

KORNETA Piotr¹

Wpływ wybranych niefinansowych wskaźników działalności przedsiębiorstw z branży logistycznej na ich rentowność

WSTĘP

Realizacja zadań nakładanych na współczesne organizacje polega zwykle na dążeniu do osiągnięcia ściśle określonego celu. Takim celem jest dla większości przedsiębiorstw kapitalistycznych maksymalizacja ich wartości dla akcjonariuszy. Tak obrany cel można postrzegać jako maksymalizację wartości bieżącej netto zdyskontowanych przyszłych przepływów pieniężnych dla właścicieli. Maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy w przypadku spółek notowanych na giełdach papierów wartościowych wiąże się ze wzrostem wartości akcji w określonym przedziale czasu oraz wartości dywidendy jaką spółki wypłacają na bieżąco akcjonariuszom. Maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy nie jest jednakże jedynym stawianym wyzwaniem współczesnym organizacjom. W przypadku instytucji nie nastawionych na zysk cele te będą zupełnie inne, jak na przykład pomoc osobom niepełnosprawnym w przypadku fundacji na rzecz osób niepełnosprawnych [7, s. 114 – 115; 4, s. 54 – 55 oraz 5, s.201 - 203].

Niezależnie od natury celu stojącego przed organizacją, jego osiągnięcie jest determinowane przez pewną liczbę czynników, których może być bardzo wiele. Praktycznie, nie jest potrzebne, ani możliwe aby przedsiębiorstwo zidentyfikowało, a następnie zaadresowało wszystkie czynniki determinujące osiągnięcie celu globalnego stojącego przed organizacją. Zwykle, aby zapewnić osiągnięcie wspomnianego celu globalnego, wystarczy zidentyfikować kilka strategicznych obszarów, które jeśli są odpowiednio zarządzane, powinny zapewnić osiągnięcie stawianego celu przedsiębiorstwa. Obszary te są nazywane krytycznymi czynnikami sukcesu. Jednym, ale nie jedynym, z wymienionych powyżej obszarów jest strefa zadowolenie klienta. Zadowolenie klienta jest pojęciem dość ogólnym i zbyt mało precyzyjnym, aby można było skutecznie takim obszarem zarządzać. Stąd powstała potrzeba wyłonienia z krytycznych obszarów sukcesu kluczowych wskaźników działalności tzw. KPI (od ang. key performance indicators). KPI są znacznie bardziej precyzyjne od krytycznych czynników sukcesu oraz są mierzalne. Jeżeli w spółce transportowej jako jeden z krytycznych czynników sukcesu wybierzemy zadowolenia klienta (czynnik bezpośrednio niemierzalny) to KPI'em dla tego obszaru będzie na przykład terminowość dostaw, czy poziom cen za świadczone usługi. Metodologia zarządzania przedsiębiorstwem za pomocą wspomnianych KPI'ów polega na identyfikacji kilku (zwykle od 4 do 6) krytycznych czynników sukcesu, a następnie na wyznaczeniu kilku mierzalnych KPI, które jeżeli zostaną osiągnięte to można będzie stwierdzić, że krytyczny czynnik sukcesu został poprawnie zaadresowany. Ilość KPI determinuje ilość kluczowego personelu zarządzającego w przedsiębiorstwie, gdyż w praktyce jeden dyrektor czy manager wyższego szczebla odpowiada za 2 do 5 KPI. Sztuką zarządzania jest właściwa identyfikacja krytycznych czynników sukcesu oraz właściwy dobór KPI, które z jednej strony nie mogą być zbyt liczne, aby uwaga menadżerów nie uległa zbyt dużemu rozproszeniu na różnych działaniach, a z drugiej strony powinny być one wystarczająco liczebne, by swoim pomiarem objąć wystarczający obszar gospodarczy, który jeśli jest prawidłowo zarządzany powinien zapewnić przedsiębiorstwu osiągnięcie wyznaczonego celu [1, s. 1- 6; 2, s. 25 – 33 oraz 3, s. 245 – 247]; .

¹ Dr n. ekon., biegły rewident, dyrektor finansowy Grupy Kapitałowej Kazgod

1. KRYTYCZNE CZYNNIKI SUKCESU W BRANŻY TRANSPORTOWEJ

Do analizy krytycznych czynników sukcesu w branży spółek transportowych zastosowano koncepcję zrównoważonej karty wyników, która jako punkt startowy przyjmuje cztery kluczowe obszary, stanowiące tzw. perspektywy: klienta, finansową, wewnętrzną oraz nauki i rozwoju. Podjęcie adekwatnych działań przez przedsiębiorstwo we wspomnianych czterech obszarach powinno zapewnić sukces rynkowy przedsiębiorstwa [6, s. 27].

1.1. Perspektywa finansowa

Perspektywa ta odpowiada na pytanie, w jaki sposób spółka generuje wzrost wartości dla akcjonariuszy. W związku z tym jest ona postrzegana jako nadrzędna w stosunku do pozostałych perspektyw. Do kluczowych wskaźników działalności (KPI) opisujących tę perspektywę zaliczyć możemy między innymi następujące wskaźniki [6, s. 42; 3, s. 462 - 463]:

- Zysk netto, bądź rentowność przedsiębiorstwa mierzona w inny sposób, np. za pomocą zysku operacyjnego, zysku brutto czy EBITDA (zysk netto przed opodatkowaniem i czynnikami finansowymi)
- Operacyjne przepływy pieniężne
- Poziom kapitału obrotowego
- Stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału
- Rentowność aktywów
- Rentowność sprzedaży

Osiągnięcie odpowiedniego poziomu powyższych wskaźników powinno bezpośrednio przyczynić się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa, czyli wzrostu wartości dla akcjonariuszy. W szczególności, w przypadku spółek giełdowych poprawa powyższych wskaźników powinna przełożyć się na wzrost wartości akcji, bądź wielkość wypłaconej dywidendy do akcjonariuszy. Jeżeli tak się jednak nie stanie, wówczas, co do zasady, spółka powinna zmienić powyższe KPI na inne które, jeżeli ulegną poprawie spowodują wzrost wartości przedsiębiorstwa [3, 466 – 467].

Powyższe wskaźniki są dość uniwersalne, tj. znajdują zastosowanie zarówno w branży spółek transportowych jak i w innych branżach.

1.2. Perspektywa klienta

Perspektywa klienta obejmuje te obszary działalności przedsiębiorstwa, które mają szczególne znaczenie dla klienta, opisuje ona więc to co jest dla klientów najważniejsze. Spółki z branży transportowej mogą wyróżnić następujące KPI w obszarze rozpatrywanej perspektywy [6, s. 42; 3, s. 462 - 463]:

- Ceny usług, które mogą być mierzone jako ceny danego dostawcy do średnich cen stosowanych w branży, czy względem najtańszego bądź najdroższego konkurenta
- Terminowość dostaw, mierzona jako procent dostaw dostarczonych w uzgodnionym terminie do wszystkich realizowanych zleceń dostawy
- Kompletność dostaw, mierzona jako procent dostaw zrealizowanych w całości do ogółu realizowanych dostaw
- Bezbłądność dostaw, zdefiniowana jako procent zrealizowanych dostaw bez uchybień dokumentacji oraz uszkodzenia towaru
- Szybkość dostaw mierzona jako średni czas dostawy
- Zasięg geograficzny dostaw
- Czas odpowiedzi na zapytania ofertowe

Z założenia poprawa wskaźników w obszarze perspektywy klienta powinna wpłynąć na poprawę wskaźników w obszarze perspektywy finansowej. Jeżeli tak się nie stanie, zestaw wskaźników KPI powinien zostać zamieniony na nowy zestaw wskaźników, które jeżeli ulegną poprawie spowodują poprawę wskaźników z obszaru finansowego, i na odwrót [3, 466 – 467].

1.3. Perspektywa wewnętrzna

W obrębie tej perspektywy mieści się szereg działań zlokalizowanych w obszarach wewnątrz przedsiębiorstwa, których poprawa powinna spowodować poprawę wskaźników z perspektywy klienta, bądź bezpośrednio z perspektywy finansowej. Perspektywa wewnętrzna może zostać poddana pomiarom za pomocą, między innymi, następujących niefinansowych wskaźników [6, s. 43; 3, s. 462 - 463]:

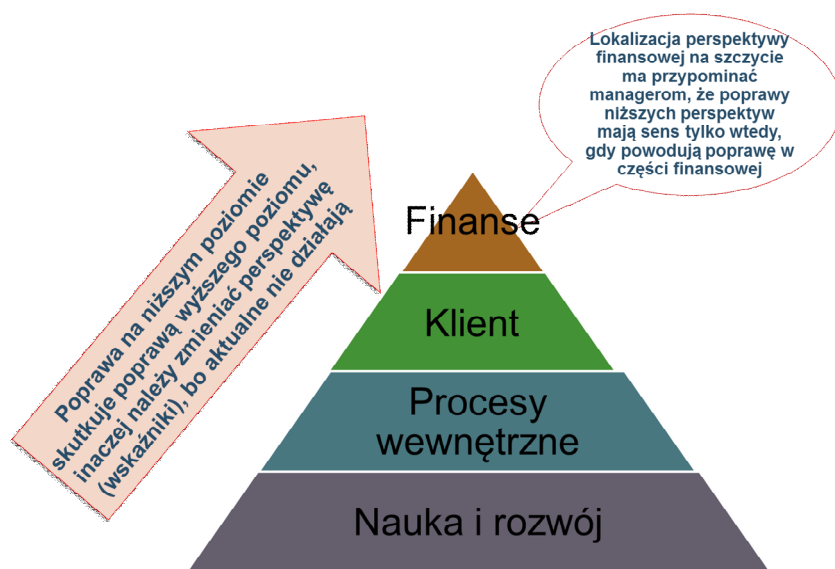
- Średni koszt przejechania jednego kilometra
- Ilość wypłaconych nadgodzin kierowcom do całości wynagrodzeń w firmie (wynagrodzenie z tytułu nadgodzin jest półtora do dwóch razy więcej płatne niż podstawowe wynagrodzenie, stąd zbyt duża ilość nadgodzin powoduje wzrost kosztów)
- Ilość pracowników biurowych do wartości sprzedaży (im niższy wskaźnik tym przedsiębiorstwo powinno być bardziej rentowne)
- Suma kosztów utrzymania części administracyjnej przedsiębiorstwa do ogółu przychodów ze sprzedaży
- Liczebność floty samochodowej do ilości przejechanych kilometrów (wskaźnik ten informuje o racjonalnym wykorzystaniu posiadanej floty samochodowej).

1.4. Perspektywa nauki i rozwoju

Perspektywa ta obrazuje zaangażowanie się przedsiębiorstwa w kreowanie długoterminowej strategii. Ujęcie wskaźników z obszaru rozwoju przedsiębiorstwa powinno zapobiec zjawisku tzw. „krótkowzroczności”. Brak ujęcia wspomnianej perspektywy mógłby objawić się nieuzasadnionymi oszczędnościami na reklamach, szkoleniu dla pracowników, zaprzestaniu inwestycji w aktywa czy struktury informatyczne. Wspomniane oszczędności choć prawdopodobnie w krótkim okresie zwiększyłyby stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału czy rentowności sprzedaży, w długim okresie mogłyby spowodować istotny spadek konkurencyjności przedsiębiorstwa. Perspektywa ta bywa zwykle mierzona za pomocą wskaźników, będących udziałem kosztów na szkolenia, marketing, wydatków na IT czy w magazyny bądź nową flotą samochodową do całości przychodów ze sprzedaży. Perspektywę tą można również mierzyć ilością nowo otwartych punktów dystrybucyjnych czy poszerzeniem obszaru, na którym działają firmy transportowe [6, s. 44; 3, s. 462 - 463].

1.5. Wzajemne relacje

Wzajemne relacje pomiędzy poszczególnymi wskaźnikami KPI czterech opisanych powyżej perspektyw zostały uszeregowane za pomocą piramidy hierarchii ważności przedstawionej na rysunku 1. Piramida ta ukazuje kierunek przyczynowo skutkowy, w świetle którego poprawa bądź pogorszenie się wskaźników na określonym poziomie powinna skutkować odpowiednio poprawą bądź pogorszeniem się wskaźników na jednym z wyższych poziomów. Jeżeli istotnej zmianie wskaźników z danego poziomu nie towarzyszy adekwatna zmiana wskaźników z wyższego poziomu, sugeruje to, iż wskaźniki KPI nie zostały odpowiednio dobrane oraz należy je zastąpić innym zestawem wskaźników. Dany zestaw wskaźników KPI może również przestać być adekwatny na skutek istotnych zmian zaistniałych w otoczeniu przedsiębiorstwa, dlatego określonego zestawu wskaźników KPI nie należy traktować jako zestawu zaprojektowanego raz i na zawsze [3, s. 466 – 467; 6, s. 45 - 47].



Rys. 1. Piramida hierarchii ważności poszczególnych perspektyw zrównoważonej karty wyników

1.6. Trudności w stosowaniu wskaźników KPI

Do podstawowych trudności związanych ze stosowaniem KPI zaliczyć można następujące aspekty [3, s. 465]:

- Wybór i selekcja wskaźników. Do bieżącego monitoringu wskaźników powinny być wybrane tylko te wskaźniki, które mierzą istotną wartość dla przedsiębiorstwa oraz te, których wyniki pomiaru mogą zostać następnie zastosowane w praktyce. Nie ma sensu mierzyć działań czy obszarów, których następnie nie da się poprawić. Wybór zbyt dużej ilości wskaźników może z kolei spowodować, iż kadra kierownicza przysłowiowo utonie w morzu informacji zatracając zdolność do koncentracji na kluczowych kwestiach.
- Konflikt wskaźników. Niejednokrotnie zdarza się, że poprawa jednego wskaźnika wiąże się z automatycznym pogorszeniem się innego wskaźnika. Przykładem może być zmniejszenie ilości osób zatrudnionych w biurze do obsługi przyjmowania zleceń od klientów (skutkująca zmniejszeniem kosztów biura), której może towarzyszyć pogorszenie się wskaźnika czasu odpowiedzi na zapytania ofertowe. Wskaźniki te są nie tyle wobec siebie przeciwstawne, choć pozornie mogą sprawiać takie wrażenie, lecz doskonale się uzupełniają, tj. wskaźnik zatrudnienia personelu biurowego powinien ulegać zmniejszeniu tak długo, aż nie spowoduje on zmniejszenia wspomnianego wskaźnika mierzącego czas udzielania odpowiedzi na zapytania ofertowe, względnie znacznemu obniżeniu wskaźnika zatrudnienia w biurze powinno towarzyszyć nieznaczne pogorszenia wskaźnika czasu udzielania odpowiedzi klientom, ale tylko wtedy gdy oszczędność taka skutkuje poprawą wskaźników z perspektywy finansowej. Podobnym przykładem konfliktu może być próba skrócenia czasu dostaw za pomocą znacznego zwiększenia floty pojazdów. Jeżeli pojazdy te będą tylko w niewielkim stopniu wykorzystywane to albo wpłynie to negatywnie na wskaźniki rentowności (ze względu na wzrost kosztów), albo spółka podniesie ceny usług – czyli pogorszeniu ulegnie inny wskaźnik z perspektywy klienta. Skrącając szybkość dostawy i podnosząc cenę usług poprawie ulega jeden wskaźnik z perspektywy klienta kosztem innego wskaźnika, też z perspektywy klienta. Rozwiązanie konfliktu znajduje się w perspektywie finansowej, która ukazuje jak zmiana tych dwóch wskaźników wpłynęła na rentowność spółki rozstrzygając spór. Rozwiązanie takiego konfliktu wymaga czasu, a dzisiejsze środowisko biznesowe nie pozwala na eksperymenty, które niejednokrotnie okazują się drogą lekcją dla przedsiębiorstw. Dlatego konflikty wskaźników dobrze jest przewidzieć z wyprzedzeniem i rozwiązać je w dogłębnie przemyślany sposób.
- Zaangażowanie pracowników odpowiedzialnych za poszczególne KPI. Jeżeli personel odpowiedzialny za poszczególne wskaźniki nie wierzy w ich praktyczne zastosowanie najprawdopodobniej nie zaangażuje się on wystarczająco, aby wskaźniki te uległy poprawie.

- Manipulacja – wartości wskaźników, zwłaszcza tych niefinansowych, których pomiar odbywa się za pomocą wywiadów czy ankiet mogą zostać zafałszowane wskutek celowy przez osoby rozliczane za pomocą wskaźników, bądź wskutek błędnych pomiarów w sposób nie zamierzony
- Interpretacja – odpowiednia interpretacja wskaźników nastręcza niekiedy sporych trudności, nawet wysoko wykwalifikowanej kadrze kierowniczej przedsiębiorstw.

2. ANALIZA RELACJI WYSELEKCJONOWANYCH NIEFINANSOWYCH WSKAŹNIKÓW DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW NA ICH RENTOWNOŚĆ

Do analizy relacji pomiędzy wybranymi niefinansowymi wskaźnikami działalności przedsiębiorstw, które mogłyby zostać wybrane na KPI'e posłużono się wynikami pochodzącymi z badania satysfakcji klientów przeprowadzonymi podczas wyboru operatora logistycznego roku, za lata 2010 – 2013. W ramach tych badań analizie poddano 31 firm logistycznych, których przychody ze sprzedaży usług stanowią około 23% przychodów rynku usług logistycznych. [8, s. 93; 9, s.123]. Z grupy wspomnianych 31 przedsiębiorstw do analizy korelacji wybrano 14 przedsiębiorstw, co wynikało głównie z braku dostępności danych finansowych pozostałych 17 spółek. Dane finansowe analizowanych przedsiębiorstw zostały z kolei zaczerpnięte z dokumentów złożonych do teczek w Krajowym Rejestrze Sądowym oraz opublikowanych w Monitorze Polskim B.

2.1. Charakterystyka przedsiębiorstw wybranych do badania

W tabeli 1 przedstawiono wyselekcjonowane 14 spółek z branży logistycznej, których dane zostały użyte do analizy korelacji w dalszej części pracy. Ze względu na krótki okres czasu pomiędzy zakończeniem roku 2013 a niniejszą publikacją, znacząca ilość przedsiębiorstw nie upubliczniła swoich danych finansowych za 2013 rok.

Przychody ze sprzedaży wspomnianej próby 14 spółek rosły w analizowanym okresie osiągając poziom ponad 5,1 miliarda złotych w 2012 roku (wobec 3,7 miliarda w 2010 roku). Zysk netto osiągnął najwyższy poziom 296 milionów zł w 2011 roku malejąc do 238 mln zł w 2013 roku.

Jak zaprezentowano w tabeli 1 wybrana do analizy próba 14 przedsiębiorstw była bardzo zróżnicowana, zawierała bowiem przedsiębiorstwa o przychodach ze sprzedaży od 5 milionów zł do 1,3 miliarda zł.

Tab. 1. Przychody ze sprzedaży i zysk netto wybranych przedsiębiorstw (w mln zł)

	Sprzedaż				Zysk netto			
	2013	2012	2011	2010	2013	2012	2011	2010
Siódemka	336,5	301,7	149,0		22,6	16,1	7,9	
C Hartwig	-	212,5	208,0	200,3	-	-2,7	2,0	-3,5
Cat	-	192,8	194,1	171,2	-	1,0	3,7	4,4
DHL	-	1 264,6	1 229,3	1 080,4	-	106,5	115,5	100,4
Diera	-	100,0	92,2	72,6	-	1,3	1,5	0,1
IFB	-	26,9	13,3	5,6	-	0,8	-0,6	-0,5
LINK	220,2	186,2	169,8	111,6	5,0	3,0	4,2	0,2
Loxes	-	5,1	6,9	8,2	-	-0,5	0,8	-0,6
OMEGA	256,9	213,2	207,2	188,7	9,8	6,9	15,7	8,8
Panalpina	-	251,5	203,3	172,9	-	2,6	2,9	5,4
PEKAES	548,8	472,7	543,6	415,9	13,5	-10,0	48,8	-44,8
Raben	-	1 389,3	1 053,6	869,2	-	60,4	32,7	55,9
Spedimex	147,1	126,9	100,5	76,8	0,1	-6,7	-1,2	0,8
TNT	-	407,1	393,4	374,5	-	59,8	63,0	53,0
Próba	1 509,6	5 150,5	4 564,1	3 747,9	51,0	238,3	296,9	179,8

Zródło: opracowanie własne na podstawie publicznie dostępnych sprawozdań finansowych

Zestawienie kapitałów własnych oraz sumy aktywów na ostatni dzień poszczególnych lat finansowych przedstawiono w tabeli 2 poniżej. Z pośród badanych spółek PEKAES posiadał najwyższe kapitały własne, zaś spółka Raben dysponowała aktywami o najwyższej wartości. Ujemna

wartość kapitałów własnych wynikała ze start netto danego okresu i zakumulowanych niepokrytych strat lat ubiegłych.

Tab. 2 Kapitały własne oraz suma aktywów wybranych przedsiębiorstw (w mln zł)

	Kapitały własne				Aktywa			
	2013	2012	2011	2010	2013	2012	2011	2010
Siódemka	186,3	163,7	147,6	-	332,0	331,5	316,2	-
C Hartwig	-	4,9	7,6	5,6	-	67,6	70,3	68,8
Cat	-	6,4	9,1	9,9	-	51,0	54,6	44,2
DHL	-	239,7	248,8	233,6	-	459,6	448,4	408,1
Diera	-	1,3	0,0	-1,5	-	21,8	21,5	17,2
IFB	-	0,8	0,0	-0,4	-	8,6	3,2	2,2
LINK	7,4	6,6	7,3	4,9	105,1	92,6	104,0	53,8
Loxes	-	-1,4	-1,0	-1,7	-	1,9	2,5	3,6
OMEGA	12,2	13,7	13,1	-14,4	179,9	157,3	164,1	150,2
Panalpina	-	7,1	9,9	7,0	-	39,0	41,8	33,2
PEKAES	284,9	271,2	301,3	343,3	392,9	353,6	391,8	426,3
Raben	-	152,4	108,0	77,3	-	629,8	509,1	370,6
Spedimex	10,0	9,9	16,6	17,8	46,3	42,4	43,4	41,6
TNT	-	66,2	76,4	128,4	-	108,5	121,7	171,9
Próba	500,8	942,3	944,6	809,8	1 056,2	2 365,3	2 292,6	1 791,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie publicznie dostępnych sprawozdań finansowych

2.2. Wybór wskaźników

Do badania perspektywy finansowej działalności przedsiębiorstw posłużono się czterema wskaźnikami finansowymi, przedstawionymi w tabeli 3:

- Rentownością sprzedaży netto, oznaczonej jako wskaźnik ROS (od ang. return on sales) mierzonego jako udział zysku netto danego okresu w przychodach ze sprzedaży danego okresu
- Stopę zwrotu z kapitału własnego, oznaczonej jako wskaźnik ROE (od ang. return on equity) mierzonego jako iloraz zysku netto za dany okres i kapitału własnego na początek danego okresu. W mianowniku ułamka zastosowano kapitały własne z początku, a nie końca okresu, mając na celu ukazanie ich rentowność w sposób bardziej rzetelny.
- Rentownością aktywów netto, oznaczonej jako wskaźnik ROA (od ang. return on assets) mierzonego jako iloraz zysku netto danego okresu i sumy aktywów na koniec danego okresu.

Tab. 3. Porównanie wartości wskaźników rentowności sprzedaży, stopy zwrotu z kapitału oraz rentowności aktywów

	ROS				ROE				ROA			
	2013	2012	2011	2010	2013	2012	2011	2010	2013	2012	2011	2010
Siódemka	7%	5%	5%		14%	11%	6%		7%	5%	3%	
C Hartwig		-1%	1%	-2%		-36%	36%	-38%		-4%	3%	-5%
Cat		0%	2%	3%		17%	67%	81%		2%	7%	10%
DHL		8%	9%	9%		80%	87%	75%		23%	26%	25%
Diera		1%	2%	0%		4294%	-102%	-8%		6%	7%	1%
IFB		3%	-4%	-8%		2067%	-94%	-465%		9%	-18%	-21%
LINK	2%	2%	2%	0%	210%	84%	140%	5%	5%	3%	4%	0%
Loxes		-9%	11%	-7%		49%	-44%	54%		-24%	31%	-17%
OMEGA	4%	3%	8%	5%	412%	101%	-597%	-38%	5%	4%	10%	6%
Panalpina		1%	1%	3%		57%	42%	342%		7%	7%	16%
PEKAES	2%	-2%	9%	-11%	5%	-4%	19%	-12%	3%	-3%	12%	-11%
Raben		4%	3%	6%		66%	43%	261%		10%	6%	15%
Spedimex	0%	-5%	-1%	1%	1%	-40%	-7%	4%	0%	-16%	-3%	2%
TNT		15%	16%	14%		933%	468%	70%		55%	52%	31%
Próba	3%	5%	7%	5%	11%	34%	46%	29%	5%	10%	13%	10%

Źródło: opracowanie własne

Z pośród wyselekcjonowanych do badań trzech wskaźników finansowych, największą wagę należy przypisać wskaźnikowi ROE, który ponieważ mierzy stopę zwrotu z zainwestowanego w przedsiębiorstwo kapitału i jest najbliższy, temu co interesuje właścicieli przedsiębiorstw, czyli informacji jaki procent zwrotu przyniosła im dana inwestycja. Z dwóch powodów nie jest to jednak wskaźnik doskonały. Po pierwsze w mianowniku ROE są kapitały własne mierzone metodą księgową, a nie rynkową, podczas gdy cena rynkowa akcji może znacząco różnić się od ich ceny księgowej. Po drugie, wskaźnik ten nie zawiera żadnych informacji o ryzyku, jakim jest obciążone przedsiębiorstwo. Pomimo wspomnianych ułomności ROE bardziej odzwierciedla całościową ocenę biznesu niż wskaźniki ROS i ROA, które, mimo iż wnoszą wartość informacyjną na poziomie operacyjnym, są jednak bardziej oddalone od bezpośrednich zainteresowań właścicieli przedsiębiorstw.

Tab. 4. Porównanie wartości wyselekcjonowanych niefinansowych wskaźników działalności przedsiębiorstw: terminowości, kompletności i bezbłędności dostaw

	Terminowość				Kompletność				Bezbłędność			
	2013	2012	2011	2010	2013	2012	2011	2010	2013	2012	2011	2010
Siódemka	67%	59%	62%	70%	78%	73%	72%	80%	59%	64%	60%	64%
C Hartwig	94%	93%	91%	84%	96%	98%	98%	92%	92%	93%	87%	92%
Cat	91%	86%	82%	84%	95%	88%	91%	97%	91%	75%	73%	91%
DHL	92%	76%	80%	80%	89%	88%	84%	84%	81%	72%	72%	70%
Diera	94%	96%	88%	94%	100%	96%	92%	96%	98%	93%	85%	94%
IFB	91%	95%	92%		96%	100%	100%		91%	100%	100%	
LINK	78%	88%			89%	100%			100%	83%		
Loxes	93%	83%	69%	82%	93%	92%	81%	93%	93%	83%	81%	89%
OMEGA	86%	75%	82%		89%	93%	86%		82%	79%	91%	
Panalpina	83%	83%	94%	72%	100%	97%	92%	88%	88%	90%	100%	90%
PEKAES	68%	80%	74%	72%	80%	77%	84%	86%	80%	63%	76%	78%
Raben	76%	70%	81%	74%	87%	76%	88%	77%	81%	68%	84%	77%
Spedimex	78%	90%	75%	69%	86%	90%	92%	81%	86%	69%	75%	75%
TNT	94%	90%	92%	94%	96%	92%	94%	94%	90%	86%	88%	94%
Próba	85%	83%	82%	79%	91%	90%	89%	88%	87%	80%	82%	83%

Zródło: opracowanie własne na podstawie [8, s. 93 ;9, s.123]

W tabeli 4 przedstawiono zestawienie trzech wybranych niefinansowych wskaźników opisujących perspektywę klienta. Wskaźniki te mierzą najbardziej powszechne normy obsługi klienta w branży przedsiębiorstw transportu drogowego. Niewypełnione pola w tabeli, tj. braki danych wynikają z faktu nie przystąpienia do badania „operator logistyczny roku” przez niektóre przedsiębiorstwa w latach 2010 i 2011 [8, s. 93 ;9, s.123].

2.3. Analiza statystyczna

Analizę statystyczną rozpoczęto od statystyk opisowych sześciu zmiennych wybranych do badania. Zarówno statystyki opisowe, jak i analizę korelacji wykonano za pomocą programu Gretl 1.9.5 na próbie 42 obserwacji.

Tab. 5. Statystyki opisowe analizowanych wskaźników

Zmienna	Średnia	Mediana	Minimalna	Maksymalna	Odch. Stand.	Wsp. zmienności	Skośność	Kurtoza
ROS	0,028415	0,023682	-0,10763	0,160061	0,058484	2,05823	0,052424	0,272591
ROE	2,16041	0,424956	-5,97359	42,9423	7,44026	3,44391	4,41914	20,5738
ROA	0,073053	0,056512	-0,24098	0,550797	0,158137	2,16469	0,958151	1,86957
Terminowość	0,810357	0,8165	0,591	0,955	0,095054	0,117299	-0,31243	-0,70633
Kompletność	0,886	0,8945	0,72	1	0,074751	0,084369	-0,47959	-0,53888
Bezbłędność	0,820476	0,833	0,593	1	0,111476	0,135868	-0,24606	-0,73528

Zródło: opracowanie własne

Analizowane wskaźniki rentowności mieściły się w przedziale od minus 5,9 do 42,9, zaś wskaźniki niefinansowe z perspektywy klienta mieściły się w znacznie węższym przedziale od 0,59 do 1, ze średnią powyżej 0,8. Podobnie, współczynnik zmienności wskaźników finansowych był znacznie wyższy niż wskaźników niefinansowych. Oznacza to, iż o ile wskaźniki finansowe były bardzo różne i rozproszone, to wskaźniki niefinansowe kształtowały się na względnie zbliżonym i stabilnym poziomie. W praktyce gospodarczej, oznacza to, że prawdopodobnie łatwiej jest ustabilizować terminowość, bezbłądność i kompletność dostaw niż wyniki finansowe przedsiębiorstwa, które charakteryzują się znacznie większą zmiennością.

Analizę współczynników korelacji liniowej przeprowadzono na próbie składającej się z 42 obserwacji (14 przedsiębiorstw, 4 okresów z pominięciem brakujących danych) i wartości krytycznej równej 0,3044 (przy dwustronnym 5% obszarze krytycznym).

Tab. 6. Podsumowanie analizy korelacji wskaźników z perspektywy klienta ze wskaźnikami finansowymi

	Terminowość	Kompletność	Bezbłądność
ROS	-0,0705	-0,2114	-0,1023
ROE	0,3375	0,2524	0,2572
ROA	0,0419	-0,0835	-0,0007

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z tabeli 6, współczynnik korelacji liniowej przekroczył wartość krytyczną jedynie w przypadku wskaźnika ROE i terminowości, co oznacza istnienie dodatniej i istotnej statystycznie korelacji pomiędzy terminowością dostaw, a stopą zwrotu z kapitału. Dodatnia korelacja oznacza w szczególności, iż wyższej terminowości dostaw towarzyszy wyższa stopa zwrotu z kapitału przedsiębiorstwa i odwrotnie. Wskaźnik ROE wykazał ponadto dodatnią korelację z kompletnością i bezbłądnością dostaw, której siła, była jednakże znacznie mniejsza od korelacji terminowości dostaw i ROE. Nie wykazana istnienia istotnej statystycznie korelacji pomiędzy wskaźnikami ROA i ROS a terminowością, kompletnością i bezbłądnością dostaw.

WNIOSKI

Utrzymywanie wskaźników terminowości, kompletności i bezbłądności dostaw przez przedsiębiorstwa transportu drogowego na poziomie powyżej 80%, poziomie minimalnym 59% i współczynniku zmienności mieszczącym się w pomiędzy 8% - 13 % świadczy o dużej wadze jaką praktyka gospodarcza poświęca tym wskaźnikom. Wskaźniki te niejednokrotnie awansują do rangi kluczowych wskaźników działalności przedsiębiorstw z branży logistycznej. Badania empiryczne przeprowadzone na próbie 42 obserwacji potwierdzają słuszność tej tezy, o czym świadczy istotna statystycznie wartość współczynnika liniowej korelacji, szczególnie w przypadku terminowości dostaw. Badania te potwierdzają więc zasadność nadania analizowanym 3 niefinansowym wskaźnikom rangi KPI, co wynika bezpośrednio z występowania dodatniej korelacji pomiędzy nimi. A zatem, zarówno poprawa wspomnianych wskaźników wpływa na poprawę rentowności przedsiębiorstw, jak i ich pogorszenie powoduje spadek rentowności. Ponieważ siła korelacji dla ROE wynosiła od 0,2524 do 0,3375 wobec wartości krytycznej 0,3044 przy dwustronnym 5% obszarze krytycznym należy zauważyć, iż wskaźniki te, aczkolwiek istotne statystycznie, same nie są wystarczające do zapewnienia przedsiębiorstwu sukcesu rynkowego. Wspomniany poziom korelacji nie jest również wystarczający do zbudowania modelu ekonometrycznego, opartego wyłącznie na wspomnianych zmiennych, prognozującego rentowność przedsiębiorstwa w zależności od wartości analizowanych 3 niefinansowych wskaźników. W praktyce gospodarczej oznacza to, iż rentowność przedsiębiorstwa jest kwestią znacznie bardziej złożoną i zależną od wielu czynników. Przedsiębiorstwa, aby osiągać zakładane poziomy zyskowności niezbędne do wzrostu wartości dla akcjonariuszy potrzebują skoncentrować się na większej ilości kluczowych zmiennych. Praktyczną strukturę do wyboru krytycznych czynników sukcesu wraz z propozycją kluczowych wskaźników działalności może stanowić zrównoważona karta wyników, której składową, w obszarze klienta będą, między innymi wskaźniki terminowości, kompletności i bezbłądności dostaw.

Streszczenie

Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem z branży logistycznej wymaga wyodrębnienia strategicznych obszarów zarządzania nazywanych krytycznymi czynnikami sukcesu. Czynniki te mogą zostać zorganizowane w strukturze zrównoważonej karty wyników za pomocą czterech perspektyw, w następującej hierarchii: finansowa, klienta, wewnętrznej oraz nauki i rozwoju. Działalność przedsiębiorstwa w zakresie wspomnianych perspektyw powinna być na bieżąco monitorowana i zarządzana za pomocą wskaźników będących kluczowymi wskaźnikami działalności. Lokalizacja perspektywy klienta w hierarchii poniżej perspektywy finansowej oznacza iż poprawa wskaźników z perspektywy klienta powinna skutkować poprawą wskaźników z perspektywy finansowej. W części badawczej pracy zweryfikowano jak wybrane wskaźniki z perspektywy klienta, wpływają na wskaźniki finansowe. Zidentyfikowanie istotnej statystycznie i dodatniej korelacji pomiędzy terminowością dostaw, a stopą zwrotu z kapitałów własnych potwierdziło wpływ wybranych niefinansowych wskaźników działalności przedsiębiorstw logistycznych na ich rentowność. Siła korelacji pomiędzy badanymi zmiennymi była na tyle wysoka, iż uzasadniła dodanie wspomnianych wskaźników do kluczowych wskaźników działalności przedsiębiorstw logistycznych. W badaniach empirycznych wykazano ponadto, iż terminowość dostaw posiadała większy wpływ na rentowność przedsiębiorstw niż kompletność i bezbłądność dostaw.

The impact of selected nonfinancial performance indicators on profitability of logistic companies

Abstract

Effective management of logistic company requires isolation of strategic business areas named critical success factors. Stated factors can be formed within balanced scorecard structure comprising for perspectives in the following hierarchy: financial, customer, internal and innovation and learning. Key performance indicators should be set as to monitor and manage the company in all four perspectives. Since the position of customer perspective is lower in a hierarchy than the position of financial perspective, each significant improvement in customer perspective performance indicator should trigger improvement in financial perspective performance indicator. The aim of a research in a study was to verify if nonfinancial performance indicators have any impact on financial performance indicators. The existence of statistically significant and positive correlation coefficient between punctuality of deliveries and return on equity confirmed the impact of selected nonfinancial performance indicators in logistic companies on their profitability. The correlation coefficient between tested variables was high enough to justify the promotion of stated indicators to key performance indicators in logistic companies. Moreover, the research revealed the punctuality of deliveries had more significant impact on profitability of the logistic companies than completeness and perfection of deliveries.

BIBLIOGRAFIA

1. Amberg M., Fischl F., Wiener M., Background of critical success factors research. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg 2005, working paper no. 2/2005.
2. Bahadir K., Aydin N., Ahmet G., Hakan H., Gokhan O., Critical success factors of IT enabled organizational change in hierarchical government organizations. Management Journals 2012, Vol. 2, No. 1.
3. BPP Learning Media, Paper P5 Advanced Performance Management. BPP Learning Media Ltd., United Kingdom 2012.
4. Duraj J., Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa, 2000.
5. Janik W., Controlling finansowy jako narzędzie zarządzania wartością przedsiębiorstwa. [w:] Sierpińska M. Zarządzanie Finansami we Współczesnych Przedsiębiorstwach, Tom I, Wizja Press&IT, Warszawa, 2009.
6. Kaplan R.S., Norton D.P., Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie. WN PWN, Warszawa 2001.
7. Noga A, Teorie przedsiębiorstw. PWE S.A., Warszawa, 2009.
8. Szreter P., Operator logistyczny roku 2011. EuroLogistics 2011, nr 6/2011 (67).
9. Szreter P., Operator logistyczny roku 2013. EuroLogistics 2013, nr 6/2013 (79).