

Strategiczna karta wyników w przedsiębiorstwie zarządzającym portem morskim

Marek Ossowski*

Streszczenie: Cel – przedstawienie celów i mierników strategicznej karty wyników dla przedsiębiorstwa zarządzającego portem morskim. Metodologia – obserwacja. Wynik – zidentyfikowano perspektywy oraz skatalogowano cele i mierniki strategicznej karty wyników dla przedsiębiorstwa zarządzającego portem morskim. Oryginalność/Wartość – zaprezentowana koncepcja identyfikacji celów i mierników strategicznej karty wyników może być zaimplementowany w każdym przedsiębiorstwie, zajmującym się zarządzaniem portem morskim.

Słowa kluczowe: gospodarka morska, rachunkowość zarządcza, cele i mierniki strategicznej karty wyników

Wprowadzenie

Niniejszy artykuł jest poświęcony portom morskim o podstawowym znaczeniu dla polskiej gospodarki¹, w których to wyróżnić można dwie sfery działalności portowej: eksploatacji i zarządzania. Sfera eksploatacji reprezentowana jest przez podmioty działające na terenach portowych, natomiast sfera zarządzania reprezentowana jest przez podmioty zarządzające tymi portami. Podmiotami zarządzającymi portami są spółki z udziałem Skarbu Państwa i władz lokalnych, które powołane zostały do życia na mocy zapisów ustawy o portach i przystaniach morskich w grudniu 1996 roku. Powstałe zarządy morskich portów powołane zostały jako spółki użyteczności publicznej, działające na zasadach non-profit i są zwolnione z podatku dochodowego od osób prawnych.

Zgodnie z treścią zapisów art. 7 ust. 1 ustawy o portach i przystaniach morskich, przedmiot działalności powołanych spółek został ograniczony i obejmuje:

- zarządzanie nieruchomościami i infrastrukturą portową,
- prognozowanie, programowanie i planowanie rozwoju portu,
- budowę, rozbudowę, modernizację i utrzymywanie infrastruktury portowej,
- pozyskiwanie nieruchomości na potrzeby rozwoju portu,
- świadczenie usług związanych z korzystaniem z infrastruktury portowej.

* dr Marek Ossowski, Uniwersytet Gdański, Katedra Rachunkowości, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, e-mail: m.ossowski@univ.gda.pl.

¹ W 2012 roku na terytorium Polski zlokalizowane było łącznie 33 portów mających status morskich, z czego cztery (Gdańsk, Gdynia, Szczecin i Świnoujście) to porty mające status portów o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej. Porty o podstawowym znaczeniu realizują głównie funkcje transportowe, natomiast pozostałe porty realizują funkcje gospodarcze związane z obsługą rybołówstwa zalewowego lub morskiego, obsługą żeglarstwa i ruchu pasażerskiego, oraz w niewielkim stopniu także funkcje transportowe.

- zapewnienie dostępu do portowych urządzeń odbiorczych odpadów ze statków w celu przekazania ich do odzysku lub unieszkodliwienia.

Rola zarządów morskich portów została sprowadzona do budowania strategii funkcjonowania portu i tworzenia warunków dla rozwoju portowej działalności eksploatacyjnej (sfery eksploatacyjnej). Jednocześnie w uchwalonej przez Radę Ministrów „Strategii rozwoju portów morskich do 2015 roku”, za główny jej cel przyjęto „poprawę konkurencyjności polskich portów morskich oraz wzrost ich udziału w rozwoju społeczno-gospodarczym kraju i podniesienie rangi portów morskich w międzynarodowej sieci transportowej” (Uchwała Rady Ministrów 292/2007 z dnia 13 listopada 2007 r.).

Poprawa konkurencyjności ma oznaczać tutaj:

- dywersyfikację struktury przeładunków w portach,
- wzrost liczby przedsiębiorców działających na terenach portowych,
- zwiększenie liczby połączeń żeglugowych z innymi portami,
- oraz usprawnienie dostępności do portów.

Natomiast wzrost udziału portów w rozwoju społeczno-gospodarczym kraju to:

- wzrost wartości dodanej wnoszonej przez porty do gospodarki narodowej,
- usprawnienie krajowej sieci transportowej,
- oraz wzrost wpływu portów morskich na zrównoważony rozwój transportowy kraju.

Aby osiągnąć wyznaczone cele, przedstawiono także cztery priorytety, które powinny być wyznacznikami w dalszej działalności zarządów portów morskich, do których zaliczono:

- ulepszenie istniejącej infrastruktury portowej i dostępu do portów,
- rozszerzenie oferty usługowej na terenach będących w obszarach portowych,
- poprawienie współpracy z interesariuszami usług portowych,
- zbudowanie pozytywnego wizerunku społecznego.

W opinii K. Misztala współczesne porty morskie dywersyfikują swoją działalność gospodarczą, wprowadzając nowe funkcje dotyczące usług dystrybucyjno-logistycznych i obsługi ruchu turystycznego. Rozbudowuje się też zakres realizowanych funkcji gospodarczych, wzmacniane są związki z otoczeniem środowiskowym, tworzą się powiązania ze strukturami miast portowych oraz dokonuje się dyfuzja innowacyjna (Misztal 2010). Zarządy morskich portów budują odpowiednie strategie rozwoju i działalności usługowej na różnych rynkach. Prezentowane są cele strategiczne każdego z podmiotów, stanowiące konkretyzację idei określonych w wizjach i misjach poszczególnych portów, a także metody i narzędzia ich realizacji (Klimek 2003: 89). Zdaniem A.S. Grzelakowskiego i M. Matczaka, cele mogą być wyznaczone dla całego przedsiębiorstwa, jak też dla konkretnej jednostki operacyjnej lub na poziomie funkcjonalnym (Grzelakowski, Matczak 2006: 128). Zachodzi więc pytanie, czy jednym z narzędzi wykorzystywanym do zarządzania przez zarząd morskiego portu może być strategiczna karta wyników.

1. Strategiczna karta wyników

W literaturze przedmiotu (Gołębiewski 2001: 417) strategiczna karta wyników (nazywana także zrównoważoną czy zbilansowaną) prezentowana jest jako narzędzie, które przekłada strategię jednostki na cele i mierniki pogrupowane w czterech płaszczyznach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju (wzrostu i uczenia się). Przygotowana w wymienionych perspektywach karta zapewnia równowagę pomiędzy zewnętrznymi miernika-

mi satysfakcji klientów i właścicieli a wewnętrznymi miernikami efektywności realizowanych procesów oraz rozwoju.

Strategia podmiotu określa główne kierunki rozwoju jednostki, rodzaje dziedzin, w których powinna działać, zasięg geograficzny i sposób alokacji zasobów. Przygotowywana strategia musi zatem uwzględniać różne relacje zachodzące zarówno w samej jednostce jak i jej otoczeniu. Implikuje to powstanie odpowiedniego systemu pomiaru dokonań, który umożliwić będzie sprawne kontrolowanie stopnia realizacji strategii (Grady 1991: 49).

Zdaniem A. Thompsona i A. Stricklanda tworzenie strategii to proces ciągły, na który składają się następujące elementy (Thompson, Strickland 1997: 35):

- określenie wizji i misji organizacji,
- ustalenie celów strategicznych, dotyczących wyników jednostki oraz jej pozycji rynkowej,
- formułowanie obszaru działań i planu strategicznego,
- wdrażanie i realizowanie wybranego planu strategicznego,
- ocenianie planu strategicznego na podstawie aktualnych doświadczeń i zmieniających się warunków.

Można zatem przyjąć, że wdrożenie strategicznej karty wyników nie jest jednorazową akcją, a wręcz przeciwnie jest procesem ciągłym i wieloetapowym, który składa się z następujących elementów (Laszuk 2004: 210):

- 1) określenie perspektyw i wyjaśnienie występujących pomiędzy nimi zależności przyczynowo-skutkowych,
- 2) wyznaczenie istotnych celów dla każdej z perspektyw i ich hierarchizacja,
- 3) ustalenie mierników oceny stopnia osiągnięcia zamierzonych celów,
- 4) wyodrębnienie pozytywnych i negatywnych zależności pomiędzy celami,
- 5) uzgodnienie planowych wartości dla poszczególnych celów,
- 6) wskazanie działań służących osiągnięciu zamierzonych wartości.

Punktem wyjścia przy konstruowaniu strategicznej karty wyników jest określenie perspektyw obserwacji oraz założenie, że każda miara oceny dokonań będzie odzwierciedlać pewien aspekt z przyjętej wizji i zbudowanej na tej podstawie strategii jednostki (Epstein, Manzoni 1998: 193). Oznacza to, że oprócz mierników finansowych w zrównoważonej karcie wyników pojawią się miary niefinansowe, które w wielu przypadkach będą mogły lepiej opisać cele strategiczne podmiotu.

Zwykle pierwszą z opisywanych perspektyw jest perspektywa finansowa, która odzwierciedla długoterminowy cel przedsiębiorstwa, jakim jest określony zwrot z zainwestowanego kapitału. W zaproponowanej przez D.P. Nortona i R.S. Kaplana systematyce, podmioty gospodarcze mogą definiować swoje finansowe cele spośród różnych tez strategicznych, wśród których najczęściej wymienia się:

- wzrost sprzedaży,
- redukcję kosztów,
- poprawę wydajności.

Kluczowe pytanie stawiane w tej perspektywie jest następujące: jakie wyniki finansowe musi mieć firma, aby zadowolić właścicieli (organ założycielski)? Dopiero drugie pytanie dotyczy niezbędnego poziomu zasobów, które będą inwestowane w rozwój firmy.

Drugą perspektywą strategicznej karty wyników jest perspektywa klienta. Dawniej przedsiębiorstwa koncentrowały się na własnych możliwościach produkcyjnych, kładąc nacisk przede wszystkim na cechy produktu, nie rozumiejąc potrzeb swoich klientów. Aktualnie przedsiębiorstwa koncentrują się na klientach, oferując produkty i usługi lepiej

dostosowane do preferencji nabywców. Aby sprostać tym wyzwaniom, kierownictwo musi zidentyfikować segmenty rynku dla obecnej i przyszłej grupy klientów, a następnie wybrać te segmenty, w których organizacja zamierza konkurować na rynku. Po zidentyfikowaniu docelowych grup swoich klientów firma może ustalić odnoszące się do nich cele i mierniki, które z reguły są skatalogowane w dwie grupy. Pierwszą z nich stanowią tzw. mierniki ogólne charakterystyczne dla wszystkich firm, do których zaliczyć można:

- udział w rynku,
- utrzymanie klienta,
- satysfakcję klienta.

Druga grupa mierników odnosi się natomiast do czynników przyszłego sukcesu, wyróżników, które warunkują osiągnięcie celów strategicznych. Mierniki te pozwalają odpowiedzieć na pytanie: co firma powinna oferować swoim klientom, aby osiągnąć wysoki poziom ich satysfakcji. Można więc uznać, że mierniki przyszłego sukcesu opisują wartość, którą przedsiębiorstwo chce oferować docelowym grupom nabywców. Zdaniem R.S. Kaplana i D.P. Nortona pojęcie wartości oferowanej klientowi jest odmienne dla poszczególnych podmiotów, mimo to uznają jednak, że pewne atrybuty determinujące tę wartość są wspólne dla wszystkich (Kaplan, Norton 2001: 79). Należą do nich:

- cechy produktu lub usługi,
- relacje z klientem,
- wizerunek i reputacja.

Trzecią perspektywą strategicznej karty wyników jest perspektywa procesów wewnętrznych, w której identyfikuje się procesy kluczowe dla realizacji celów sformułowanych w obszarze klienta. Większość obecnie stosowanych systemów monitorowania wyników koncentruje się na usprawnianiu aktualnych wewnętrznych procesów operacyjnych. W karcie wyników zalecane jest natomiast określenie pełnego łańcucha wartości, począwszy od procesów innowacyjnych polegających na zidentyfikowaniu potrzeb, poprzez procesy operacyjne obejmujące działania związane z dostarczeniem produktu lub usługi, aż do procesów obsługi posprzedażnej. Oznacza to, że cele tej perspektywy zawierać mogą procesy, które w danym momencie nie są realizowane w jednostce, ale będą musiały być prowadzone jeżeli podmiot będzie chciał wdrożyć daną strategię. Monitoring procesów innowacyjnych jest niewątpliwie bardzo ważną cechą karty wyników. Utrzymanie się na rynku w dobie rosnącej konkurencji wymaga nieustannej kreacji nowych produktów i usług. Innowacje umożliwiają zdobycie docelowych klientów, a także wzmacniają relacje z nimi. Rezygnacja z innowacji doprowadza do sytuacji, w której firmy są w stanie tylko naśladować inne podmioty, co w konsekwencji prowadzi jedynie do konkurencji cenowej.

Ostatnia perspektywa strategicznej karty wyników – wiedzy i rozwoju – identyfikuje zasoby, które jednostka musi rozwijać, aby stworzyć podstawy długoterminowego rozwoju i doskonalenia. Według R.S. Kaplana i D.P. Nortona podmioty gospodarcze nie są w stanie zrealizować przyszłych celów, jeżeli nie będą prowadziły prac badawczych oraz rozwijać technologii i umiejętności. Ich zdaniem zdolność organizacji do uczenia się i rozwoju ma trzy źródła (Karmańska red. 2006: 44):

- pracowników,
- systemy,
- procedury.

Strategiczna karta wyników podkreśla więc nie tylko znaczenie inwestowania w tradycyjne domeny (tj. nowe technologie czy rozwój produktów), ale uznaje inwestycje w infrastrukturę organizacyjną jako kolejny warunek realizacji zakładanej strategii. Cele formu-

wane w perspektywie klienta i procesów wewnętrznych ujawniają lukę powstającą pomiędzy obecnymi możliwościami ludzi, systemów i procedur, a tym co będzie potrzebne do osiągnięcia przyszłego sukcesu. Ponieważ zapełnienie zidentyfikowanej luki wymaga inwestycji w zmianę kwalifikacji pracowników, doskonalenia technologii i systemów informacyjnych oraz dostosowania procedur organizacyjnych, cele i mierniki formułowane w tej perspektywie można podzielić, podobnie jak w perspektywie klienta, na dwie grupy. Pierwszą z nich stanowią mierniki ogólne charakterystyczne dla wszystkich podmiotów, do których zaliczyć można:

- satysfakcję pracowników, ich aktywność oraz wydajność,
- dostępność danych w czasie rzeczywistym,
- zbieżność celów pracowników z celami podmiotu.

Natomiast drugą grupę stanowią czynniki przyszłego sukcesu, czyli wyróżniki określające, co należy jeszcze zrobić, aby osiągnąć wyznaczone cele.

2. Cele i mierniki strategicznej karty wyników zarządu morskiego portu

W przedsiębiorstwach ocena efektów prowadzonej działalności najczęściej odbywa się przez pryzmat osiąganego zysku. Tymczasem w zarządach morskich portów będących organizacjami non-profit podstawowym kryterium oceny ich działalności stanowić będzie przede wszystkim jak najefektywniejsze wykorzystanie dostępnej infrastruktury portowej oraz jakość świadczonych przez nią usług. Twórcy karty wyników uważają, że zastosowanie jej w instytucjach non-profit jest w pełni zasadne, gdyż precyzyjne formułowanie celów strategicznych oraz wskaźników stanowiących miarę ich realizacji może wpływać na efektywność funkcjonowania tych organizacji, a tym samym przeznaczanie środków publicznych na realizację celów zgodnych z oczekiwaniami ich klientów (Kaplan, Norton 2001: 166).

Konstruując przykładową strategiczną kartę wyników dla zarządu morskiego portu wykorzystano tradycyjne cztery perspektywy obserwacji, którymi są perspektywy:

- finansowa,
- klienta,
- procesów wewnętrznych,
- badań i rozwoju,

Nie oznacza to jednak, że modelowa konstrukcja karty musi się składać zawsze tylko z czterech perspektyw. Jeżeli jest taka potrzeba, bądź gdy rynek wymaga od jednostki skupienia się na szczególnie ważnym obszarze, wtedy należy stworzyć odrębną perspektywę jego oceny (Olve, Roy, Wetter 1996: 120).

W artykule niniejszym przedstawiono propozycję mierników oceny każdej z wyodrębnionych perspektyw, nie wyznaczono jednak dla nich wielkości docelowych, gdyż dla każdej firmy będą one wykładnią jej celów strategicznych.

Konstruowana strategiczna karta wyników przedstawia strategię, czyli sposób w jaki jednostka będzie wypełniała swoją misję, która zapisana jest w formie określonych celów strategicznych. Niewątpliwie każda jednostka posiadać będzie własną wizję i indywidualne cele strategiczne, niemniej jednak pamiętać należy, że część zadań i celów długookresowych postawionych jest przed tymi podmiotami przez właściciela w ustawie o przystaniach i portach morskich oraz „Strategii rozwoju portów morskich do 2015 roku”. Dlatego też do celów strategicznych tego typu podmiotów zalicza się m.in.:

- zapewnienie odpowiedniego dostępu do portu i urządzeń portowych,
- pozyskiwanie i tworzenie nowej infrastruktury portowej,
- zwiększanie liczby przedsiębiorców działających na terenach portowych,
- dywersyfikację struktury przeładunków w portach,
- oraz usprawnienie dostępności do portów.

Na podstawie wyznaczonych celów strategicznych skonstruowano pakiet podstawowych celów i mierników strategicznej karty wyników dla podmiotu zarządzającego portem morskim (zob. tab. 1).

Tabela 1

Cele i mierniki strategicznej karty wyników przedsiębiorstwa zarządzającego portem morskim

Obszary strategiczne	Przykładowe cele	Przykładowe mierniki
PERSPEKTYWA FINANSOWA		
Efektywne wykorzystanie infrastruktury	– lepsze wykorzystanie infrastruktury	<ul style="list-style-type: none"> – wartość kosztów utrzymania infrastruktury portowej – wartość przychodów z tytułu korzystania z infrastruktury portowej – udział terenów ogólnodostępnych do terenów komercyjnych – procent niewykorzystanej powierzchni terenów komercyjnych (m²)
	– rozwój i unowocześnienie infrastruktury	<ul style="list-style-type: none"> – liczba nowych pomysłów wykorzystania infrastruktury przeznaczonych do dalszego rozwoju – wartość poniesionych nakładów inwestycyjnych – wartość kosztów remontów poniesionych na infrastrukturę portową
	– pozyskiwanie nowych terenów inwestycyjnych	<ul style="list-style-type: none"> – liczba nowych terenów pozyskanych na działalność inwestycyjną – powierzchnia pozyskanych nowych terenów na działalność inwestycyjną
PERSPEKTYWA KLIENTA		
Zwiększenie liczby przedsiębiorców działających na terenach portowych	– rozpoczęcie współpracy z nowymi klientami	<ul style="list-style-type: none"> – liczba nowych klientów – wartość przychodu uzyskiwanego ze sprzedaży usług nowym klientom – wartość zysku netto uzyskiwanego ze sprzedaży usług nowym klientom
	– zwiększenie ilości nowych usług	<ul style="list-style-type: none"> – wartość przychodu uzyskiwanego ze sprzedaży nowych usług – wartość zysku ze sprzedaży uzyskiwanego ze sprzedaży nowych usług – liczba wprowadzonych nowych usług – czas wprowadzenia nowej usługi
	– utrwalanie dobrych relacji z klientami	<ul style="list-style-type: none"> – udział zadowolonych klientów – liczba rezygnujących klientów – liczba klientów strategicznych – średni czas trwania współpracy z klientami
	– zapewnienie szerokiego portfela usług	<ul style="list-style-type: none"> – liczba oferowanych usług – liczba usług oferowanych tylko w tej firmie

Obszary strategiczne	Przykładowe cele	Przykładowe mierniki
PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH		
Usprawnienie procesów dostępności usług portowych	– efektywniejsza obsługa statków	– liczba zawinięć statków – liczba połączeń z innymi portami – wielkości przeladunków – wysokość opłat portowych – liczba zakłóceń w procesie obsługi statków – głębokość toru wodnego i inne parametry infrastruktury portowej (np. szerokość obrotnicy, długość i nośność nabrzeży)
	– bezpieczeństwo usług portowych	– liczba incydentów w zakresie bezpieczeństwa portu – czas reakcji na incydent w zakresie bezpieczeństwa portu – czas potrzebny na wydanie uprawnienia na pobyt na terenie portu – czas usunięcia awarii w zakresie technicznych środków ochrony
	– monitorowanie oddziaływania na środowisko	– poziom inwestycji w zakresie ochrony środowiska – poziom zanieczyszczeń w odniesieniu do poziomu dopuszczalnego w normach
PERSPEKTYWA WIEDZY I ROZWOJU		
Sprawniejsze zarządzanie wiedzą i rozwojem	– efektywniejsze zarządzanie kadrą pracowniczą	– wysoki poziom zadowolenia pracowników – wydajność pracowników – wskaźnik relacji wynagrodzeń pracowników do wynagrodzeń w otoczeniu zewnętrznym – struktura wiekowa pracowników – struktura wykształcenia pracowników – liczba szkoleń na jednego pracownika – wartość kosztów szkoleń poniesionych na jednego pracownika – atestacja stanowisk pracy
	– doskonalenie kultury organizacyjnej	– czas wprowadzania przekształceń wynikających ze zmian legislacyjnych – opracowanie i rozpowszechnienie wśród pracowników wizji i misji – wdrożenie systemu powiązania celów firmy z indywidualnymi wynikami
	– rozwój kapitału informacyjnego	– opracowanie polityki bezpieczeństwa informacji – zakres działania systemu informacyjnego

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione cele wyodrębnionych perspektyw strategicznej karty wyników zawierają dość rozbudowany katalog zdefiniowanych mierników. Jednak sama ich liczba nie jest istotna, jeżeli weźmie się pod uwagę fakt, że będą one połączone w łańcuch zależności przyczynowo-skutkowych opisujących tę samą strategię. Obecnie liczy się dziesiątki, a nawet setki wskaźników, które umożliwiają ocenę funkcjonowania firmy oraz sygnalizują, kiedy należy interweniować. Wskaźniki te nie określają jednak czynników sukcesu, opisują jedynie podstawowe parametry umożliwiające prawidłowe funkcjonowanie podmiotu. Strategiczna karta wyników jest czymś więcej, niż zbiorem mierników pogrupowa-

nych w perspektywy, opisuje strategię jednostki poprzez język mierników realizacji celów oraz czynników przyszłego sukcesu. Mierniki realizacji celów to przeważnie wskaźniki mówiące o przeszłości (tj. udział w rynku, poziom satysfakcji, kwalifikacje pracowników), gdy tymczasem czynniki przyszłego sukcesu to wskaźniki opisujące przyszłość (tj. docelowe segmenty, docelowa struktura przychodów). O ile te pierwsze są specyficzne dla branży lub pewnych grup podmiotów gospodarczych, o tyle drugie są charakterystyczne dla danej firmy i odzwierciedlają jej niepowtarzalną strategię.

Strategiczna karta wyników opracowana dla przedsiębiorstwa zarządzającego portem morskim staje się podstawą do konstruowania kart wyników dla poszczególnych jej ośrodków odpowiedzialności. W ten sposób strategiczna karta wyników przenoszona jest na niższe szczeble do poszczególnych wewnętrznych komórek organizacyjnych. W literaturze przedmiotu budowanie zrównoważonych kart wyników właściwych dla mniejszych, niż cały podmiot obszarów zarządzania określa się mianem kaskadowania (Babińska 2003: 4). Zasadniczą cechą jakościową tego procesu jest założenie, że każda kolejna karta niższego szczebla musi być zgodna z założeniami karty ośrodka odpowiedzialności bezpośrednio wyższego szczebla. Dlatego też kaskadowanie obejmować powinno siedem następujących po sobie etapów (*Rachunkowość zarządcza...* 2006: 375):

- 1) określenie struktur do kaskadowania,
- 2) wybór metody dla każdego ośrodka odpowiedzialności,
- 3) przeprowadzenie kaskadowania,
- 4) dostosowanie kart pomiędzy jednostkami,
- 5) zapewnienie jakości i udokumentowanie wyników,
- 6) zintegrowanie wyników w systemie określenia celów oraz w systemie wynagrodzeń,
- 7) integracja wyników w system controllingu, planowania i sprawozdawczości.

Wybór pierwszych ośrodków kaskadowania nie powinien być przypadkowy. Praktycy zalecają, aby wybór ośrodków kaskadowania w pierwszej kolejności uwzględniał te obszary jednostki, których wpływ na realizację celów strategicznych jest największy (Woźniak 2007: 39). Warto także pamiętać, że strategiczna karta wyników komunikuje priorytety z góry w dół, dzięki czemu koncentruje działania różnych grup pracowników na wspólnych celach, tym samym służyć może do ukierunkowania założeń systemu motywowania i nagradzania załogi na realizację celów strategicznych.

Uwagi końcowe

Współczesne porty morskie funkcjonują w znacznie bardziej złożonych uwarunkowaniach, niż miało to miejsce w przeszłości. Aktualne zmiany występujące w zakresie oferowanych usług portowych wymagają od polskich portów kapitałochłonnych inwestycji w infrastrukturę portową. Od 1996 roku finansowanie budowy, rozbudowy i modernizacji infrastruktury portowej polskich portów morskich odbywało się za pomocą środków finansowych publicznych podmiotów zarządzających tymi portami, na które obowiązek realizacji wspomnianych zadań nałożyła ustawa o portach i przystaniach morskich. Wejście Polski do Unii Europejskiej, stało się przepustką do korzystania z bezzwrotnego wsparcia ze środków finansowych Unii między innymi na rozwój infrastruktury dostępowej, z czego wiele portów skorzystało. Aktualnie można spodziewać się kolejnych programów i możliwości finansowania inwestycji ze środków wspólnotowych, jednak strumień gotówki nie będzie już tak duży jak w pierwszych latach po wejściu Polski do Unii. Zarządzający portami mor-

skimi powinni zdać sobie sprawę, że aby sprostać oczekiwaniom rynkowym będą musieli poszukać innych źródeł finansowania inwestycji infrastrukturalnych, do których mogą zaliczać się także prywatni inwestorzy.

Literatura

- Babińska K. (2003), *Metody kaskadowania zrównoważonej karty wyników*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” nr 2,
- Epstein M., Manzoni J.F. (1998), *Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards*, „European Management Journal” Vol. 16, No. 2,
- Gołębiowski T. (2001), *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa.
- Grady M.W. (1991), *Performance measurement: implementing strategy*, „Management Accounting” No. 6.
- Grzelakowski A.S., Matczak M. (2006), *Ekonomika i zarządzanie przedsiębiorstwem portowym. Podstawowe zagadnienia*, Akademia Morska w Gdyni, Gdynia.
- Kaplan R.S., Horton D.P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Klimek H. (2003), *Strategie polskich portów morskich*, w: *Handel morski i turystyka*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego Ekonomika Transportu Morskiego” nr 22, Gdańsk.
- Laszuk A. (2004), *Wybrane aspekty wdrażania Zrównoważonej Karty Wyników w przedsiębiorstwie*, w: *Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych – teoria i praktyka*, red. W. Krawczyk, Kraków.
- Misztal K. (2010), *Organizacja i funkcjonowanie portów morskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Olve N.G., Roy J., Wetter M. (1996), *Performance Drivers. A practical guide to using the Balanced Scorecard*, John Wiley&Sons.
- Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa* (2006), red. A. Karmańska, Difin, Warszawa,
- Thompson A., Strickland A. (1997), *Strategic Management, Concept and Casus*, Business Publications Inc., Plano.
- Uchwała nr 292/2007 Rady Ministrów z dnia 13 listopada 2007 roku w sprawie przyjęcia Strategii rozwoju portów morskich do 2015 roku.
- Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 roku o portach i przystaniach morskich, DzU 1997, nr 9, poz. 44, z późn. zm.
- Woźniak T. (2007) *Balanced Scorecard – system zarządzania strategią*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” nr 03.

THE OBJECTIVES AND MEASURES OF BALANCED SCORECARD IN A COMPANY THAT RUNS A BUSINESS AS A PORT AUTHORITY

Abstract: Purpose – to present objectives and measures of balanced scorecard in a company that runs a business as a port authority. Design/Methodology/Approach – observation. Findings – to identification of perspective, objectives and measures of balanced scorecard in a company that runs a business as a port authority. Originality/Value – the conception of identification perspective, objectives and measures of balanced scorecard has to be implemented in a each company that runs a business as a port.

Keywords: maritime industry, management accounting, objectives and measures of balanced scorecard

Cytowanie

- Ossowski M. (2013), *Strategiczna karta wyników w przedsiębiorstwie zarządzającym portem morskim*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 765, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 61, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 499–507; www.wneiz.pl/frfu.

