



«УКРПОШТА»:
стратегия и необходимые
первоочередные действия

**Видас
Даниелюс
22.10.2015, Киев**

Кандидат: краткая информация

- Окончил лучшую бизнес-школу региона - Стокгольмскую школу экономики в Риге.
- Исполнительный директор по развитию бизнеса (как в частном, так и в государственном секторе) с более чем 10-летним опытом
- В течение 6 лет управлял изменениями в больших пан-Балтийских организациях со штатом до 8000 сотрудников (Группа Swedbank, Почта Литвы).
- Сделал из убыточного государственного предприятия «Почта Литвы» прибыльную компанию с новыми сервисными каналами, продуктами и улучшенной репутацией.



Рекомендации



WORLD BANK GROUP



Кандидат: почему я?

- Признанный лидер из братской страны – Литвы, которая во многом поддерживает Украину
- Хорошая репутация
- Отсутствие связей с местными политическими партиями, олигархами – это Ваш реальный шанс наконец победить коррупцию
- Успешный опыт управления реорганизацией компании, преобразования «Почты Литвы» в прибыльный бизнес



Текущее положение «УКРПОЧТЫ»

- Продажи снизились на 7% в 2014 году (спад по основным услугам, никаких новых продуктов);
- Чистые убытки в 2014 году - 4,2 млн. гривен;
- Отрицательные операционные денежные потоки - 800 млн. гривен в 2014 году (это более 20% от дохода).

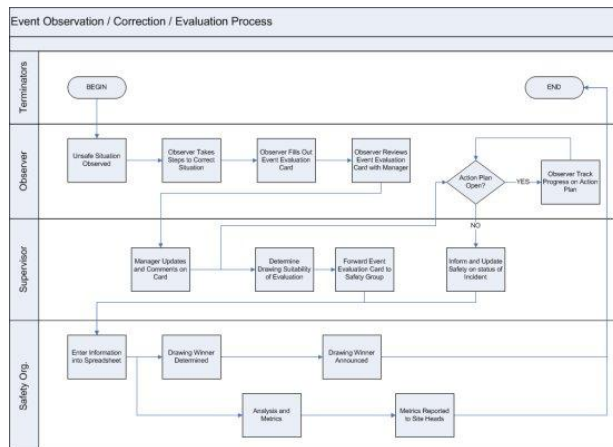


«УКРПОЧТА» завтра

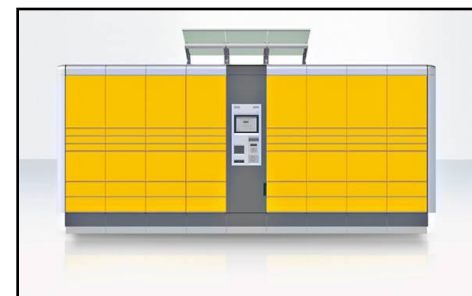
Продукты продаж



Процессы



Каналы



«УКРПОЧТА» ЗАВТРА

- Расширенный круг источников доходов – возможность для людей работать и получать достойную зарплату.
- Улучшение социальных гарантий и повышение заработной платы для основных работников - почтальонов и операторов почты.
- Экономически обоснованная бизнес-модель и решения на основе этой модели
- Прибыль, дивиденды
- Прозрачность операций, закупок



НЕОБХОДИМЫЕ
ПЕРВООЧЕРЕДНЫЕ
ДЕЙСТВИЯ /
КРАТКОСРОЧНАЯ
СТРАТЕГИЯ

Необходимые первоочередные действия

- Централизация административных функций;
- Централизация процесса закупок;
- Централизация казны и управления денежными потоками;
- Применение инструментов для измерения эффективности операций;
- Оценка и устранение потерь в основных процессах;
- Компьютеризация всех подразделений в компании, в том числе почтовых отделений.



Централизация административных функций

- Реорганизовать структуру организации, увеличив поток информации и скорость принятия решений;
- Устранить дублирование административных слоев, как и самые большие потери основных процессов, обеспечивая экономию управленческих и административных расходов на персонал;
- Получить полный контроль над большинством важных решений в Генеральной дирекции;
- Только централизованная и эффективно управляемая организация может успешно реализовывать масштабные программы организационных изменений.



Централизация процесса закупок

- Полная централизация всех будущих закупок на уровне Генеральной дирекции;
- Оптимальное распределение ресурсов в соответствии с стратегическим направлением компании и максимальной финансовой отдачей от проектов;
- Экономия за счет увеличения масштаба закупок и покупательной способности;
- Обеспечение прозрачности и подотчетности (приостановить и проверить все текущие крупные закупки, продолжить/возобновить только прозрачные и необходимые).



Централизация казны и управления денежными потоками

- Казна и управление денежными потоками должны быть централизованы в Генеральной дирекции;
- Централизованное управление денежными потоками позволит оценить реальные пробелы в ликвидности и распределять деньги на самые важные потребности всей организации, а не конкретной дирекции;
- Следует использовать прогнозы денежных потоков, овердрафты и другие инструменты управления ликвидностью.



Применение инструментов для измерения эффективности операций

- Создать и использовать инструменты для измерения эффективности операций;
- Использовать время, вес и другие статистические данные для тестирования эффективности операций, оценки количества полных штатных единиц и других ресурсов, необходимых в почтовом отделении и других операционных подразделениях;
- Быстро реагировать на увеличение/уменьшение количества необходимых ресурсов.



Оценка и устранение потерь в основных процессах

- Определение и описание приоритетных процессов компании;
- Определение и устранение слепых пятен/потерь/” всегда это делали” в основных процессах компании;
- Это будет предпосылкой для уменьшения или устранения потерь времени, а также, помимо прочего, управления, разбазаривании ресурсов, неоправданных расходов, узких мест и ошибок.



Результаты первоочередных действий

- Централизованные полномочия для принятия решений имеют решающее значение при реализации дальнейших шагов, завершении реорганизации и повышении эффективности;
- Получение необходимых быстрых сокращений административных расходов (*вероятно, наименее болезненных с социальной точки зрения*);
- Экономия средств по приостановленным (не прозрачным или ненужным) закупкам.



Возможности выплат в бюджет

Возможности делать выплаты в бюджет

- Финансовое положение осложняется серьезным дисбалансом ликвидности;
- Деловая и финансовая стабилизация ситуации – основные приоритеты первого года;
- Прибыльная деятельность/положительный денежный поток прогнозируется в течение 3-летнего периода, и часть прибыли может быть предназначена для выплаты дивидендов.
- «Укрпочта» останется одним из крупнейших налогоплательщиков в Украине в отношении других налогов, поскольку предприятие – одно из крупнейших работодателей в стране.



ИСТОЧНИКИ ИНВЕСТИРОВАНИЯ В РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ

Источники инвестиций

- Повседневная деятельность компании должна финансироваться в основном за счет внутренних ресурсов с применением таких мер:
 - повышение операционной эффективности компании;
 - отказ от убыточных и нежизнеспособных видов деятельности;
 - анализ эффективности управления активами (особенно недвижимостью), продажа/сдача в аренду неиспользуемых и ненужных для деятельности активов предприятия.
- Инвестиционная программа по улучшению инфраструктуры «Укрпочты», которая должна финансироваться за счет внешних источников:
 - Институциональные инвесторы, такие как **ЕБРР**, **ЕИБ** и другие.
 - Частные компании / банки - для модернизации зданий и розничных офисов через возвратный лизинг или договора аренды.
- Через 5-10 лет, после успешной реорганизации компании и обеспечения прибыльной деятельности, для привлечения дополнительных финансовых ресурсов на рынках капитала можно использовать IPO (первичное размещение акций).



СРЕДНЕСРОЧНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ

**АНАЛИЗ
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКО
Й СРЕДЫ**

Контекст развития рынка почтовых услуг

- За последние двадцать лет рынок почтовых услуг претерпел существенные изменения;
- Конвергенция рынков почтовых/телекоммуникационных и почтовых/курьерских услуг;
- Сильнее всего на развитие рынка почтовых услуг влияют:
 - глобализация и развитие цепочки создания стоимости,
 - развитие технологий и дигитализация,
 - социальные и демографические изменения.



Глобализация и развитие цепочки создания стоимости

- Увеличение информационных и физических потоков, расширение географии;
- Рынок становится все более интернациональным, укрепляются позиции глобальных/региональных компаний на рынке,
- Усиливается ориентация на клиента (вследствие прямой/косвенной конкуренции);
- Рост потребительских требований к качеству (надежность, скорость, цена, удобство), нужны комплексные решения, а не отдельные услуги;
- Необходимость увеличения эффективности и гибкости (использование технологических решений, новых методов организации бизнеса, стратегических партнерств и т.д.).



Развитие технологий

- Физическую корреспонденцию быстрыми темпами заменяют электронные эквиваленты;
- Создание спроса на новые услуги (например, ведение электронной торговли, гибридная почта, отслеживание посылки, создание баз точных данных и т. д.);
- Возможность разработки новых инновационных электронных услуг (например, создание платформы электронной торговли, безопасные решения для электронной связи, услуги по предоставлению цифровых сертификатов для электронного банкинга и т. д.);
- Модернизация деятельности с использованием новейших технологий становится все более важным фактором в поддержании конкурентоспособности на рынке или даже в получении конкурентного преимущества.



Социальные и демографические изменения

- Рынок все больше ориентируется на потребителя;
- Изменение ожиданий и потребностей населения, особое значение уделяется удобству, надежности, скорости, прозрачности;
- Растет спрос на комплексные услуги;
- Увеличение миграционных потоков влияет на увеличение международных информационных, товарных и финансовых потоков;
- Рост экономических возможностей населения и навыков пользования электронными средствами создают условия для развития услуг: страхование, финансовые услуги, торговля по каталогам, ведение электронной торговли, прямая реклама и управление базами данных адресов.



Тенденции развития рынка почтовых услуг в ЕС

- Реорганизация (коммерциализация)
- Модернизация
- Оптимизация сети
- Развитие продукции
- Конкуренция



Тенденции развития рынка почтовых услуг в ЕС – реорганизация (коммерциализация)

- В 5 странах (Австрия, Бельгия, Германия, Греция, Италия) национальные почтовые операторы были частично, а в 2 (Мальта, Нидерланды) - полностью приватизированы. Акции Austrian Post (Австрия), Deutsche Post (Германия), Maltapost (Мальта) и TNT (Нидерланды) котируются на фондовой бирже.

Основные стратегии развития :

- Горизонтальное развитие - развитие на том же уровне цепочки создания дополнительной стоимости (в основном географическое развитие);
- Вертикальное развитие - развитие в направлении высшего и низшего уровня цепи стоимости услуг (развитие родственных услуг, чаще всего - логистики).
- Диверсификация - развитие в направлении другой цепи создания стоимости (развитие в направлении других рынков, зачастую почтовый банкинг, электронная торговля).



Тенденции развития рынка почтовых услуг в ЕС –

модернизация

- Прогрессивные технологии оптимизации сортировки, транспортировки и доставки и интегрированные IT-решения, внедренные в процессе модернизации, обеспечили условия для оптимизации предприятиями цепи создания стоимости и увеличения ими эффективности операций и качества услуг.

Основные направления оптимизации:

- Сортировочные машины (особенно для писем и посылок малого размера);
- Оптимизация логистической сети с помощью уменьшения количества сортировочных центров и центров доставки, а также количества ежедневных маршрутов транспорта;
- Оптимизация маршрутов доставки, последовательность сортировки;
- Увеличение гибкости средств путем передачи части функций сторонним исполнителям.



Тенденции развития рынка почтовых услуг в ЕС – ОПТИМИЗАЦИЯ СЕТИ

Основные изменения в почтовой сети:

- Значительное обновление розничных операций для того, чтобы сделать их привлекательными для потребителей (например, оборудование «открытых окон», принцип «единого окна»);
- Для лучшего использования мощностей почтовой сети был расширен ассортимент услуг (например, розничная продажа, финансовые услуги).
- Использование франшизы как модели развития не только для уменьшения постоянных издержек, но и для удобства потребителей (например, отделение дольше работает).
- Поставщики услуг по доставке отправок ищут экономичный, но надежный способ доставки «последнего километра» (например, устанавливают почтоматы и «магазины посылок»).



Тенденции развития рынка почтовых услуг в ЕС – развитие продукции

- Стандартные услуги для индивидуальных потребителей и малого бизнеса, для больших клиентов - индивидуальные услуги.
- **РЫНОК ПОЧТЫ** – акцент на электронные услуги:
 - Гибридная почта (отправитель направляет письмо в электронной форме, а поставщик почтовых услуг распечатывает, упаковывает и доставляет получателю).
 - Виртуальная доставка (полученное физическое письмо сканируется и доставляется получателю электронным путем);
 - Услуги электронной торговли (электронная торговля почтовыми продуктами или предоставление торговой платформы третьим лицам).



Тенденции развития рынка почтовых услуг в ЕС – развитие продукции

- **Рынок эспресс услуг** – увеличение спроса и конкуренции
 - Повышение спроса на услуги, а также требований к качеству обслуживания (скорость, надежность), потребность в дополнительных услугах.
 - Конвергенция рынка услуг по доставке отправлений и эспресс услуг.
 - Увеличение количества специализированных поставщиков услуг, ориентирующихся на конкретные продукты (например, продукты, которые требуют особых условий транспортировки (температура), поставка запасных частей за ночь и т. д.).
 - Услуги, основанные на технологиях (например, отслеживание отправки, мобильные устройства, GPS, RFID (радиочастотная идентификация), ячейки и т. д.)



Тенденции развития рынка почтовых услуг в ЕС – конкуренция

- Самая жесточайшая конкуренция на рынке отправок и экспресс услуг; частичная конкуренция на рынке писем (как правило, в сегментах международных почтовых отправлений, прямой рекламы и печати).
- Рыночные позиции национальных поставщиков услуг почтовой связи сократились из-за входа на рынок крупных компаний – поставщиков курьерских и экспресс услуг (DHL, FedEx, TNT, UPS).
- В большинстве стран Западной Европы национальные поставщики почтовых услуг сохраняют прочные позиции, а в странах Восточной Европы их позиции не являются прочными, в некоторых странах даже слабы.
- На рынке курьерских и экспресс услуг преобладают конкуренты двух типов: крупные международные игроки (DHL, FedEx, TNT, UPS) и местные компании по доставке отправлений.



SWOT-АНАЛИЗ «УКРПОЧТЫ» (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз)

SWOT-анализ

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

- Известность бренда: национальное предприятие, надежность, многолетняя история предприятия
- Лояльность сотрудников/квалификация и опыт работников
- Отношения с клиентами, доверие клиентов к работникам
- Хорошо развитая инфраструктура
- Достижимость сети: близко к клиенту
- Большой поток клиентов в почтовые отделения

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

- Тяжелое финансовое положение предприятия
- Неэффективность внутренних процессов/отсутствие гибкости в управлении затратами
- Чрезмерная/неоптимальная имеющаяся инфраструктура
- Состояние большинства мест предоставления услуг, их доступность не является привлекательной для клиентов
- Нехватка компетенции работников в развитии новых услуг
- Слабая база информационных технологий и техническая база



SWOT-анализ

ВОЗМОЖНОСТИ

- Создание новых услуг/развитие услуг с использованием электронных каналов
- Возможность развития в сегментах курьерских/финансовых услуг и розничной торговли
- Совершенствование имеющихся услуг (предложение клиентам больше услуг с добавленной стоимостью)
- Развитие каналов поставки/продажи новых услуг
- Оптимизация публичной почтовой сети

УГРОЗЫ

- Риск потери лучших работников, если на рынке труда значительно повысится зарплата
- Приход международных компаний/возникновение новых конкурентов или дальнейшее укрепление существующих конкурентов



СРЕДНЕСРОЧНЫЕ
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ
ОРИЕНТИРЫ «УКРПОЧТЫ»

ВИДЕНИЕ

Финансово стабильное, современное, прозрачное, ориентированное на потребности клиента предприятие,

которое предлагает рынку доступные и качественные логистические, финансово-посреднические и электронные услуги.



Стратегические цели

- Увеличение доходов предприятия путем предоставления услуг, которые отвечают ожиданиям пользователей и являются прибыльными;
- Увеличение компетенции и мотивации работников предприятия;
- Внедрение конкурентоспособной бизнес-модели, быстро приспосабливающейся структуры и сбалансированных операционных расходов;
- Обеспечение прозрачности хозяйственной деятельности, особенно публичных закупок.



Направления стратегического развития

- Традиционные почтовые услуги (почтовая служба доставки писем)
- Курьерские/экспресс услуги
- Финансовые услуги
- Розничная торговля



Традиционные почтовые услуги (почтовая служба доставки писем)

Сегмент частных клиентов:

- Тесное сотрудничество с органами регулирования почтовых услуг в вопросе пересмотра ассортимента розничных почтовых услуг, ценообразования и механизмов его регулирования, а также требований к сети оказания почтовых услуг;
- Предложение нового ценообразования, которое зависит от веса и размеров;
- Ориентация на продажу услуг с более высокой добавочной стоимостью.

Сегмент корпоративных клиентов:

- Новая схема ценообразования, которое зависит от географических районов;
- Разработка новых услуг:
 - связанных с подготовкой, обработкой и хранением информации, печатью и адресной рассылкой;
 - связанных с базами данных получателей отправок, почтовых индексов, баз данных адресов.



Традиционные почтовые услуги (почтовая служба доставки писем)

- Бизнес-сегмент традиционных почтовых услуг (почтовой службы доставки писем) из-за мировых тенденций, связанных с развитием информационно-коммуникационных технологий, неизбежно будет сокращаться.
- Как потенциальный источник получения дохода рассматривается развитие безопасных и юридически связывающих каналов электронной связи (эквивалент физических заказных писем).



Курьерские/экспресс услуги

Сегмент курьерских/экспресс услуг быстро растет и имеет значительный потенциал роста за счет развития электронной коммерции.

Рыночные позиции «Укрпочты» должны развиваться в двух направлениях:

- Экспресс услуги, которые могли бы напрямую конкурировать с предлагаемыми другими рыночными игроками похожими услугами. У «Укрпочты» есть стратегическое преимущество перед конкурентами, поскольку она может использовать уже имеющуюся инфраструктуру и достичь масштабного экономического эффекта.
- Более дешевая, но с меньшей скоростью доставки услуга (по аналогии с существующей службой доставки товаров/посылок, но с некоторыми важными услугами с добавленной стоимостью, такими как информирование получателя о прибытии отправления (с помощью СМС или электронной почты), выбор/изменение почтового отделения для получения посылки и т.п.). У «Укрпочты» есть стратегическое преимущество благодаря широкой сети почтовых отделений.



Финансовые услуги

Узнаваемость бренда «Укрпочта», хорошая репутация и широкая сеть почтовых отделений создают хорошие условия для развития розничных финансовых услуг.

Это направление на рынке «Укрпочте» следует развивать в два этапа:

- (1) Развитие сравнительно простых, но ежедневных и часто используемых финансовых услуг, таких как наличные и безналичные расчеты, местные и международные денежные переводы, текущие счета, платежные карты и т. д. Нужно стать первым выбором клиента в вопросе ведения ежедневных финансовых дел.
- (2) Если первый этап успешен и привлечено много клиентов, необходимо провести более глубокий анализ возможностей создания банка «Укрпочты» с полным пакетом розничных банковских услуг, включая, помимо прочего, прием вкладов и выдачу кредитов.



Розничная торговля

«Укрпочта» через широкую сеть почтовых отделений и почтальонов устанавливает прямой контакт с большинством граждан. Это означает, что у розничной торговли есть потенциал для развития.

Это направление на рынке «Укрпочте» следует развивать в таких направлениях:

- Расширение ассортимента розничных товаров, связанных с основной деятельностью (конверты, коробки и т.п., а также не связанных с ней товаров (канцелярские товары, импульсивные покупки и т.д.))
- Развитие дополнительного канала продаж через почтальонов (модель продажи по каталогам);
- Разработка и внедрение мотивационной схемы для сотрудников, основанной на результатах продаж.



Розничная торговля

Розничная торговля по электронным каналам также должна развиваться в двух направлениях:

- Развитие электронного магазина, в котором могут продаваться марки, другие товары, непосредственно связанные с основными услугами, а также другие товары, торговля которыми осуществляется через физическую почтовую сеть;
- Платформа электронной торговли, которая бы использовалась на рынке вторичной торговли (т.е. товарами, бывшими в использовании) или мелкими торговцами как интегрированное электронное решение, охватывающее не только электронный магазин, но также расчетные и поставочные решения, подкрепленные другими услугами «Укрпочты».





**БЛАГОДАРЮ ЗА
ВНИМАНИЕ**