muncă și a depozitelor, etc.
- *managementul costurilor cu asigurările*: stabilirea unei ordini de prioritate a riscurilor (ex: riscul legat de o valoare ridicată a încărcăturii comparativ cu pagubele frecvente de valoare redusă) și adaptarea corespunzătoare a politicilor în domeniul asigurărilor; stabilirea franșizei la un nivel adecvat; asigurarea aplicabilității solicitărilor de retrocedare în cazul sub-contractorilor; negocierea rambursării taxelor, etc;
- *control și realizarea auditurilor interne*: nu este necesar un software de control special, ci utilizarea completă a datelor contabile; etc.

Transparența costurilor interne ale firmei și a celor la nivel de sector transporturi reprezintă baza unui management sănătos al firmei și a unei întăriri a poziției competitive a firmei pe piață. Compararea acestor date pe plan internațional evidențiază diferențe importante cu privire la nivelurile și structurile de cost. A se vedea Figurile 3 și 4, în acest sens.

Figura 3: Costuri și structuri de costuri în domeniul transporturilor rutiere internaționale de marfă, 2004



Costuri personal/costuri capital/costuri combustibil/ alte costuri

Figura 4: Cost total pe kilometru în domeniul transporturilor rutiere internaționale de marfă, 2004

