

Analiza kosztów transportu w przedsiębiorstwie produkcyjnym – wybór strategii transportowej

A cost analysis of transport in the production company – a selection of transport strategy

Marta Jaročka

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Informatyki Gospodarczej i Logistyki

Abstract

In the article the cost analysis of transport in the company production is presented. It also introduced costs involved in provision of transport services in their propriety involvement. At the end comparison in analysis of two transport strategies and their elaboration on the recommendations are showed.

Keywords: costs of transport, company production, transport strategy

Wprowadzenie

Obecnie, w dobie kryzysu ekonomicznego, rynek oraz działania konkurencyjne wymuszają na przedsiębiorstwach szukanie możliwości optymalizacji kosztów działalności. Przymus minimalizacji wydatków obejmuje również sferę transportu, zwłaszcza, że udział kosztów przewozowych w wydatkach logistyki firmy jest znaczny. Poza tym, system transportowy może razem z innymi czynnikami wpływać na konkurencyjność firmy produkcyjnej. Stąd też, przedsiębiorstwa zmuszone są dokonać wyboru taktyki możliwości wykonywania przewozów własnych produktów.

O efektywnym zarządzaniu transportem w przedsiębiorstwie decydują umiejętności strategiczne i taktyczne menedżerów. Planowanie strategii przewozowej powinno być poprzedzone szczegółową analizą własnych potrzeb transportowych oraz taboru, jakim przedsiębiorstwo dysponuje, a także analizą ofert firm zewnętrznych, które świadczą kompleksowe usługi w tym zakresie.

Do tego konieczna jest umiejętność wykorzystania narzędzi oraz metod analizy jakościowej i ilościowej. W związku z tym, iż koszty transportu obejmują znaczną część wydatków na dystrybucję, sfera transportu zyskała w ostatnich latach duże znaczenie w przedsiębiorczym myśleniu przy formułowaniu strategii działania firm. Optymalizacja kosztów transportu stała się istotnym aspektem w redukcji kosztów całkowitych przedsiębiorstwa produkcyjnego. Zależą one nie tylko od wielkości produkcji, która ma zostać przewieziona do klientów, ale również od wyboru pomiędzy transportem własnym a realizowanym przez jednostki obce. Każde przedsiębiorstwo produkcyjne stoi przed koniecznością podjęcia decyzji strategicznych dotyczących sposobu przewozu swoich wyrobów. Muszą one dokończyć wyboru pomiędzy następującymi wariantami:

- utrzymanie własnego taboru transportowego i wykonywanie całości przewozów we własnym zakresie,
- zlecenie czynności przewozowych obcym firmom transportowo-spedycyjnym,
- połączenie dwóch powyższych wariantów, czyli realizowanie przewozów częściowo własnymi środkami transportu oraz częściowo obcymi.

Podjęcie decyzji dotyczącej zlecenia usług transportowych firmie zewnętrznej, powinno być poprzedzone szczegółową analizą ekonomiczną. Ważne jest również rozważenie postulatów przemawiających „za” oraz „przeciw” takiemu rozwiązaniu. Zatem, podjęcie decyzji dotyczącej transportu powinno być poprzedzone konfrontacjami m.in. pomiędzy¹:

- potrzebami przedsiębiorstwa a ofertą asortymentową dostawcy usług,
- kosztami wewnętrznymi a zewnętrznymi wykonawstwa,
- jakością usług własnych a zewnętrznymi wykonawców,
- ceną zakupu obcych usług a ich jakością.

Z organizacyjnego punktu widzenia, niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwo wybrało obsługę transportową realizowaną własnymi środkami, czy też obcymi, najistotniejsza jest optymalizacja wykorzystania czasu pracy pojazdów, ich przebiegu, ładowności oraz właściwe zabezpieczenie produktów podczas transportu.

1. Problem badawczy

Analizowane w pracy przedsiębiorstwo jest przedsiębiorstwem produkcyjnym z branży poligraficznej. Swoim klientom świadczy kompleksowe usługi, poczynają

¹ Dembińska-Cyran I., M. Gubała M., 2003. *Podstawy zarządzania transportem w przykładach*, Instytut Logistyki i Magazynowania EAN Polska, Poznań, s. 199.

jąc od konsultacji technologicznych, poprzez projekt, na gotowym wyrobie kończąc. Oprócz podstawowej działalności, przedsiębiorstwo oferuje dowóz swoich produktów własnymi środkami transportu. W związku z tym, iż koszty transportu obejmują większą część wydatków na dystrybucję, zdecydowano dokonać analizy strategii transportowej w aspekcie kosztowym.

Obecnie przedsiębiorstwo zatrudnia 3 kierowców, którzy mają do dyspozycji 4 samochody dostawcze. W związku z tym, iż koszt wynagrodzenia tych pracowników oraz koszt eksploatacji środków transportowych stanowi znaczną część kosztów ogólnych, postanowiono przeanalizować wariant rozwiązania umowy o pracę kierowców oraz zlecenie im usług transportowych w ramach ich własnej działalności gospodarczej.

2. Analiza kosztów własnych przedsiębiorstwa związanych z transportem

Autorka pracy, w celu dokonania szczegółowej analizy kosztów własnych przedsiębiorstwa produkcyjnego związanych z przewozem produktów, zbudowała model kosztów związanych z transportem własnym. Jest on narzędziem umożliwiającym jednolitą kalkulację łącznych kosztów transportu w rozbiciu na koszty osobowe oraz koszty eksploatacji środków transportu. Model ten umożliwia przeprowadzenie kompleksowej analizy kosztów związanych z transportem, w zależności od rodzaju samochodu i od kierowcy, określenie przyczyn powstawania kosztów, wyliczenia stawki wynagrodzenia za kilometr oraz przeprowadzenie symulacji finansowych.

Budowa modelu kosztów związanych z transportem własnym przedsiębiorstwa

Model kosztów związanych z transportem własnym w przedsiębiorstwie produkcyjnym zbudowano z uwzględnieniem liczby samochodów dostawczych oraz liczby kierowców. Został on zapisany w następującej formie:

$$K_{tw} = \sum_{i=1}^n K_{tw_i} \quad (1)$$

gdzie:

K_{tw} – roczny całkowity koszt związany z transportem własnym,

K_{tw_i} – roczny koszt związany z transportem własnym przypadający na i -tego kierowcę, $i = 1, \dots, n$.

Roczny całkowity koszt przedsiębiorstwa produkcyjnego związany z transportem własnym jest sumą rocznych kosztów związanych z transportem własnym przypadających na każdego z kierowców. Roczny koszt związany z transportem własnym przypadający na i-tego kierowcę obliczono za pomocą poniższych wzorów:

$$Ktw_i = Kw_i + Ke_i \quad (2)$$

$$Kw_i = Lh_i * Sh_i + (FE + FR + FW + FP + FG\acute{S}G) * (Lh_i * Sh_i) \quad (3)$$

$$Ke_i = \sum_{j=1}^k \left(\frac{Lkm_{ji}}{\sum_{i=1}^n Lkm_{ji}} * Ke_j \right) \quad (4)$$

gdzie:

Kw_i – roczny koszt wynagrodzenia i-tego kierowcy,

Ke_i – roczny koszt związany z eksploatacją środków transportu przez i-tego kierowcę,

Lh_i – liczba przepracowanych godzin i-tego kierowcy w ciągu roku,

Sh_i – stawka za 1 godzinę pracy i-tego kierowcy,

FE – fundusz emerytalny, FE = 9,76%,

FR – fundusz rentowy, FR = 4,5%,

FW – fundusz wypadkowy, FW = 1,8%,

FP – fundusz pracy, FP = 2,45%,

FGŚP – fundusz gwarantowanych świadczeń pracy, FGŚP = 0,1%,

Lkm_{ji} – liczba kilometrów przejechanych w ciągu roku przez i-tego kierowcę j-tym środkiem transportu, $i = 1, \dots, n, j = 1, \dots, k$,

Ke_j – roczny koszt eksploatacji j-tego środka transportu (koszt paliwa, napraw, przeglądów, amortyzacja, ubezpieczenie).

Wzór (2) opisuje roczny koszt związany z transportem własnym przypadający na jednego z kierowców będący sumą kosztów wynagrodzenia i kosztów związanych z eksploatacją przez tego kierowcę środków transportu.

Na koszt związany z wynagrodzeniem (3) składają się: wynagrodzenie brutto (zależne od stawki za 1 godzinę pracy i liczbę przejechanych kilometrów przez kierowcę) oraz składki na ubezpieczenia społeczne.

Roczny koszt związany z eksploatacją środków transportu przez kierowcę (4) liczony jest jako procentowy udział tego kierowcy w eksploataowaniu każdego z pojazdów pomnożony przez roczny koszt eksploatacji poszczególnych środków transportu.

Zbudowany model posłużył do oszacowania średnich rocznych kosztów analizowanego przedsiębiorstwa produkcyjnego związanych z transportem.

Kalkulacje kosztów transportu w analizowanym przedsiębiorstwie

Analizowane przedsiębiorstwo produkcyjne zatrudniało w 2008 roku 3 kierowców w formie umowy o pracę. Pracownicy ci eksploatowali 4 samochody dostawcze. Stawki za 1 godzinę pracy poszczególnych kierowców, liczbę przepracowanych przez nich godzin w 2008 roku oraz liczbę przejechanych kilometrów poszczególnymi pojazdami przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Dane do badania dotyczące każdego z kierowców

Kierowcy	K1	K2	K3
stawka za 1 godzinę pracy	9 zł	13 zł	11 zł
liczba przepracowanych godzin	2615,6	3968,5	3299,9
	Liczba przejechanych kilometrów przez każdego z kierowców w zależności od samochodu		
Sprinter	30000	0	0
Inca	0	8000	12000
Mercedes	0	30000	0
Iveco	0	50000	50000

Źródło: dane pochodzące z analizowanego przedsiębiorstwa produkcyjnego.

Korzystając z opracowanego modelu kosztów związanych z transportem własnym oraz z danych z tabeli 1, obliczono roczny koszt związany z transportem własnym przedsiębiorstwa (tabela 2).

Tabela 2. Roczny koszt związany z transportem własnym przedsiębiorstwa

	koszt wynagrodzenia	koszt eksploatacji samochodu	razem	koszt 1 km
K1	27 920,79 zł	49 892,99 zł	77 813,78 zł	2,59 zł
K2	61 192,09 zł	67 421,22 zł	128 613,30 zł	1,46 zł
K3	43 054,24 zł	48 309,94 zł	91 364,18 zł	1,47 zł
			297 791,27 zł	

Źródło: obliczenia własne.

Ostatnia kolumna w tabeli 2 obrazuje średnie rzeczywiste koszty pracodawcy przypadające na 1 kilometr. Te wielkości będą pomocne w wyliczeniu stawki za kilometr w przypadku zlecenia usług transportowych realizowanych w ramach

własnej działalności gospodarczej. Nie powinny być one większe, gdyż wówczas przedsiębiorstwo ponosiłoby starty w związku ze swoją decyzją.

3. Kalkulacja kosztów działalności gospodarczej w zakresie usług transportowych

W związku z tym, iż analizowane przedsiębiorstwo zatrudnia kierowców od wielu lat, znają oni rynek, klientów oraz są oni lojalnymi pracownikami, firma nie bierze pod uwagę ich zwolnienia. Menedżerowie zastanawiają się nad tym, aby rozwiązać im umowy o pracę, pod warunkiem rozpoczęcia przez nich własnej działalności. Kierowcy realizowaliby wówczas usługi transportowe na rzecz byłego pracodawcy. Stąd też istotne jest wyliczenie wszelkich kosztów związanych z zakładaniem, a następnie z prowadzeniem takiej działalności gospodarczej. Ważne jest też przedstawienie kierowcom zalet takiej formy pracy, aby nadal byli zmotywowani i lojalni wobec firmy.

Koszty założenia i prowadzenia działalności gospodarczej

Pracownik, który odchodzi z przedsiębiorstwa i chce świadczyć usługi na rzecz byłego pracodawcy, musi liczyć się z kosztami związanymi z założeniem i prowadzeniem działalności gospodarczej. Założenie firmy to koszt ok. 400 zł. (m. in. 100 zł – wpis do ewidencji działalności gospodarczej, 152 zł. - koszty opłaty skarbowej związane z rejestracją podatnika jako płatnika podatku VAT). Dodatkowo, osoba rozpoczynająca działalność gospodarczą w zakresie przewozu drogowego musi uzyskać odpowiednią licencję na wykonywanie transportu drogowego. Zasady udzielenia licencji określa przede wszystkim art. 5 ustawy o transporcie drogowym. Związane są z tym również następujące opłaty:

- od 800 zł. do 1000 zł. (w zależności od okresu ważności licencji) - za udzieleni licencji na wykonywanie krajowego transportu drogowego rzeczy pojazdem samochodowym,
- 400 zł. za egzamin w zakresie krajowego transportu drogowego,
- od 65 zł do 250 zł. (w zależności od rodzaju pojazdu) – za wydanie certyfikatu potwierdzającego spełnienie odpowiednich wymogów bezpieczeństwa lub warunków dopuszczenia do ruchu.

Kolejną grupę kosztów poniesionych na początku zakładania własnej firmy, stanowią koszty zakupu środków transportu. Z biegiem czasu, ich właściciel będzie zmuszony do inwestycji z tym związanych.

Najważniejszą grupę kosztów stanowią jednak koszty bieżącej działalności, do których zalicza się podatki, składki odprowadzane co miesiąc do zakładu ubezpieczeń społecznych, koszty prowadzenia rachunkowości oraz koszty związane z działalnością transportową, czyli z eksploatacją samochodów. Kalkulacja kosztów bieżącej działalności została szczegółowo przedstawiona w dalszej części pracy.

Roczny zysk z prowadzenia działalności stanowi różnicę pomiędzy roczną wielkością przychodu brutto, a rocznymi kosztami ogółem, co można wyrazić wzorem:

$$Z = P - K, \quad (5)$$

gdzie;

- Z- roczny zysk z prowadzenia działalności gospodarczej,
- P – roczny przychód brutto z prowadzenia działalności gospodarczej,
- K – roczne koszty prowadzenia działalności gospodarczej.

Na koszty prowadzenia działalności gospodarczej składają się: koszty bieżące, składki ZUS, zaliczki na podatek dochodowy oraz różnica pomiędzy podatkiem VAT należnym, a podatkiem VAT naliczonym. Formuła obliczania tych kosztów jest następująca:

$$K = K_b + S_{sp} + U_{zd} + P_{doch} + (VAT_{należny} - VAT_{naliczony}) \quad (6)$$

gdzie:

- K_b – koszty bieżące związane z prowadzeniem działalności gospodarczej,
- S_{sp} – składki na ubezpieczenie społeczne,
- U_{zd} – składki na ubezpieczenie zdrowotne,
- P_{doch} – zaliczka na podatek dochodowy,
- $VAT_{należny}$ – kwota podatku VAT należny,
- $VAT_{naliczony}$ – kwota podatku VAT naliczony.

Wysokość poszczególnych składek na ubezpieczenie społeczne została wyliczona na podstawie stóp procentowych składek zamieszczonych w art. 22 ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych², zgodnie z tabelą 3.

² Ustawa z dnia 13.10.1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz.U. 1998 nr 137 poz. 887 z późn. zmianami).

Tabela 3. Składki a ubezpieczenie społeczne osób prowadzących działalność gospodarczą oraz osób z nimi współpracujących

Rodzaj ubezpieczenia	Wysokość składki %	Wysokość składki w zł
ubezpieczenie emerytalne	19,52%	373,96 zł
ubezpieczenie rentowe	6,00%	114,95 zł
ubezpieczenie chorobowe	2,45%	46,94 zł
ubezpieczenie wypadkowe	0,67% do 3,60% w zależności od rodzaju wykonywanej działalności	

Źródło: ustawa o systemie ubezpieczeń społecznych

Podstawę wymiaru składki na ubezpieczenie zdrowotne stanowi 75% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw. Wynosi ona 2 491,57 zł. Do ZUS-u przedsiębiorca przekazuje zatem 9% podstawy wymiaru składki, czyli 224,24 zł, zaś od podatku może odliczyć jedynie 7,75% wymiaru składki, czyli 193,10 zł.

Wysokość podatku dochodowego wyliczona została według skali podatkowej zamieszczonej w art. 27 ust.1 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych³, zgodnie z tabelą 4.

Tabela 4. Skala podatkowa podatku dochodowego od osób fizycznych w 2009 r.

Podstawa obliczenia podatku		Podatek wynosi
Ponad	Do	
	85 528 zł	18% minus kwota zmniejszająca podatek 556 zł 02 gr
85 528 zł		14 839 zł 02 gr + 32% nadwyżki ponad 85 528 zł

Źródło: ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych.

Do kosztów działalności zalicza się również podatek VAT płacony przez przedsiębiorcę (pod warunkiem, że posiada on status podatnika VAT). Podstawowa zasada obowiązująca wszystkich podatników podatku VAT, wyrażona w ustawie o podatku od towarów i usług⁴, polega na tym, że podatnik oblicza podatek należny od dokonanej sprzedaży (wykonanej usługi) i ma prawo pomniejszyć go o podatek naliczony, związany ze sprzedażą opodatkowaną, który zapłacił przy zakupie innych towarów lub usług (związanych z prowadzoną działalnością). Powstałą różni-

³ Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2000r., Nr 14 poz.176 z późn. zm.)

⁴ Ustawa z dnia 11.03.2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz. U. z 2004 r. nr 54 poz. 535 z późn. zm.).

cę wpłaca do Urzędu Skarbowego. Jeśli podatek zawarty w fakturach zakupu jest wyższy od należnego, to podatnik ma prawo do obniżenia o tę różnicę podatku należnego za następne okresy albo w niektórych wypadkach otrzymuje zwrot różnicy podatku. Podsumowując, jeżeli $(\text{VAT należny} - \text{VAT naliczony}) > 0$, stanowi kwotę zobowiązania wobec Urzędu Skarbowego (zwiększa koszty działalności), zaś jeśli $(\text{VAT należny} - \text{VAT naliczony}) < 0$ stanowi kwotę przysługującego zwrotu różnicy podatku (pomniejsz koszty działalności).

Kalkulacja kosztów prowadzenia działalności gospodarczej

Kalkulacja kosztów prowadzenia działalności gospodarczej przez każdego z kierowców pozwoli zarządzającym przedsiębiorstwem uzyskać odpowiedzi na następujące pytania:

- Jaki zysk osiągnie każdy z kierowców z prowadzenia własnej działalności, przy założeniu, że ich roczny przychód brutto będzie równy rocznym kosztom, jakie poniosło przedsiębiorstwo w związku z utrzymaniem etatu danego kierowcy i z eksploatowanym przez niego taborem w 2008 roku?
- Ile zyska bądź straci kierowca w związku z rozwiązaniem mu umowy o pracę i wykonywaniem przez niego usług transportowych w ramach własnej działalności?
- Jaką stawkę przedsiębiorstwo musi zapłacić kierowcom za realizację usług przewozowych w ramach własnej działalności za 1 kilometr, aby ich zysk był co najmniej równy ich wynagrodzeniom otrzymanych w 2008 roku w ramach umowy o pracę?
- Ile zyska lub straci przedsiębiorstwo przy nowo ustalonej stawce przewozowej za 1 kilometr przewiezionych produktów?

Rysunek 1 przedstawia wyliczenie zysku z prowadzenia działalności gospodarczej przez kierowcę K1, zgodnie z procedurami opisanymi powyżej. Autorka pracy dokonała następujących założeń:

- roczny przychód brutto kierowcy z prowadzenia działalności gospodarczej = roczny koszt związany z transportem własnym przypadający na tego kierowcę,
- roczny koszt uzyskania przychodu kierowcy = roczny koszt związany z eksploatacją samochodów przypadający na tego kierowcę.

Założenia te były niezbędne do dalszej analizy i porównań.

Dodatkowo, zysk został wyliczony w dwóch wariantach: I - dla I roku prowadzonej działalności oraz II - dla II roku i następnych lat. Związane jest to z tym, iż osoba, która uzyskuje przychody ze świadczenia usług na rzecz byłego

lub obecnego pracodawcy, w I roku działalności nie ma prawa do podatku liniowego. W takich przypadkach przejście na podatek liniowy może nastąpić dopiero po pełnym roku kalendarzowym wykonywania działalności gospodarczej.

Zysk z działalności gospodarczej - K1								
przychód	składki na ubezpieczenie społeczne				składka na ubezpieczenie zdrowotne			
	emerytalne	rentowe	chorobowe	wypadkowe	7,50%	9%		
brutto	77 813,78 zł	miesięczne	373,96 zł	114,95 zł	46,94 zł	34,48 zł	193,1	224,24
netto	63 781,79 zł	roczne	4 487,52 zł	1 379,40 zł	563,28 zł	413,76 zł	2 317,20 zł	2 690,88 zł
I rok działalności			II rok działalności i następné lata (przy liniowym podatku)					
I. Ustalenie dochodu								
	przychód	63 781,79 zł	63 781,79 zł					
	koszty uzyskania przychodu	49 892,99 zł	49 892,99 zł					
	dochód	13 888,80 zł	13 888,80 zł					
II. Odliczenia od dochodu								
	składki na ubezpieczenie społeczne	6 843,96 zł	6 843,96 zł					
III. Dochód po obliczeniach								
	7 045,00 zł	7 045,00 zł						
IV. Obliczenie należnego podatku								
	podatek należny	712,08 zł	1 338,55 zł					
V. Odliczenia od podatku								
	składka na ubezpieczenie zdrowotne	712,08	1 338,55					
Podatek po odliczeniach								
	0,00 zł	0,00 zł						
Wycięcie kwoty podatku								
VI. Wycięcie kosztów								
	koszty uzyskania przychodu	49 892,99 zł	49 892,99 zł					
	składki na ubezpieczenie społeczne	6 843,96 zł	6 843,96 zł					
	składki na ubezpieczenie zdrowotne	2 690,88 zł	2 690,88 zł					
	podatek	0,00 zł	0,00 zł					
	VAT należny - VAT należony	3 055,54 zł	3 055,54 zł					
Koszty ogółem:								
	62 483,37 zł	62 483,37 zł						
ZYSK:								
	15 330,42 zł	15 330,42 zł						

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 1. Zysk z prowadzenia działalności gospodarczej przez kierowcę K1

Analogiczne wyliczenia przeprowadzono dla pozostałych kierowców. Zysk z prowadzenia działalności gospodarczej każdego z kierowców przedstawiono w tabeli 5.

Autorka pracy przeprowadziła również liczne symulacje, w wyniku których otrzymała żadaną stawkę przewozową za 1 kilometr, przy której każdy z kierowców osiągnie zysk z własnej działalności równy sumie wynagrodzeń otrzymanych w 2008 roku w czasie zatrudnienia w analizowanym przedsiębiorstwie. Stawki te są następujące: dla K1 – 2,67 zł/km, dla K2 – 1,71 zł/km, dla K3 – 1,46 zł/km.

W tabeli 5 zawarto dane niezbędne do wyliczenia zysku bądź też straty każdego z kierowców, w związku z ich przejściem na działalność gospodarczą. Wartości te zostały wyliczone jako różnica pomiędzy wielkością wynagrodzenia netto, jakie każdy z kierowców otrzymał w ramach umowy o pracę w 2008 roku, a zyskiem z działalności gospodarczej.

Tabela 5. Zysk / strata z przejścia kierowców na własną działalność

	koszt pracodawcy = przychód z działalności	wynagrodzenie netto (umowa o pracę)	zysk z działalności gospodarczej	zysk/strata z przejścia na działalność gospodarczą
K1	77 813,78 zł	17 200,56 zł	15 330,42 zł	-1 870,14 zł
K2	128 613,30 zł	36 743,28 zł	24 409,85 zł	-12 333,43 zł
K3	91 364,18 zł	26 404,20 zł	26 993,00 zł	588,80 zł

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki te pozwolą odpowiedzieć na pytanie: ile zyska/straci kierowca, przechodząc na działalność gospodarczą, przy kosztach eksploatacji środków transportu poniesionych przez przedsiębiorstwo w 2008 roku oraz zakładając, że roczny całkowity koszt przedsiębiorstwa związany z transportem, przypadający na tego kierowcę jest równy rocznej kwocie przychodu kierowcy uzyskanego ze świadczenia usług transportowych byłemu pracodawcy, w ramach własnej działalności. Przy tym, zakłada się, że przedsiębiorstwo produkcyjne, rozwiązując kierowcom umowy o pracę i zlecając im przewóz produktów, ponosi takie same koszty, jak w 2008 roku.

4. Rekomendacja strategii transportowej

Z przeprowadzonych wyliczeń wynika, że przy przyjętych założeniach, kierowca K1 traci 1870,14 zł, zaś kierowca K2 aż 12333,43 zł. Jedynie kierowca K3 zyskuje niewielką kwotę wynoszącą 588,80 zł. Najwięcej stracił kierowca K2, gdyż jego przychód netto przekroczył kwotę 85528 zł. i w związku z tym, „wskoczył” on do drugiego progu podatkowego.

Zatem przedsiębiorstwo, przyjmując stawki za 1 kilometr wyliczone na podstawie rocznych kosztów transportu przypadających na każdego z kierowców (tabela 5), nie pokryje im kosztów prowadzenia własnej działalności tak, aby ich zysk był co najmniej taki sam, jak kwota rocznego wynagrodzenia z 2008 roku.

W związku z powyższym, aby kierowcy zyskali co najmniej tyle, ile zarobili w 2008 roku, będąc na etacie w przedsiębiorstwie, należałoby zwiększyć stawkę przewozową. Konsekwencją tego będzie wzrost kosztów usług przewozowych przedsiębiorstwa. Pojawia się zatem pytanie: na jakim poziomie menedżerowie powinni ustalić stawkę przewozu za 1 kilometr, aby „były” kierowca zyskał tyle, ile zarobił pracując na etacie, przy kosztach transportu z roku 2008? W tym przy-

padku, kierowcy nic nie tracą, ale też nie zyskują, przechodząc na działalność gospodarczą w stosunku do tego, co zarobili pracując w przedsiębiorstwie. Autorka pracy dodatkowo założyła, że kierowcy będą świadczyć usługi transportowe tylko na rzecz byłego pracodawcy.

Tabela 6. Zysk / strata przedsiębiorstwa przy przyjęciu „nowej” stawki przewozowej

	stawka w 2008 r	„nowa” stawka	liczba km	koszt pracodawcy przy „nowej” stawce = przychód z działalności przy „nowej” stawce	zysk/strata pracodawcy
K1	2,59 zł	2,67 zł	30000	80 100,00 zł	- 2 286,22 zł
K2	1,46 zł	1,71 zł	88000	150 480,00 zł	- 21 866,70 zł
K3	1,47 zł	1,46 zł	62000	90 520,00 zł	844,18 zł

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych wyliczeń wynika, że po wprowadzeniu „nowej” stawki przewozowej, przedsiębiorstwo produkcyjne straciłoby ok. 23 000 zł., przy założeniu pozostałych wielkości wykorzystanych do wyliczeń z roku 2008.

W związku z powyższym, rozwiązanie umów o pracę kierowcom, zlecenie im usług przewozowych w ramach ich własnej działalności, a przy tym utrzymanie ich zysku na poziomie wynagrodzenia z 2008 roku - nie jest dla analizowanego przedsiębiorstwa rozwiązaniem opłacalnym. W tym przypadku menedżerowie mają do wyboru następujące warianty:

- utrzymywanie własnego taboru transportowego i wykonywanie przewozów nadal we własnym zakresie,
- rozwiązanie umów o pracę kierowcom i zlecenie im usług transportowych w ramach własnej działalności gospodarczej, ale przy obowiązujących stawkach przewozowych w 2008 roku (gdy pracowali w ramach umowy o pracę); przy takim rozwiązaniu zarządzający przedsiębiorstwem mogliby przedstawić kierowcom inne korzyści wynikające z prowadzenia firmy, np.: świadczenie usług transportowych na rzecz podmiotów trzecich.

Przedsiębiorstwo produkcyjne może skorzystać również z wyspecjalizowanych firm transportowych, które mają ogromne doświadczenie w zakresie świadczenia usług przewozowych. Przy jej wyborze należy pamiętać, że obok podstawowego kryterium wyboru, jakim jest wysokość stawki przewozowej, istotne są także ja-

kość obsługi i to, jak dany przewoźnik wpłynie na koszty eksploatacji urządzeń związanych z logistyką⁵.

Podsumowanie

Dynamiczny rozwój gospodarki oraz coraz ostrzejsza konkurencja wymuszają we wszystkich przedsiębiorstwach działania zmierzające do wypracowania i podtrzymywania przewagi konkurencyjnej. Można ją uzyskać m.in. poprzez: wysoką jakość produktu, niższą cenę i lepszą obsługę lub bardziej kompleksowe zaspokojenie potrzeb klienta. Wiąże się to z koniecznością określenia strategii, która umożliwi uzyskanie wiodącej pozycji na rynku.

Przedsiębiorstwo, opracowując swoją strategię, bierze pod uwagę różne warianty działań. Następnie, po ich wnikliwej analizie dokonuje oceny i wyboru najlepszej strategii.

Pytanie badawcze sformułowane we wstępie przez autorkę pracy brzmiało: czy opłaca się przedsiębiorstwu produkcyjnemu rozwiązać umowy o pracę kierowcom i zlecić im usługi transportowe w ramach ich własnej działalności gospodarczej? Uzyskane w pracy wyniki analiz wskazują na to, iż powyższe rozwiązanie dla analizowanego przedsiębiorstwa i przy przyjętych założeniach, nie przyniesie oczekiwanych korzyści.

Piśmiennictwo

1. Coyle J. J., Bardi E. J., Langley Jr C. J., 2007. *Zarządzanie logistyczne*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
2. Dembińska-Cyran I., Gubała M., 2003. *Podstawy zarządzania transportem w przykładach*. Instytut Logistyki i Magazynowania EAN Polska, Poznań.
3. Ustawa z dnia 13.10.1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz.U. 1998 nr 137 poz. 887 z późn. zmianami)
4. Ustawa z dnia 11.03.2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz. U. z 2004 r. nr 54 poz. 535 z późn. zm.).
5. Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. O podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2000r., Nr 14 poz.176 z późn. zm.).

⁵ Coyle J. J., Bardi E. J., Langley Jr C. J., 2007. *Zarządzanie logistyczne*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 407.