

Mierniki klienta w strategicznej karcie wyników w portach morskich

Joanna Habelman*

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie roli mierników w perspektywie klienta strategicznej karty wyników w portach morskich. W gospodarce rynkowej osiągnięcie celów finansowych nie jest możliwe bez uwzględnienia wymagań i oczekiwań klientów. Aby port morski mógł zrealizować zamierzone cele i osiągnąć zadawalające wyniki finansowe powinien zidentyfikować potrzeby i oczekiwania swoich kontrahentów. Perspektywa klienta strategicznej karty wyników pozwala na identyfikację docelowych klientów i segmentów rynku oraz przypisuje odpowiednie mierniki, z których najważniejsze to: udział w rynku, satysfakcja klientów i ich rentowność.

Słowa kluczowe: strategiczna karta wyników, mierniki klienta, porty morskie

Wprowadzenie

Strategiczna karta wyników (*balanced scorecard*) w ostatnich latach stała się w polskich przedsiębiorstwach najbardziej rozpowszechnionym instrumentem wspomagającym zarządzanie. Doświadczenie w jej implementacji ma wiele przedsiębiorstw, zarówno usługowych, produkcyjnych, jak i oraz organizacji *non profit*.

Strategiczna karta wyników jest uznawana za narzędzie rachunkowości zarządczej, które umożliwia kadrze zarządzającej efektywną realizację procesu wdrożenia strategii w przedsiębiorstwie (Świdorska 2010: 533). Głównym zadaniem karty jest pomiar, ocena i komunikacja strategii za pomocą zestawu mierników pogrupowanych w czterech podstawowych grupach: finansów, klientów, procesów wewnętrznych oraz rozwoju i wzrostu.

Celem artykułu jest przedstawienie mierników w perspektywie klienta strategicznej karty wyników w portach morskich.

1. Perspektywa klienta w strategicznej karcie wyników w portach morskich

W dobie dynamicznego otoczenia oraz silnej konkurencji, osiągnięcie celów zdefiniowanych w perspektywie finansowej nie jest możliwe bez uwzględnienia oczekiwań klientów, których spełnienie determinuje sukces finansowy przedsiębiorstw. Dla kadry zarządzającej portem morskim, elementem warunkującym sukces finansowy jest orientacja na klienta. W praktyce orientacja ta oznacza:

* mgr Joanna Habelman, Pełnomocnik Zarządu ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania, Zarząd Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA, ul. Bytomska 7, 70–603 Szczecin, e-mail: J.Habelman@port.szczecin.pl.

- gotowość i umiejętność pozyskiwania informacji od klientów o ich potrzebach i oczekiwaniach,
- kreowanie misji przedsiębiorstwa na podstawie wartości istotnych dla klienta,
- kształtowanie oferty rynkowej dostosowanej do odpowiedniego segmentu rynku,
- koncentracja na takiej wartości, jaka jest oczekiwana przez klientów,
- budowanie stałej i pozytywnej relacji z klientami,
- zapewnienie udziału wszystkich pracowników w tworzeniu wartości dla klienta,
- systematyczne mierzenie poziomu świadczonych usług oraz poziomu satysfakcji klientów.

Autorzy koncepcji strategicznej karty wyników (Kaplan, Norton 2006) wyrażają pogląd, że dostarczenie klientom oferowanej wartości jest możliwe dzięki zastosowaniu odpowiedniej strategii. Dla portów morskich może to być strategia doskonałości operacyjnej, polegająca na zaproponowaniu kontrahentom atrakcyjnych atrybutów usługi, takich jak: konkurencyjna cena, szeroka oferta usług, terminowość oraz jakość oferowanych usług lub strategia konkurencji, prowadząca do poprawy pozycji konkurencyjnej, polegająca na działaniach prowadzących do wzrostu stopnia dostosowania oferty usługowej do wymagań i potrzeb kontrahentów oraz strategia ścisłych związków z kontrahentami, która przejawia się indywidualnym, wysokim poziomem jakości relacji w kontaktach z kontrahentami portów morskich.

Jak powiedział P. Drucker „Nie ma klientów – nie ma przedsiębiorstwa”, ponieważ to klienci nadają sens istnieniu każdego przedsiębiorstwa. Zrozumienie rynku i potrzeb klientów portów morskich wymaga realizacji odpowiednich działań, na podstawie których możliwe jest:

- przeprowadzenie segmentacji klientów,
- wybór segmentu docelowego,
- opracowanie odpowiedniej propozycji wartości dla docelowej grupy klientów (Sobańska 2010: 428).

W perspektywie klienta portów morskich w strategicznej karcie wyników należy uzyskać odpowiedź na pytanie, kim są klienci portu i jakie są ich potrzeby. Informacje te są zawarte w propozycji wartości dla klienta, na które składa się wiele atrybutów.

Koncentracja na klientach jest w obecnej sytuacji rynkowej sprawą niezwykle istotną dla utrzymania pozycji konkurencyjnej i uzyskiwania z tego tytułu oczekiwanych korzyści finansowych. Wywołuje to konieczność dostosowania się do konkretnych potrzeb obecnych i potencjalnych klientów i ich uwzględnienia na etapie formułowania strategii. Menedżerowie portów morskich dążą do skoncentrowania wysiłków przedsiębiorstwa na zafelowaniu swoim partnerom biznesowym ponadprzeciętnej wartości.

Głównym celem zdefiniowanym z perspektywy klienta w strategicznej karcie wyników w Zarządzie Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA jest „Skuteczne pozyskanie klienta oraz działania mające na celu utrzymanie tego klienta i spełnienie jego wymagań”. Poza celem głównym wyznaczono cele szczegółowe, do których zaliczono: zapewnienie terminowości i jakości realizowanych usług, wzrost zadowolenia klientów, uzyskanie lojalności klientów oraz zwiększenie udziału w rynku.

Podstawą perspektywy klienta w podmiocie zarządzającym portem morskim w Szczecinie i w Świnoujściu jest określenie jego potrzeb. W tym celu wyodrębniono sześć grup klientów:

1. Klient zainteresowany działalnością przeładunkową, gestor ładunku.
2. Dzierżawca – najemca.

3. Dzierżawca – inwestor na terenach portowych.
4. Przeładowca.
5. Armator – agent.
6. Klient inny (np. Urząd Celny, Straż Graniczna, Graniczny Punkt Kontroli Weterynaryjnej, itp.).

Klasyfikacja klientów portu morskiego pozwala na rozpoznanie potrzeb i dostosowanie oferty usługowej do specjalnych wymagań poszczególnych grup, z uwzględnieniem specyfiki ich działalności.

Stopień osiągnięcia celu określonego dla perspektywy klienta można mierzyć za pomocą specjalnie dobranych mierników. Na etapie doboru mierników istotną kwestią jest ich liczba. W literaturze przedmiotu, za optymalną liczbę przyjmuje się od 15 do 30 mierników.

Przy doborze mierników stosuje się następujące kryteria:

- dopasowanie do celu, czyli na ile dany miernik oddaje istotę danego celu strategicznego,
- dostępność – jak łatwo można zdobyć dane do obliczenia miernika,
- mierzalność – w jakim stopniu dany miernik bazuje na obiektywnych danych ilościowych, zamiast na subiektywnych oszacowaniach.

Dla kadry zarządzającej portem morskim równie istotne są mierniki wynikowe co mierniki prowadzące. Mierniki wynikowe opisują pozycję rynkową i finansową przedsiębiorstwa. Przedstawiają rezultaty wynikające z podejmowanych przez menedżerów działań, co pozwala na ocenę tych działań i ich ewentualną korektę. Na wartość mierników wynikowych wpływają zachowania klientów portu morskiego i konkurencji, natomiast mierniki prowadzące wskazują wyniki możliwe do osiągnięcia przez port morski w przyszłości i wynikają z przyjętej strategii przedsiębiorstwa i kierunku rozwoju portu morskiego z uwzględnieniem potrzeb jego klientów.

2. Charakterystyka mierników w perspektywie klienta w portach morskich

W koncepcji *balanced scorecard*, perspektywa klienta umożliwia przedsiębiorstwu przypisanie głównych mierników realizacji celów odnoszących się do klienta oraz precyzyjną identyfikację i pomiar wartości oferowanej docelowym klientom i segmentom rynku.

Mierniki w perspektywie klienta dzielą się na dwie grupy (Karmańska 2006: 327):

- mierniki ogólne,
- mierniki wartości oferowanej dla klienta.

Mierniki ogólne są takie same dla wszystkich portów morskich i są to: udział w rynku, utrzymanie i zdobywanie klientów, poziom satysfakcji oraz rentowność klientów. Prezentowane miary są miarami wynikowymi opisującymi przeszłe efekty działań przedsiębiorstwa w stosunku do poszczególnych grup klientów czy segmentów rynków. Pokazują czy działania podejmowane przez przedsiębiorstwo prowadzą do realizacji celów finansowych. Podstawowe mierniki w perspektywie klienta dla portów morskich, ich charakterystykę i odpowiedzialność za pomiar i monitorowanie przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Mierniki ogólne stosowane w perspektywie klienta w strategicznej karcie wyników w portach morskich

Rodzaj mierników	Charakterystyka	Odpowiedzialność za monitorowanie mierników
Udział w rynku	Podstawową miarą jest wielkość przeładunków poszczególnych grup towarów w danym okresie w stosunku do innych polskich portów morskich oraz portów południowego Bałtyku*	Dział koordynacji obrotu portowego oraz Dział marketingu i WOC
Satysfakcja klientów	Określona jest na podstawie ankiet i wywiadów z klientami	
Zdobywanie nowych klientów	Ocena zdobywania nowych klientów mierzona liczbą pozyskanych kontrahentów rok do roku	Wszystkie komórki organizacyjne Spółki mające kontakt z klientem
Utrzymanie dotychczasowych klientów	Wskazuje liczbą klientów stale współpracujących z portem morskim	
Rentowność klientów/usług	Ustalenie zysku netto generowanego przez grupę klientów lub dany segment usług uwzględniając koszty związane z klientem	Dział kontrolingu i analiz ekonomicznych / Dział marketingu i WOC

Nadzór nad wszystkimi miernikami sprawuje lider procesu „Pozyskanie i obsługa klienta”

* Do portów południowego Bałtyku należą porty morskie w: Rostocku, Szczecinie i Świnoujściu, Gdyni, Gdańsku, Kłajpedzie i Tallinie.

Źródło: opracowanie własne.

W perspektywie klienta w strategicznej karcie wyników w portach morskich podstawową miarą jest udział w rynku. Wyraża go wielkość masy przeładunkowej na terenie danego portu morskiego w relacji do ogółu masy przeładowywanej w największych polskich portach morskich. W polskich portach morskich istnieje podział masy towarowej na siedem grup towarowych: węgiel, ruda, inne masowce, zboże, drewno, drobnica oraz ropa i jej przetwory. Udział w rynku głównych polskich portów morskich w latach 2009–2011 przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Udział masy przeładunkowej w polskich portach morskich w latach 2009–2011 (%)

Rok	Wyszczególnienie		
	Szczecin i Świnoujście	Gdańsk	Gdynia
2009	34	39	27
2010	33	43	24
2011	34	41	25

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych ZMPSiŚ SA

W celu ustalenia udziału przeładunków w polskich portach morskich na tle portów Regionu Morza Bałtyckiego (RMB)¹ dokonano porównania wielkości masy przeładunkowej z wielkościami ładunków w dwudziestu największych portach morskich. Wielkości przeładunków w latach 2009–2010 przedstawiono w tabeli 3. Z uwagi na brak danych – 2011 roku nie uwzględniono.

Tabela 3

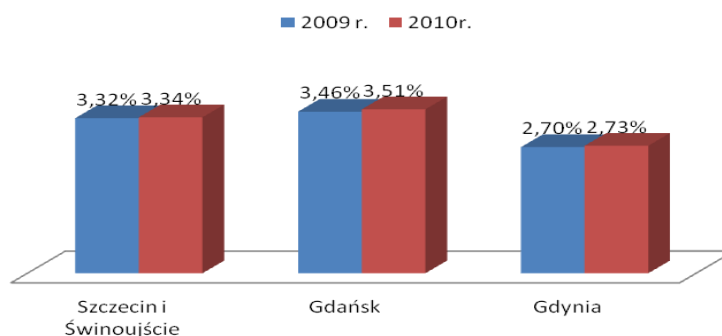
Udział przeładunków polskich portów w portach RMB w latach 2009–2010

	2009 r.	2010 r.
Sumaryczne wielkości przeładunków w dwudziestu największych portach RMB (w mln ton)	498,70	504,70
Udział przeładunków (%)		
Szczecin–Świnoujście	3,32	3,34
Gdańsk	3,46	3,51
Gdynia	2,70	2,73

Brak danych za rok 2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych ZMPSiŚ SA

Udział polskich portów morskich w rynku RMB w 2009 i 2010 roku zaprezentowano na rysunku 1.

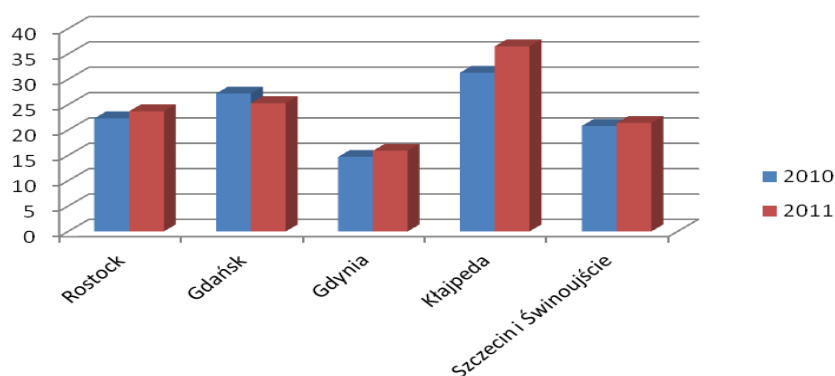


Rysunek 1. Udział polskich portów morskich w rynku RMB w latach 2009–2010

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych ZMPSiŚ SA

Oceniając udział polskich portów morskich w rynku w Regionie Morza Bałtyckiego, należy stwierdzić, że polskie porty morskie przeładowują mniej niż 5% ogółu wszystkich towarów. Zdecydowanie lepiej wygląda udział polskich portów morskich w grupie portów południowego Bałtyku. Udział ten w latach 2010–2011 przedstawiono na rysunku 2.

¹ Porty RMB: Primorsk, St. Petersburg, Tallinn, Goteborg, Ventspils, Lubeka, Ryga, Rostock, Kłajpeda, Gdańsk, Skoldvik, Szczecin–Świnoujście, Kopenhaga, Malmo, Kaliningrad, Gdynia, Aarhus, Helsinki, Trelleborg, Halsingborg, Sztokholm.



Rysunek 2. Udział portów polskich na tle portów południowego Bałtyku w latach 2010 i 2011

Brak danych z portu morskiego w Tallinie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych ZMPSiŚ SA.

Analizując wielkości przeładunków polskich portów morskich na tle konkurencyjnych portów południowego Bałtyku należy stwierdzić, że port w Gdańsku odgrywa znaczącą rolę, bowiem udział w przeładunkach ogółem kształtuje się na poziomie prawie 20%. Nie wiele mniejsze wielkości przeładowuje zespół portowy w Szczecinie i Świnoujściu. Najmniejszy udział w ogólnej masie ładunków występuje w porcie w Gdyni.

Udział w rynku zespołu portowego Szczecin i Świnoujście jest mierzony wielkością przeładunków poszczególnych grup towarowych na terenie portu morskiego w Szczecinie i Świnoujściu w porównaniu do masy ładunków w największych polskich portach morskich. Udział w rynku zespołu portowego Szczecin i Świnoujście z podziałem na grupy towarowe w latach 2010 i 2011 przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4

Przeładunki grupy towarowej zespołu portowego Szczecin i Świnoujście, Gdańska i Gdyni w latach 2010 i 2011 (w tys. ton)

Grupa towarowa	Gdańsk		Gdynia		Szczecin i Świnoujście	
	2010 r.	2011 r.	2010 r.	2011 r.	2010 r.	2011 r.
Węgiel	3181,10	1789,30	1683,90	1399,80	7294,90	5422,10
Ruda	10,40	11,10	4,40	0,00	471,50	464,90
Inne masowce	2676,30	5006,60	2264,10	2727,30	2213,80	3670,00
Zboże	781,15	816,12	1663,60	1587,30	1342,90	1081,80
Drewno	0,00	0,80	43,40	45,10	12,40	23,10
Drobnica	6132,00	7299,70	8159,60	9561,40	8467,10	9290,70
Ropa i przetwory	14 401,20	10 387,90	916,10	590,50	1040,20	1401,50
Razem	27 182,10	25 305,50	14 736,10	15 911,40	20 842,80	21 354,10

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych danych.

Analizując udział w rynku zespołu portowego Szczecin i Świnoujście stwierdza się, że w roku 2010 wyniósł on 33%, natomiast w 2011 roku – 34%. Pomimo tendencji spadko-

wych w światowym transporcie morskim, zespół portowy Szczecin i Świnoujście odnotował nieznaczny wzrost obsługi ładunków, zwłaszcza w grupie ładunków masowych.

Bardzo istotnym miernikiem jest poziom satysfakcji klientów portu morskiego. Utrzymanie dotychczasowych i pozyskanie nowych klientów zależy w dużej mierze od efektywnego zaspokojenia ich potrzeb. Pomiar satysfakcji dostarcza informacji na temat działania przedsiębiorstwa. Aby port morski pozyskiwał niezbędną wiedzę na temat oczekiwań i preferencji kontrahentów, niezbędne jest przeprowadzenie oceny satysfakcji klienta. W tym celu, odpowiedzialne komórki organizacyjne spółki na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych, dokonują analizy i oceny poziomu satysfakcji klientów, a uzyskane wyniki prezentowane są w kompleksowym przeglądzie zarządzania.

Ze względu na specyfikę działalności portów morskich i ich klientów, miernikiem, który nie do końca przedstawia prawdziwy obraz o utrzymaniu poszczególnych grup klientów jest przeciętny czas współpracy. Na terenie portu morskiego funkcjonują takie firmy, które ze względu na unikalny charakter świadczonych usług, działalność swoją prowadzić mogą tylko i wyłącznie na terenie portu morskiego.

Zdobywanie nowych klientów można ocenić badając tempo, w jakim przedsiębiorstwo pozyskuje nowych klientów w ujęciu względnym lub bezwzględnym. Miernikiem użytecznym w tym zakresie jest porównanie liczby nowych klientów z liczbą zapytań ofertowych, które zostały zarejestrowane w rejestrze ofert lub w stosunku do liczby zawartych umów.

Drugi rodzaj mierników stosowany w perspektywie klienta, to mierniki wartości oferowanej dla klienta. Wartość oferowana klientom to czynnik przyszłego sukcesu, który wpływa na przyszłą wartość mierników realizacji celów (Kaplan, Norton 2006: 71).

Podstawowym źródłem tworzenia wartości dla klienta jest oferowanie określonego zbioru korzyści. Korzyści te mogą wynikać z trzech podstawowych grup czynników:

- są związane z zestawem określonych cech produktu lub usług, takich jak jakość, cena, wygoda, bezpieczeństwo, dostępność, funkcjonalność, estetyka itp.,
- są efektem właściwych relacji z klientem, np. sprawności systemu obsługi, trwałego partnerstwa klient–producent,
- są związane z postrzeganiem przedsiębiorstwa przez jego klientów, wynikają z pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa lub marki oferowanych produktów lub usług (Kozarkiewicz 2007).

Pojęcie wartości dla klienta jest odmienne dla poszczególnych sektorów gospodarki i segmentów rynku. Z perspektywy klienta portu morskiego wartość ta rozumiana jest jako suma korzyści, jakich on oczekuje od usług świadczonych przez port morski. Wartość dla klienta jest postrzegana przez niego jako wartość korzyści ekonomicznych, technicznych i społecznych pozyskiwanych w zamian za cenę płaconą za usługę z uwzględnieniem jej dostępności na rynku. Natomiast z perspektywy portu morskiego, wartość oferowana klientowi, to korzyści w postaci usług oferowanych kontrahentom po to, aby zapewnić sobie ich satysfakcję i lojalność, a w konsekwencji przychody ze sprzedaży usług. Biorąc pod uwagę specyfikę działalności portu morskiego atrybutem determinującym wartość dla klientów są:

- cena usług,
- jakość i terminowość usług,
- funkcjonalność usług,
- dostępność terenów portowych,
- poziom infrastruktury portowej,
- pozytywne relacje z klientami i ogólny wizerunek przedsiębiorstwa.

Analizując wartość dla klienta, warto zwrócić uwagę na różnicę między wartością oczekiwaną przez klienta, wartością obiecywaną przez przedsiębiorstwo, a wartością wynikającą z rzeczywistych, fizycznych cech oferowanych usług. Poszukiwanie rzeczywistych źródeł wartości dla klienta, jej pomiar i właściwe uwzględnianie w rachunkach decyzyjnych sprzyja spełnieniu wymagań klienta.

Wszystkie omówione mierniki stosowane w perspektywie klienta dają obraz o wymaganiach, lojalności i satysfakcji klientów, natomiast nie wskazują poziomu rentowności klienta lub grupy klientów. Strategiczna karta wyników jako system pomiaru działalności w perspektywie klienta, oprócz miar zadowolenia klientów, zawiera też miary opłacalności współpracy z klientami. Miary rentowności klienta powinny umożliwiać analizę przychodów ze sprzedaży oraz kosztów związanych z zasobami zużytymi do obsługi danego klienta.

3. Analiza rentowności klientów portu morskiego

We współczesnych teoriach zarządzania, klient jest traktowany jako kapitał przedsiębiorstwa. To klienci i ich decyzje generują wpływy, decydują o rentowności i płynności przedsiębiorstwa. Dostarczają przedsiębiorstwu również wiedzy o swoich potrzebach, za których zaspokojenie są skłonni zapłacić.

Analiza rentowności klientów pozwala na skoncentrowanie uwagi na segmentach docelowych. Porównanie przychodów uzyskanych od poszczególnych grup klientów ułatwia podejmowanie decyzji o działaniach, które przedsiębiorstwo powinno podjąć, aby mogło zrealizować dwa cele: zatrzymać rentownych klientów w docelowych rynkach oraz monitorować klientów nierentownych.

Zależności pomiędzy rentownością klientów a segmentami rynku przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5

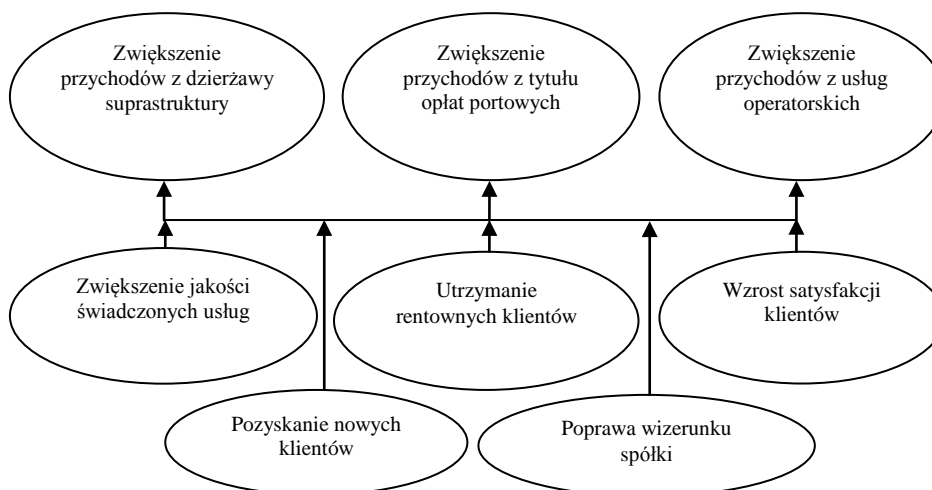
Grupy klientów a rentowność klienta

Grupa klientów	Klienci rentowni	Klienci nierentowni
Klienci docelowi	grupę klientów należy zatrzymać	grupę klientów należy reformować
Klienci niedocelowi	grupę klientów należy monitorować	grupę klientów należy monitorować

Źródło: (Kaplan, Norton 2006: 79)

Perspektywa klienta w strategicznej karcie wyników skupia najważniejsze zagadnienia związane z klientem i jest źródłem realizacji celów finansowych przedsiębiorstwa. Pomiedzy celami finansowymi przedsiębiorstwa a miernikami w perspektywie klienta istnieje ścisły związek przyczynowo-skutkowy, który przedstawiono na rysunku 3.

Informacja o przychodach, generowanych przez poszczególne rodzaje usług, świadczonych przez port morski i kosztach tych usług, ma kluczowe znaczenie dla oceny poziomu rentowności usług, a tym samym stanowi podstawę podejmowania decyzji o wyznaczeniu kierunku rozwoju portów morskich. Analizę rentowności portfela usług świadczonych przez port morski w roku 2010 przedstawiono w tabeli 6, natomiast porównanie wskaźników rentowności poszczególnych rodzajów usług za rok 2010 i 2011 – w tabeli 7.



Rysunek 3. Związki przyczynowo-skutkowe między celami finansowymi a perspektywą klienta w strategicznej karcie wyników w porcie morskim

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6

Analiza rentowności segmentów usług portu morskiego w 2010 roku (w zł)

	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Segment 4	Segment 5	Razem
Przychody	7 386 086	19 507 411	25 381 657	656 440	10 562 657	63 494 251
Koszty	6 451 173	15 855 915	14 855 681	355 122	10 842 125	48 360 016
Wynik na sprzedaży	934 913	3 651 496	10 525 976	301 318	-279 468	15 134 235
Rentowność sprzedaży (%)	12,6	18,7	41,4	45,9	-2,6	23,8
Pozostałe koszty						4 203 082
Wynik brutto	Utrzymać segmenty		Rozwijać segmenty		Zrezygnować NIE MOŻNA!	10 931 153
Rentowność brutto(%)						17,2

Źródło: opracowanie własne.

Analizując rentowność poszczególnych segmentów usług, można stwierdzić, że segmenty od 1 do 4 są rentowne i generują dla przedsiębiorstwa duże przychody, dlatego grupy te należy rozwijać i utrzymać. Segment 5, mimo że jest nierentowny natomiast musi zostać utrzymany, ponieważ zgodnie ustawą o portach i przystaniach morskich (Ustawa z 20 grudnia 1996...) istnieje konieczność świadczenia odpowiednich rodzajów usług klientom portu morskiego i nie można z nich zrezygnować. Ujemny wynik ze sprzedaży w segmencie 5 był spowodowany wysokimi kosztami, których poniesienie było konieczne w celu zaoferowania klientom wyższej jakości. Ponadto, klienci segmentu 5 wykazali mniejsze zainteresowanie danym rodzajem usług.

Tabela 7

Porównanie wskaźników rentowności segmentów usług świadczonych przez port morskie w 2010 i 2011 roku (w %)

Rodzaj segmentu usług	Rentowność sprzedaży usług	
	2010 r.	2011 r.
Segment 1	12,60	16,50
Segment 2	18,70	38,80
Segment 3	41,40	21,90
Segment 4	45,90	54,00
Segment 5	-2,60	0,75

Źródło: opracowanie własne.

Analizując rentowność poszczególnych segmentów usług świadczonych przez podmiot zarządzający portem morskim, należy podkreślić, że w latach 2010–2011 wzrosła rentowność sprzedaży czterech segmentów usług, natomiast znacznie spadła rentowność jednego segmentu usług, aż o 19,5%. Wynik ten wskazuje na podjęcie zdecydowanych działań w celu pozyskania klientów na dany rodzaj usług.

Przeprowadzona analiza rentowności usług i segmentów klientów portu morskiego umożliwia przedsiębiorstwu zidentyfikowanie grup rentownych. Nie wszyscy klienci portu generują dla przedsiębiorstwa zyski. Port morski nie może zrezygnować z klientów nierentownych, ponieważ obowiązek świadczenia pewnych usług wynika z przepisów prawa, np. odbiór odpadów ze statków. Tak ważne jest dlatego poszukiwanie nowych klientów i dostosowywanie do ich wymagań usług świadczonych przez port morski.

Uwagi końcowe

Działalność współczesnych portów morskich determinują zewnętrzne uwarunkowania ich funkcjonowania, takie jak: rosnąca konkurencja, rozwój technologii i postępująca internacjonalizacja różnych branż i sektorów. Dynamiczne zmiany w otoczeniu wymagają umiejętności dostosowania i elastycznego reagowania na obserwowane trendy. W zarządzaniu portem morskim istotną rolę odgrywa dostarczanie informacji pozwalającej na wspomaganie procesu decyzyjnego z uwzględnieniem wpływu rynku, klientów i konkurentów.

Proces formułowania perspektywy klienta w strategicznej karcie wyników uzależniony jest od posiadanej informacji na temat docelowych klientów i segmentów rynku oraz określenia mierników realizacji celów zdefiniowanych w odniesieniu do klientów. Identyfikując mierniki zastosowane w perspektywie klienta, menedżerowie dążą do skoncentrowania swoich wysiłków na zaoferowaniu klientom portu morskiego ponadprzeciętnej wartości.

Literatura

- Kaplan R.S., Norton D.P. (2006), *Strategiczna karta wyników. Jak przenieść strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Karmańska A. (2006), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Kozarkiewicz A. (2007), *Wartość dla klienta we współczesnej rachunkowości zarządczej*, w: „Monitor Rachunkowości i Finansów” nr 5.
- Sobańska I. (2010), *Rachunkowość zarządcza. Podejście operacyjne i strategiczne*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.

Świderska G.K. (2010), *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*, Difin, Warszawa.
Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 roku o portach i przystaniach morskich, DzU 1997, nr 9, poz. 44, z późn. zm.

CUSTOMER MEASURES IN BALANCED SCORECARD IN SEAPORTS

Abstract: The aim of the article presents the role of measurement in the Client perspective of the Balanced Scorecard of seaports. In the market economy achieving financial goals is not possible without taking into account the requirements and expectations of customers. In order to realize the intended objectives and acquire satisfactory financial results, seaports should identify the needs and expectations of its business partners. Customer focus in the balanced scorecard allows for the identification of targeted customers and segments of the market. It also assigns appropriate measures, of which the most important are: involvement in the market, customer satisfaction and their profitability.

Keywords: balanced scorecard, customer measures, seaports

Cytowanie

Habelman J. (2013), *Mierniki klienta w strategicznej karcie wyników w portach morskich*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 757, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 58, Szczecin, s. 181–191; www.wneiz.pl/frfu.

