

Planowanie i realizacja celów przedsiębiorstwa transportowego a wynik finansowy

Wstęp

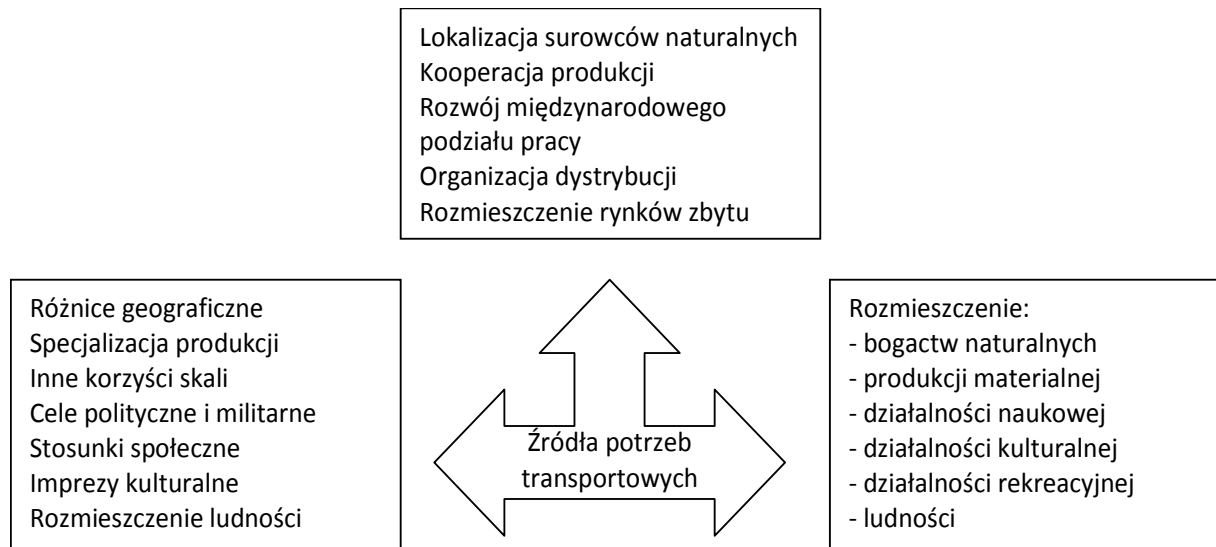
Niniejszy referat ma na celu wskazanie procesu planowania i realizacji celów w przedsiębiorstwach transportowych ze skutkiem dla wyniku finansowego. Stosowanie w praktyce odpowiednich działań planistycznych, łącznie z ich realizacją i kontrolą jest ważnym elementem osiągnięcia sukcesu w warunkach globalizacji i rosnącej intensywności konkurencji. Wśród przedsiębiorców branży TSL istnieje potrzeba stosowania skutecznego procesu planowania z wykorzystaniem odpowiednich metod pomimo istniejących barier. Ważnym zadaniem jest wypracowanie w badanym sektorze świadomości o korzyściach, jakie niesie właściwa realizacja zaplanowanych celów. Poniżej zostanie zaprezentowane narzędzie, które pozwoli na uporządkowanie zaplanowanych celów oraz systematyczną kontrolę ich realizacji. Tym narzędziem jest Strategiczna Karta Wyników.

1. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa transportowego

Podstawową zasadą, która powinna być przestrzegana w każdym przedsiębiorstwie, jak i w przedsiębiorstwie transportowym, jest osiągnięcie i maksymalizacja zysku. Świadczenie usług transportowych na rynku ma ekonomiczne uzasadnienie wówczas, kiedy istnieje popyt na tego rodzaju usługi, tzn. istnieje potrzeba transportowa. Potwierdza to potrzebę zgłaszania popytu na zorganizowane i celowe przemieszczanie ładunku dostosowanymi do tego środkami i urządzeniami transportowymi. Analizując stronę popytową rynku transportowego, można zauważyć wzrost liczby podmiotów transportowych, które oferują obsługę kompleksowych procesów logistycznych. Efektem takiego zjawiska jest powstanie i rozwój sektora TSL¹.

¹ M. Pluciński, *Ekonomiczno-handlowe problemy zintegrowanych łańcuchów transportowych*, [w:] *Zintegrowane łańcuchy transportowe*, red. Iouri N. Semenov, Difin, Warszawa 2008, s. 141-142.

Rysunek 1 Czynniki generujące potrzeby transportowe



Źródło: M. Mindur, *Transport w gospodarce*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju systemu transportowego Polski*, red. B. Liberadzki, L. Mindur, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji, Warszawa-Radom 2007, s. 71.

Ekonomiczną wykładnią pozwalającą na stosowanie procesów integracyjnych w transporcie jest obniżanie kosztów całkowitych, poprawianie jakości procesu transportowego, w tym skracanie czasu jego realizacji. Przedsiębiorstwa transportowe, odpowiadając na zapotrzebowanie kompleksowej usługi, powinny być stale konkurencyjne na rynku. Na konkurencyjność przedsiębiorstwa znaczący wpływ ma jego sprawność organizacyjna, tj. skuteczne zarządzanie zasobami materialnymi, jak i ludzkimi. Klienci korzystający

z kompleksowej usługi transportowej oszczędzają dzięki temu czas (i pieniądze), jaki poświęciliby na zawieranie kolejnych kontraktów z przewoźnikami różnych gałęzi transportu².

Przedsiębiorstwa transportowe, które wykorzystują w swoich codziennych działaniach proces integracyjny w obsłudze łańcucha transportowego, zajmują w nim dogodne miejsce, mając większe szanse stałego i rentownego zatrudnienia, aniżeli przedsiębiorstwa transportowe niedecydujące się na współuczestniczenie w zintegrowanym procesie transportowym. Wychodząc z założenia, że transport jest technicznie, organizacyjnie i ekonomicznie wydzielony spośród innych rodzajów działalności, można zdecydowanie stwierdzić o komplementarności transportu wobec pozostałych gałęzi i elementów

² S. Krzemiński, *Tendencje rozwojowe przedsiębiorstw transportowych i logistycznych*, V międzynarodowa Konferencja „Translog 2005”, Szczecin 2005, s.37.

Logistyka - nauka

składowych gospodarki narodowej. Działalności transportowej nie można zastąpić innymi działaniami lub procesami³.

Efektem analiz ekonomicznych przeprowadzanych przez przedsiębiorstwa jest prezentacja podstawowych wyników działalności z ostatnich lat tj., z roku 2009 i 2010. Do takich wyników zdecydowanie można zaliczyć: przychody, koszty, zatrudnienie i poziom wynagrodzenia. Liczby przedstawiające wymienione obszary analizy ekonomicznej zostały zamieszczone w tabeli 1. Prezentowane wyniki są i będą zawsze następstwem planowania i realizacji celów w przedsiębiorstwie.

Tabela 1

Wyniki działalności polskich przedsiębiorstw transportowych w Polsce 2009-2010

Wyszczególnienie	Ogółem	Sektory	
		publiczny	prywatny
W liczbach bezwzględnych			
Przychody z całokształtu działalności w mln zł			
2009	129 700,4	25 706,0	103 994,4
2010	137 574,6	28 525,1	109 049,5
W tym przychody ze sprzedaży produktów (usług) w mln złotych			
2009	118 409,6	23 028,9	95 380,7
2010	124 928,6	25 411,5	99 517,1
Koszty uzyskania przychodów z całokształtu działalności w mln zł			
2009	124 198,6	26 354,2	97 844,4
2010	131 004,5	28 204,9	102 799,6
W tym koszt własny sprzedanych produktów (usług) w mln zł			
2009	109 166,5	23 830,0	85 336,5
2010	114 309,6	25 766,8	88 542,8
Przeciętne zatrudnienie na podstawie stosunku pracy w tys. osób			
2009	480,5	182,3	298,2
2010	478,8	175,3	303,6
Przeciętne wynagrodzenie miesięczne zatrudnionych brutto na podstawie stosunku pracy w zł			
2009	2 874,5	3 548,8	2 462,7
2010	2 942,0	3 678,2	2 516,9
W odsetkach			
Przychody z całokształtu działalności			
2009	100,0	19,8	80,2
2010	100,0	20,7	79,3
W tym przychody ze sprzedaży produktów (usług)			
2009	100,0	19,4	80,6
2010	100,0	20,3	79,7
Koszty uzyskania przychodów z całokształtu działalności			
2009	100,0	21,2	78,8

³ M. Mindur, *Transport w gospodarce*, [w:] Uwarunkowania rozwoju system transportowego Polski, red. B. Liberadzki, L. Mindur, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji, Warszawa-Radom 2007, s. 73.

Logistyka - nauka

2010	100,0	21,5	78,5
W tym koszt własny sprzedanych produktów			
2009	100,0	21,8	78,2
2010	100,0	22,5	77,5
Przeciętne zatrudnienie na podstawie stosunku pracy			
2009	100,0	37,9	62,1
2010	100,0	36,6	63,4

Źródło: *Transport – wyniki działalności w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2011, s. 79.

Wynik finansowy brutto w przedsiębiorstwach zatrudniających do 49 osób w 2010 roku wyniósł 1 823,1 mln zł, a w 2009 roku 1 053,9 mln zł. Tendencja wzrostowa została wywołana poprzez szybszy wzrost przychodów z całokształtu działalności niż kosztów ich uzyskania. Innym czynnikiem zwiększającym wynik finansowy była poprawa wyniku na pozostałej działalności operacyjnej⁴.

Tabela 2

Wyniki finansowe przedsiębiorstw transportowych 2009 - 2010

Wyszczególnienie	2009	2010
	w milionach zł	
Wynik finansowy		
Brutto	1 053,9	1 823,1
Netto	392,9	1 136,0
Podatek dochodowy	661,0	687,1

Źródło: *Transport – wyniki działalności w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2011, s. 81.

Ważną informacją jest, iż liczba ogółem przedsiębiorstw transportowych od roku 2006 do roku 2010 sukcesywnie rosła, co oznacza rozwój tej branży, pomimo występujących w gospodarce wielu barier, np. kryzysu gospodarczego. Wzrost liczby takich przedsiębiorstw wystąpił głównie w przedsiębiorstwach dysponujących 10 – 19 pojazdami. W grupach przedsiębiorstw posiadających 5 i mniej oraz 6 – 9 pojazdów w latach 2006 – 2010 nastąpił znaczny spadek. Analizując strukturę przedsiębiorstw samochodowego transportu zarobkowego, warto zwrócić uwagę, iż procentowo liczba mikro i małych przedsiębiorstwa począwszy od roku 2006 do roku 2010 zdecydowanie zmalała. Natomiast sytuacja przedsiębiorstw średnich wyglądała całkowicie odwrotnie, tj. od roku 2006 do roku 2010 nastąpił znaczny wzrost procentowy liczby analizowanych przedsiębiorstw.

⁴ *Transport – wyniki działalności w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2011, s. 45.

Sposób funkcjonowania przedsiębiorstw transportowych sektora MSP wyznaczają czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, a mianowicie⁵:

- czynniki zewnętrzne – to tworzenie uzasadnionych warunków dla funkcjonowania i rozwoju MSP ze strony polityki Państwa (podatki, opłaty, dostępność kryteriów itp.), sfery konkurencji,
- czynniki wewnętrzne – to kondycja ekonomiczno-finansowa podmiotów, która znajduje wyraz w zasobach ludzkich, rzeczowych, finansowych, informatycznych, jak i w umiejętnościach zarządzania.

Spadek liczby przedsiębiorstw mikro i małych jest zapewne spowodowany niedokładnym rozeznaniem mikrootoczenia (otoczenia w ramach branży). Ogranicza to możliwości wprowadzania innowacji i podejmowania inicjatyw mających na celu uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku usług przewozowych. Natomiast znajomość makrootoczenia w mikro i małych przedsiębiorstwach jest bardzo często poza zasięgiem zainteresowania, co nie przystaje do rynku usług transportowych o takim wymiarze geopolitycznym jak Wspólnota Europejska⁶.

W sytuacji malejącej liczby mikro i małych przedsiębiorstw transportowych w latach 2006 - 2010 słuszne wydaje się stwierdzenie, iż: „dekonjunktura w transporcie samochodowym (rozumiana jako ujemna wartość wskaźnika koniunktury) powoduje pogorszenie się sytuacji ekonomicznej głównie małych przewoźników, którzy ze względu na bariery kapitałowe i organizacyjne, nie są w stanie sprostać oczekiwaniom klientów i wyzwaniom konkurencji. Dlatego średnio w roku rezygnuje z prowadzenia działalności transportowej 10 – 12 tys. przedsiębiorstw całej populacji takich firm”⁷.

2. Znaczenie sprawnego planowanie i realizacja celów w przedsiębiorstwie transportowym

Jedną z najważniejszych funkcji zarządzania każdym przedsiębiorstwem, w tym przedsiębiorstwem transportowym, jest planowanie. Przedsiębiorstwo dobrze zarządzane to przedsiębiorstwo wprowadzające w sposób ciągły usprawnienia we własnym procesie planowania. Usprawnieniem takim jest analiza założeń, która umożliwia sprawdzenie, czy przyjęta i realizowana strategia jest efektywna, czy też należy ją udoskonalić. Każde działanie

⁵ K. Bentkowska-Senator, Z. Kordel, *Polski transport samochodowy ładunków*, Kodeks Bydgoszcz, Bydgoszcz – Gdańsk – Warszawa 2007, s. 94.

⁶ Ibidem, s. 94.

⁷ J. Waśkiewicz, *Rozważania o przyszłości ciężarowego transportu samochodowego w Polsce*, „Przegląd Komunikacyjny”, 2006, nr 7-8.

czy też zadanie np. usługa transportowa, ukierunkowane na cel oparte jest na założeniach. Założenia te dotyczą przyszłości funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wtedy mówimy o trafności założeń. Niezbyt duża trafność założeń w planach wynika z kolejnej ich cechy czyli niepewności. Dlatego należy stale ulepszać założenia dobrego planu, gdzie weryfikacja pozwoli lepiej reagować na trudno przewidywane okoliczności⁸.

Świadomie realizuje się proces planowania w tych przedsiębiorstwach, które dążą do poprawy przyszłej sytuacji na rynku poprzez lepsze zrozumienie stawianych sobie celów. Planowanie jest czynnikiem mającym duży wpływ na właściwy rozwój przedsiębiorstwa i ułatwia kadrze zarządzającej nim podejmowanie trudnych decyzji⁹.

Ważną i pierwszą czynnością w planowaniu jest dokładna analiza otoczenia i zasobów przedsiębiorstwa. Narzędziem pozwalającym na przeprowadzenie precyzyjnej analizy makrootoczenia jest analiza PEST. Analiza PEST (czynniki Polityczne, Ekonomiczne, Społeczne, Technologiczne) to metoda, która polega na wyszczególnieniu poszczególnych zjawisk w czterech wymienionych grupach, z uwzględnieniem kierunku i siły ich oddziaływania. Dla każdego zjawiska (deskryptora) uwzględnia się trzy możliwe tendencje: wzrost, stabilizacja, regres (spadek), następnie ocenia się siłę wpływu w umownej skali punktowej, gdzie punkty ujemne oznaczają zagrożenie, punkty dodatnie – szanse rozwojowe. Kończącym punktem analizy jest oszacowanie prawdopodobieństwa badanego zdarzenia. Przystępując do planowania, nie można ominąć wykonania analizy mikrootoczenia. Analiza taka obejmuje obszar konkretnego rynku, w naszym przypadku rynku transportowego, badając dane przedsiębiorstwo z punktu widzenia jego konkurencyjności oraz siły przetargowej dostawców i odbiorców. Narzędziem, które umożliwia przeprowadzenia takiej analizy jest model Portera analizy sektora.

Przedsiębiorca, chcąc dokonywać poprawnych pomiarów i modyfikacji odchyłeń od założonych celów w przedsiębiorstwie transportowym i nie tylko, powinien zapoznać się z ideą funkcji kontroli realizowanej w wielu przedsiębiorstwach. Kontrola to proces zapewniający zgodność działań przedsiębiorstwa z założonymi planami. Kontrola nie jest możliwa bez planu, a plan ma niewielkie szanse powodzenia, jeśli nie podejmie się pewnych wysiłków zmierzających do monitorowania jego wykonania. Jeśli wystąpi zbyt duża

⁸ P. Cabała, *Analiza założeń w planowaniu strategicznym*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 2008, nr 2, s. 45-51.

⁹ D. Dominguez, H. Worch, J. Markard, B. Truffer, W. Gujer, *Closing the capability gap: strategic planning for the infrastructure sector*, “*California Management Review*”, Vol. 51, No. 2, Winter 2009, s. 32.

Logistyka - nauka

rozbieżność między zdarzeniami rzeczywistymi a przewidywanymi, należy zastosować działania naprawcze¹⁰:

- zmianę działań w sposób taki, by ich wyniki zbliżyły się do przewidzianych w planie,
- analizę i ewentualnie rewizja planu,
- ponowną ocenę instrumentów kontroli, aby upewnić się o ich stosowności do planu i jego celów.

Narzędziem służącym do kontroli planów i weryfikacji odchyleń jest strategiczna karta wyników (SKW). Służy ona do kompleksowej analizy, w której łączy się mierniki ekonomiczne pozwalające na zobrazowanie przyjętej strategii działania realizacji celów w przedsiębiorstwie. Prezentuje ona globalny obraz stanu spraw organizacji biznesowej i jej potencjału w stosunku do wzrostu w postaci odpowiednio dobranych wskaźników strategicznych i operacyjnych w czterech perspektywach: finansowej, klienta, efektywności procesów wewnętrznych oraz potencjału innowacji i wzrostu¹¹.

Głównymi założeniami strategicznej karty wyników są¹²:

- przełożenie celów strategicznych na bieżącą działalność przedsiębiorstwa,
- tworzenie świadomości realizacji strategii wewnątrz organizacji,
- pobudzenie inicjatyw strategicznych wewnątrz organizacji,
- informowanie akcjonariuszy i pracowników o realizacji przyjętej strategii,
- wsparcie realizacji misji oraz strategii.

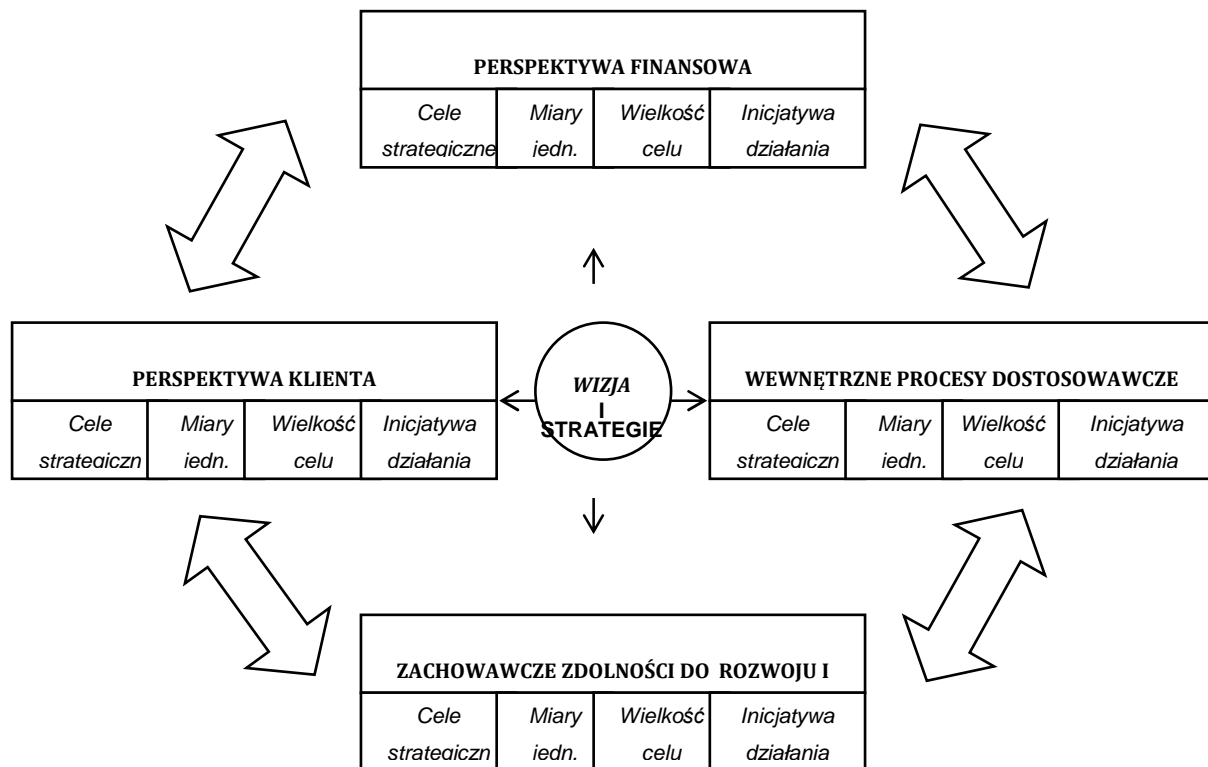
Stosowanie strategicznej karty wyników, bazującej na analizie czterech płaszczyzn efektów osiągniętych przez organizację, wynika przede wszystkim z tego, że dostarcza ona najbardziej potrzebnych informacji umożliwiających kontrolę realizacji przyjętej strategii. Takie podejście ma również charakter kompleksowy, co jest bardzo dużą zaletą. Dzięki takiemu podejściu i odpowiednim instrumentom można również utrzymać równowagę między celami krótko- i długoterminowymi oraz między założonymi wynikami i potencjalnymi możliwościami.

¹⁰ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 80.

¹¹ A. Jaruga, *Zrównoważona karta dokonań w systemie zarządzania strategicznego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, 2000, nr 1, s. 2.

¹² B. Wachnik, *Zrównoważona karta dokonań* [w:] *Doradca Dyrektora Finansowego*, red. A. Sitkowska, Wiedza i Praktyka, Warszawa – aktualizacja wrzesień 2003 r.

Rysunek 2 Filozofia strategicznej karty wyników



Źródło: R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników – jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2002, s. 28.

Strategiczna karta wyników powstaje przez budowanie zależności przyczynowo – skutkowych pomiędzy celami i działaniami wyrażonymi w czterech logicznie ze sobą powiązanych perspektywach. Perspektywa finansowa mierzy obecny sukces finansowy przedsiębiorstwa jako biznesu. Perspektywa klienta wskazuje na źródła tego sukcesu, którymi są pozycja rynkowa i satysfakcja klientów. Aby osiągnąć sukces rynkowy i finansowy, przedsiębiorstwo musi posiadać właściwe procesy, których efektywność jest mierzona w perspektywie procesów wewnętrznych. Przyszły sukces podmiotu zależy również od jego zdolności do zmian i dalszego wzrostu, które są mierzone w perspektywie rozwoju. Tworząc powyższą kartę, precyzujemy cele strategiczne i określamy kluczowe czynniki wpływające na ich realizację. Strategiczne cele organizacji nie powinny się wykluczać. Powinny się równoważyć w czterech perspektywach dla zwiększenia wartości¹³.

¹³ RWTÜV Polska Sp. z o.o. biuro Bydgoszcz – spotkanie na temat „Praktyka wdrażania strategicznej karty wyników – BSC” poprowadzone przez firmę konsultingową OTTIMA – PLUS z Rudy Śląskiej, 22.04.2004 r.

Logistyka - nauka

Ważną wskazówką przy wdrażaniu strategicznej karty wyników jest liczba posiadanych mierników, a więc minimum to od 20 do 25. Liczba ta przekłada się odpowiednio na perspektywy¹⁴:

- finansową – 5 mierników (22 %),
- klienta – 5 mierników (22 %),
- wewnętrzną – 8-10 mierników (22 %),
- rozwoju – 5 mierników (22 %).

Miary w strategicznej karcie wyników powinny umożliwiać ujęcie nie tylko obecnego potencjału aktywów, lecz także określić ich zdolność do generowania wartości dodanej w przyszłości. Wybierając miary, należy pamiętać, że proces pomiaru efektywności jest środkiem do osiągnięcia lepszych wyników, w tym wyników finansowych, a nie celem samym w sobie. Poniżej została zaprezentowana propozycja wdrożenia przykładowego projektu strategicznej karty wyników w przedsiębiorstwie transportowym.

Przykład

MISJA

Najwyższa jakość, solidność i bezpieczeństwo oferowanych usług gwarantuje rozwój przedsiębiorstwa i umożliwia jego rynkową ekspansję.

STRATEGIA

Świadczenie usług transportowych na wysokim poziomie.

Tabela 3
PERSPEKTYWA FINANSOWA

Cele	Mierniki	Wartości planowane	Działania służące osiągnięciu planowanych wartości
utrzymanie rentowności	wskaźnik rentowności brutto	minimalna wartość to 8 % sprzedaży	monitorowanie potencjalnych zysków sprzedaży
obniżenie kosztów świadczenia usług transportowych	jednostkowy koszt wytworzenia	spadek o 10 % w stosunku rocznym	monitoring kosztów pośrednich, podpisanie umowy z głównym dostawcą paliwa
osiągnięcie wymaganego wzrostu i struktury przychodów	% stopa wzrostu przychodów	5 % rocznie	zmiana struktury świadczonych usług

¹⁴ RWTÜV Polska Sp. z o.o. biuro Bydgoszcz – spotkanie na temat „Praktyka wdrażania strategicznej karty wyników – BSC” poprowadzone przez firmę konsultingową OTTIMA – PLUS z Rudy Śląskiej, 22.04.2004 r.

Logistyka - nauka

nakłady inwestycyjne	% w relacji do sprzedaży	10 % w stosunku rocznym	wzrost wielkości sprzedaży
nakłady na badania i rozwój	% zysku osiągniętego w danym rynku	5 % rocznie	budżetowanie kosztów badań i rozwoju

Źródło: opracowanie własne

Tabela 4
PERSPEKTYWA KLIENTA

Cele	Mierniki	Wartości planowane	Działania służące osiągnięciu planowanych wartości
znać i spełniać oczekiwania klientów	ilość usług w których jest możliwe spełnienie oczekiwań klientów	85 % wszystkich klientów	badanie potrzeb klientów, wprowadzanie różnych odmian usługi (zakresy)
wprowadzać na rynek nowe usługi z branży TSL	% udział klientów w nowo wprowadzanych usługach branży TSL	30 % klientów	monitoring potencjalnych nowych rynków sprzedaży usług
współdział klientów w tworzeniu nowych niezbędnych usług	liczba nowych usług tworzonych przy współdziałaniu klientów do ogółem utworzonych usług	1 nowa usługa na rok	zachęcanie obecnych i potencjalnych klientów do wyrażania swoich oczekiwań
jakość wykonywanych usług	% zadowolonych klientów	100 % zadowolonych klientów	certyfikacja usług, profesjonalizm pracowników

Źródło: opracowanie własne

Logistyka - nauka

Tabela 5
PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH

Cele	Mierniki	Wartości planowane	Działania służące osiągnięciu planowanych wartości
dbanie o efektywność świadczonych usług	współczynnik niezadowolenia klientów	dążyć do pełnej satysfakcji klientów	kontrola świadczonych usług poprzez dodatkowy kontakt po wykonaniu usługi
krótki czas wprowadzania nowych usług	pomiar czasu w miesiącach	do 4 m-cy	wprowadzić benchmarking
tworzenie działów wspierających nowe usługi	udział zatrudnionych w dziale badań i rozwoju do ogółu zatrudnionych	10 %	formułowanie celów dla pracowników badań i rozwoju
rozkładać cel całej jednostki organizacyjnej na cele wszystkich kierujących przedsiębiorstwem	rentowność ośrodków zysku	po 20 %	budżetowanie od dołu do góry
przewodzą rachunek opłacalności	rentowność pozyskiwanych funduszy na nowe usługi	utrzymanie wartości na poziomie dodatnim	rachunek opłacalności w fazie planowania
zmniejszenie usług wykonywanych nieterminowo	liczba usług wykonywanych nieterminowo	spadek do 10 % rocznie	pozyskiwanie funduszy na działania naprawcze
profesjonalni pracownicy	poziom zadowolenia klientów	100 % zadowolonych klientów	solidna rekrutacja pracowników, motywacja zatrudnionych pracowników
przewidywanie i kreowanie przyszłych wymagań klientów	poziom trafnych oczekiwań klientów	80 %	przeprowadzanie badań marketingowych, kreowanie dobrych przyzwyczajeń klientów

Źródło: opracowanie własne

Tabela 6
PERSPEKTYWA ROZWOJU

Cele	Mierniki	Wartości planowane	Działania służące osiągnięciu planowanych wartości
wzrost motywacji	hierarchia stanowisk	modyfikacja systemu premiowania, wdrożenie wartościowania stanowisk pracy	roczne analizy struktury i hierarchii wynagrodzeń

Logistyka - nauka

realizacja programu zgłaszania i wykorzystywania usprawnień, wyzwającego inicjatywy u pracowników	liczba zgłoszonych i wdrożonych inicjatyw	wzrost o 5%	kwartalne oceny
poprawa komunikacji w organizacji, budowanie właściwej atmosfery w miejscu pracy poprzez działania marketingu wewnętrznego	system informacji i komunikacji wewnętrznej	Wdrożenie	okresowe badania ankietowe pracowników
pozyskiwanie dla organizacji możliwie najlepszych pracowników o kompetencjach i umiejętnościach wymaganych na stanowiskach pracy	liczba nowo przyjmowanych pracowników z pozytywną oceną postażową	wzrost o 10%	okresowa ocena pracowników (np. raz w roku)
dostęp do informacji strategicznych	współczynnik dostępności	100 %	zbudowanie bazy danych, ankiety wśród klientów

Źródło: opracowanie własne

Powyżej przedstawione cele i mierniki mierzące realizację celów, są dobrane w powiązaniu z konkretnymi sytuacjami branży TSL. Cele strategiczne w analizowanym przykładzie zostały określone w taki sposób, że są ściśle powiązane z obecnie realizowaną misją i strategią. Z kolei planowane wielkości poszczególnych mierników są uwarunkowane obecną i przyszłą sytuacją tego przedsiębiorstwa w sektorze.

Rosnąca konkurencja i ograniczone zasoby materialne powodują, że właściciele przedsiębiorstw, także z branży TSL, muszą w wyznaczaniu i realizacji celów działalności przedsiębiorstwa kierować się zasadą racjonalnego gospodarowania. Konsekwencją realizacji tej zasady jest maksymalizacja korzyści finansowych. Dążenie do racjonalnego działania wymusza ciągle zainteresowanie poziomem osiągniętych wyników finansowych.

Do podstawowych celów przedsiębiorstw transportowych zawartych, w perspektywie finansowej strategicznej karty wyników, należy utrzymanie rentowności, obniżenie kosztów oraz wzrost przychodów (tabela 4). Informacji tych dostarcza przedsiębiorstwu rachunek zysków i strat oraz sporządzane na jego podstawie analityczne zestawienie wyniku finansowego. Rachunek zysków i strat dostarcza informacji o rozmiarach prowadzonej

Logistyka - nauka

działalności operacyjnej i jej udziale w tworzeniu wyniku finansowego przedsiębiorstwa. Pozwala na ocenę jego pozycji finansowej i stanowi podstawę wyznaczania celów oraz planowania finansowego. Jest punktem wyjścia do szczegółowych badań analitycznych, szczególnie rentowności. Ze względu na znaczenie w planowaniu oraz wyznaczaniu przyszłych celów przedsiębiorstwa, w artykule szczególną uwagę poświęcono analizie rentowności wybranego przedsiębiorstwa transportowego.

Stopień osiągniętej rentowności jest podstawowym miernikiem oceny efektywności działania każdego przedsiębiorstwa, także tych z branży TSL. Rentowność może być określona jako osiąganie nadwyżek przychodów ze sprzedaży nad kosztami poniesionymi dla ich uzyskania, a zatem uzyskiwanie dodatniego wyniku finansowego¹⁵. Traktowanie rentowności jako jednego z celów działalności przedsiębiorstwa prowadzi do stosowania ekonomicznie racjonalnych kryteriów w sferze formułowania planów w trakcie jego funkcjonowania.

Przez rentowność należy rozumieć względną wielkość wyniku finansowego, którą będzie wyrażać stopień efektywności netto zaangażowanego kapitału oraz zużytych środków w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Symptodem efektywności netto przedsiębiorstwa jest wynik finansowy, który może mieć różne poziomy, przy czym mogą one mieć postać zysku lub też straty. Miernikiem rentowności są wskaźniki, które różnią się między sobą treścią bądź zakresem wielkości występujących w liczniku lub mianowniku¹⁶.

W tabeli 7 zaprezentowano podstawowy wskaźnik służący ocenie rentowności jednego z przedsiębiorstw transportowych, jakim jest wskaźnik rentowności brutto. Wskaźnik ten wykazywano w perspektywie finansowej strategicznej karty wyników i służy menedżerom przedsiębiorstwa do planowania potencjalnych zysków ze sprzedaży.

Tabela 7. Wskaźnik rentowności brutto przedsiębiorstwa transportowego w latach 2009-2011

Lp.	Wyszczególnienie	Wartość w tys. zł			Dynamika w % do roku 2009	
		2009	2010	2011	2010	2011
1.	Przychody ze sprzedaży	20025316,97	21173315,84	20749001,16	106%	104%
2.	Zysk brutto	1469835,65	1667332,84	2244337,31	113%	153%
3.	Rentowność sprzedaży brutto (w%)	7,34%	7,87%	10,82%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie rachunku zysków i strat zaczerpniętego od jednej z firm transportowych działających na terenie Polski od 1998 roku

¹⁵ L. Bednarski, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, wyd. PWE, Warszawa 2002, s. 59.

¹⁶ E. Kurtys, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, AE im. O. Langego, Wrocław 1998, s.42.

Zgodnie z obliczeniami w tabeli 7, badane przedsiębiorstwo transportowe z roku na rok osiągało wyższy zysk brutto, przy różnym poziomie przychodów ze sprzedaży. Zysk brutto w 2010 roku wzrósł o 13% w stosunku do roku poprzedniego, natomiast w roku 2011 wzrósł aż o 53% w stosunku do roku 2009. Rentowność brutto z roku na rok wzrastała, mianowicie w 2010 roku w stosunku do roku 2009 wzrosła o 0,53 punktu procentowego, a w 2011 roku w stosunku do 2009 roku o 3,48 punktu procentowego. Tak więc wskaźnik ten określa, jak korzystnie podmiot sprzedaje swoje produkty oraz jak sprawnie działa na rynku. Według strategicznej karty wyników wartość tego wskaźnika powinna kształtować się na poziomie ok. 8%. Jak wskazują obliczenia wzorcową wartość wskaźnika rentowności brutto przedsiębiorstwo osiągnęło w 2010 roku, w roku 2009 wartość ta była trochę niższa. Natomiast największą wartością wskaźnik charakteryzował się w roku 2011, osiągając poziom 10,82%.

Rentowność jest efektem różnych decyzji. Analiza poziomu rentowności i zminimalizowanie ryzyka działania daje korzyści finansowe, a w konsekwencji stwarza możliwość wyznaczania celów i realizacji planów przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

W sytuacji rosnącej konkurencji i stale zmieniającego się otoczenia, każde przedsiębiorstwo winno dążyć do sprawności organizacyjnej. W ramach tej sprawności istotnym elementem jest precyzyjne stawianie i realizacja celów przedsiębiorstwa. Nawiązując do tematyki referatu, prezentowane rozwiązania są kierowane do przedsiębiorstw branży TSL. Właściciele takich przedsiębiorstw powinni szukać sposobów, aby zarządzanie jednostką organizacyjną było realizowane na wysokim poziomie, co później przełoży się na wyniki końcowe, tzn. zysk z działalności gospodarczej. Narzędziem, które zapewni uporządkowany proces budowania i realizacji celów jest strategiczna karta wyników (SKW). Podpowiada ona rozwiązania lub też zmusza do planowania celów tak, aby każdy z nich był ze sobą ściśle powiązany, co pozwoli na uniknięcie błędów w sprawnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jedną z perspektyw strategicznej karty wyników dotyczy części finansowej, która prezentuje przełożenie realizacji celów z pozostałych grup na efekty finansowe. Takie przełożenie jest mierzone za pomocą wskaźników finansowych. Metoda SKW nie służy mierzeniu, czy pracownicy dobrze wykonują swoje zadania, ale daje szansę sprawdzania, czy zrealizowane zadania wspomagają realizację założeń strategicznych przedsiębiorstwa. W zasadzie każdy system mierzenia wydajności i efektywności motywuje do realizacji zadań. System motywacji stosowany, na bazie

strategicznej karty wyników, zachęca zatem do osiągnięcia założonych celów. Dążenie do sprostania potrzebom rynku oraz zwiększenia zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw sprawiają, że podmioty realizujące usługi transportowo-logistyczne zaczynają koncentrować uwagę na różnych formach realizacji swoich planów, również tych dotyczących wyniku finansowego. W takich sytuacjach sprawdza się analiza rentowności przedsiębiorstwa, która stwarza szanse monitorowania jego potencjalnych zysków ze sprzedaży.

Planning and implementation of the objectives transportation company vs financial result

Summary

The purpose of this article is to present the Balanced Scorecard as a tool that provides a structured process of building and implementing business purposes, including companies in the Transportation and Logistical Services. One of the perspectives of Strategic Scorecard applies to the financial part, which presents the translation of the objectives of the other groups on the financial results. This ratio is measured by financial indicators, including in particular the profitability ratios. Analysis of these indicators creates opportunities for monitoring potential profits in the company, which is helpful in planning and implementation of the objectives in the future.

Literatura

1. Bednarski L., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, wyd. PWE, Warszawa 2002
2. Bentkowska-Senator K., Kordel Z., *Polski transport samochodowy ładunków*, Kodeks Bydgoszcz, Bydgoszcz – Gdańsk – Warszawa 2007
3. Cabała P., *Analiza założeń w planowaniu strategicznym*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 2
4. Dominguez D., Worch H., Markard J., Truffer B., Gujer W., *Closing the capability gap: strategic planning for the infrastructure sector*, “California Management Review”, Vol. 51, No. 2, Winter 2009
5. Jaruga A., *Zrównoważona karta dokonań w systemie zarządzania strategicznego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2000, nr 1
6. Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników – jak przenieść strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2002
7. Krzemiński S., *Tendencje rozwojowe przedsiębiorstw transportowych i logistycznych*, V międzynarodowa Konferencja „Translog 2005”, Szczecin 2005
8. Kurtys E., *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, AE im. O. Langego, Wrocław 1998
9. Mindur M., *Transport w gospodarce*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju systemu transportowego Polski*, red. Liberadzki B., Mindur L., Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji, Warszawa-Radom 2007

10. Pluciński M., *Ekonomiczno-handlowe problemy zintegrowanych łańcuchów transportowych*, [w:] *Zintegrowane łańcuchy transportowe*, red. Iouri N. Semenov, Difin, Warszawa 2008
11. Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996
12. Wachnik B., *Zrównoważona karta dokonań* [w:] *Doradca Dyrektora Finansowego*, red. Sitkowska A., Wiedza i Praktyka, Warszawa – aktualizacja wrzesień 2003
13. Waśkiewicz J., *Rozważania o przyszłości ciężarowego transportu samochodowego w Polsce*, „Przegląd Komunikacyjny” 2006, nr 7-8
14. RWTÜV Polska Sp. z o.o. biuro Bydgoszcz – spotkanie na temat „*Praktyka wdrażania strategicznej karty wyników – BSC*” poprowadzone przez firmę konsultingową OTTIMA – PLUS z Rudy Śląskiej, 22.04.2004
15. *Transport – wyniki działalności w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2011