

Rola procesów wewnętrznych *Balanced Scorecard* w doskonaleniu działalności portu morskiego

Ksenia Czubakowska* Joanna Habelman**

Streszczenie: *Cel* – celem artykułu jest przedstawienie perspektywy procesów wewnętrznych strategicznej karty wyników w Spółce zarządzającej portem morskim. *Metodologia badania* – artykuł opracowano na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz badań empirycznych zrealizowanych w Zarządzie Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA. Badanie przeprowadzono wśród grupy 176 pracowników najwyższego i średniego szczebla zarządzania oraz pracowników bezpośrednio zaangażowanych w realizację celów Spółki. *Wynik* – w wyniku przeprowadzonych badań wyznaczono najważniejsze cele w perspektywie procesów wewnętrznych, przypisano zadania niezbędne do realizacji celów oraz zdefiniowano mierniki. Dokonano również oceny zastosowania perspektywy procesów wewnętrznych na zwiększenie skuteczności działania jednostki. *Oryginalność/Wartość* – artykuł stanowi połączenie wiedzy teoretycznej z praktyką gospodarczą stosowaną w Spółce zarządzającej portem morskim.

Słowa kluczowe: strategiczna karta wyników, procesy wewnętrzne, port morski

Wprowadzenie

Dynamiczne otoczenie i wysoka konkurencja determinują proces zarządzania współczesnymi portami morskimi, który realizowany jest przez kadrę zarządzającą w drodze podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych. Skuteczność zarządzania uzależniona jest od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Jednym z nich są procesy wewnętrzne występujące w organizacji. Dostrzegając złożoność procesu zarządzania portami morskimi, kadra menadżerska poszukuje nowoczesnych instrumentów wspierających zarządzanie organizacją. Takim instrumentem jest strategiczna karta wyników (*Balanced Scorecard*)¹.

Koncepcja *Balanced Scorecard* sformułowana przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona (2006) opiera się na czterech podstawowych perspektywach (klienta, finansów, procesów wewnętrznych, wiedzy i rozwoju) funkcjonowania przedsiębiorstwa, istotnych z punktu widzenia działalności całej jednostki. Takie podejście pozwala na zintegrowane spojrzenie na efektywność przedsiębiorstwa i znalezienie odpowiedzi na pytania: jak nas postrzegają właściciele i w jakim stopniu spełniamy ich oczekiwania?, jak postrzegają nas klienci?, jakie procesy powinnyśmy doskonalić, aby zadowolić właścicieli i klientów? oraz jak chcemy tworzyć wartość przedsiębiorstwa?

* prof. zw. dr hab. Ksenia Czubakowska, Uniwersytet Szczeciński, Instytut Rachunkowości, ul. Mickiewicza 64, 71–101 Szczecin.

** dr Joanna Habelman, Szkoła Wyższa im. B. Jańskiego w Warszawie, Wydział Zarządzania w Szczecinie, ul. Żubrów 3, 71–617 Szczecin.

¹ W literaturze przedmiotu spotyka się różne nazewnictwo: strategiczna karta wyników, zbilansowana, zrównoważona karta dokonań. Twórcy *Balanced Scorecard* używają zamiennie sformułowania: narzędzie, instrument, koncepcja, metoda, system (Szycha, 2008, s. 482–493; Karmańska, 2006, s. 300; Nowak, 2003, s. 123–127).

W artykule opisano perspektywę procesów wewnętrznych *Balanced Scorecard* w Spółce zarządzającej portem morskim w Szczecinie i Świnoujściu. Przedstawiono najważniejsze cele perspektywy, przyporządkowano mierniki ich realizacji, omówiono czynniki wpływające na wzrost skuteczności procesów wewnętrznych, ich rolę oraz wpływ na sprawność działania przedsiębiorstwa.

1. Znaczenie perspektywy procesów wewnętrznych *Balanced Scorecard* w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Ważnym i coraz bardziej dostrzeganym przez współczesnych menedżerów czynnikiem jest umiejętność szybkiego reagowania na zmieniające się warunki otoczenia. Działanie to ma bezpośredni wpływ na pozycję rynkową przedsiębiorstwa, jego pozytywny odbiór przez klientów i inwestorów, a tym samym na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Nastąpi to wówczas, gdy jednostka zdefiniuje najważniejsze w aspekcie biznesowym procesy wewnętrzne, wyznaczy cele i skutecznie je realizuje.

Perspektywa procesów wewnętrznych oddaje specyfikę wewnętrzną mechanizmu działania jednostki, artykułując najważniejsze czynniki oddziaływujące na wewnętrzną efektywność funkcjonowania, co wpływa na pozycję rynkową i możliwości generowania wartości firmy. Do czynników tych zalicza się:

- zdolności dostosowywania się do zmian otoczenia,
- szybkie reagowanie na zmiany,
- poznawanie opinii klientów portów morskich i reakcji na ich oczekiwania,
- spłaszczenie struktury organizacyjnej, w celu skrócenia procesów decyzyjnych,
- otwartość i umiejętność przystosowania się pracowników do wprowadzanych zmian.

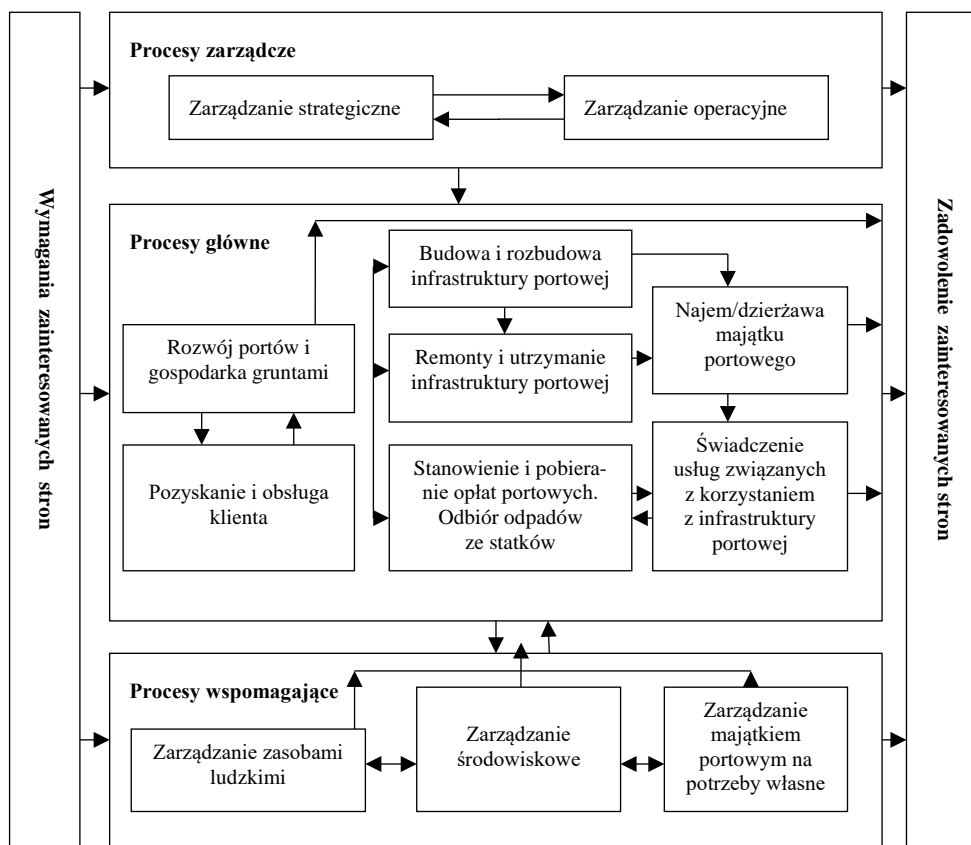
Sformułowanie perspektywy procesów wewnętrznych *Balanced Scorecard* wiąże się z przeprowadzeniem szeregu skomplikowanych czynności. Jednym z priorytetowych działań jest opracowanie tak zwanej mapy procesów, która jest graficzną ilustracją najważniejszych, wzajemnie ze sobą powiązanych procesów. Mapa ma na celu zakomunikowanie wszystkim interesariuszom najistotniejszych procesów występujących w spółce oraz takie ich kształtowanie, aby efektywność i skuteczność była jak najwyższa.

Mapę procesów wewnętrznych zdefiniowanych w Zarządzie Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA przedstawia rysunek 1.

Dla potrzeb opracowania perspektywy procesów wewnętrznych należy zdefiniować również pełny wewnętrzny łańcuch wartości, począwszy od procesów innowacyjnych, polegających na określeniu obecnych i przyszłych potrzeb klientów oraz nowych sposobów zaspokajania tych potrzeb, przez procesy operacyjne obejmujące świadczone usługi, aż do procesów polegających na świadczeniu usług dodających wartość do sprzedanych usług. Powiązanie procesów wewnętrznych w łańcuchu wartości w perspektywie procesów wewnętrznych *Balanced Scorecard* przedstawia rysunek 2.

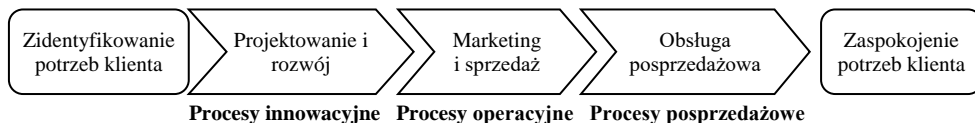
Utrzymanie przewagi konkurencyjnej jest problemem niezwykle trudnym do spełnienia dla wielu polskich przedsiębiorstw, również dla portów morskich. Dlatego tak ważne są procesy innowacyjne, które obejmują działania składające się na cały cykl procesu świadczenia i sprzedaży nowych usług, począwszy od przeprowadzenia badań w kierunku rozwoju oferty dla szerokiej grupy klientów portu morskiego, którymi są inwestorzy, armatorzy, spedytorzy i dzierżawcy. Innowacje są kluczowym procesem wewnętrznym, w którym

kierownictwo analizuje ukryte potrzeby klienta a następnie tworzy nową usługę, odpowiadając na te potrzeby. Kolejną grupą jest obsługa już pozyskanych klientów, którymi są na przykład spółki operatorskie i drobni dzierżawcy. Obsługa ta obejmuje utrzymanie infrastruktury ogólnodostępnej oraz remont i modernizację infrastruktury portowej, którą dzierżawią operatorzy.



Rysunek 1. Mapa procesów w Zarządzie Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA

Źródło: materiały własne badanej jednostki.



Rysunek 2. Łańcuch wartości w perspektywie procesów wewnętrznych strategicznej karty wyników

Źródło: Kaplan, Norton (2006, s. 43).

Przy organizowaniu procesów wewnętrznych ukierunkowanych na zaspokojenie potrzeb klientów, kadra zarządzająca musi posiadać aktualne informacje o preferencjach klientów, wielkości rynku oraz sektorze, na którym konkuruje.

Przy formułowaniu perspektywy procesów wewnętrznych należy pamiętać, aby była ona skorelowana z pozostałymi płaszczyznami strategicznej karty wyników oraz ściśle wynikała z przyjętej strategii jednostki.

2. Konstrukcja perspektywy procesów wewnętrznych dla podmiotu zarządzającego portem morskim w Szczecinie i Świnoujściu

Perspektywa procesów wewnętrznych strategicznej karty wyników ma za zadanie identyfikację kluczowych działań, które wpływają na osiągnięcie zamierzonych celów finansowych i rynkowych, wyznaczonych w strategii przedsiębiorstwa.

Pierwszą czynnością do wyznaczenia perspektywy jest identyfikacja działań i procesów, które odgrywają szczególną rolę w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. W przypadku podmiotów zarządzających portami morskimi szczególnie ważne jest podejmowanie działań rozwojowych i inwestycyjnych, tworzenie wartości dodanej dla klientów portów morskich oraz świadczenie usług o jak najwyższej jakości, potwierdzonej posiadanymi certyfikatami na zgodność z wymaganiami norm ISO. Równie istotne jest określenie pełnego łańcucha wartości, począwszy od procesów innowacyjnych przez procesy operacyjne, kończąc na procesach obejmujących relacje z klientami po sprzedaży świadczonych usług. Dla podmiotu zarządzającego portem morskim w łańcuchu wartości najważniejsze są procesy innowacyjne, obejmujące badanie możliwości rozwoju, poszukiwanie inwestorów oraz doskonalenie procesów głównych, takich jak: budowa i rozbudowa infrastruktury portowej, pozyskanie i obsługa klienta oraz stanowienie opłat portowych i odbiór odpadów ze statków. Na etapie prognozowania i planowania rozwoju portów następuje identyfikacja potrzeb obecnych i potencjalnych klientów oraz możliwości ich zaspokojenia przez przedsiębiorstwo.

Najważniejszymi procesami wewnętrznymi występującymi w Zarządzie Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA są: pozyskanie i obsługa klienta oraz procesy związane z budową, rozbudową i utrzymaniem infrastruktury portowej. Zdefiniowane procesy i skalę ich ważności w działalności jednostki przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Najważniejsze procesy wewnętrzne występujące w ZMPSiŚ SA

Ocena w skali od bardzo ważne do nieważne				
Pozyskiwanie i obsługa klientów	Budowa i rozbudowa infrastruktury portowej	Remonty i utrzymanie infrastruktury portowej	Prognozowanie, programowanie i planowanie rozwoju portów*	Pozyskiwanie nieruchomości na potrzeby rozwoju portów*
bardzo ważne	bardzo ważne	bardzo ważne	średnio ważne	mniej ważne

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

* w ramach doskonalenia w Spółce systemu zarządzania, proces „Prognozowanie, programowanie i planowanie rozwoju portów” oraz „Pozyskiwanie nieruchomości na potrzeby rozwoju portów” połączono w jeden proces „Rozwój portów i gospodarka gruntami”, który wskazany jest w mapie procesów.

Przedstawione wyniki potwierdzają cel, który mają do spełnienia Zarządy Morskich Portów, a wynikający z ustawy z dnia 20 grudnia 1996 roku o portach i przystaniach morskich (Dz.U. 2010, poz. 179, z późn. zm.). Ustawa zobowiązuje podmioty zarządzające portami morskim do tworzenia warunków sprzyjających rozwojowi portowej działalności usługowej, świadczenia wysokiej jakości usług w transporcie morskim, inicjowanie i stymulowanie przedsięwzięć zmierzających do poprawy ich konkurencyjności. Taka pozycja zespołu portowego Szczecin – Świnoujście warunkuje wiele jego funkcji oraz narzuca niektóre procesy i działania, które podmiot jest zobowiązany realizować.

Za najmniej ważny działanie uznaje się pozyskiwanie nieruchomości na potrzeby rozwoju portów. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwo posiada wystarczającą ilość wolnych terenów portowych, które można przeznaczyć pod inwestycje i działalność portową.

Kolejnym, bardzo istotnym z punktu widzenia satysfakcji klienta jest proces komunikacji zewnętrznej jak i wewnętrznej. Wyniki badań wskazują, że w portach morskich najbardziej rozpowszechnioną formą jest komunikowanie za pomocą sieci internetowej. Istotną rolę w codziennej wymianie informacji spełniają bezpośrednie kontakty osobiste między poszczególnymi pracownikami i kontrahentami. Umożliwiają one szybkie i dokładne uzyskanie wszelkiej informacji. Ponadto, przeprowadzone badania wskazują na całkowity brak znaczenia prasy w zakresie komunikacji.

Z przeprowadzonych badań wynika, że obszarem wymagającym doskonalenia jest proces komunikacji wewnętrznej. Proces ten dotyczy głównie wymiany informacji w trakcie wykonywania codziennych działaniach operacyjnych. Aby udoskonalić przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi Spółki można zastosować regularne spotkania dyrektorów operacyjnych z kierownikami średniego szczebla, zwłaszcza w tych obszarach i tematach, które są istotne z punktu widzenia rozwoju portu i oczekiwań klienta oraz wymagają bieżącego monitorowania oraz raportowania.

Przeprowadzone badania pozwoliły na zdefiniowanie najważniejszych celów w perspektywie procesów wewnętrznych, do których zalicza się: poprawę pozyskiwania środków unijnych na rozwój infrastruktury portowej, usprawnienie obsługi kontrahentów i lepszą identyfikację ich potrzeb. Biorąc pod uwagę, że podmioty zarządzające portami morskimi prowadzą intensywny proces modernizacji istniejącej infrastruktury portowej oraz budowę nowych terminali, realizacja w całości programu inwestycyjnego w oparciu o środki własne nie jest możliwa. Dlatego tak ważnym celem jest pozyskiwanie funduszy w ramach dotacji unijnych. Za mniej istotne uważa się wydajniejszą i efektywniejszą pracę kadry pracownicz. Wyznaczone cele w perspektywie procesów wewnętrznych przedstawia tabela 2.

Tabela 2

Cele w perspektywie procesów wewnętrznych portu morskiego

Ocena w skali od bardzo ważne do nieważne				
Poprawa pozyskiwania środków unijnych na rozwój infrastruktury portowej	Usprawnienie obsługi kontrahentów	Lepsza identyfikacja potrzeb kontrahentów	Udoskonalenie strategii marketingowych	Wydajniejsza i efektywniejsza praca kadry pracownicz
bardzo ważne	bardzo ważne	bardzo ważne	średnio ważne	nieważne

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Przykładową kartę wyników sformułowaną do celu usprawnienie obsługi kontrahentów oraz działania warunkujące jego osiągnięcie przedstawia tabela 3.

Tabela 3

Karta wyników w perspektywie wewnętrznej *Balanced Scorecard*. Cel: Usprawnienie obsługi kontrahentów

Wyszczególnienie	Charakterystyka	
Cel strategiczny	Usprawnienie obsługi kontrahentów	waga
Miernik	Sredni czas załatwienia sprawy (tematu) od zgłoszenia się do podjęcia decyzji/podpisania umowy	0,4
	% spraw załatwianych drogą elektroniczną	0,6
Jednostka miary	[%], [dni, miesiące]	
Sposób pomiaru	Czas mierzony od pierwszego kontaktu z klientem do podjętej decyzji. Liczba spraw załatwionych pozytywnie, zgłoszonych przez kontrahentów drogą elektroniczną do ogółu spraw (komórki organizacyjne współpracujące z klientem zewnętrznym)	
Opis miernika	Miernik informuje jak szybko są obsługiwani klienci portu morskiego oraz jaki jest procentowy udział spraw załatwianych drogą elektroniczną	
Częstotliwość pomiaru	Półrocznie, rocznie	
Inicjatywy(zadania)	1. Szeroka dostępność do pełnej oferty usługowej Spółki przez stronę internetową. 2. Rozbudowa systemów informatycznych o moduł zarządzania relacjami z klientem. 3. Szkolenia pracowników z zakresu poprawy obsługi klienta. 4. Opracowanie i wdrożenie procedury „Opiekun klienta”.	
Źródła pozyskiwania informacji	Komórki organizacyjne Spółki mające kontakt z klientem zewnętrznym.	
Wartość oczekiwana	Skrócenie czasu załatwienia sprawy o 10% w stosunku do roku bazowego.	
Odpowiedzialność	Dyrektor ds. Handlowych i Marketingu Dyrektor ds. Nadzoru Majątkowego Dyrektor ds. Rozwoju Portów	

Źródło: opracowanie własne.

Dla każdego z celów przyporządkowuje się mierniki ich realizacji, dzięki którym można określić w sposób mierzalny osiągnięcie celu. Na etapie doboru mierników istotną kwestią jest ich liczba. W literaturze przedmiotu eksperci przyjmują, że ilość mierników powinna być dopasowana do rangi danego celu, dostępności danych i informacji, które pozwolą na jego obliczenie oraz czy jest przydatny w realizacji i ocenie celów. Do każdego wyznaczonego celu podporządkowuje się jeden lub więcej mierników. W przypadku stosowania większej ilości mierników, wówczas przypisuje się im odpowiednie wagi, proporcjonalnie do ich wpływu na realizację zamierzonego działania.

Przeprowadzone badania pozwoliły na określenie mierników, do których zalicza się: czas obsługi kontrahenta, ilość nawiązanych kontaktów z klientami, środki unijne pozyskane na inwestycje, czas przebywania statku w porcie, poprawę usług celnych, uproszczenie dokumentacji ładunkowej oraz liczbę pracowników monitorujących realizację strategii. Dobór mierników uwzględniał koncentrację na takich procesach wewnętrznych, które mają największy wpływ na spełnienie wymagań klientów, ich satysfakcję i zwiększenie konkurencyjności. Wyznaczone mierniki w perspektywie procesów wewnętrznych przedstawia tabela 4.

Tabela 4

Mierniki w perspektywie procesów wewnętrznych

Ocena w skali od bardzo ważne do nieważne				
Czas obsługi kontrahentów	Czas przebywania statku w porcie	Środki unijne pozyskane na inwestycje do środków ogółem przeznaczonych na inwestycje	Poprawa usług celnych	Liczba pracowników zaangażowanych w monitorowanie i raportowanie stopnia realizacji strategii
bardzo ważne	bardzo ważne	bardzo ważne	bardzo ważne	mniej ważne

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Dla kontrahentów portu morskiego istotnym miernikiem jest czas przebywania statku w porcie. Wskazanie tego miernika wynika z konieczności ponoszenia przez armatorów opłaty przystaniowej od statków zawijających do portu w celach handlowych. Opłata ta naliczana jest za czas zajmowania przez statek nabrzeża uzasadniony potrzebami załadowania i/lub wyładowania towaru, zaokrętowania i/lub wyokrętowania pasażerów. Natomiast mniej istotnym miernikiem dla klientów portu morskiego jest czas pobytu ładunku w porcie.

Biorąc pod uwagę, że podmioty zarządzające portami morskimi prowadzą intensywny proces modernizacji istniejącej infrastruktury portowej oraz budowę nowych terminali, realizacja w całości programu inwestycyjnego w oparciu o środki własne nie jest możliwa. Dlatego za bardzo ważne uważa się pozyskiwanie funduszy w ramach dotacji unijnych.

Przeprowadzona w tym zakresie analiza wyników wskazuje, że dla kontrahentów portów morskich są najistotniejsze cele i procesy, które przekładają się bezpośrednio na ponoszone przez nich koszty, takie jak opłaty portowe, opłaty za dostarczane media i opłaty za dzierżawę. W przypadku ustalania taryfy opłat portowych, podmiot zarządzający ma niewielki wpływ na ich wysokość, ponieważ regulują to osobne przepisy prawa, które obligują Zarządy Morskich Portów do ich pobierania. Zbudowana perspektywa procesów wewnętrznych dla podmiotu zarządzającego portem morskim stanowi podstawę do dalszego doskonalenia procesów występujących w przedsiębiorstwie.

3. Ocena perspektywy procesów wewnętrznych w ZMPSiŚ SA

Perspektywa procesów wewnętrznych wyznaczona dla podmiotu zarządzającego portem morskim koncentruje swoją uwagę na najważniejszych procesach, które są istotne dla pozycji konkurencyjnej zespołu portowego Szczecin i Świnoujście. Zastosowanie w praktyce gospodarczej portu morskiego perspektywy wewnętrznej przyczyniło się do usprawnienia działalności jednostki. Realizacja zadań wyznaczonych w karcie wyników polegająca na sformułowaniu i wdrożeniu w Spółce procedury „Opiekun klienta” i wyznaczeniu jednego odpowiedzialnego za kontakty z kluczowymi klientami pracownika, przyniosło spodziewane korzyści. Aktualnie wszyscy klienci zewnętrzni obsługiwani są przez wyznaczonego pracownika odpowiedniej komórki merytorycznej. Wpłynęło to na znaczne skrócenie czasu uzyskania informacji zwrotnej przez klienta. W związku z tym wzrosła satysfakcja klientów zewnętrznych Spółki. Potwierdzają to badania przeprowadzone wśród klientów portu morskiego. W wyniku udoskonalenia procesu komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej wzrosła satysfakcja klientów portu morskiego z poziomu 87% w 2014 roku do 98%

w 2015 roku. Na wzrost satysfakcji wpływ miało również zrealizowanie zadań zawartych w sformułowanej karcie wyników dla perspektywy procesów wewnętrznych w obszarze usprawnienia obsługi kontrahentów, polegającej na udoskonaleniu zewnętrznej strony internetowej portu morskiego, co przyczyniło się do szybszej identyfikacji przez klientów, interesujących ich ofert, informacji i danych. Ponadto, w wyniku udoskonalenia procesu komunikacji wewnętrznej znacznie wzrosła świadomości pracowników na temat realizowanej strategii. Taki sposób działania prowadzi do zbieżności pomiędzy celami strategicznymi a operacyjnymi oraz świadczy o utożsamianiu się pracowników z celami przedsiębiorstwa.

Kolejnym elementem perspektywy procesów wewnętrznych mającym wpływ na udoskonaleniu bieżących działań operacyjnych Spółki było przeszkolenie pracowników zatrudnionych w Biurze Rozwoju Portów w zakresie zarządzania projektami współfinansowanymi środkami unijnymi. Wzrost kompetencji pracowników przełożył się bezpośrednio na sprawniejsze pozyskiwanie środków unijnych na rozwój portów i realizację inwestycji. Potwierdzają to pozytywne wyniki kontroli przeprowadzonych przez Europejski Trybunał Obrachunkowy (ETO), Centrum Unijnych Projektów Transportowych (CUPT) oraz raporty z audytów wewnętrznych i zewnętrznych. Udoskonalenie procesu pozyskiwania środków unijnych będzie niezwykle widoczne w kolejnej perspektywie unijnej określonej na lata 2014–2020. W ramach wieloletniego programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko, ZMPSiŚ SA planuje zrealizować program inwestycyjny za ogólną kwotę 1 mld 300 mln zł.

Udoskonalenie procesów wewnętrznych organizacji pozwala na szybsze i skuteczniejsze identyfikowanie tak zwanych słabych miejsc, opóźniających uzyskanie pożądaných wyników. Informacja taka jest cenna nie tylko z punktu widzenia możliwości dokonania bieżącej oceny Spółki w kontekście strategicznych założeń lecz także, w przypadku znacznych odchyień od wartości planowanych poszczególnych mierników.

Realizacja procesów operacyjnych, które są pod ścisłym wpływem strategicznych założeń przejawia się konkretnymi wynikami, które stanowią informację zwrotną dla Zarządu Spółki. Na podstawie tych informacji dokonywana jest ocena i analiza strategicznych osiągnięć przedsiębiorstwa oraz ich weryfikacja w odniesieniu do aktualności.

Reasumując, można stwierdzić, iż kierując właściwie procesami wewnętrznymi w Spółce możliwe jest doprowadzenie do sprawnej niwelacji barier utrudniających skuteczną realizację założonych celów, a tym samym do zwiększenia efektywności działania portu morskiego.

Uwagi końcowe

Zarządzanie portami morskimi jest związane z kreowaniem ich przyszłości. Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie „w jaki sposób zarządzać przedsiębiorstwem, aby osiągnęło sukces?” nurtuje wielu menedżerów.

W celu optymalnego wykorzystania przez porty morskie szans płynących z otoczenia, najważniejsze jest sprawne realizowanie sformułowanej strategii działania. Wymaga to starannego określenia celów strategicznych i skutecznego ich realizowania. Dokona się to wówczas, gdy jednostka będzie miała określony i uporządkowany zbiór czynności, powiązanych ze sobą zależnościami przyczynowo-skutkowymi oraz będzie skutecznie je realizowała.

Literatura

- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2006). *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa: PWN.
- Karmańska, A. (2006). System informacyjny we współczesnym przedsiębiorstwie. W: A. Karmańska (red.), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa* (s. 300). Warszawa: Difin.
- Nowak, E. (2003). *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*. Warszawa: PWE.
- Szychta, A. (2008). *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 roku o portach i przystaniach morskich. Dz.U. 2010, poz. 179, z późn. zm.

INTERNAL BUSINESS PROCESSES PERSPECTIVE BALANCED SCORECARD IN IMPROVING BUSINESS SEAPORT

Abstract: *Purpose* – the aim of the article is to present the Balanced Scorecard internal-business-processes perspective of the seaports management company. *Design/Methodology/Approach* – while writing the article the Author used literature analysis and the results of the empirical research carried out in the seaports. *Findings* – the result of the research is to determine the most important goals from the internal-business-processes perspective, as well as assigning to them tasks, which are required to achieve these objectives, and to define the measures of the goals implementation. In the article were also evaluated the application of the internal-business-processes perspective to increase the effectiveness of the entity. *Originality/Value* – the article is a combination of the practical and theoretical knowledge used in seaports.

Keywords: Balanced Scorecard, internal business processes, seaport

Cytowanie

- Czubakowska, K., Habelman, J. (2016). Rola procesów wewnętrznych *Balanced Scorecard* w doskonaleniu działalności portu morskiego. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 2/2 (80), 315–323. DOI: 10.18276/frfu.2016.2.80/2-33; www.wneiz.pl/frfu.

