

Magdalena Olender-Skorek
Instytut Łączności, Państwowy Instytut Badawczy
Uniwersytet Warszawski

P.U.P „Poczta Polska” przed 2009 rokiem. Konieczność zmian (cz. 3)

„Dobry los nie jest
sprzymierzeńcem bezzwrotnych”

Sofokles

Przygotowanie, uzgodnienie i przełożenie na konkretne zadania strategii

Oczywiście taka strategia istnieje. Nie powinien być to jednak dokument poufny, gdyż jak pracownicy i kierownicy mają realizować przygotowaną i zaakceptowaną przez najwyższe kierownictwo strategię? Uprzedzając zastrzeżenia dotyczące konieczności ochrony tajemnicy przedsiębiorstwa stwierdzić można, że problem ten daje się efektywnie rozwiązać.

W większości polskich przedsiębiorstw dotychczasowe strategie były przygotowywane przez specjalnie zatrudnione w tym celu firmy. Przygotowywały one kilkusetstronicowe opracowania, będące w większej części analizą stanu istniejącego lub, co gorsza, przeszłego i tak naprawdę dość ogólnie odnoszące się do przyszłości. Jeszcze większym problemem było wyznaczenie podmiotu odpowiedzialnego za wykonanie strategii, przygotowanie harmonogramu jej realizacji i monitorowanie stopnia wdrożenia jej w życie. W takiej sytuacji wspomniana odpowiedzialność spadała na najwyższe kierownictwo, które w zaciśniętych gabinecie realizowało ową strategię. Ani średnie kierownictwo, ani tym bardziej pracownicy nie identyfikowali się z tym celem i misją firmy, a w niektórych sytuacjach całkiem nieświadomie działali przeciwko pożądanym i nakreślonym w przedsiębiorstwie kierunkom rozwoju.

Remedium na tę sytuację wydaje się sporządzenie strategii w oparciu o me-

todę *balanced scorecard*¹, określanej często w języku polskim jako *strategiczna karta wyników*. Nie wnikając w szczegóły jej przygotowania, polega ona na włączeniu wszystkich pracowników firmy w preparowanie celów (które mają być osiągnięte) i sposobów ich osiągnięcia. W kolejnym etapie następuje przyporządkowanie odpowiednich środków, osób odpowiedzialnych i metod monitorowania, koniecznych do właściwej ich realizacji. Choć metoda ta do złudzenia przypominać może wspomnianą wcześniej praktykę większości firm, to zdecydowanie różni się od tamtej zaangażowaniem średniej kadry zarządczej w przygotowanie i implementację strategii.

Inną, dość powszechną, wadą w tworzeniu strategii jest silne akcentowanie zmian strukturalnych, czy też – stosując inną nomenklaturę – organizacyjnych. Problem ten przywodzi na myśl powszechnie znaną, ale rzadko używaną maksymę: „najpierw strategia, a później struktura”. Najbardziej wskazanym rozwiązaniem byłoby, aby struktura wynikała wprost z procesów, jednak, biorąc pod uwagę fakt, że nie wszędzie i nie w takim samym czasie procesy te da się ustalić, można zastosować tylko metodę mieszaną: z jednej strony wynik procesów, a z drugiej cele i zadania strategii.

W przedsiębiorstwach niejednokrotnie zapomina się, że strategia nie powinna być dana raz na zawsze, a powinna podlegać stałej modyfikacji, wynikającej ze zmieniającej się sytuacji oraz z predykcji dotyczących przyszłości. Należy przy tym pamiętać o zjawisku swoistej konwergencji, czyli upodabniania się strategii różnych jednostek, które tak naprawdę prowadzą do upadku strategii źródłowej.

Innym rodzajem zmian, w którym Poczta Polska pokłada nadzieje na lepsze, jest proces przekształcenia w holding. Usłyszeć można nawet głosy, że zmiana ta będzie generowała środki finansowe. Struktura holdingu² posiada niewątpliwie szereg zalet, takich jak:

- konkurencja jednostek w ramach holdingu
- wzrost inicjatywy i przedsiębiorczości kierownictwa, usprawnienie systemu podejmowania decyzji
- rozłożenie ryzyka gospodarczego na określoną liczbę odmiennych podmiotów prawa
- możliwość prywatyzacji niektórych spółek
- spółka holdingowa nadrzędna (matka) nie będzie odpowiadała za zobowiązania spółek zależnych
- ułatwiona kontrola wewnętrzna
- spółka – matka będzie miała możliwość prowadzenia elastycznej polityki kapitałowej poprzez odprzedaż części udziałów, dopuszczenie nowych udziałowców, oddziaływanie na rentowność poprzez między innymi politykę cenową, czynsze
- spółki – córki koncentrować się mogą na działalności operacyjnej i przekształcać się w centra zysku
- ułatwienie pozyskiwania inwestorów krajowych i zagranicznych
- zarząd spółki – matki i dyrektorzy biur mogą być skoncentrowani na podejmowaniu działań strategicznych
- działania restrukturyzacyjne umożliwią ograniczenie kosztów ogólnych
- wzmocnienie prestiżu kadry kierowniczej spółek córek,

ale i niesie następujące zagrożenia:

- koszty – opłaty rejestrowe przy zakładaniu spółek córek, opłaty skarbowe i notarialne, opłaty za usługi kon-

¹ www.balancedscorecard.org

² Z. Kret, *Holding – Grupa kapitałowa*, PWE, 2004. L. Stecki, *Holding*, TNOiK Toruń, 1999. J. Toborek-Mazur, *Holding w aspekcie prawnym, bilansowym i podatkowym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2005.

sultingowe, szkolenie kadr menedżerskich i członków rad nadzorczych, opodatkowanie spółek zależnych

- utrudnienia podatkowe. Spółka – matka, która nie prowadzi działalności gospodarczej, nie może odliczyć od podatku dochodowego podatku od otrzymanych dywidend lub innych przychodów z tytułu udziału w zyskach spółek – córek
- przy braku monitoringu kierownictwo holdingu może stracić nadzór merytoryczny nad spółkami – córkami
- na tle zróżnicowania płac w spółkach – córkach może dojść do presji na ich wyrównanie
- deficyt odpowiednio kwalifikowanych kadr.

Przesłankami niesprzyjającymi dla tworzenia holdingu są:

- konkurencja na rynku
- sztywna, hierarchiczna struktura organizacyjna i scentralizowany system zarządzania
- brak właściwego rozrachunku wewnętrznego jednostek
- doświadczenie większości kadry kierowniczej w systemach administracyjnych
- niskie płace wysoko wykwalifikowanej kadry menedżerskiej
- wielokryterialne i niejednoznaczne mierniki oceny zakładów
- brak możliwości sfinansowania kosztów restrukturyzacji.

Istnieje uzasadniona obawa, że wymienione powyżej niesprzyjające przesłanki niemal dokładnie odzwierciedlają sytuację Poczty Polskiej, a w związku z tym stawiają pod znakiem zapytania biznesowe uzasadnienie wdrożenia takiej struktury.

Zmiana kultury firmy³ z przedsiębiorstwa państwowego na podmiot zorientowany rynkowo

Czasochłonność wspomnianego zadania nie powinna budzić żadnych wątpliwości. Obecna sytuacja nie pozosta-

wia jednak innego wyjścia, jak właśnie rozpoczęcie takiego procesu. Wiąże się to oczywiście z nakierowaniem wszystkich działań podejmowanych w firmie na klienta i jego potrzeby. Nie wystarczy przy tym sama deklaracja, że klient jest najważniejszy, ale należy zbadać pod tym kątem wszystkie procesy zachodzące w firmie. Czy rzeczywiście są to procesy, które przyczyniają się do lepszego zaspokojenia potrzeb klienta (wewnętrznego i zewnętrznego)? Jaki jest cel prowadzenia danego procesu i kto tak naprawdę jest jego odbiorcą?

W praktycznych rozmowach z pracownikami okazuje się, że zadanie tych prostych pytań może już stanowić załączek zmian, bo nieraz najczęstszym odbiorcą działań pracowniczych jest dyrektor, albo inny przełożony, któremu dana praca służy z kolei tylko i wyłącznie do powiększania wiedzy ogólnej. Często pracownik robi rzeczy, których nie powinien robić, a nie robi tych, które robić powinien. Podejście procesowe⁴ umożliwi przy tym poprawę wielu z nich, chociażby na bazie wewnętrznego benchmarkingu. Zbadanie, dlaczego jednej jednostce ta sama czynność zajmuje zdecydowanie więcej czasu, niż innej, powinno doprowadzić do szybkiej poprawy działania (na przykład w terminowości dostarczania przesyłek listowych). Powodami, dla których warto organizować zainteresowanie wokół procesów jest wiele:

- są jednym z elementów przewagi konkurencyjnej
- są maszyną służącą wprowadzeniu strategii firmy
- umożliwiają organizacji spełnianie oczekiwań klientów i osiągnięcia celów finansowych
- skupienie uwagi na kliencie na wszystkich poziomach organizacji pozwala zrozumieć, w jaki sposób poszczególne osoby w przedsiębiorstwie oraz ich funkcje wiążą się z klientem (w tym z klientem wewnętrznym)
- pozwalają na lepsze zrozumienie indywidualnych ról każdego pracownika w systemie, co pomaga w efektywniejszym ich wypełnianiu.

Oczywiście w przedsiębiorstwie tak dużym, jak Poczta Polska, nie można w krótkim czasie prześledzić wszystkich procesów. Doskonalenie procesów w Poczcie Polskiej polegałoby na:

- wyszukiwaniu i analizie przyczyn niezadowolonych klientów (elementów procesów o niskiej jakości)
- doskonalenie procesów poprzez rozwiązywanie problemów systemowych
- monitorowanie skuteczności wprowadzanych rozwiązań
- utrwalanie i standaryzację dobrych rozwiązań.

Należy przy tym położyć nacisk na obszary, gdzie może nastąpić szybka poprawa. Docelowo powinno to prowadzić do jednolitego poziomu usług w całej Polsce, umożliwiając realne śledzenie poziomu satysfakcji klienta⁵. Istotne znaczenie ma tak zwane wdrożenie pilotażowe i nie należy o nim zapominać, mając jednak na uwadze, że trzeba je przeprowadzić szybko, by sprawnie przejść do właściwego wdrożenia.

Obecnie też słyszymy deklaracje o kliencie, przeważnie niestety z działu marketingu. A przecież marketingiem powinni zajmować się wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa⁶. W Poczcie Polskiej ta troska o klienta przybrała kuriozalne zjawisko dywersyfikacji produktu, a mianowicie możemy w placówce pocztowej zaopatrzyć się w aspirynę, rajstopy, kredki, a nawet wysłać „totołotka”. Nie byłoby w tym nic złego, gdyż można podać przykłady sukcesów przedsiębiorstw sprzedających bardzo zróżnicowane produkty, ale po pierwsze: nie słyszeliśmy, żeby to były przedsiębiorstwa pocztowe, a po drugie: nie może się to odbywać kosztem obniżenia jakości czynności podstawowych, co ma czasem miejsce w przypadku Poczty Polskiej.

Rozwój usług

W związku z tym, że problematyka ta jest stosunkowo dobrze rozpoznana, omówiona zostanie bardzo skrótowo.

³ M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna, w A. K. Koźmiński, W. Piotrowski Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN 1995.

⁴ M. Rączka, A. Tabor, A. Zając, Zarządzanie Jakością. Jakość w procesach wytwarzania, Wyd. PK, Kraków 2000.

⁵ Znaczenie satysfakcji klienta podkreśla m.in. P. Kotler w swojej książce pt. *Marketing*, Rebis, 2005.

⁶ ibidem, P. Kotler.

Generalnie, rozwój usług powinien odbywać się między innymi w zmianie podejścia do pojawiających się substytutów, które z zagrożeń należy przekształcić w szansę. Dotyczy to szczególnie Internetu, gdyż to właśnie usługi oparte na tej technologii w najbliższym czasie będą się rozwijać. Przykładowo wymienić można inicjatywy stworzenia w sektorze publicznym dostępu młodzieży do Internetu i usług multimedialnych w centrach publicznych. Również dobrą infrastrukturą dysponuje Poczta Polska dla usług finansowo-bankowych. Powinna także odzyskać przynajmniej część „smakowitego” rynku usług kurierskich, który w skandaliczny sposób utraciła na przestrzeni ostatnich lat. Podobnie jest z prenumeratą od instytucji.

Działania jakościowe i szybkość reakcji przy niskich cenach być może pozwoliłoby zmniejszyć zakres usług wykonywanych przez różne firmy na własne potrzeby. Nadal trzeba współpracować z administracją państwową, a także próbować różnych nowych pomysłów (jak przykładowo powiązania umowne z firmami zajmującymi się sprzedażą wysyłkową, dostarczanie polskich produktów dla Polaków mieszkających za granicą). Pomysłów mogą być dziesiątki i może właśnie w którymś z nich tkwi załazek niszy rynkowej.

Ponadto poczta może być cennym i pożądanym partnerem rozwoju regionalnych i wiejskich społeczności poprzez ułatwienie dostępu do różnego rodzaju usług (nie tylko pocztowych). Zarysowany w poprzednim punkcie sposób dywersyfikacji działalności powinien być realizowany, ale w powiązaniu z dotychczasowym profilem tak, aby właściwie wykorzystać istniejący potencjał. Wiele firm porzuciło modne w pewnym okresie nadmierne różnicowanie działalności, rezygnując z funkcji niepowiązanych z działalnością podstawową. W efekcie dla niektórych takie różnicowanie zamiast spodziewanych zysków, przyniosło wiele kłopotów.

Restrukturyzacja zatrudnienia

W sytuacji tak wysokiego bezrobocia jest to problem olbrzymi. Z jednej stro-

ny państwo ma dbać, żeby bezrobocie spadało, z drugiej strony ma stać na straży efektywności działania firmy. Jej działalność ma charakteryzować się wysoką wydajnością pracy, co z kolei mierzone jest wynikami na każdego zatrudnionego. Przedsiębiorstwo może oczywiście działać na zwiększanie przychodów, ale biorąc pod uwagę proces liberalizacji i wzrostu konkurencyjności oraz spodziewanej utraty rynku, jest to prawie niemożliwe. Pozostaje zatem mianownik. I tu zaczyna się problem, bo za każdym zmniejszeniem zatrudnienia stoi człowiek, jego marzenia, dążenia i zadowolenie z życia. Często także nie tylko jednej osoby, ponieważ w przypadku jedynego żywiciela rodziny stwierdzenia powyższe odnieść można do całej rodziny. Wybitny teoretyk naukowej organizacji zarządzania, A.H.Maslow napisał, że w przypadku braku odpowiedniego zapewnienia zaspokojenia tak zwanych potrzeb fizjologicznych, to jest między innymi potrzeby stabilizacji, człowiek nie może zrealizować żadnych innych potrzeb⁷. I mimo, że teoria ta ma także przeciwników, to jednak trudno odmówić jej racji w tym zakresie.

Z powyższym problemem tak naprawdę nie umie sobie też poradzić Unia Europejska, gdyż w dyrektywach zalecających proces liberalizacji stwierdza się, że proces zmniejszenia zatrudnienia u operatorów publicznych powinien być zrównoważony przez zwiększenie zatrudnienia u nowo pojawiających się operatorów, co nie wydaje się przekonywujące, a brak jest jakichkolwiek dowodów na poparcie tej tezy. Kraje „starej” Unii mogą łatwiej radzić sobie z tym problemem ze względu na zdecydowanie niższy poziom bezrobocia w gospodarce i większe możliwości finansowego wsparcia programów pomocy socjalnej. Wydaje się więc, że jest to mimo szeregu negatywnych konsekwencji, jakie za sobą niesie, wskazanie dla polskich organów regulacyjnych, negocjujących warunki liberalizacji, aby procesu tego nie przyśpieszać.

Osiągane przez Poczte Polską wyniki w zakresie wydajności zatrudnienia, szczególnie w warunkach liberalizacji i globalizacji wskazują, że przeprowadzenia tego procesu nie da się uniknąć.

I jedynym rozsądnym podejściem będzie takie, które przyjmuje teorię mniejszego zła. Nie powinien pocieszać nas fakt, że są przykłady poczt europejskich, które chciały rozpocząć podobne projekty i nie kontynuowały ich, gdyż są one w zdecydowanie innej, lepszej sytuacji.

Podstawowym zagrożeniem takiego procesu jest brak akceptacji przez załogę, sprzeciw związków zawodowych, niewłaściwa komunikacja, duża skala zmian, niskie zaangażowanie kadry kierowniczej, duże koszty, słaba współpraca między jednostkami organizacyjnymi, negatywna reakcja otoczenia zewnętrznego. Program musi przebiegać w sposób jak najmniej dotkliwy społecznie, w związku z tym w pierwszej kolejności powinien obejmować pracowników zatrudnionych u więcej niż jednego pracodawcy, posiadających uprawnienia emerytalne na zasadach ogólnych, posiadających uprawnienia do wcześniejszej emerytury, do świadczeń przedemerytalnych itp. W dalszym okresie mogłyby objąć dobrowolne zadeklarowanie woli rozwiązania stosunku pracy.

Proces restrukturyzacji to także proces przekwalifikowania pracowników firmy do nowych usług, uwzględniający zrównoważenie preferencji pracowników i firmy, obejmujący wszystkich, którzy mogą być przesunięci, zanim będzie się zatrudniać pracowników z zewnątrz. Minimalny poziom kompetencji wymagany do wewnętrznych przekwalifikowań powinien być niższy, niż konieczny do zatrudnienia z zewnątrz. Niezbędne kwalifikacje uzupełnione będą w procesie szkolenia. Proces restrukturyzacji powinien być uczciwy, przejrzysty, otwarty dla związków zawodowych.

Wątpliwość budzi też entuzjazm co do możliwości szerokiego wykorzystania outsourcingu⁸, to znaczy przekazania wykonywania pewnych czynności firmom zewnętrznym, jak na przykład sprzątanie, ochrona mienia, szkolenia, obsługa prawna, rachunkowość. Korzyści z tego tytułu w większym zakresie wykorzystują firmy małe, które są niejako do tego zmuszone, a często pełny koszt świadczenia wydzielonych usług nie jest wcale niższy niż poprzednio.

⁷ A.H. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper, New York 1954.

⁸ O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN, 1998.

Wybór takiej formy restrukturyzacji powinien więc być zdeterminowany wieloletnim rachunkiem ekonomicznym. Należy również bardzo starannie przygotować umowy prawne o świadczenie tych usług. Proces powinien być uczciwy, przejrzysty, otwarty dla związków zawodowych.

Inwestycje

Informacje prasowe z ostatniego okresu podają, że przygotowywana komercjalizacja Poczty Polskiej ma umożliwić szersze niż dotychczas korzystanie z kredytów. Problem w tym, że nie podaje się, w co te projektowane kredyty będą inwestowane. Przypomnienia wymaga fakt, że kredyt musi być spłacany, a żeby to nastąpiło musi być zainwestowany w działalność ważną z punktu widzenia przychodów, koniecznością związaną z jakością usług lub pilnością ich dostarczenia. W tej chwili nie uzyskano na ten temat informacji i można tylko mieć nadzieję, że pieniądze przeznaczone będą na uzasadnione z punktu widzenia biznesowego inwestycje. Nieruchomości należałoby się pozbyć, a szerzej wykorzystywać instytucję franchisingu⁹. Sprzedawanie sprawdzonego produktu, znaku towarowego i sposobu działania oraz usług pomocniczych w zamian za szereg opłat stałych i honorariów prowadzić może do ograniczenia konkurencji. Czyli zamiast otwierania nowych placówek wykorzystanie działalności agenta działającego na rzecz i w imieniu Poczty. Poczta brytyjska może być wzorem tego rodzaju działań.

Jakość

Dzięki wysokiej jakości usług możemy zredukować liczbę reklamacji i tym samym liczbę niezadowolonych klientów, procesów sądowych lub odszkodowań.

Co najważniejsze, nie utracimy możliwości pozyskania nowych rynków zbytu, zamówień i klientów.

Tak więc dzięki ciągłemu podwyższaniu jakości usług automatycznie obniżamy koszty.

Z drugiej strony, dla zapewnienia lepszej jakości musimy niejednokrotnie zmieniać technologię, sposoby myślenia, a czasami i zasoby ludzkie, pożądane do wykonywania usług na oczekiwanym poziomie.

Pociąga to za sobą koszty związane z prewencją, jak na przykład koszty szkolenia pracowników, opracowania i wdrożenia nowych procedur, koszty kontroli i monitorowania jakości itp. Należy to jednak zawsze traktować jako inwestycję w jutrzejsze przychody. Jakości nie da się wprowadzić przez bezmyślne naśladownictwo metod, struktur, systemów (na przykład zarządzania) bez uwzględnienia specyfiki i uwarunkowań firmy. Wysoką jakość najlepiej osiągnąć nie przez regulacje administracyjno-prawne, ale głównie poprzez szkolenie i motywację pracowników. Jakość jest z jednej strony jednym z czterech głównych czynników uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, a z drugiej strony Poczta Polska jest na nią skazana, zarówno poprzez regulacje prawne wewnątrz kraju, jak i dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady Europy.

LITERATURA:

1. Biuletyny Urzędu Regulacji Telekomunikacji i Poczty (obecnego UKE)
2. C. Bowman, D. Faulkner, Strategie konkurencji, Felberg SJA, Warszawa 1999
3. T. Gołębiowski, Zarządzanie strategiczne planowanie i kontrola, Difin, 2001
4. P. Kotler, Marketing, Rebis, 2005
5. M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna, w: A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, 1995
6. Z. Kret, Holding - Grupa kapitałowa, PWE, 2004
7. K. Kruszyński, A. Stolarczyk, System okresowych raportów dotyczących rozwoju rynku usług pocztowych, konkurencji i podmiotów działających na tym rynku, Raport 2, Instytut Łączności, Warszawa, 2005
8. N. Lake, Planowanie strategiczne w firmie, Helion, 2005
9. A.H. Maslow, Motivation and Personality, Harper, New York, 1954
10. K. Oblój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa, 2001
11. M. E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1992
12. M. Rączka, A. Tabor, A. Zajac, Zarządzanie Jakością. Jakość w procesach wytwarzania, Wyd. PK, Kraków 2000
13. L. Stecki, Holding, TNOiK Toruń, 1999
14. Światowy Związek Pocztowy - dane statystyczne z listopada 2005 r
15. J. Toborek-Mazur, Holding w aspekcie prawnym, bilansowym i podatkowym, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2005
16. H. Wehrich, H. Koontz, Management. A global perspective, McGraw-Hill, New York 1993
17. J. Westwood, Jak napisać plan marketingowy?, One Press, 2005
18. O.E. Williamson, Ekonomiczne instytucje kapitalizmu, PWN, 1998
19. www.balancedscorecard.org
20. www.franchising.biz.pl

⁹ www.franchising.biz.pl