

Grzegorz Grodecki

Ocena stanu zarządzania logistyką pocztową w Poczcie Polskiej

Ekonomiczne Problemy Usług nr 35, cz. 2, 389-400

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

GRZEGORZ GRODECKI

Poczta Polska

OCENA STANU ZARZĄDZANIA LOGISTYKĄ POCZTOWĄ W POCZCIE POLSKIEJ

Proces komercjalizacji, a docelowo prywatyzacji Przedsiębiorstwa Państwowego Użyteczności Publicznej „Poczta Polska”, postawił przed kierownictwem zadanie przekształcenia niedawnego monopolisty w firmę zdolną do skutecznej walki rynkowej. Samo zdefiniowanie obszarów i zakresu niezbędnych zmian jest trudne, a podjęcie decyzji o wdrożeniu procesów naprawczych obarczone dodatkową niepewnością, związaną z oceną przebiegu obecnego kryzysu w gospodarce światowej. Patrząc jednak z drugiej strony, właśnie okresy dekonjunktury sprzyjają podejmowaniu śmiałych projektów poprawy efektywności ekonomicznej i skuteczności operacyjnej. Nieuchronność rozpoczętych zmian, niepewność w otoczeniu, utrata stabilnej perspektywy na przyszłość oraz pogarszająca się sytuacja na rynku pracy wpływają na większą skłonność pracowników do tolerowania, czy wręcz aktywnego włączenia się w procesy restrukturyzacji. Szczególnie w obszarach o kluczowym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, gdzie w okresach prosperity opór przed zmianami jest największy, czas kryzysu stwarza szansę wprowadzenia w życie radykalnych rozwiązań.

Dla Poczty Polskiej to logistyka pocztowa jest obszarem najistotniejszym z punktu widzenia możliwości zaoferowania i zagwarantowania klientowi pożądanego przez niego usług o oczekiwanym poziomie ceny i jakości. Ponieważ dostępność usług (sieć placówek) oraz kształt oferty (usługi powszechne) jest w dużej mierze narzucona przez otoczenie regulacyjne, to właśnie sprawność

oraz efektywność kosztowa zarządzania przepływem strumieni ładunku, pomiędzy miejscem nadania a odbiorcą, jest elementem decydującym zarówno o zadowoleniu klienta, jak i o wyniku ekonomicznym operatora.

Dyrektywy unijne¹, zapowiedzi Urzędu Komunikacji Elektronicznej (UKE) oraz praktyki regulatorów innych krajów UE² wskazują na konieczność przygotowania logistyki Poczty Polskiej do obsługi podmiotów konkurencyjnych. Ponieważ będzie to działalność komercyjna, o zakresie i cenach kontrolowanych prawdopodobnie przez UKE, istnieje konieczność jasnego wyodrębnienia procesu logistyki pocztowej wraz z rachunkiem kosztów działań. W każdym innym przypadku PP naraża się na arbitralne narzucenie rozwiązań przez UKE, który swoje posłannictwo odczytuje w kontekście obrony konkurencji przed „monopolistą”. Jedynie klarowny, wydzielony i zoptymalizowany proces z kosztami odzwierciedlonymi w rachunku ABC, daje szansę merytorycznej obrony żywotnych interesów narodowego operatora. Takie działania dają podstawę dla świadomego zarządzania kosztami, choćby w tym jednym obszarze, oraz przypisanie i egzekwowanie odpowiedzialności za podejmowane decyzje przez właścicieli procesów – od megaprocesu, przez procesy główne, podprocesy do procesów pomocniczych logistyki pocztowej.

Droga do osiągnięcia pożądanego stanu jest długa, gdyż musi rozpocząć się z poziomu, na którym przedsiębiorstwo obecnie się znajduje. Jego cechą zasadniczą jest rozproszenie kompetencji decyzyjnych po różnych szczeblach struktury funkcjonalnej kilku jednostek biznesowych³ (Centrów) oraz brak jasnych kryteriów odpowiedzialności menedżerskiej, a co za tym idzie brak rzeczywistej odpowiedzialności w wielu obszarach, a szczególnie na ich granicach. Dodatkowo, podział terytorialny struktur funkcjonalnych prowadzi do konfliktu interesów poszczególnych Oddziałów Regionalnych, także wewnątrz Centrów. Ten dość niepokojący obraz jest wynikiem „rozproszenia” podstawowych elementów logistyki pocztowej w strukturze zarządczej Centrum Poczty (CP), przy zarządzaniu transportem umiejscowionym w osobnej jednostce.

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, iż w świadomości przeważającej większości pracowników PP logistyka jest jedynie mało znaczącym dodatkiem

¹ Art. 11/11A Dyrektywy UE 2008/6/WE.

² http://www.uke.gov.pl/_gALLERY/14/75/14759/Strategia_pocztowa_UKE_2009-2011_v1.pdf s. 26-28.

³ W strukturach Poczty Polskiej funkcjonują pioniry biznesowe takie jak Centrum Poczty (CP), Centrum Logistyki (CL), Centrum Usług Koncesjonowanych (CUK) itp.

do usług pocztowych, finansowych i handlu detalicznego. Jest to konsekwencją wieloletniej praktyki stawiania jednostkom w strukturach terytorialnych zadań przychodowych, bez pogłębionej refleksji nad stroną kosztową świadczenia usług. Brak wystarczającego wsparcia ze strony finansowej informacji zarządczej, uniemożliwia analizę rentowności poszczególnych produktów czy poziomu zyskowności obsługi poszczególnych klientów masowych, nie pozwalając na ocenę efektywności ekonomicznej podejmowanych działań, a co za tym idzie na ocenę pracy menedżerów. Rezygnacja z systemu rozliczeń wewnętrznych, przy braku jakichkolwiek mechanizmów zapewniających przypisywanie odpowiedzialności za działania generujące koszty w innych jednostkach, wypaczyła sens wielu działań handlowych na wszystkich szczeblach organizacyjnych PP. Między innymi doprowadziło to do sprzedaży usług bez względu na koszty, wprowadzania nierentownych usług (także finansowych), strat w handlu detalicznym. Oczywistym wynikiem było także zaniechanie działań racjonalizujących koszty jako mało istotnych, a często ograniczających możliwość wykazania się dodatkowymi przychodami. Skutkiem tego jest np. często nieuzasadniony, obserwowany wzrost kosztów transportu w obrębie obsługi „pierwszej i ostatniej mili” (przykładowo: nieefektywna kosztowo obsługa tzw. poczty firmowej czy zawyżone stawki w niektórych regionach za obsługę skrzynek pocztowych). Działania logistyczne, jako kosztotwórcza część usług pocztowych, są traktowane bardzo „lokalnie” i instrumentalnie. Nawet działania na poziomie ogólnopolskim, takie jak budowa planów połączeń transportowych pomiędzy węzłami, podlegają silnie grze lokalnych interesów.

Głównymi elementami punktowej infrastruktury logistycznej Poczty Polskiej są węzły, których zadaniem jest przetwarzanie przepływających strumieni przesyłek pocztowych (listy, paczki), zgodnie z przyjętymi regułami. Decydującą rolę w systemie logistycznym odgrywiają węzły ekspedycyjno-rozdzielcze (WER-y) usytuowane w poszczególnych Oddziałach Regionalnych CP na poziomie Oddziałów Rejonowych. To położenie w strukturach terytorialnych wpływa w znacznym stopniu na przewagę priorytetów lokalnych, pocztowych (w rozumieniu: sieci placówek pocztowych), nad sprawnością i efektywnością systemu logistycznego jako całości. Przykładem tego jest tzw. „polityka czystej podłogi”, przejawiająca się w dążeniu do wypchnięcia z własnego węzła jak największej ilości przesyłek w jak najkrótszym czasie, bez względu na problemy, jakie to wywoła w transporcie lub w innym WER, do którego ładunek jest skierowany. Jednocześnie „słaba pozycja” w strukturach pocztowych powoduje,

że nie wszystkie WER-y są w stanie wyegzekwować, istotnego z punktu widzenia interesów logistyki, rozdziału strumieni poszczególnych kategorii przesyłek w placówkach pocztowych. Powoduje to znaczący wzrost komplikacji i pracochłonności procesów własnych WER, przed którymi obroną jest przekazanie dalej zmieszanych strumieni w ramach „polityki czystej podłogi”. WER-y, jako małe jednostki na poziomie regionalnym potężnych struktur Centrum Poczty, mają bardzo słabą siłę przebicia w walce o kształt logistyki pocztowej oraz bardzo małą odpowiedzialnością za skuteczność swojego działania, gdyż rzeczywiste kompetencje zarządcze tam umiejscowione są minimalne⁴.

Sfera tzw. „komunikacji pocztowej” PP (komórki ds. zarządzania siecią i komunikacji pocztowej), odpowiada za planowanie połączeń transportowych pomiędzy węzłami oraz skomunikowanie tychże z placówkami pocztowymi. Komórki te są rozproszone terytorialnie na różnych szczeblach zarządzania w Centrum Poczty. Ich zadania koncentrują się na zapewnieniu jak najlepszych połączeń dla realizacji celów jakościowych i ilościowych CP, przy braku zdefiniowanej odpowiedzialności za kreowane koszty. Skutkiem tego jest nieuzasadniony wzrost ilości połączeń obsługiwanych przez transport, w tym szybki wzrost wykorzystania międzyregionalnego transportu lotniczego. Ten ostatni ma tę przewagę nad drogowym, że jego czas jest zdecydowanie krótszy, co pozwala ukryć błędy w polityce handlowej oraz niewydolność logistyki wewnątrzregionalnej. Brak rzeczywistej odpowiedzialności „komunikacji pocztowej” za generowane koszty transportu wpływa na powstawanie planów nieefektywnych ekonomicznie. Rozbudowa planów komunikacyjnych, w tym także kursów obsługujących placówki pocztowe⁵, stała się metodą mającą zaradzić pogarszającej się terminowości przesyłek, a wzrost kosztów transportu jest często uzasadniany stwierdzeniem: „jakość musi kosztować”. Usytuowanie „komunikacji pocztowej” w strukturze organizacyjnej Poczty Polskiej (oderwanie od węzłów i transportu) oraz sposób pracy oparty na wielotygodniowych uzgodnieniach (Konferencje Kursowo – Odsyłkowe), odbywających się obecnie przeważnie dwa razy do roku, prowadzi do szukania kompromisów dla intere-

⁴ Sieć WER-ów to serce systemu logistyki pocztowej i dlatego powinien mieć „silny głos” już na poziomie budowy strategii rozwoju firmy oraz być współdecydującym o kształcie operacji pocztowych – w strukturach CP jest jedynie „petentem” a nie partnerem.

⁵ Audyt IPC we wrześniu 2008 zwrócił uwagę na nadmierną ilość połączeń samochodowych zwożących przesyłki z placówek pocztowych do WER – nieuzasadnioną z punktu widzenia zarządzania jakością i poważnie obciążającą koszty obsługi logistycznej.

sów lokalnych Oddziałów Regionalnych, zamiast podejścia umożliwiającego optymalizację z punktu widzenia całości systemu logistyki pocztowej. Ponadto brak zaawansowanego oprogramowania wspierającego optymalizację planów komunikacyjnych uniemożliwia symulację rozwiązań w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, szczególnie w okresie trwającej transformacji sieci logistycznej Poczty Polskiej. Podobnie jak w sytuacji WER, rozproszenie „komunikacji pocztowej” w strukturach CP, prowadzi do osłabienia pozycji logistyki pocztowej i traktowania jej jako prostego zasobu do wykorzystania, a odpowiedzialność za koszty nie jest jednoznacznie przypisana.

Mimo, iż istnieje świadomość tego, że w proces realizacji usług zaangażowana jest logistyka, to nie praktykuje się w PP konsultowania z logistyką (ani choćby z samym transportem), planowanych nowych usług lub zmian w usługach już świadczonych. Prowadzi to do wdrażania usług, których koszty przewyższają cenę lub takich, których realizacja w ramach istniejących systemów jest niemożliwa (w rozsądnych granicach kosztowych). Obniża to wiarygodność Poczty Polskiej i naraża na straty związane z uzasadnionymi reklamacjami. Częste są także przypadki, gdy nieefektywność kosztowa realizowanych usług jest związana ze złym wykorzystaniem zasobów, np. transportowych, gdyż dysponentami są osoby rozliczane z przychodów, a nie z generowanych kosztów w obszarze logistyki. Ten brak świadomości uwarunkowań logistycznych funkcjonowania przedsiębiorstwa pocztowego szczególnie wyraźnie widać w obszarze logistycznej obsługi klientów masowych. Tutaj także w znaczącej części przypadków służby logistyczne wyłączone są z kreowania i negocjacji oferty skierowanej do konkretnego nadawcy, przez co niewykorzystana zostaje szansa optymalizacji kosztowej po obu stronach procesu logistycznego. Niewłączanie logistyki w proces projektowania nowych produktów, analizy aktualnej oferty czy proces negocjacji logistycznej obsługi klienta, jest wyrazem niezrozumienia funkcji logistyki i przynosi poważne straty przedsiębiorstwu.

Zarządzanie logistyczną obsługą „ostatniej mili” jest rozproszone po różnych jednostkach CP: od węzłów i paczkarni do wybranych placówek pocztowych. Menedżerowie w CP nie są rozliczani z kreowanych kosztów transportu, a jedynie z parametrów jakościowych doręczeń. Zakres zadań i odpowiedzialności w obsłudze „pierwszej” i „ostatniej mili” jest różny dla Centrów Poczty i Centrów Logistyki (CL). Obie jednostki mają bardzo ograniczone zasoby ludzkie (nie mają możliwości dynamicznej regulacji poziomu zatrudnienia), a CL dodatkowo niewystarczającą ilość samochodów (polityka inwestycyjna

jest poza jednostką). Następuje więc często proces „przepychania problemów przez granicę funkcjonalną” zamiast ich wspólnego rozwiązywania. Jest też dodatkowe miejsce na rozmywanie odpowiedzialności za niską jakość, poprzez zrzucenie winy na brak zasobów po stronie partnera. Sytuacja taka nie motywuje do podnoszenia jakości i efektywności działań własnych. Tym bardziej należy podkreślić coraz częstsze przypadki bardzo dobrej współpracy na poziomie jednostek regionalnych CP i CL. Sedno jednak nie w tym, by współpraca wynikała ze zrozumienia i wzajemnej życzliwości, ale aby była elementem systemu zarządzania wynikającym ze wspólnych zadań i odpowiedzialności.

Zadaniem Centrum Logistyki jest jedynie administrowanie i utrzymanie w dobrym stanie eksploatacyjnym zasobów transportowych oraz zarządzanie umowami z przewoźnikami zewnętrznymi. Sposób budżetowania⁶, sposób planowania i realizacji zaopatrzenia i inwestycji⁷ oraz sztywne plany etatyzacji, czynią CL niezdolnym do efektywnej obsługi transportowej (w rozumieniu zapewnienia dostępności samochodów i kierowców) pozostałych jednostek Poczty Polskiej - nie służą także obniżaniu kosztów. W wielu przypadkach oferta CL nie jest konkurencyjna w stosunku do ofert rynkowych, szczególnie pod kątem elastyczności, czyli możliwości szybkiego dostosowania do zmieniających się potrzeb. Nic więc dziwnego, że na poziomie dysponentów transportu w CP, którzy nie są rozliczani z kosztów transportowych, chętnie widziany jest outsourcing usług, jako sposób rozwiązania problemów jakości obsługi.

Oddzielnym, bardzo poważnym problemem, jest brak całościowego obrazu logistyki w strategii przedsiębiorstwa. Przyjęty w 2006 roku model logistyki pocztowej opisuje jedynie infrastrukturę punktową, a więc usytuowanie i funkcje węzłów, ich kategoryzację, czyli wyposażenie w maszyny oraz przypisanie strumieni. Pomija natomiast, tak jak i inne dokumenty strategiczne, obszar zarządzania całością problematyki logistyki w przedsiębiorstwie. Brak jest analizy, wniosków i spójnej wizji rozwoju wszystkich elementów infrastrukturalnych i zarządczych uwzględniających obszary logistyki gotówki, logistyki zaopatrzenia, transportu oraz organizacji i narzędzi zarządzania przepływem in-

⁶ Metoda sztywnego przypisania budżetów do poszczególnych grup kosztów czy wręcz pozycji kont księgowych oraz praktyka zatwierdzania budżetu już w trakcie trwania okresu rozliczeniowego.

⁷ Prawo zamówień publicznych wraz z regulacjami wewnętrznymi Poczty Polskiej, dotyczącymi planowania oraz finansowania zakupów i inwestycji, a także prowadzenia przetargów, powodują rozciganie w czasie wszelkich działań.

formacji. Nie powstały strategie cząstkowe przekładające wizje rozwoju przedsiębiorstwa na poszczególne obszary działalności logistycznej. Oczywiście istnieją dokumenty, w których poruszanych jest wiele z tych problemów, ale zawsze jest to podejście fragmentaryczne. Wynikiem takiej sytuacji jest niespójność działań inwestycyjnych, a co za tym idzie, nadmierne koszty i przedłużony czas realizacji.

Obecny stan marginalnego traktowania strategii w obszarze logistyki, ma swoje źródła w niedocenianiu roli logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz możliwości jakie ona daje przy budowie trwałej przewagi konkurencyjnej. Działalnością podstawową Poczty Polskiej jest świadczenie usług logistycznych czyli zarządzanie przepływem towarów (listów i paczek pocztowych, gotówki itp.) i towarzyszącej informacji, pomiędzy nadawcą i odbiorcą. Poczta Polska jest obecna tylko na małej części rynku logistycznego, świadcząc bardzo specyficzne usługi, z których znaczna część podlega silnej regulacji prawnej – ale nadal są to usługi logistyczne, a Poczta Polska jest operatorem logistycznym przede wszystkim. Trudno jest zrozumieć sytuację, w której operator logistyczny, zarządzanie realizacją biznesu podstawowego (core business) rozprasza w różnych strukturach, często o zadaniach nie do końca wzajemnie spójnych (czasem sprzecznych).

Reasumując można stwierdzić, że:

1. Niedocenianie wagi logistyki spowodowało zaniechanie budowy strategii w tym obszarze.
2. Brak strategii logistyki (a co za tym idzie także strategii cząstkowych), powoduje niespójność realizacji poszczególnych funkcji logistycznych i obszarów produktowych, co pociąga za sobą wzrost kosztów inwestycyjnych, ale także niedopasowanie zasobów do potrzeb.
3. Niezrozumienie funkcji logistyki w modelowaniu i zarządzaniu portfelem produktowym obniża konkurencyjność i rentowność usług.
4. Rozproszenie zarządzania logistyką w Centrum Poczty, będącym funkcjonalnym molochem, sypcha problematykę logistyki na pozycje funkcji pomocniczych, co prowadzi do systematycznego nie realizowania jej planów rozwojowych.
5. Rozproszenie zarządzania logistyką w strukturach funkcjonalnych Centrum Poczty prowadzi do niespójności realizacji podprocesów i procesów pomocniczych w obszarze logistyki, co skutkuje spadkiem jakości i wzrostem kosztów z tym związanych.

6. Rozproszenie działań w procesach logistycznych w strukturach terytorialnych różnych centrów powoduje wzrost kosztów ogólnych logistyki, spowodowanych występowaniem zjawiska suboptymalizacji i „przepychania” kosztów przez granice struktur funkcjonalnych oraz uniemożliwia efektywne doskonalenie procesów logistycznych.
7. Brak bezpośredniej odpowiedzialności za koszty generowane, a nie tylko ponoszone, powoduje patologiczne podejście do zarządzania jakością (zamiast działań nastawionych na doskonalenie wewnętrznych procesów, nieuzasadniona konsumpcja zasobów jako najprostsza droga rozwiązywania problemów operacyjnych).

Oczywiście nie za wszystkie „niedostatki” w działalności logistycznej odpowiada zła struktura zarządcza, ale na pewno za najistotniejsze: słabą jakość i wysokie koszty.

Radykalna poprawa efektywności logistyki pocztowej jest możliwa jedynie gdy problematyka ta zajmie właściwe miejsce w świadomości menedżerów wszystkich szczebli. Jednak budowanie właściwych relacji będzie głównie zależało od zaangażowania w ten proces najwyższego kierownictwa. Jedynie silny, pozytywny sygnał z Dyrekcji firmy, stałe pilotowanie oraz wykreowanie właściwych liderów zmiany pozwoli na pomyślne przeprowadzenie niezbędnej restrukturyzacji. Będzie to także tak potrzebny, wyraźny znak konieczności przyjęcia perspektywy klienta i kreowanej dla niego wartości w codziennej pracy każdego pracownika Poczty Polskiej.

Decyzja o właściwej formie organizacyjnej jednostki zarządzającej logistyką w Poczcie Polskiej powinna wynikać z opisu i analizy konsolidowanych procesów. Pierwszą decyzją powinno być wyznaczenie tych obszarów logistyki przedsiębiorstwa, które będą zarządzane w ramach jednej struktury. Optymalne wykorzystanie zasobów, a co za tym idzie znaczącą obniżkę kosztów w różnych obszarach działalności, można osiągnąć kumulując decyzje dotyczące całości problematyki logistycznej w jednym miejscu. Przy konsolidacji procesów zarządzania, należy przeanalizować oddziaływanie na logistykę pocztową, będącą głównym kreatorem wartości dla klienta.

Jeżeli logistyka ma uzyskać właściwe miejsce w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz sprostać oczekiwaniom dotyczącym jakości i efektywności kosztowej, to nie może być umiejscowiona w jednostce jako jeden z wielu obszarów odpowiedzialności. Logistyka pocztowa, jako istota biznesu podstawowego, musi być zarządzana jako jeden ogólnopolski proces gwarantujący właściwe

postrzeganie wartości dla klienta i być niezależna od interesów regionalnych czy grupowych innych szczebli. Sprawność operacyjna, efektywność kosztowa, wysoki poziom jakości, są możliwe do osiągnięcia jedynie gdy wszystkie działania cząstkowe i pomocnicze będą podporządkowane wspólnym celom, a ich realizacja będzie w maksymalnym stopniu skoordynowana. Realizacja tego warunku w Poczcie Polskiej jest możliwa tylko w przypadku samodzielnej jednostki nazwanej na potrzeby tego referatu CLP - Centrum Logistyki Pocztowej.

Szybkość zmian w otoczeniu gospodarczym, biznesowym i regulacyjnym powoduje, że rozwiązania klasyczne, oparte na podziale funkcjonalnym i pionowej, wieloszczeblowej hierarchii coraz słabiej odpowiadają na wyzwania współczesności. Parametrami krytycznymi stały się zdolność właściwego, szybkiego odczytania zmian preferencji klientów oraz reakcji innych uczestników rynku, współpraca z coraz większą i silniejszą grupą interesariuszy, zdolność uczenia się i szybkość podejmowania decyzji w oparciu o nową wiedzę. Warunkiem skuteczności organizacji jest stałe doskonalenie wszystkich procesów, co wymaga przekształcenia statycznych funkcji w system elastyczny, szybko reagujący. Wymaga to stałego uczenia się nowych kompetencji wszystkich członków organizacji, co umożliwi delegowanie podejmowania decyzji na poziom najbliższy miejscu powstania „problemu” (alternatywy).

Opisane powyżej współczesne uwarunkowania rynkowe skłaniają do zmiany dotychczasowego podejścia do zarządzania obowiązującego w Poczcie Polskiej, a przynajmniej do próby zaprojektowania nowej jednostki logistycznej w sposób dający szansę na uzyskanie zdecydowanej poprawy zarządzania w tym obszarze. Nowe podejście powinno opierać się na wykorzystaniu możliwości jakie stwarza organizacja zarządzana procesowo. Co prawda należy zdać sobie sprawę, że wprowadzenie zarządzania procesowego jedynie w części organizacji nie jest rozwiązaniem optymalnym, ale jednorazowa restrukturyzacja całego stutysięcznego przedsiębiorstwa, działającego na wielu rynkach, byłaby bardzo trudna, o ile w ogóle wykonalna. Nowe podejście do logistyki należy potraktować jako kluczowy element działań naprawczych na poziomie koncepcji zarządzania całym przedsiębiorstwem.

Nowo tworzone Centrum Logistyki Pocztowej (CLP) będzie uwarunkowane funkcjonalnym otoczeniem pozostałych jednostek Poczty Polskiej, a w szczególności centrów wspomagania działających także na rzecz logistyki (CI, CZK, CZB itp.). Jednak najistotniejszą rzeczą jest aby wszystkie procesy

logistyczne, w całości były zarządzane przez CLP. Tylko takie rozwiązanie gwarantuje jednolite postrzeganie celów, zadań i odpowiedzialności, zdefiniowanie „spójnego” portfela klientów (zewnętrznych i wewnętrznych), właściwego (wspólnego) zrozumienia ich potrzeb, zdefiniowanie oczekiwanej wartości dodanej realizowanej w poszczególnych procesach oraz jednoznacznego przypisania menedżerom odpowiedzialności. Jest to warunek konieczny, choć nie wystarczający, aby ta organizacja miała szanse stać się właściwym środowiskiem ciągłego doskonalenia procesów. Do pełnego sukcesu potrzeba precyzyjnego określenia zakresu decyzyjnego kierownictwa CLP dającego możliwość realizacji szans jakie stwarza zarządzanie procesowe oraz odpowiedniego poziomu kompetencji. Najczęściej postrzeganymi korzyściami z implementacji podejścia procesowego są:⁸

1. Lepszy niż konwencjonalny opis działania organizacji — istnieją wyraźnie określone dynamiczne charakterystyki systemu.
2. Większa możliwość oceny i wpływania na efektywność działania całej organizacji, a zwłaszcza jej wyraźnie wyodrębnionych części (procesów). Daje to efekt możliwości poprawy efektywności działania w trakcie tworzenia produktu, a nie tylko w wybranych miejscach pomiaru lub wręcz na końcu procesu kreacji.
3. Procesowy opis działania organizacji ułatwia pracownikom odkrywanie drogi skutecznego działania (proces referencyjny) z równoległą, optymistyczną perspektywą własnego wpływu na osiągnięte efekty (oczekiwana możliwość oddziaływania na zmianę przebiegu procesu).
4. Większa przewidywalność zachowań pracowników silnie motywowanych do osiągania efektów we wszystkich obszarach działania organizacji, a nie tylko w tych, które są weryfikowane według oczekiwań klientów zewnętrznych.
5. Potencjalnie duża możliwość ograniczenia kosztów działania organizacji dzięki bardzo elastycznym formom wykorzystania wszystkich, a zwłaszcza ludzkich, zasobów przedsiębiorstwa.
6. Znacznie wyższy niż w funkcjonalnej, klasycznie skonfigurowanej organizacji poziom elastyczności działania, osiągany dzięki wysokiemu poziomowi reagowania systemu organizacji procesowej na oczekiwania klientów. Praktycznie klient, odbiorca rezultatu działania organiza-

⁸ P. Grajewski „Organizacja procesowa” PWE 2007, s.188-189.

cji, sam definiuje efekt, jaki chce kupić i tym samym ostatecznie go aprobuje.

7. Pozytywny wpływ procesowego systemu organizacyjnego na uczenie się i rozwój zarówno pracowników, jak i całej organizacji (w dużym stopniu uzależniony od pracowników i wsparcia firmy).

Przytoczone powyżej opinie menedżerów wskazują na te aspekty zarządzania, które dla Poczty Polskiej, stojącej na progu komercjalizacji, powinny być bardzo istotne. Ich znaczenie jest tym większe, że niezbędne procesy restrukturyzacji, wymuszone przez kryzys i komercjalizację, nie mogą ograniczać się do działań naprawczych w wybranych obszarach, ale powinny zmieniać całą organizację dla przyszłości. Szczególnych zmian wymaga postrzeganie logistyki, od której tak silnie uzależniona jest pozycja podstawowego biznesu Poczty Polskiej w przyszłości.

Literatura

1. P. Grajewski „Organizacja procesowa” PWE 2007.
2. Dyrektywa UE 2008/6/WE.
3. www.uke.gov.pl/_gAllery/14/75/14759/Strategia_pocztowa_UKE_2009-2011_v1.pdf

EVALUATION OF THE STATE OF MANAGING THE POSTAL LOGISTICS IN THE POLISH POST

Summary

Post and Mail logistics determines to a great extent the quality and efficiency of Polish Post's fundamental (universal) services which are its core business. The management of logistics processes is fragmented with responsibility held by many organizational units and at many organizational levels. This leads to lack of goal congruence, inconsistency in standards across regions and inefficiencies which give rise to the majority or errors and unnecessary costs. Only the concentration of whole of Firm ownership of the logistics processes in the Postal Logistics Centre (Centrum Logistyki Pocz-

towej) can guarantee the necessary optimization of processes and an improvement in economic efficiency.

Translated by Grzegorz Grodecki