

ZYSIŃSKA Małgorzata

MODEL BIZNESOWY A KONDYCJA FINANSOWA SPÓŁKI Z BRANŻY TSL – PARADYGMAT WSPÓLZALEŻNOŚCI

Streszczenie

W artykule przedstawiono dwie główne metody oceny przedsiębiorstw branży TSL (transport, spedycja, logistyka), tj. analizę finansową i koncepcję modelu biznesowego. Wyjaśniono, na czym polega ich istota. Omówiono główne różnice, wskazano narzędzia stosowane w obu metodach, wspominając również o ich ograniczeniach. Jednocześnie zwrócono uwagę na związek występujący pomiędzy tymi metodami oceny, poddając analizie dwie główne spółki branży TSL: Schenker i Raben. Na ich przykładzie potwierdzono tezę o występującej korelacji między modelem biznesowym a kondycją finansową spółki. Artykuł jest elementem prac nad analizą zależności między modelami biznesowymi a wynikami ekonomicznymi spółek TSL w Polsce i metodami ich oceny.

WSTĘP

Przedsiębiorstwa należące do branży TSL (transport, spedycja, logistyka) są jednymi z najbardziej podatnych na wahania czynników koniunkturalnych, najszybciej reagującymi na pogorszenie kondycji ekonomiczno – społecznej, a zatem najbardziej narażonymi na bankructwo w sytuacji gwałtownie pogarszających się nastrojów gospodarczych. Dlatego, w okresach dekoniunktury, w firmach TSL wzrasta ponadprzeciętnie rola kompleksowych narzędzi analitycznych do oceny kondycji podmiotów, prognozowania zagrożeń i planowania działań zaradczych.

1. OCENA PRZEDSIĘBIORSTWA TSL ZA POMOCĄ NARZĘDZI ANALIZY FINANSOWEJ

Jedną z metod ograniczania ryzyka utraty standingu finansowego, a w dalszej kolejności upadłości przedsiębiorstw TSL, jest analiza fundamentalna kondycji finansowej prowadzona w oparciu o sprawdzone narzędzia analizy ekonomicznej, w szczególności analizy finansowej. Badanie przedsiębiorstwa za pomocą analizy finansowej składa się bowiem z: analizy bilansu, ustalenia wyniku finansowego i analizy czynników wpływających na jego poziom, analizy rachunku wyników, oceny kondycji finansowej na podstawie analizy wskaźnikowej oraz analizy przepływów pieniężnych. Analiza finansowa łączy się zatem ściśle z rachunkowością i systemem wewnętrznej informacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, opartym na przetwarzaniu danych z ewidencji księgowej i statystycznej.[3] Bazuje ona głównie na ocenie przedsiębiorstwa dokonywanej za pomocą szerokiego zestawu dynamicznych i statycznych wskaźników finansowych kondycji przedsiębiorstwa.

1.1. Ograniczenia narzędzi analizy finansowej w ocenie przedsiębiorstw TSL

Analiza finansowa, a w szczególności jej trzon w postaci analizy wskaźnikowej, wiąże się jednak z pewnymi wadami. Nadmiar wskaźników ekonomiczno-finansowych utrudnia jednoznaczną diagnozę rzeczywistej kondycji przedsiębiorstwa TSL (wyniki uzyskanych badań w poszczególnych obszarach mogą się znacznie różnić). Klasyczna analiza finansowa wiąże się też z potrzebą przetworzenia dużej ilości danych. Stąd nawet w warunkach ich informatycznego opracowania badanie to jest czasochłonne. Problematyczne jest również olbrzymie zróżnicowanie formuł i standardów uznawanych za normatywne dla poszczególnych wskaźników, w ramach różnych segmentów działalności rynkowej, co w efekcie utrudnia przeprowadzenie obiektywnych badań porównawczych.[2] Dlatego też w wysoko rozwiniętych gospodarkach rynkowych, obok tradycyjnej analizy finansowej, stosuje się narzędzia, pozwalające na identyfikację zagrożeń kondycji przedsiębiorstwa, uwzględniające analizę czynników zewnętrznych otoczenia przedsiębiorstwa i analizę strategii działania. Wykorzystanie coraz to nowszych i doskonalszych technik analizy ekonomicznej w ocenie kondycji finansowej przedsiębiorstwa TSL wynika przede wszystkim z zapotrzebowania na informację, która jest niezbędna dla skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem, szczególnie podatnego na działanie czynników zewnętrznych. Coraz większe znaczenie ma nie tylko umiejętność wykorzystania narzędzi analitycznych w procesie oceny sytuacji ekonomicznej własnej firmy, ale także diagnoza obecnych i potencjalnych partnerów handlowych, prowadzonej strategii działania, czy ocena sektorów, w których działa lub planuje działać spółka, m.in. pod kątem ich atrakcyjności. Warto bowiem dysponować nie tylko informacją wewnętrzną na temat spółki, ale również wiedzieć, w jakiej sytuacji ekonomicznej znajdują się jej dostawcy i odbiorcy, czy inni partnerzy handlowi. Wiedza ta może uchronić przedsiębiorstwo przed zawarciem kontraktu z firmą znajdującą się na skraju bankructwa, a tym samym niezdolną do regulowania swoich zobowiązań.[6]

Zapotrzebowanie na nowoczesne metody i narzędzia oceny działalności przedsiębiorstwa jest szczególnie widoczne w okresach słabnącej koniunktury gospodarczej, bowiem ryzyko nawiązania kontaktów handlowych i współpracy z przedsiębiorstwem zagrożonym upadłością jest w tym okresie wyższe niż zwykle. W Polsce, w dobie kryzysu gospodarczego, zjawiskiem nagminnym staje się zaleganie z płatnościami. Trend ten wyraźnie nasila się. Warto przy tym zaznaczyć, że utrata płynności finansowej jest jedną z podstawowych przyczyn bankructwa przedsiębiorstw. Według danych raportu ryzyka branżowego opracowanego przez firmę *Dun & Bradstreet Poland*, w branży transportowej w 2008r. zamknęło działalność 110 przedsiębiorstw, a według szacunków na 2009r. liczba ta mogła wzrosnąć do około 420. Charakterystyczny jest przy tym fakt, że branża transportowa w 2009r. po raz pierwszy pojawiła się w czołówce statystyk upadłości podmiotów gospodarczych. W tego rodzaju statystykach przedsiębiorstwa transportowe w pierwszym półroczu 2009 r. stanowiły 50% ogółu firm usługowych.[2]

2. OCENA PRZEDSIĘBIORSTWA TSL ZA POMOCĄ MODELU BIZNESOWEGO

Ze względu na znaczny zakres powiązań kooperacyjnych i handlowych przedsiębiorstw TSL, zastosowanie skutecznych, wielowymiarowych narzędzi oceny ich działalności może wpłynąć na wzrost efektywności zarządzania nimi, ich łańcuchami dostaw, a pośrednio na wzrost konkurencyjności całej branży. W krajach wysoko rozwiniętych pogłębione analizy przedsiębiorstw, uwzględniające ich relacje z bliższym otoczeniem, w szczególności z klientami, stanowią istotne uzupełnienie narzędzi wykorzystywanych w ramach analizy fundamentalnej. W Polsce jednak praktyki te nie znajdują jeszcze szerokiego zastosowania. Istnieje jednak potrzeba ich szerszej popularyzacji.

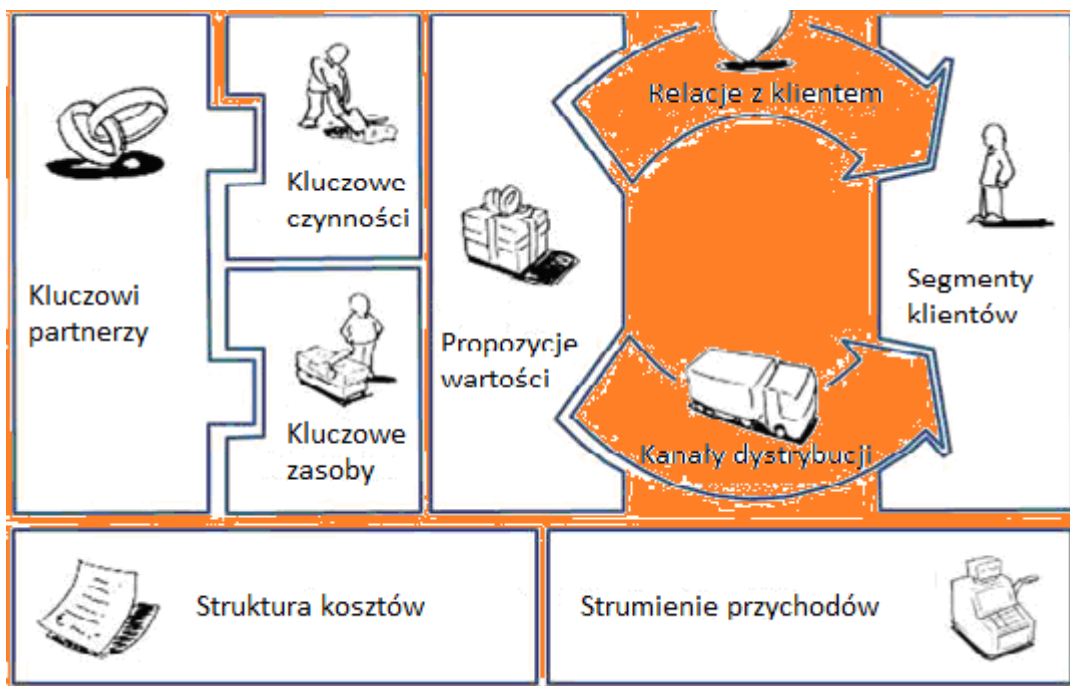
Przedsiębiorstwa branży TSL można klasyfikować na różne sposoby. Podstawą większości statystyk i rankingów są proste dane ekonomiczne przedsiębiorstw, tj. wielkość przychodów, zysk z działalności operacyjnej, zysk netto, wielkość zatrudnienia, suma bilansowa, itp. Jednak z powodu wspomnianych ograniczeń, informacje te nie dają pełnego obrazu kondycji spółek w branży. Jedną ze sprawdzonych metod diagnozy branży i występujących w niej podmiotów jest natomiast ocena za pomocą modelu biznesowego. Na jej podstawie można wyodrębnić, w zależności od przyjętych metod podziału, od kilku do kilkunastu różnych modeli działalności przedsiębiorstw. Coraz częstsze są też koncepcje klasyfikacji modeli specyficznych dla poszczególnych branż (np. farmaceutycznej, IT, budowlanej, FMCG).

Czym jest jednak model biznesowy? Według większości teorii z dziedziny organizacji i zarządzania model biznesowy przedsiębiorstwa jest pojęciem opisującym w sposób schematyczny, ale sparametryzowany, całościową koncepcję działania firmy. Przeważnie uznaje się, że jest on kluczowym elementem strategii działalności przedsiębiorstwa, ale bywa też traktowany na równi ze strategią lub uważany za obszar jeszcze szerszy, tj. nadrzędny wobec strategii. Znaczna część specjalistów z zakresu zarządzania definiuje model podobnie jak strategię działalności przedsiębiorstwa. Niektórzy zaznaczają jednak, że model biznesowy przedstawia działalność firmy w sposób statyczny, w przeciwieństwie do strategii objaśniającej sposób działania przedsiębiorstwa w kontekście zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, a więc w ujęciu dynamicznym. Związki między pojęciem strategii przedsiębiorstwa i modelu biznesu, niezależnie od przyjętego poglądu na charakter zależności między nimi, są zawsze ściśle. Szczególnie wyraźnie związany ze strategią przedsiębiorstwa jest taki model biznesu, który przedstawia sposoby osiągania przez przedsiębiorstwo wyników ekonomicznych, posługując się zmiennymi w postaci: przychodów, kosztów i zysków, a więc informacjami zaczerpniętymi wprost z analizy finansowej. W takim przypadku możemy mówić o oczywistej współzależności między modelem biznesowym przedsiębiorstwa, a jego kondycją finansową, wyrażoną głównie za pomocą wskaźników rentowności działania.

Warto nadmienić, że pojęcie modelu biznesu pojawiło się w literaturze z zakresu zarządzania w połowie lat 90-tych XX wieku - na fali rozwoju technologii telekomunikacyjno - informatycznych i tzw. internetowego boomu. Stąd też koncepcja modelu biznesowego w ocenie działalności spółek zyskała największą popularność właśnie w branży IT. Zainteresowanie tą koncepcją zaczyna być również widoczne w branży TSL, szczególnie wśród firm oferujących usługi na styku z branżą IT, tj. typu *e-commerce*. Wpływ na wzrost zainteresowania koncepcjami modelu biznesowego mają ponadto takie czynniki, jak: nasilająca się turbulentność otoczenia, globalizacja, hiperkonkurencja, boom w rozwoju technologii. Gwałtowne zmiany uwarunkowań zewnętrznych funkcjonowania przedsiębiorstwa wymuszają konieczność szybkiego spojrzenia na całokształt działalności przedsiębiorstwa, jego najbliższe otoczenie i relacje zewnętrzne. Model biznesowy stanowi w miarę prostą odpowiedź na te potrzeby. Większość autorów, występujących w literaturze przedmiotu koncepcji, jako podstawowy element determinujący model biznesowy wymienia wartość dla klienta, rozumianą w ujęciu P. Kotlera - w kontekście przewagi konkurencyjnej, jak i szerzej, tj. w ujęciu J.C. Andersona, czy J. Dyche'a, czy P. Greenberga, L. Lake'a, tj. w ujęciu relacyjnym, uwzględniającym również wartość dostarczaną na każdym etapie cyklu transakcyjnego. Kolejnymi składowymi modelu biznesowego w większości koncepcji są zasoby przedsiębiorstwa, jego kluczowe kompetencje, przewagi, obsługiwane segmenty rynku, kształt łańcucha wartości przedsiębiorstwa i jego pozycja na ścieżce ekonomicznej branży oraz relacje zewnętrzne.

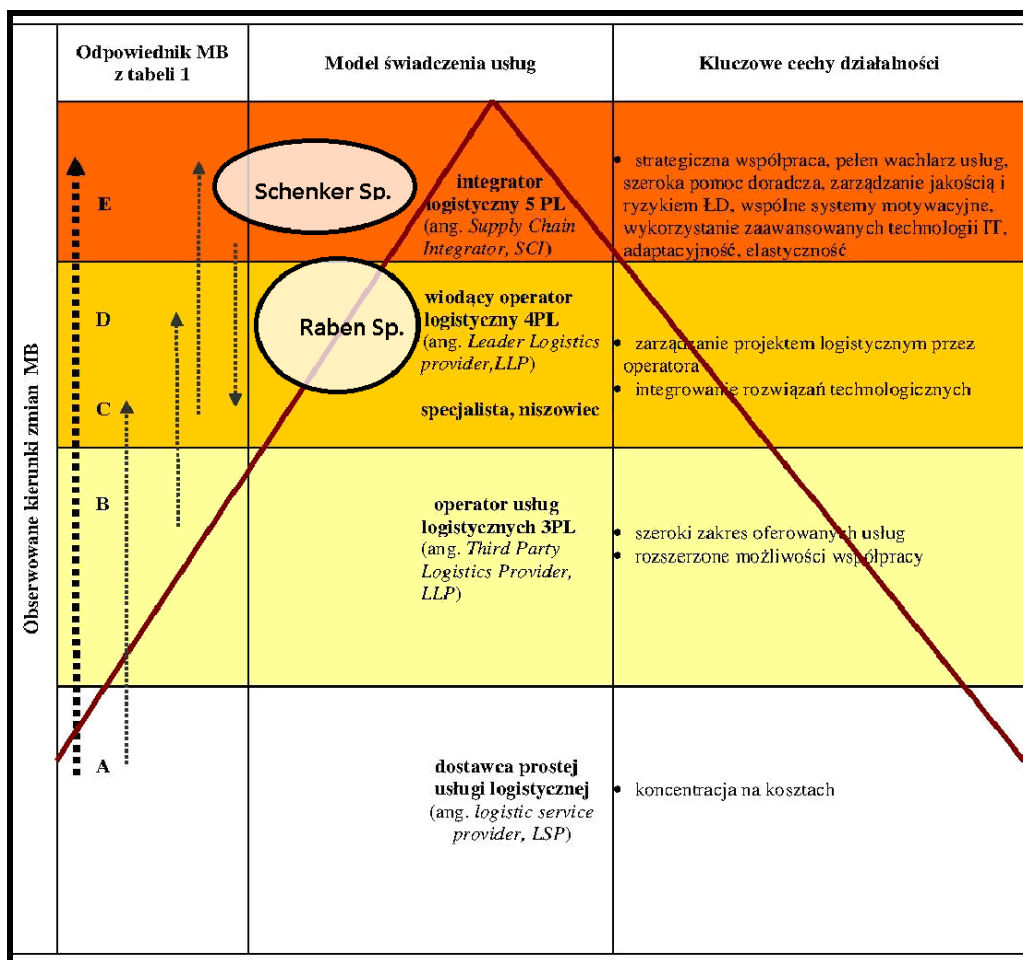
2.1. Wymiary modeli biznesowych w ocenie działalności przedsiębiorstw TSL

Dopełnieniem oceny firmy TSL na podstawie analizy finansowej powinno być zatem zbadanie jej modelu biznesowego. Autorem jednej z najczęściej cytowanych koncepcji modeli biznesowych, uwzględniających aspekty ekonomiczno-finansowe działania przedsiębiorstwa, jest Aleksander Osterwalder. Według jego definicji model biznesowy tworzy suma zasobów oraz czynności organizowanych i realizowanych przez daną firmę po to, by dostarczyć konkretną wartość dla danego klienta. Kluczowym elementem tego podejścia jest propozycja wartości. To na jej podstawie określa się oczekiwaną rentowność przedsiębiorstwa, planuje się koszty i przychody w ramach wyodrębnionych części biznesu (odnoszących się do analizowanych segmentów rynku). A. Osterwalder zobrazował koncepcję modelu biznesowego, składającego się z dziewięciu wymiarów, za pomocą prostego diagramu (rys. 1).



Rys. 1. Dziewięć wymiarów modelu biznesowego Canvas wg A. Osterwaldera
Źródło: [5]

Obecnie istnieje już kilkadziesiąt różnych koncepcji modelu biznesowego (MB). Uogólniając można jednak stwierdzić, że większość z nich służy znalezieniu odpowiedzi na pytania: jakie usługi dostarcza przedsiębiorstwo, w jaki sposób, jakim klientom, w zamian za co i dlaczego. Rozszerzając zagadnienie należy dodać, że według większości koncepcji model biznesowy ma również na celu określenie: potencjału zasobowego przedsiębiorstwa, jego miejsca i roli na ścieżce ekonomicznej w branży, a także ocenę jego pozycji konkurencyjnej na tle pozostałych podmiotów. W takim ujęciu model biznesowy jest obrazem totalnej koncepcji działania przedsiębiorstwa, co przedstawiono za pomocą rysunku 2.



Rys. 3 Piramida branży TSL
 Źródło: Opracowanie własne [4]

3.1. Ocena działalności w Polsce Spółek Schenker i Raben na podstawie autorskiej koncepcji modelu biznesowego

Na podstawie analizy modeli biznesowych dwóch głównych graczy polskiego rynku TSL, przeprowadzonej przez autorkę w 2010r. [4], stwierdzono, że Schenker Sp. z o.o. realizuje w Polsce najbardziej rozwinięty model E (tj. integratora rynku usług TSL, 5PL), zaś spółka Raben – model D (tj. wiodącego operatora rynku usług TSL, 4PL). Spółka Schenker realizuje w Polsce model integratora rynku usług TSL (model E), podobnie jak jej spółka – matka DB Schenker. Warto podkreślić, że przed przejściem Spedpolu (tj. do 2004r.) Firma Schenker w Polsce przejawiała cechy charakterystyczne dla modelu wiodącego operatora logistycznego (modelu D). Z kolei, w przypadku działającej w Polsce Spółki Raben, zdiagnozowano model wiodącego operatora rynku usług TSL (model D), podobnie jak w jej holenderskiej spółce - matce. Warto jednak zaznaczyć, że poprzez poszerzanie specjalizacji w branży FMCG oraz podspecjalizacji w ramach branży spożywczej, w krótkim czasie może nastąpić zmiana modelu działalności na MB specjalisty (Model C), co stanowiłoby potwierdzenie obecnych trendów rynkowych w zakresie pogłębiania specjalizacji działalności firm TSL.

3.2. Ocena działalności w Polsce Spółek Schenker i Raben na podstawie analizy finansowej

W celu oceny kondycji finansowej firm Schenker Sp. z o.o., Raben Polska Sp. z o.o. w sytuacji zawirowań na rynkach finansowych, analizie poddano poszczególne pozycje bilansu

oraz rachunku zysków i strat z lat 2007- 2009, bazując na podstawowych narzędziach analizy wskaźnikowej. Porównując wartości aktywów ogółem obu spółek widoczna jest różnica między wartościami w latach 2008 i 2009. W 2008r. zanotowano widoczny wzrost wartości aktywów Schenker - o 24%, przy spadku wartości aktywów w Raben - poniżej 1%. Z kolei w 2009r. spółka Raben odnotowała wyraźny wzrost aktywów, tj. o 29% ogółem. W tym samym czasie aktywa ogółem Schenker wzrosły o niecałe 2%. W strukturze aktywów obu firm zaobserwowano wyższy udział majątku obrotowego na koniec analizy. Udział aktywów obrotowych systematycznie wzrastał w Schenker do 64% w 2009r. oraz do 52% w spółce Raben.[1] Taką tendencję należy uznać za prawidłową. Wyższy udział majątku obrotowego w obu spółkach ułatwił im reagowanie na zmiany popytu i spadki sprzedaży w sytuacji pogorszenia się koniunktury w 2009r. Wartość pasywów ogółem wzrosła w obu spółkach, choć ich struktura była odmienna. Na zwiększenie pasywów w Schenker miały wpływ głównie wzrosty zobowiązań krótkoterminowych (dynamika 159% i wzrost udziału w z 17% do 35%). W Spółce Schenker, inaczej niż w Raben, dominowały kapitały własne, a firma praktycznie nie korzystała ze zobowiązań długoterminowych (udział zobowiązań długoterminowych w Schenker w badanym okresie oscylował jedynie w granicach 1%). Z kolei w strukturze pasywów spółki Raben początkowo dominowały zobowiązania długoterminowe (ich udział w strukturze pasywów wyniósł w 2007r. aż 42%), co świadczyło o korzystaniu przez firmę z pozytywnych efektów dźwigni finansowej (korzystniejsze warunki kredytowania w okresie prosperity i przenoszenie ryzyka finansowego na wierzycieli). Jednak w kolejnych latach (2008-2009) nastąpiło zmniejszenie zobowiązań długoterminowych z poziomu 42% do 28%, na rzecz wzrostu zobowiązań krótkoterminowych (do poziomu 46% w 2009r.) i kapitałów własnych (do poziomu 21% w 2009r.). Świadczy to o właściwym reagowaniu na pogarszające się warunki gospodarcze działania firm w okresie dekonunktury i umiejętności świadomego dzielenia ryzyka między wierzycieli z różnych sektorów oraz lepszym zabezpieczeniu się kapitałami własnymi przed zawirowaniami rynków finansowych.

Analizując główne pozycje rachunku zysku i strat obu spółek, zaobserwowano znaczną różnicę w wartościach przychodów ogółem oraz kosztów operacyjnych między 2008r i 2009r. W 2008r. Schenker Sp. z o.o. zwiększyła przychody ogółem jedynie o 7%, przy wzroście kosztów operacyjnych o 6%. Natomiast w 2009r. nastąpił spadek przychodów o blisko 7%, a koszty operacyjne obniżyły się o 8%.[1] Wobec pogarszającej się kondycji gospodarki spółka nieznacznie ograniczyła skalę działania, nie tracąc jednak na rentowności operacyjnej. Warto przy tym dodać, że w badanym okresie poprawie uległa wydajność działania w przeliczeniu na zatrudnionego pracownika. - Wynik finansowy netto w przeliczeniu na jednego zatrudnionego zwiększył się w badanym okresie z 24 tys. zł w 2007r. do ponad 32 tys. zł w 2009r. Świadczy to o właściwej reakcji na niekorzystne zmiany rynkowe i na spadek obrotów firmy. Z kolei w 2009r. spółka Raben, jako jedna z nielicznych w branży TSL, odnotowała blisko 3% wzrost przychodów ogółem, również bez pogarszania rentowności operacyjnej i wydajności działania (wzrost kosztów operacyjnych w 2009r. o zaledwie 1%). Docenić należy szczególnie działania spółki na rzecz poprawy jej wydajności, bowiem w badanym okresie wynik finansowy netto w przeliczeniu na zatrudnionego zwiększył się dwukrotnie, co świadczy o konsekwentnym realizowaniu tzw. strategii wyszczuplającej w reakcji na kryzys gospodarczy. Dzięki takiej polityce firmie Raben udało się osiągnąć w badanym okresie jedne z najlepszych, na tle całej branży TSL, wskaźniki rentowności działania, w szczególności rentowności brutto (wzrost z 4% w 2007r. do 9% w 2009r.), czy rentowności netto (wzrost z 4% w 2007r. do 9% w 2009r.). Można zatem przypuszczać, że spadki zatrudnienia w obu spółkach, w badanym okresie, nie wynikały ze złej kondycji firm, ale z przyjęcia właściwego modelu biznesowego i realizowania spójnej z nim strategii działania. Potwierdzeniem jest wzrost wskaźnika wydajności działania w obu spółkach.

Analiza wskaźnika rentowności aktywów wskazała na trend rosnący w obu spółkach. Wysoki poziom tego wskaźnika świadczył o dużej zdolności generowania zysków przez aktywa obu firm, co potwierdza ich skłonność do systematycznej poprawy standingu finansowego. Pomyślnie wypada również ocena obu spółek na podstawie poziomu i zmian wartości wskaźnika rotacji aktywów, informującego o tym, ile przychodów ze sprzedaży przypada na jednostkę majątku. W badanym okresie wskaźnik ten w obu spółkach oscylował wokół 2%.

Zastrzeżenia może budzić jedynie ocena wskaźnika rotacji należności w spółce Schenker (poniżej przepisowych 7%), co świadczy o tym, że przedsiębiorstwo zbyt ryzykownie podchodziło do kwestii kredytowania swoich klientów, szczególnie w okresie osłabionej koniunktury. Aczkolwiek należy zauważyć, że wartość wskaźnika rotacji należności w tym samym okresie uległa pogorszeniu u niemal wszystkich czołowych graczy rynku TSL. Również spółka Raben zanotowała spadek wartości tego wskaźnika z poziomu ponad 8% w 2008r. do 7% w 2009r. Z kolei zastrzeżenie w spółce Raben może budzić – wspomniana wcześniej - wysoka wartość wskaźnika zadłużenia aktywów, mimo że jego wartość na koniec badanego okresu spadła z poziomu 0,82 do 0,74. Według MSR prawidłowa wartość tego wskaźnika, uzewnętrzniającego zdolność podmiotu do obsługi długów, powinna się kształtować w przedziale od 0,57 do 0,67. Zatem mimo zdiagnozowanego w firmie Raben ryzyka finansowego, należy ocenić, że nie było ono duże i uległo ograniczeniu.

Reasumując, analiza wskaźników spółek Schenker i Raben w latach 2007-2009 wskazuje na ogólną poprawę ich kondycji finansowej, choć nieco lepszą dynamikę zmian we właściwych kierunkach zaobserwowano w firmie Raben. W badanym okresie analizowane przedsiębiorstwa znajdowały się w czołówce firm TSL. Właściwie zareagowały na trudne warunki zewnętrzne związane z wystąpieniem kryzysu gospodarczego. Udowodniły, że potrafią działać wyjątkowo efektywnie i elastycznie dopasować się do trudnej sytuacji gospodarczej. Oznacza to, że przyjęte przez nie modele biznesowe były skuteczne w osiągnięciu korzystnych wyników finansowych mimo radykalnego pogorszenia się zmiennych ekonomicznych.

4. POWIĄZANIE MODELU BIZNESOWEGO Z OCENĄ KONDYCJI FINANSOWEJ NA PODSTAWIE ANALIZY FINANSOWEJ SPÓŁEK SCHENKER I RABEN

Zestawienie diagnozy modeli biznesowych z analizą danych finansowych spółek Schenker i Raben nasuwa ciekawe wnioski. Pokazuje występującą zależność między przyjętym modelem biznesowym a wynikami ekonomicznymi firm TSL. Obie spółki reprezentują dwa różne modele biznesowe, chociaż sklasyfikowane w górnych pozycjach piramidy branży TSL (rys.3), co świadczy o wysokim stopniu dojrzałości rozwoju każdej z badanych firm, ich wieloletnim doświadczeniu i ugruntowanej pozycji rynkowej. Model integratora rynku TSL (model E) reprezentowany przez Spółkę Schenker, jest najwyższym stopniem dojrzałości w branży TSL. Świadczy o zajmowaniu przez nią niekwestionowanej pozycji lidera rynku i najszerzej spośród wszystkich podmiotów skali działania. Model wiodącego operatora rynku TSL (model D), charakteryzujący spółkę Raben, świadczy o byciu przez nią jednym najważniejszych graczy branżowych, ale bez konieczności pełnienia funkcji integracyjnych. Dzięki temu modelowi spółka Raben w sytuacji gwałtownych zmian zewnętrznych miała większą swobodę transformacji wymiarów swojego modelu, na przykład w kierunku większej specjalizacji i przechwytywania tzw. nisz rynkowych, niż integrator rynku (SPL). Ponadto, spółka Raben, działając na nieco mniejszą skalę niż spółka Schenker i realizując mniejszy zakres funkcji w procesach logistycznych, zachowała nieco lepszą autonomiczność i elastyczność w zakresie wpływania na swoje wyniki finansowe. Dowodem na to są choćby

przytoczone powyżej fragmenty analizy finansowej obu spółek. Spółka Raben, mimo reprezentowania niższego poziomu dojrzałości w tzw. piramidzie branży TSL, niż spółka Schenker, w okresie kryzysu gospodarczego wykazała lepszą sprawność działania, reagując bardziej zdecydowanie na pogorszenie zewnętrznych warunków działania, niż firma Schenker. Chociaż, w wyjściowym dla analizy 2007r. firma Schenker charakteryzowała się lepszymi wskaźnikami ekonomicznymi, to spółka Raben poradziła sobie nieco lepiej z wahaniami rynkowymi i pogorszeniem koniunktury w gospodarce. Obie spółki nieco inaczej podchodziły do kwestii kredytowania i obsługi należności, chociaż ich reakcje na zjawiska związane z pogorszeniem płynności były prawidłowe i zdecydowanie wyróżniające na tle całej branży TSL.

PODSUMOWANIE

Należy stwierdzić, że posiadanie przez obie firmy wysoce rozwiniętych modeli biznesowych, mimo ich innego typu, pozwoliło im zachować dobre wyniki ekonomiczne, a w niektórych obszarach działania (np. związanych z wydajnością) zmobilizowało do bardziej zdecydowanej poprawy niż w warunkach wcześniejszej prosperity. Zatem teza o paradygmacie postawiona w tytule artykułu zdaje się znajdować w przypadku obu analizowanych spółek pełne potwierdzenie.

Kolejnym etapem badań w obszarze modelu działalności i kondycji finansowej powinno być poszerzenie próby badawczej o spółki charakteryzujące się innymi modelami biznesowymi niż przedstawione w artykule, zajmujące pośrednie i niższe poziomy tzw. piramidy branży TSL. Jeżeli analiza ich danych finansowych w połączeniu z diagnozą modeli biznesowych potwierdziłaby tezę o paradygmacie zależności kondycji finansowej i modelu biznesowego, warto by zbadać ją głębiej. Interesujące byłoby określenie siły i charakteru zależności między typem zdiagnozowanego modelu a kondycją finansową przedsiębiorstwa. Nie jest znana siła i charakter występujących zależności, również w kontekście różnych wymiarów działalności przedsiębiorstw, takich jak: łańcuch wartości, wartość dla klienta, kluczowe kompetencje, itp. Szanse na wyjście z kryzysu branży TSL należy bowiem postrzegać również z perspektywy narzędzi wspomagających zarządzanie, a nie tylko zewnętrznych czynników gospodarczych. Doskonalenie wielowymiarowych narzędzi usprawniających zarządzanie przedsiębiorstwami TSL w warunkach przedłużającego się kryzysu gospodarczego wydaje się dzisiaj szczególnie potrzebne.

BIBLIOGRAFIA

1. Klepacki B., Żak A., Sytuacja ekonomiczna operatorów logistycznych wybranych przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego, *Czasopismo Logistyka (nauka)*, nr 2/2011
2. Michalak J., Model biznesowy i jego wpływ na odwzorowanie sytuacji finansowej jednostki w systemie rachunkowości, *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 66/122, 2012r.
3. Zysińska M., Analiza sytuacji finansowej Spółki Akcyjnej Prosper SA w latach 1995-1999 na tle jej głównych konkurentów, SGH, Warszawa 2000r.
4. Zysińska M., Koncepcja modeli biznesowych w branży TSL i ich klasyfikacja, *LogiTrans*, kwiecień 2013r.
5. <http://www.businessmodelgeneration.com>; 12.10.2013r.
6. <http://logistyka.infor.pl/transport/artykuly/499066,jak-oceniac-kondycje-finansowa-firm-transportowych.html># Jak oceniać kondycję finansową firm transportowych?; 12.10.2013r.

BUSINESS MODEL AND FINANCIAL CONDITION – A NEW PARADIGM TO MEET THE POLISH T&L SECTOR’S DEMANDS

Abstract

Critical questions of the article to be answered include: Is there any compliance between the business models and financial condition of the Polish T&L companies? What are the links between them and between related evaluation methods? The paper addresses the first question above by providing the combined financial and business model analyze of two leading T&L companies: Schenker and Raben. The concept of the compliance between two evaluation methods and their outputs is a basis for further in-depth analysis of the T&L companies in Poland.