

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

P.U.P „Poczta Polska” przed 2009 rokiem. Konieczność zmian (cz. 2)

„Dobry los nie jest sprzymierzeńcem
bezczyntnych”

Sofokles

Otwarcie rynku pocztowego w Polsce – zagrożenia

Przedstawione w poprzedniej części artykułu¹ statystyki są niewielką pociechą, gdyż to nie litewskiego czy lotewskiego operatora należy się obawiać, ale niektórych wymienionych liderów rynku, tym bardziej, że są oni na tym rynku już obecni poprzez swoje spółki zależne. I tak, niemiecka poczta działa poprzez DHL, poczta francuska i szwedzka poprzez DPD (do niedawna Masterlink), poczta brytyjska przez GLS (poprzednio Szybka Paczka), a holenderska przez TNT. Dodatkowo następuje konsolidacja firm (połączenie Servisco i DHL) i jednocześnie konsolidacja rynku, gdyż cztery firmy (DHL, Stolica, GLS i DPD) przejęły już ponad 75% lukratywnego rynku przesyłek ekspresowych, a według szacunków, udział Poczty Polskiej w 2006 roku znowu spadł i wynosić będzie około 2%.

Gdyby to porównanie miało się odbyć już w chwili obecnej, Poczta Polska nie miałaby najmniejszych szans w konfrontacji z zagranicznymi konkurentami. Możliwość dokonania tak zwanego „żabiego skoku” w technologii, to jest przejścia do najbardziej nowoczesnych technologicznie rozwiązań z pominięciem technologii przejściowych, nieco tę pozycję konkurencyjną może poprawić. Inaczej mówiąc, polega to na zwykłym naśladownictwie najlepszych rozwiązań, co – jak pokazuje praktyka – jest w gospodarce często jedynym rozsądnym postępowaniem.

W dalszych rozważaniach pomocna może się okazać analiza SWOT², którą na po-

trzeby niniejszego opracowania przeprowadzono. Wykorzystywanie takiego narzędzia zaobserwować można w części przedsiębiorstw, jednak w większości nie obejmuje ona wszystkich czynników. Czynniki często są mylone, nie wspominając już o pełnej analizie, zawierającej wartościowanie tychże czynników. Oczywiście jest to analiza ściśle subiektywna, dokonana przez osobę nie pracującą w Poczcie Polskiej i w związku z tym może wywołać (szczególnie w zakresie słabych stron) duże emocje. Mimo wad podejścia „SWOT-owego”, takie zewnętrzne spojrzenie jest bardzo przydatne, a w związku z tym zasadne wydaje się przedstawienie jego wyników w artykule.

Analiza SWOT³ P.U.P „Poczta Polska”

Mocne strony (wnętrze firmy)

- marka i tradycja – długi staż na rynku (status operatora narodowego)
 - dobra znajomość dostawców
 - możliwość poszerzania asortymentu usług (płynność umożliwiająca wprowadzanie innowacji)
 - przejściowy monopol w niektórych segmentach rynku
 - duża, ogólnopolska sieć dystrybucji usług
 - dominujący udział w niektórych rynkach
 - silna pozycja negocjacyjna
 - łatwość dostępu do organów tworzących przepisy prawne
 - bardzo dobra znajomość rynków lokalnych i globalnych
 - dobra współpraca z narodowymi operatorami pocztowymi w Europie i na świecie.
- #### Słabe strony (wnętrze firmy)
- słabnące perspektywy rozwoju firmy w przyszłości
 - niekorzystny wizerunek firmy w otocze-

niu powodowany monopolistycznym charakterem działania

- system księgowy uniemożliwiający wyodrębnienie kosztów poszczególnych rodzajów usług, procesów, kosztów obsługi klientów
 - brak lub niepełne wdrożenie kompleksowych systemów wspomagających zarządzanie i eksploatację zasobów technicznych firmy
 - niezadowalająca jakość świadczonych usług
 - nieodpowiedni podział kompetencji wśród poszczególnych szczebli zarządzania, co przyczynia się do trudności w równoczesnym kierowaniu przez Zarząd zagadnieniami strategicznymi i operacyjnymi
 - słabo rozwinięte zaplecze badawczo – rozwojowe, wspomagające adaptację i wdrożenie systemów informatycznych dla organizacji obsługi klientów i świadczenia nowych usług pocztowych
 - dualizm dróg decyzyjnych i informacyjnych, brak systemu przepływu informacji
 - brak rozwiniętej strategii marketingowej w firmie, a co za tym idzie – brak awansowanej segmentacji rynku owocującej prymitywną ofertą usługową
 - brak skutecznej polityki kadrowej mogącej sprostać nowym wymaganiom rynku
 - złożona organizacja PP, obejmująca teren całej Polski, przy dużym stopniu centralizacji powoduje niedowład całej struktury i jej mozolne reakcje na potrzeby zmieniającego się rynku
 - silna pozycja związków zawodowych.
- #### Szanse (otoczenie)
- pojawienie się nowych grup odbiorców
 - sprzyjające regulacje prawne, które umożliwiają utrzymanie pozycji monopolistycznej w niektórych usługach o charakterze powszechnym do 2009 roku lub dalej

¹ „Logistyka” nr 2/2007, s.64-66 (przyp. red.).

² N. Lake, *Planowanie strategiczne w firmie*, Helion, 2005, T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne planowanie i kontrola*, Difin, 2001, J. Westwood, *Jak napisać plan marketingowy?*, One Press, 2005.

³ W literaturze przedmiotu używa się także nazw: TOWS (H. Wehrich) lub WOTS (A. Sharpling); autorzy kładą w nich inny nacisk na poszczególne grupy czynników.

- łatwy dostęp do nowych technologii
- możliwość rozwoju usług na rynku międzynarodowym
- duży rynek dobrze wykwalifikowanych specjalistów możliwych do zatrudnienia w dobie bezrobocia
- korzystne tendencje w polityce podatkowej państwa.

Zagrożenia (otoczenie)

- postępująca liberalizacja polskiego rynku zwiększająca konkurencję ze strony innych usługodawców (krajowych i zagranicznych)
- spadek popytu na podstawowe usługi pocztowe
- dynamiczny rozwój alternatywnych metod komunikacji
- brak możliwości subwencji państwowych rekompensujących konieczność świadczenia usług w terenach wiejskich i górskich, związanych z obronnością Państwa
- brak prywatnego właściciela firmy dbającego o jego efektywność i racjonalność działania
- zaangażowanie rządu w sposób zarządzania firmą – brak stałości władz w przedsiębiorstwie, których wybór zależy od partii rządzącej.

Po identyfikacji mocnych i słabych stron, a także szans i zagrożeń, przypisano poszczególnym czynnikom wagi, odpowiadające ich wpływowi na rozwój przedsiębiorstwa. Następnie zbadano relacje pomiędzy poszczególnymi grupami czynników, dokonano odpowiednich przeliczeń i podsumowano otrzymane wyniki, w efekcie czego otrzymano zamieszczoną poniżej macierz normatywnych strategii działania:

OTOCZENIE	Szanse	Zagrożenia
Sily	76	48
Słabości	83	34

W macierzy takiej poszczególne ćwiartki oznaczają odpowiednio⁴:

OTOCZENIE	Szanse	Zagrożenia
Sily	Strategia agresywna	Strategia konserwatywna
Słabości	Strategia konkurencyjna	Strategia defensywna

Przedsiębiorstwo znalazło się w lewej dolnej ćwiartce, uzyskawszy 83 punkty. Z teorii ekonomii wynikają dwa podejścia. Według Portera⁵, firma powinna re-alizować strategię konkurencyjną. Według Weihricha – strategię Maxi-Mini⁶.

Strategia konkurencyjna koncentruje się na budowie siły organizacji przez wykorzystanie pozytywnego efektu synergii słabych stron i szans. Główne cechy to powiększanie zasobów finansowych, zwiększanie produktywności, redukcja kosztów i powiększanie zasobów handlowych⁷. Dostosowując tę teorię do Poczty Polskiej, powinna ona wykorzystać główne szanse płynące z otoczenia, jak pojawianie się nowych grup odbiorców, łatwy dostęp do nowych technologii i duży rynek dobrze wykwalifikowanych specjalistów. Szanse te służyć powinny do zniwelowania głównych słabych stron, jakimi są malejące perspektywy rozwoju, słabo rozwinięte zaplecze badawczo – rozwojowe, wspomagające adaptację i wdrożenie systemów informatycznych dla organizacji obsługi klientów i świadczenia nowych usług pocztowych, i system księgowy uniemożliwiający wyodrębnienie kosztów poszczególnych rodzajów usług oraz niezadowolająca jakość świadczonych usług.

Strategia Maxi-Mini zakłada, że źródłem trudności rozwojowych firmy jest niekorzystny układ warunków zewnętrznych. Przedsiębiorstwo może przeciwstawić mu duży potencjał wewnętrzny, wykorzystując do maksimum swoje mocne strony⁸. W przypadku Poczty Polskiej najważniejsze mocne strony to możliwość poszerzenia asortymentu usług, znajomość rynków lokalnych i globalnych, a także współpraca z operatorami narodowymi na świecie i w Europie. Oznacza to, że Poczta Polska powinna inwestować w poprawę jakości usług, wprowadzać w szerokim zakresie nowe usługi w oparciu o benchmarking. Władze przedsiębiorstwa powinny koncentrować się na przeciwdziałaniu głównym zagrożeniom, do których należą: postępująca liberalizacja polskiego rynku, recesja gospodarcza i spadek popytu.

Powyższa analiza i prezentowane dane wskazują, że P.U.P. „Poczta Polska” znajduje się obecnie na etapie konieczności szyb-

kich, dużych, być może bolesnych zmian. Brzmi to może niezbyt odkrywczym i trywialnym, natomiast sam pakiet koniecznych zmian może okazać się sprawą bardzo kłopotliwą. Szczególne problemy wiążą się z kwestią organizacji i realizacji koniecznych zmian przed 2009 rokiem, czyli datą pełnego otwarcia rynku pocztowego.

W ostatniej części artykułów, która ukaże się w kolejnym numerze „Logistyki”, autor przestawi zestaw działań, które – jego zdaniem – należy podjąć w pierwszej kolejności.

BIBLIOGRAFIA:

1. *Biuletyn Urzędu Regulacji Telekomunikacji i Poczty (obecnie 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. Weihrich, 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

⁴ H. Weihrich, H. Koontz, *Management. A global perspective*, McGraw-Hill, New York 1993.

⁵ Porter, M. E.: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, ale także: Faulkner D., Bowman C.: *Strategie konkurencji*, Felberg SJA, Warszawa 1999 oraz Oblój, K.: *Strategia organizacji*, PWE Warszawa 2001.

⁶ op. cit., H. Weihrich, H. Koontz.

⁷ op. cit., M. E. Porter.

⁸ op. cit., H. Weihrich, H. Koontz.