

Ocena Strategii Grupy Poczty Polskiej na lata 2017 - 2021

Po 1989 r. sytuacja Poczty Polskiej z roku na rok stawała się coraz gorsza, a jakość i sposób świadczenia przez nią usług był coraz bardziej archaiczny na tle szybko rozwijających się rodzimych firm prywatnych czy zagranicznych firm kurierskich, które weszły do Polski. Dlatego Poczta była, i przez wielu nadal jest, postrzegana jako relikw PRL-u. Do tego stanu rzeczy przyczyniła się obojętność państwa, które ignorowało jedną z największych swoich spółek. Na tle innych krajów europejskich, w których poczty narodowe są postrzegane jako dobro narodowe i aktywnie wspierane przez swoje rządy, było to postępowanie całkowicie niezrozumiałe.

Władze spółki starały się nadrobić zaległości, modernizując placówki pocztowe i otwierając nowe oraz wydłużając czas ich pracy, tak aby dostosować go do zmieniającego się trybu życia Polaków. Wprowadzono nowe usługi, takie jak kurierski Pocztex, czy paczki dostarczane w ciągu 24 i 48 godzin. Niestety nie zahamowało to spadku przychodów, a budżet trzeba było ratować sprzedażą nieruchomości. O skali zapóźnienia technologicznego firmy może świadczyć to, że płatność kartami płatniczymi wdrożono dopiero w 2016 roku, kiedy od dawna był to standard dla całego rynku usług i sprzedaży, za wyjątkiem chyba tylko straganów na bazarach.

Zmiana postrzegania firmy przez władze począwszy od 2016 r. zaowocowała znacznym przyspieszeniem przekształceń w spółce, zmierzających do odbudowy jej pozycji, a nie tylko do zahamowania procesu upadku. W efekcie powstała nowa Strategia Poczty Polskiej na lata 2017-21.

Przyjęta w niej misja (łączy i doręcza. Zaufana, bliska, bezpieczna. Dla Polski, dla klientów, dla pracowników) podkreśla powszechny charakter usług Poczty Polskiej oraz wiarygodność i bezpieczeństwo wynikające z wieloletniego doświadczenia, a także kontroli Skarbu Państwa nad spółką. Wyraża również nadzieję, na potraktowanie firmy przez państwo jako jednego z jego kluczowych zasobów co sprawi, że będzie mogła rozwijać usługi nie tylko dla obywateli, ale również dla administracji publicznej. Misja podkreśla także kwestię odpowiedzialności firmy w stosunku do pracowników, czego wyrazem jest m.in. uczciwa polityka zatrudnienia i unikanie umów śmieciowych.

Przyjęta w strategii wizja zakłada, że Poczta Polska to: „największy, zaufany integrator usług komunikacyjnych, paczkowo-kurierskich oraz logistycznych, który zapewni najszerszy dostęp do Klienta indywidualnego, w oparciu o sieć placówek, listonoszy i platformę cyfrową”. Takie założenia stawiają przed firmą ambitne wyzwania. Zarząd jednak zdaje sobie sprawę, że bez ich realizacji Poczta czeka stagnacja i problemy finansowe.

Rozwój firmy w latach 2017-2021 ma się opierać na 3 tzw. osiach wzrostu:

1. KEP – Logistyka – eCommerce
2. Usługi międzynarodowe i ekspansja zagraniczna
3. Usługi realizowane na rzecz państwa

Wzrosty rynku KEP (przesyłki kurierskie, ekspresowe i paczkowe) napędzane są przez dynamiczny rozwój e-commerce. Aby zrealizować przyjęte założenia potrzebne będzie z pewnością zintensyfikowanie sprzedaży tak, aby usługi paczkowe i kurierskie Poczty były dostępne dla kupujących we wszystkich największych sklepach internetowych. W tej chwili podstawową formą dostawy jest przesyłka kurierska, realizowana przez firmy konkurencyjne. Oprócz niej bardzo często mamy możliwość skorzystania z dostawy poprzez paczkomaty InPostu. To sygnał, że dla wielu klientów ważna jest możliwość odbioru w dogodnym dla nich miejscu przez całą dobę. Wyjściem naprzeciw tym oczekiwaniom było podpisanie przez Poczta Polską umów z PKN Orlen i RUCH S.A. dzięki którym możliwy stał się odbiór przesyłek na stacjach benzynowych i w kioskach. Usługa ta jednak tylko w części może być odpowiedzią na ekspansję paczkomatów. Strategia zakłada, że przychody z obszaru KEP, logistyki i e-commerce do 2021 przewyższą, osiągnane z kluczowej obecnie dla firmy usługi listowej. To konieczne bo wolumen wysyłanych listów spada każdego roku o ok. 4-5%, a biorąc pod uwagę zmiany technologiczne i dalszy rozwój komunikacji cyfrowej, tempo to zapewne będzie w kolejnych latach rosło. Firma nie ma więc wyjścia i musi jakoś łątać powstałą w ten sposób dziurę w przychodach.

Postawienie na usługi międzynarodowe jako źródło wzrostu, również nie jest pozbawione podstaw. Szacuje się, że do 2020 roku rynek sprzedaży cross-border B2C w Europie Środkowo- Wschodniej wzrośnie do 48% całej sprzedaży co oznacza wartość transakcji na poziomie 45mld USD. Szacuje się, że w Europie działa ponad 715 tysięcy firm oferujących swoje produkty czy usługi on-line, więc również dla nich to ogromna szansa na rozwój. Tym bardziej, że jak wskazują badania 40% firm europejskich prowadzi sprzedaż on-line do innych krajów UE, a zaledwie 25% za granicę Unii. Dla Polski te udziały są znacznie poniżej europejskiej średniej, szczególnie w przypadku sprzedaży poza UE. Inaczej wygląda sprawa z zaangażowaniem Poczty we współpracę z Chinami przy obsłudze transportu towarów poprzez Nowy Jedwabny Szlak jakie planuje Zarząd. Mimo podpisania porozumienia o współpracy z China Post w kwietniu br., droga do jego realizacji bez aktywnego wsparcia polskiego rządu oraz zaangażowania innych spółek Skarbu Państwa nie będzie łatwa.

Trzecią oś wzrostu stanowią usługi realizowane na rzecz państwa. Firma zakłada, że wykorzystując swoją unikalną pozycję rynkową, z możliwością dotarcia do wszystkich obywateli oraz znaną, stabilną i cieszącą się zaufaniem markę będzie mogła realizować na rzecz państwa szereg usług. Podstawę stanowią będą oczywiście usługi powszechne, których gwarantem jest status operatora wyznaczonego, jaki Poczta Polska ma zagwarantowany do 2025 r. Usługi powszechne to jednak tylko fragment rynku pocztowego, dlatego Poczta słusznie chciałaby uzyskać status Narodowego Operatora Poczтового, który zapewnia kompleksową obsługę zarówno administracji publicznej jak i spółek Skarbu Państwa.

Rozwój technologii cyfrowych i związana z tym rewolucja komunikacyjna, sprawia, że poczty narodowe tworzą kompleksowe usługi zapewniające sprawną elektroniczną wymianę korespondencji. Tego typu narzędzia funkcjonują już w wielu krajach (np. w Danii, Francji, Finlandii, Szwajcarii, Czechach) i są aktywnie wspierane przez państwo, które w wielu przypadkach obliguje nie tylko swoje agendy, ale również przedsiębiorców (a w niektórych krajach nawet obywateli) do korzystania z nich. Przyspieszenie całego procesu zapewnia również rozporządzenie eIDAS, które wprowadza szereg rozwiązań, których celem jest zwiększenie zaufania do transakcji czy komunikacji on-line pomiędzy urzędami administracji publicznej i samorządowej oraz firmami i obywatelami.

Poczta Polska dysponuje już narzędziami, które spełniają niezbędne wymagania i mogłyby być łatwo zaadaptowane na potrzeby administracji – platformą Envelo. Co znalazło swój wyraz w „Strategii dla zrównoważonego rozwoju” premiera Mateusza Morawieckiego, gdzie zapisano, że Poczta Polska jest strategicznym filarem państwa w rozwoju e-government. Wg założeń rządowego programu "Od papierowej do cyfrowej Polski" w przeciągu 5 lat 50% obywateli załatwia 80% swoich spraw przez Internet”. Budowa cyfrowych usług publicznych zapisana w ww. programie zakłada wdrożenie cyfrowych skrzynek dla podmiotów publicznych i obywateli, co mogłoby zostać zrealizowane przy użyciu rozwiązań Poczty.

Strategia określa konkretne cele, które powinny zostać osiągnięte w perspektywie jej realizacji czyli do roku 2021. Te związane z realizacją usługi powszechnej, to przestrzeganie terminowości świadczonych w jej ramach usług oraz zachowanie ustawowo określonych parametrów sieci. W tym miejscu zasadne jest pytanie, czy parametry te powinny być bezwzględnie przestrzegane? Czy może jednak możliwe jest ich ograniczenie terytorialnie i/lub czasowe pod specjalnymi warunkami? W Polsce dokonuje się bowiem szereg zmian demograficznych, spada też liczba niektórych usług (głównie listowej). W tej sytuacji warto byłoby rozważyć zmianę zapisów ustawy Prawo pocztowe, które zakładają odbiór korespondencji ze skrzynek nadawczych w każdym dniu roboczym, co w niektórych obszarach jest zbędnym generowaniem kosztów i nie ma uzasadnienia ekonomicznego ani społecznego. Można byłoby również zastanowić się nad uelastycznieniem podejścia do funkcjonowania urzędów pocztowych. W rejonach z niewielką liczbą mieszkańców i niskim zapotrzebowaniem na usługi może wystarczyć mała agencja pocztowa z jednym okienkiem zamiast rozbudowanej struktury. Tego typu rozwiązania związane z ograniczeniem usługi powszechnej na wybranych obszarach przyjęto we Włoszech. Poste Italiane na terenach o gęstości zaludnienia poniżej 200 osób/km² oraz trudnych warunkach geograficznych będzie dostarczać przesyłki w ramach usługi powszechnej co drugi dzień w systemie: poniedziałek – środa – piątek – wtorek – czwartek. Docelowo zmiany mają objąć ponad 5000 gmin.

Jednym z kluczowych celów jest również zwiększenie poziomu satysfakcji klientów oraz pracowników firmy. To działania bardzo oczekiwane, które powinny nabrać zdecydowanego przyspieszenia. Prostsze wydaje się osiągnięcie celu w zakresie wzrostu satysfakcji klientów, zwłaszcza, że wdrożenie nowego informatycznego systemu okienkowego powinno skrócić czas obsługi w placówkach. Wprowadzenie jednolitych standardów zarządzania poszczególnymi placówkami oraz przemyślane dobór oferty usług i produktów w nich dostępnych (wychodzących poza tzw. core business) także powinno być krokiem we właściwym kierunku.

Wzrost płacy minimalnej oraz spadek bezrobocia spowodowały duże problemy z zapewnieniem obsady głównie na stanowiskach listonoszy, gdzie liczbę wakatów szacuje się na ok. 1000 osób. Obecna płaca podstawowa na tym stanowisku wynosi ok. 2150 zł brutto i jest poniżej poziomu wynagrodzeń oferowanego przez dyskonty. Bez jej podniesienia firma nadal będzie borykać się z brakami kadrowymi i bardzo dużą fluktuacją kadr, co będzie miało swoje odbicie w jakości obsługi. Krokiem w dobrą stronę było wprowadzenie systemów premiowania, zaakceptowanych przez dwie największe organizacje związkowe w firmie.

Poczta Polska ma w tej chwili dobry moment na dokonanie szybkich zmian. Modyfikacja cennika usług powszechnych z dnia 1.02.2017 r. niewątpliwie przyczyniła się do poprawy wyników spółki.

Wyjście z rynku listów głównego konkurenta, czyli InPostu, spowodowało, że wielu jego klientów, z tego obszaru, wróciło do Poczty. Z kolei włączenie się w proces cyfryzacji państwa, stwarza szansę na stworzenie nowego, źródła przychodów. Bowiem bez wzrostu przychodów firma nie będzie mogła sobie pozwolić na inwestycje, które są absolutnie niezbędne do jej dalszego funkcjonowania jak: unowocześnienie i integracja systemów informatycznych, modernizacja placówek, czy zakup nowych sorterów do paczek, bez których trudno będzie zwiększyć udział w rynku KEP. Większe przychody powinny też umożliwić Poczcie realizację postulatów pracowników dotyczących wzrostu płac. Bo to właśnie pracownicy, szczególnie listonosze czy osoby pracujący w tzw. „okienku” są wizytówką firmy, to na podstawie kontaktu z nimi obywatele wyrabiają sobie zdanie na jej temat, co z kolei przekłada się na jej postrzeganie w świadomości społecznej.

Krzysztof Piskorski

Prezes Stowarzyszenia „Instytut Pocztowy”

