

BUDOWA STRATEGII DLA FIRMY

SPIS TREŚCI

1. Uwagi wstępne
2. Wiedza i innowacyjność
3. Strategia firmy
4. Proces podejmowania decyzji
5. Przewidywanie i doskonalenie kadry
6. Biurokracja

STRESZCZENIE

Opracowanie kompleksowej strategii dla każdej jednostki organizacyjnej, to bardzo ważny i niezbędny krok w porządkowaniu oraz ukierunkowaniu każdej firmy na kilka lub kilkanaście lat. Wiele zależy od tego, dla jakiego okresu taką strategię chcemy opracować. Opracowana według wszelkich zasad strategia, to wyjściowy etap do opracowania struktury i organizacji zarządzania firmą. Tak pojmowaną strategię powinien opracować zespół fachowców, składający się z przedstawicieli różnych jednostek organizacyjnych. W szczególności w takim opracowaniu należy brać pod uwagę: rozwój wiedzy, innowacyjność, czynnik globalizacji oraz znaczące umiędzynarodowienie logistyki. Proces podejmowania decyzji — jako istota efektywnego działania.

1. UWAGI WSTĘPNE

W dzienniku „Rzeczpospolita” ukazała się jakiś czas temu następujące informacje: „Nowy szef PKP CARGO planuje restrukturyzację”. „Narodowego towarowego przewoźnika czekają zmiany”. „Wojciech Balczun, nowy prezes, zapowiada restrukturyzację firmy”. Obniżka kosztów, zmiana polityki wobec konkurencji, strategia firmy na okres najbliższych 5—10 lat, która określi działanie firmy na rynku — oto niektóre zapowiedzi nowego szefa PKP CARGO S.A. w części dotyczącej podjęcia najpilniejszych działań.

To bardzo dobre, bardzo trafne i bardzo obiecujące zapowiedzi. Jednakże bardzo często istota sprawy zależy od szczegółów, a wyniki tego rodzaju opracowań od tego,

kto jest jego autorem (ma to szczególne znaczenie przy opracowywaniu strategii). Należę do grona osób, które z różnych względów, a także w różnym zakresie, dosyć dokładnie śledzą europejski rynek towarowych przewozów kolejowych.

Zapowiedziana przez Pana Prezesa restrukturyzacja będzie, na przestrzeni ostatnich 30 lat, chyba szóstą z kolei restrukturyzacją w PKP CARGO S.A. Moim zdaniem żadna z dotychczasowych restrukturyzacji nie była do końca i wszechstronnie przeanalizowana. Były tylko fragmentaryczne, oparte na wycinkowej analizie. Dlatego też nie przyniosły oczekiwanych rezultatów. W tym miejscu warto podkreślić, że jeszcze nigdy fragmentaryczne rozwiązania nie załatwiały problemu. Sama restrukturyzacja, czyli zmiana struktury zarządzania, jest niewystarczająca. Może nieco usprawnić pracę aparatu administracyjnego, może trochę ją pogorszyć, ale nie rozwiązuje istniejących problemów, nie doskonali sprawności i efektywności działania firmy. Zmiana struktury zarządzania powinna być końcowym elementem całokształtu reformowania firmy. Struktura zarządzania musi stanowić końcową konkluzję, po uzyskaniu odpowiedzi na szereg pytań, takich jak: co, jak, ile, kiedy, w jaki sposób, jakimi środkami i jakim kosztem ma być realizowane.

Pierwsza restrukturyzacja PKP (jej zadaniem było wydzielenie PKP z ówczesnego Ministerstwa Komunikacji oraz inne ukształtowanie tzw. służb kolejowych) została przeprowadzona w drugiej połowie lat siedemdziesiątych. Warto przypomnieć, że ówczesna struktura zarządzania PKP, która została zmieniona, była wręcz kuriozalna. Szefem PKP był Minister Komunikacji. Ruch i Handel były połączone. Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego były elementem składowym PKP itd. Summa summarum, z dosyć znacznymi oporami udało się jednak przeprowadzić dosyć istotne zmiany, ale niestety były to tylko zmiany w strukturze.

Jest bardzo wątpliwe, że opracowywana tylko w wewnętrznych ramach PKP CARGO S.A. strategia na najbliższe 5—10 lat będzie zawierała wszystko to, co strategia taka powinna zawierać. Miałem możliwość zapoznania się z opracowanymi strategiami transportu (w tym transportu kolejowego) w Polsce zarówno na lata do roku 2030, jak i ze Strategią Rozwoju Transportu na lata 2007—2013, a także z innymi opracowaniami, w których w tytule użyto słowa „strategia”. Opracowania te nie zawierają, moim zdaniem, wszystkich elementów, które powinny być ujęte w strategii. Opinia taka oparta jest na porównaniu ze strategiami opracowanymi dla transportu kolejowego trzech państw zachodnioeuropejskich (Niemiec, Austrii i Szwajcarii), z którymi miałem okazję się zapoznać. Opracowania polskie nie odpowiadają na pytania, na które powinna odpowiadać strategia.

Biorąc pod uwagę to, że dzisiaj większość firm *transportotwórczych* (generujących potrzeby transportowe) w Polsce, a szczególnie tych ze znacznym udziałem kapitału zagranicznego, ma opracowane własne strategie średniookresowe, pozyskanie danych dla potrzeb strategii kolejowej nie powinno stanowić problemu. Bez takich danych nie wyobrażam sobie możliwości ustalenia podstawowych założeń w strategii kolejowej, np. takich danych, jak: kiedy, ile i jakie wagony towarowe będą potrzebne, co i ile będzie w nich przewożone, w jakich podstawowych relacjach itd. Należy tu mieć na uwadze, że żywotność wagonu sięga 30 lat, a jego przeciętna wartość wynosi od 300000 do 350000 PLN.

A zatem strategia winna być kompleksowa, oparta na danych wynikających ze strategii *transportotwórczych* podmiotów gospodarczych, w tym prognoz eksportowo-importowych.

2. WIEDZA I INNOWACYJNOŚĆ

W moim artykule, zamieszczonym w czasopiśmie *Rynek Kolejowy* z marca 2008 r., zwracałem uwagę na to, że:

1. Ostatnie dwie dekady w rozwoju naszej cywilizacji to era globalizacji, opartej na wiedzy i innowacyjności.
2. Wiedza i innowacyjność stanowią fundamenty sukcesu w rozwoju każdej dziedziny.
3. Niektóre pojęcia, obrazujące pewne stany rzeczywiste, takie jak np.: „czas”, „granice”, „odległość”, przestały odgrywać istotną rolę.
4. Większość problemów, a w szczególności problemów związanych z transportem, musi być rozwiązywana kompleksowo, a nie fragmentarycznie.
5. Nie można polegać tylko na własnych koncepcjach i rozwiązaniach; należy brać pod uwagę otoczenie i perspektywę czasu.
6. Zaplecze badawczo-rozwojowe powinno być szeroko angażowane w różnego rodzaju opracowania, w tym w opracowywanie strategii.

3. STRATEGIA FIRMY

Strategia firmy, obojętnie, czy jest to strategia krótko-, średnio- czy długookresowa, nie powinna być opracowywana tylko przez pracowników firmy, której dotyczy. Mając na uwadze ogromne znaczenie dobrze opracowanej strategii, powinna być ona przygotowana przez zespół, w skład którego wchodzi osoby z zaplecza badawczo-rozwojowego, przedstawiciele klientów oraz pracownicy firmy, dla której strategia ta jest opracowywana.

W skład zespołu opracowującego strategię powinni wejść specjaliści o najwyższych kwalifikacjach, co jest warunkiem dobrego opracowania strategii. Osoby, które na co dzień, od lat mają do czynienia z różnego rodzaju problemami w firmie i nie znalazły sposobu, aby je usunąć, nie powinny brać udziału w opracowywaniu strategii. Strategia firmy zajmującej się kolejowym transportem towarowym, a w ramach tej strategii — polityką transportową, powinna być osadzona na solidnych podstawach i mieć przed sobą daleką perspektywę.

Powszechnie wiadomo, że opracowywane strategie mają charakter krótko-, średnio- lub długookresowy. Powstaje istotne pytanie, czy w transporcie kolejowym strategia krótkookresowa, a więc obejmująca 5—10 lat, ma rację bytu? Biorąc pod uwagę, że żywotność taboru to dla lokomotyw 30—35 lat, dla wagonów towarowych — około 30 lat, a dla infrastruktury — około 100—150 lat, ale dla systemów zabezpieczenia i sterowania ruchem wynosi tylko kilka lat, większość specjalistów przychyliła się do poglądu, że strategia opracowywana dla transportu kolejowego powinna dotyczyć okresu minimum 10 do 15 lat. Ale jak zawsze, wyjątki mają swoje uzasadnienie. Należy także zwrócić uwagę na fakt, że czas opracowywania strategii np. w Austrii wynosił prawie 1,5 roku. Tak więc nie można opracować dobrej strategii w trybie przyspieszonym.

Na przestrzeni najbliższych kilku lat będą następowały bardzo dynamiczne i istotne zmiany, które powstaną w wyniku:

— dynamicznego rozwoju niektórych operatorów prywatnych, już działających na polskim rynku,

- pojawienia się za kilka lat nowego, ważnego operatora w wyniku sprzedaży przez *Bridgestone* kupionych od CTL 75% udziałów,
- wyjątkowej dynamiki rozwoju przewozów intermodalnych w otoczeniu Polski,
- bardzo silnej i stale rosnącej konkurencji w przewozach międzynarodowych.

Biorąc pod uwagę wiele elementów uważam, że najkrótszym okresem, dla którego aktualnie należy opracować strategię dla PKP CARGO S.A. jest okres 10 do 15 lat, z preferencją dla górnej granicy tego zakresu. Strategia ta powinna mieć charakter kompleksowy i musi być oparta na danych uzyskanych od podmiotów *transportotwórczych*, (generujących potrzeby transportowe).

W materiałach z serwisu www.wnp.pl z dnia 2.02.2008 r. pojawiła się informacja, że PKP CARGO jest zainteresowane tranzytem z Chin. Prowadzone są polsko-niemiecko-rosyjskie rozmowy na temat powołania wspólnej spółki kolejowej. Miałyby ona zająć się przewozami tranzytowymi przez nasz kraj. Należy przyklasnąć tej słusznej, aczkolwiek spóźnionej inicjatywie, choć osiągnięcie pozytywnego rezultatu w tej sprawie nie będzie łatwe. Dotychczasowe podejście strony polskiej było oparte na mylnym przekonaniu, że trasa tranzytu ze wschodu na zachód musi prowadzić przez Polskę, w związku z czym biernie oczekiwano propozycji w tej kwestii. Tymczasem okazało się, że są aż dwa połączenia na północ (via Baltisk oraz via Finlandia) i również dwa na południe od Polski (via Węgry i Austria oraz via Słowacja i Czechy).

W obecnej sytuacji, w której strona polska nie wykorzystwała możliwości sprzed kilku lat, kiedy głównie koleje niemieckie, austriackie, a także skandynawskie, jak również szwajcarskie firmy operatorskie stworzyły wspólne, multinarodowe firmy do przewozów intermodalnych na ciągach w głównych korytarzach transportowych, warto rozważyć utworzenie różnych, wspólnych z zagranicznymi partnerami, firm z udziałem PKP CARGO S.A. do przewozów intermodalnych nie tylko w relacjach wschód—zachód, ale także np. z południowej Finlandii via St. Petersburg, Estonię, Łotwę, Litwę, Poznań (gdzie mogłyby być przejmowane przewozy intermodalne z portów Szczecin i Gdańsk/Gdynia) i dalej via Wiedeń do Austrii, Szwajcarii, północnych Włoch i Francji. Biorąc pod uwagę bardzo dynamicznie rozwijający się transport intermodalny w Europie, warto zastanowić się nad różnymi relacjami, które jeszcze nie występują w praktyce i stworzyć wspólne firmy zajmujące się przewozami intermodalnymi. Te problemy powinny być uwzględnione w strategii.

Koleje RZD są bardzo zainteresowane przewozami kontenerów w relacji Chiny—Europa—Chiny trasą transsyberyjską. Dla realizacji tych przewozów RZD założyły z Niemcami spółkę *joint venture*. Trasa transsyberyjska na całej długości jest nowoczesną linią dwutorową, zelektryfikowaną i wyposażoną w nowoczesny system śledzenia. Jest to sztandarowa linia RZD. Warto jednak pamiętać o tym, że jej zdolność przewozowa w skali roku to tylko circa 700000 TEU, przy czym dotychczas zmienność cen oraz niektóre nieprzewidywalne sytuacje powodowały, że klienci niechętnie korzystali z tej linii, chociaż czas przewozu jest o ponad 10 dób krótszy od czasu przewozu drogą morską. Pomimo to zainteresowanie PKP CARGO S.A. przewozami kontenerów tą linią należy (z różnych względów) potraktować bardzo poważnie. Warto mieć na uwadze że w roku 2020 liczba TEU Azja—Europa—Azja ma wynosić 76 mln (aktualnie jest ok. 25 mln.).

Dobrze i wszechstronnie opracowana strategia będzie miała także pozytywny wpływ na cenę przy prywatyzacji PKP CARGO S.A.

Obecnie w wielu sprawach nie zachodzi potrzeba rozwiązywania problemów od nowa. Obserwacja i analiza otoczenia może ułatwić rozwiązanie wielu spraw. Warto zapoznać się z szeregiem rozwiązań, opracowanych dla towarowego transportu kolejowego w Niemczech, Austrii czy w Szwajcarii.

Najwszechstronniej, najbardziej kompleksowo przemyślane rozwiązania mają Niemcy. Dobre wrażenie robią również strategie opracowane w Szwecji i Norwegii, których parlamenty, bazując na tych strategicznych opracowaniach, zatwierdziły i zapewniły środki finansowe na inwestycje na okres do roku 2016.

Pierwszą w Europie strategię dla transportu przygotowano w latach 1975 i 1976 w Austrii. Była to bardzo ciekawa, kompleksowo opracowana strategia. Jednym z głównych jej celów było przeniesienie 10 mln ton ładunków z dróg na kolej. Miałem okazję zapoznać się wrywkowo z tym opracowaniem. Całość składała się z 6 tomów, każdy po kilkaset stron.

Bardzo ciekawe opracowanie — także kompleksowe — wykonano w Niemczech, po nabyciu przez DB AG firmy *Schenker*. Opracowanie to może być źródłem wielu ważnych informacji.

W każdym z wymienionych wyżej państw, dzięki zastosowanym rozwiązaniom, co roku są odnotowywane imponujące przyrosty masy przewozowej oraz pracy przewozowej. Niemiecki przemysł należy do głównych beneficjentów globalizacji. W roku 2007 produkcja przemysłu maszynowego w Niemczech wzrosła o 15%. Przemysł motoryzacyjny w Niemczech odnotował 11-procentowy wzrost eksportu, a liczba miejsc pracy związanych z eksportem wzrosła z 5,9 mln w roku 1995 do 8,3 mln w roku 2007.

Wszystkie sukcesy gospodarcze Niemiec osiągnięte są dzięki oparciu się na badaniach i rozwoju nowych technologii. Jednakże nie tylko to jest ważne. Ogromne znaczenie ma także to, że wszystkie rozwiązania mają charakter kompleksowy, a nie fragmentaryczny.

Jak to już było powiedziane, kluczową sprawą jest by strategia — jeżeli ma być wiarygodna — była oparta na danych, wynikających ze strategii firm *transportowórczych* (generujących potrzeby transportowe), a nie bazowała w znacznym stopniu na ekstrapolacji okresu minionego.

Warto także odnotować, że w Polsce wszystkie firmy z udziałem kapitału zagranicznego mają strategie średniookresowe, w których w miarę dokładnie ustalone są różne wielkości, niezbędne do opracowania strategii dla PKP CARGO S.A.

Ostatnio kolej niemiecka oraz kolej w Austrii (każda oddzielnie) kupiły zakłady produkcji wagonów towarowych. W Niemczech, kupione przez kolej, znane zakłady *Niesky GmbH* otrzymały nazwę *BTS (Bahntechnik Sachsen)*. W tym samym czasie kolej austriacka kupiła na Węgrzech jeden ze znanych zakładów, który wcześniej produkował wagony na zamówienie strony austriackiej. Głównym powodem takiego kroku jest dynamiczny wzrost cen wagonów, wynikający z ogromnego wzrostu cen stali oraz bardzo duży wzrost zapotrzebowania na wagony towarowe (szczególnie intermodalne).

4. PROCES PODEJMOWANIA DECYZJI

Szybkość podejmowania decyzji jest istotnym, pozytywnym elementem procesu decyzyjnego, jednakże szybkie podejmowanie decyzji nie może powodować pominięcia

odpowiednich analiz wszystkich przewidywanych pozytywnych i negatywnych skutków określonej decyzji.

Proces podejmowania decyzji, niezależnie od szczebla, na którym jest ona podejmowana, musi być dobrze przygotowany. Im wyższy szczebel zarządzania, tym większa ranga i skala problemu, a ich wzrost ma charakter postępu geometrycznego. Im wyższy szczebel zarządzania, tym znajomość strony merytorycznej jest mniejsza, płytsza i węższa, co jest normalne i powszechne. Nie jest to wadą. W procesie podejmowania decyzji na wysokich szczeblach nie wolno wchodzić w szczegóły, gdyż siłą faktu powoduje to odejście od ogólnych problemów.

W każdym przypadku przed podjęciem ostatecznej decyzji należy przeprowadzić dokładną i szczegółową analizę skutków tej decyzji. Wyniki tej analizy **muszą** być przedłożone decydentowi w formie odpowiedzi na pytania:

- jakie będą skutki **negatywne** w przypadku podjęcia decyzji na **TAK**?
- jakie będą skutki **pozytywne** w przypadku podjęcia decyzji na **TAK**?
- jakie będą skutki **negatywne** w przypadku podjęcia decyzji na **NIE**?
- jakie będą skutki **pozytywne** w przypadku podjęcia decyzji na **NIE**?

5. PRZEWIDYWANIE I DOSKONALENIE KADRY

Logistyka to ogromna branża o wielkim potencjale. Znajdowanie odpowiedniej równowagi pomiędzy ograniczaniem kosztów, bezpieczeństwem, przyrostem i wprowadzaniem innowacji wymaga wysokiej rangi profesjonalizmu oraz gospodarskiego podejścia. Eksperti prognozują bardzo znaczny przyrost przewozów w okresie najbliższych 10 lat. Ten rozwój, w którym wszyscy specjaliści zajmujący się logistyką będą mieli przed sobą ogromne zadania, oferuje duże potencjalne możliwości.

Należy brać pod uwagę, że wszelkiego rodzaju zmiany mogą być wprowadzane i stosowane tylko wówczas, gdy każdy uczestnik tego przedsięwzięcia zna dokładnie zakres swojej odpowiedzialności i kompetencji oraz cel, jaki ma być indywidualnie i wspólnie osiągnięty.

Obecnie musimy przygotowywać się do podjęcia najważniejszych zagadnień najbliższej przyszłości, takich jak na przykład:

1. Telematyka i informatyka w logistyce. Nacisk wewnętrznej konkurencji, jak i międzynarodowa konkurencja w logistyce czynią niezbędnym optymalizowanie i racjonalizowanie potoków ładunków. Telematyka i informatyka spełniają w tym zakresie istotną rolę.
2. Zarządzanie łańcuchem dostaw zaopatrzenia (*Supply Chain Management*). Jest to narzędzie, które umożliwi skoordynowanie w ramach firmy całokształtu problemów dostaw materiałów oraz części. Umożliwi także obieg informacji, począwszy od początku dostawy, aż do wyjścia gotowego produktu, przechodząc kolejno wszystkie etapy, aż do wysłania gotowego wyrobu, części itp.
3. Optymalizacja procesu logistycznego, obniżenie jego kosztów. To zadanie jest dzisiaj kluczem do osiągnięcia efektu.

Kolej austriacka nie wprowadza żadnej nowości czy też zmiany w istniejącym, stosowanym systemie bez przeszkolenia wszystkich pracowników z tym związanych.

Kolej niemiecka ma własną firmę *DB Training, Learning & Consulting*. Firma ta oferuje, podporządkowane określonym celom, programy doskonalenia, zapewniające

wsparcie w procesie pracy. W procesie doskonalenia można uzyskać najnowszą wiedzę, która odpowiada aktualnym liniom oraz stosowanym standardom działania.

W ramach przygotowań Niemiec do Mistrzostw Świata w piłce nożnej w roku 2006, DB *Training* przeprowadziło szkolenie ponad 30000 osób, w okresie 10 tygodni w 12 miejscowościach, w zakresie trzech dużych projektów, które były związane z obsługą tych mistrzostw. Ostatecznie opracowano programy dla 13 różnych zakresów szkolenia, jak np.: bezpieczeństwo, obsługa biletowa, akredytacja, logistyka, zarządzanie w zakresie zakwaterowania i wyżywienie. Był to dobry przykład systemowego podejścia.

6. BIUROKRACJA

Analizując nawet pobieżnie tzw. biurokrację, jaka obowiązuje w firmie, warto na samym początku zaznaczyć, że w praktyce istnieją niejako dwa rodzaje biurokracji. Nazwijmy je umownie przydatna (pomocna) oraz zbędna (utrudniająca działalność). Znamioną cechą biurokracji jest jej zdolność do nieuzasadnionego rozrastania się; najczęściej w ciągu dwu do trzech lat niepostrzeżenie ulega podwojeniu lub nawet potrojeniu. Potwierdzają to statystyki. W USA, w różnych firmach, z zasady co 4 do 5 lat następuje przegląd wszystkich dokumentów obowiązujących w firmie i co 5 lat likwiduje się co najmniej 50%—60% różnych dokumentów, które po bliższym przeanalizowaniu okazują się nieprzydatne dla działalności firmy.

Istnieje także pewna reguła, polegająca na tym, że im niżej kwalifikowany personel, tym stopień biurokracji jest wyższy i odwrotnie. W swojej praktyce zawodowej spotykałem się z wieloma przykładami bezmyślnej biurokracji, przynoszącej szkody firmie. Ponieważ w Polsce biurokracja stanowi istotny problem, warto pamiętać, by w PKP CARGO S.A. od czasu do czasu krytycznie przeanalizować stosowane aktualnie reguły i efekty, jakie ich stosowanie przynosi.

Reasumując należy stwierdzić, że w każdej firmie, szczególnie w erze globalizacji i dynamicznych zmian, niezbędne jest oparcie działalności na wiedzy i innowacjach, a opracowanie strategii — na solidnie i kompleksowo przygotowanym, zespołowym opracowaniu. W przeciwnym przypadku nie można oczekiwać pozytywnych efektów.