

**Marek Wróbel**

Poczta Polska S.A., Centrum Logistyki, Oddział Regionalny Katowice

# **POTENCJALNE MOŻLIWOŚCI INTEGRACJI USŁUG LOGISTYCZNYCH REALIZOWANYCH NA POTRZEBY POCZTY I RYNKU TSL**

## **Wprowadzenie**

Obecność Poczty Polskiej S.A. na rynku usług TSL stała się faktem po wprowadzeniu w 2009 r. usługi krajowego przewozu drogowego przesyłek paletowych<sup>1</sup>, natomiast operacje składające się na proces logistyczny były i są główną sferą działalności operatorów pocztowych. Do 2009 r. pocztowy łańcuch logistyczny był projektowany i realizowany na wewnętrzne potrzeby przedsiębiorstwa<sup>2</sup>, obecnie został otwarty na ładunki zewnętrzne<sup>3</sup>.

Obszarem tematycznym poruszonym w opracowaniu są uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne determinujące organizację i możliwości wykorzystania systemu logistyki pocztowej. Przedstawiono kierunki niezbędnych do wprowadzenia zmian w systemie logistyki pocztowej w celu zwiększenia udziału, a docelowo utworzenia platformy logistycznej integrującej drobnicowe przewozy paletowe częściowe i całopojazdowe na rynku krajowym i wejścia na rynek europejski z ofertą tranzytową na terenie polski. Ponadto wskazano potencjalne możliwości zmian w zakresie wykorzystania systemu logistyki pocztowej w Polsce na potrzeby stworzenia zintegrowanego systemu przewozów i składowania ładunków drobnicowych dla wszystkich uczestników rynku TSL w Polsce.

---

<sup>1</sup> Witryna internetowa Poczty Polskiej S.A.: <http://www.poczta-polska.pl/Uslugi/?U=DlaFirmy&DF=PrzesylkaPaletowa>, 2011.

<sup>2</sup> Zob. T. Gądek-Hawlena, M. Wróbel, Wybrane przekształcenia łańcucha dostaw i ich znaczenie dla poprawy efektywności funkcjonowania Poczty Polskiej S.A., Referat wygłoszony na VII Konferencji Naukowo-Technicznej „Systemy transportowe. Teoria i praktyka”, Katowice, 20.09.2010.

<sup>3</sup> Zob. M. Wróbel, Programy naprawcze w kontekście rozważań nad docelowym modelem systemu logistyki publicznego operatora pocztowego w Polsce, Zeszyt Naukowy nr 544, Rynki przemysłu i przetwarzania informacji – stan obecny i perspektywy rozwoju, red. H. Babis, R. Czuplewski, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2009, s. 313.

## Sytuacja na rynku usług pocztowych, kierunek i dynamika zakładanych zmian

Wzrost konkurencji i systematycznie zmniejszający się obszar usług pocztowych zastrzeżonych dla publicznego operatora pocztowego w Polsce są główną przyczyną zmian wprowadzanych w profilu działalności operatora i opracowywania kolejnych wariantów strategii określających przyszły kształt przedsiębiorstwa. Warto zwrócić uwagę na kilka procesów i tendencji towarzyszących tym zmianom. Dotyczą one przede wszystkim liberalizacji rynku usług pocztowych w krajach Unii Europejskiej, która zakończyła się w 2009 r., a w wybranych krajach, m.in. w Polsce dobiegnie końca w 2013 r. oraz konieczności świadczenia usług pocztowych na pewnym określonym w dyrektywach pocztowych<sup>4</sup> poziomie jakościowym i wprowadzonej komercjalizacji publicznego operatora pocztowego w Polsce w 2009 r. Decyzje związane z wprowadzeniem zmian spowodowane są również spadkiem jakości świadczonych usług<sup>5</sup> od 2006 r. oraz wykazaną stratą Poczty Polskiej za 2008 r. Przedstawiona sytuacja na rynku usług pocztowych jest główną przyczyną zmniejszającego się udziału realizowanych usług pocztowych przez operatora publicznego. Analiza przedstawiona w Raporcie Prezesa UKE o stanie rynku usług pocztowych w Polsce w 2010 r. nie potwierdza powszechnie powtarzanego twierdzenia, że rynek tradycyjnych usług pocztowych w Polsce się kurczy. Wolumeny przesyłek pocztowych w obrocie krajowym i zagranicznym w latach 2006-2010, zarówno przy uwzględnieniu druków bezadresowych, jak i przy ich wyłączeniu, utrzymują się na podobnym poziomie, z niewielką tendencją wzrostową. Na podstawie analizy raportu UKE można postawić tezę, że Poczta Polska S.A. pomimo obszaru zastrzeżonego i wprowadzanych zmian organizacyjno-prawnych nie wykorzystuje swojej uprzywilejowanej pozycji na rynku usług pocztowych, stopniowo tracąc udział w realizowanych usługach pocztowych na rzecz operatorów niezależnych<sup>6</sup>. Raport UKE wskazuje, że to konkurencja działa dynamicznie w obszarze usług niezastzeżonych, a przedstawione w raporcie tendencje w strukturze realizowanych usług generują wzrost przychodów umożliwiając przygotowanie się na otwarcie

<sup>4</sup> Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 97/67/WE z 15 grudnia 1997, 2002/39/WE z 10 czerwca 2002 i 2008/6/WE z 20 lutego 2008 r.

<sup>5</sup> Zob. T. Gądek-Hawlena, M. Wróbel, Poprawa jakości usług pocztowych w świetle przekształceń systemu komunikacji pocztowej publicznego operatora pocztowego, w: Współczesne systemy transportowe. Wybrane problemy teorii i praktyki, red. J. Woch, R. Janecki, G. Sierpiński, Politechnika Śląska, Gliwice 2009, s. 83.

<sup>6</sup> Witryna internetowa Urząd Komunikacji Elektronicznej: [www.uke.gov.pl](http://www.uke.gov.pl); Raport Prezesa UKE o stanie rynku usług pocztowych w Polsce w 2010 r., Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa 2011, s. 39.

ryнку poprzez budowę własnej sieci placówek i kurierów oraz pozyskiwanie nadawców masowych. Przedstawione zmiany w warunkach funkcjonowania operatora publicznego w Polsce są rozległe i wielostronne, a ich silny wpływ jest widoczny na polskim rynku i nie dotyczy tylko rynku usług pocztowych, pozostałe spektrum usług świadczonych przez pocztę jest również pod silną presją konkurencji.

Zmieniające się środowisko negatywnie wpływa na funkcjonowanie publicznego operatora pocztowego poprzez ograniczanie możliwości pozyskiwania potrzebnych zasobów niezbędnych do wytwarzania i wprowadzania na rynek jego usług. Staje się czynnikiem utrudniającym, a jednocześnie siłą wywołującą określoną zmianę wpływającą na sposób prowadzenia działalności i zarządzania firmą. W takiej sytuacji zmiany wprowadzane przez przedsiębiorstwo mogą być powolne lub szybkie. Zmiany powolne są łatwiejsze do wprowadzenia, umożliwiają też korzystniejsze wykorzystanie zasobów i większą swobodę w restrukturyzacji kosztów w czasie, jednak ich efekty mogą być znikome, a ich wprowadzanie może spowodować dezaktualizację podaży przedsiębiorstwa. Zmiany szybkie zakłócają równowagę, tworzą nową jakość warunków i stosunków pracy, wymagają dużej mobilności sił i środków, utrudniają ich akceptację i wzmagają opór wobec ich wprowadzania. Pozwalają jednak na szybką poprawę sytuacji przedsiębiorstwa i wzmocnienie jego pozycji konkurencyjnej<sup>7</sup>. W działalności publicznego operatora pocztowego istotne znaczenie w aspekcie przekształceń dokonujących się na rynku krajowym oraz w europejskim sektorze usług pocztowych i w systemach logistycznych powinny mieć zmiany szybkie. Szybkość reakcji i realizacji niezbędnych działań powinna być czynnikiem o pierwszoplanowym znaczeniu dla firm, które muszą dostosować się do warunków dynamicznie zmieniającego się otoczenia, wprowadzać innowacje oraz konkurować w tych dziedzinach działalności gospodarczej, które przynoszą najwięcej korzyści. Zdolność szybkiego i równoczesnego wprowadzania licznych i różnorodnych zmian ma decydujące znaczenie dla utrzymania znaczącej pozycji publicznego operatora pocztowego na rynku.

Wprowadzane zmiany powinny być zaplanowane, poddane społecznej akceptacji oraz ocenione pod względem uzyskanych korzyści w określonym czasie, a przede wszystkim powinny mieć charakter innowacyjny. Liczni autorzy innowacje traktują jako wprowadzanie nowej myśli, idei, pomysłu oraz nowych wynalazków technicznych lub ulepszeń umożliwiających wzrost ilości i jakości wprowadzanych usług, wzrost wydajności pracy oraz poziomu inwestycji<sup>8</sup>. Dla

<sup>7</sup> J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 95.

<sup>8</sup> Zob. Z. Pietrusiński, *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, PWN, Warszawa 1971, s. 9.

rozwoju przedsiębiorstwa najistotniejsze znaczenie mają innowacje technologiczne i organizacyjne. Innowacje technologiczne obejmują zmiany związane z wprowadzaniem nowych usług i innowacji procesowych<sup>9</sup>. Natomiast innowacje procesowe to nowe metody wprowadzania lub dystrybucji usług<sup>10</sup>. Aby proces ten był realizowany należy dokonać istotnych przekształceń o charakterze strategicznym m.in. w systemie logistycznym. Innowacje organizacyjne dotyczą struktury organizacyjnej logistyki w aspekcie organizacji łańcucha logistycznego i struktury własności ogniw tego łańcucha, czyli podmiotów w nim występujących. Właściwy rozwój i innowacje systemu logistyki pocztowej umożliwią zintegrowanie jego elementów ze strategią i kierunkami rozwoju przedsiębiorstwa<sup>11</sup> oraz zapewnią potencjalne możliwości wejścia w szerszym zakresie na rynek TSL.

Jeden z istotnych czynników determinujących zmiany warunków funkcjonowania publicznego operatora w Polsce został już częściowo zrealizowany, tzn. przekształcenie ppup Poczta Polska w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. W ten sposób zostały stworzone warunki do wprowadzenia niezbędnych zmian w celu utworzenia nowoczesnego operatora publicznego, który przy konsekwentnym zarządzaniu i wprowadzaniu zmian będzie w stanie sprostać konkurencji, działając na zasadach rynkowych, z zachowaniem ciągłości świadczenia powszechnych usług pocztowych. Zmiany te i ich potencjalna dynamika w aspekcie pozostałego czasu do uwolnienia rynku usług pocztowych kwalifikuje je do opisanych zmian szybkich z elementami innowacji. Komercjalizacja, która jest pierwszym etapem przekształcenia własnościowego stworzy dla operatora, jako spółki akcyjnej szansę na ewentualne upublicznienie jej akcji. Pozyskany w ten sposób kapitał powinien pomóc w podjęciu ważnych działań inwestycyjnych i reorganizacyjnych koniecznych do sprostania coraz większej konkurencji również w sektorze usług powszechnych, na w pełni zliberalizowanym rynku usług pocztowych<sup>12</sup>.

Istotną kwestią w wymiarze konkurencyjności są procesy zachodzące w samym przedsiębiorstwie, w szczególności planowany i realizowany rozwój w różnych dziedzinach. Spośród wielu koncepcji rozwoju, dywersyfikacji usług, które Poczta Polska S.A. zamierza wprowadzić, będą polegać na:

- wydzieleniu sieci węzłów ekspedycyjno-rozdzielczych w ramach nowego systemu logistyki pocztowej do pionu operacji,

<sup>9</sup> W. Nasierowski, Zarządzanie rozwojem techniki, Poltext, Warszawa 1997, s. 59.

<sup>10</sup> J. Penc, Innowacje..., op. cit., s. 146.

<sup>11</sup> Zob. T. Gądek-Hawlena, M. Wróbel, Wybrane przekształcenia..., op. cit.

<sup>12</sup> Materiały z konferencji „Rynek usług pocztowych w Polsce 2008, Strategia rządu wobec Poczty Polskiej i sektora usług pocztowych”, Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa 2008.

- dalszych pracach nad platformą informatyczną wspierającą system logistyki pocztowej,
- wdrożeniu systemu informatycznego do zarządzania transportem,
- planowaniu polityki zakupów i modernizacji taboru samochodowego,
- opracowaniu i wdrożeniu bardziej dynamicznej strategii wejścia na rynek przewozów paletowych drobnicowych i całopojazdowych.

Planowane i realizowane działania korzystnie wpłyną na zmianę warunków i pomogą w rywalizowaniu o klientów z innymi operatorami logistycznymi na w pełni zliberalizowanym rynku usług pocztowych. Obecne i najbliższe zmiany struktury organizacyjnej Poczty Polskiej S.A. będą wpływać na rywalizację o klienta na rynku usług pocztowych i TSL. Jednym z zasadniczych celów powinno być obniżenie kosztów stałych funkcjonowania pocztowego systemu logistycznego, z jednoczesnym spełnieniem najważniejszych wymagań klientów, którymi są jakość usług i bezpieczeństwo obrotu pocztowego.

Przedstawione warunki funkcjonowania i planowane zmiany dotyczą przede wszystkim pocztowej infrastruktury logistycznej<sup>13</sup>. Natomiast aspekt formalnoprawny funkcjonowania operatora umożliwi w przyszłości przekształcenie poszczególnych pionów biznesowych w samodzielne podmioty gospodarcze, z możliwością realizacji usług dla klientów zewnętrznych w szerszym zakresie. Przyszłość i innowacyjność systemu logistyki pocztowej w kontekście obsługi klienta na rynku usług TSL jest uzależniona od zrealizowania planowanych przez kierownictwo zmian organizacyjnych, jak również od tempa wprowadzenia prywatyzacji i pozyskania kapitału na dalszy rozwój.

Wpływ omówionych czynników na warunki funkcjonowania operatorów pocztowych i strukturę udziału przychodów z realizowanych usług ma bezpośrednie przełożenie na sytuację ekonomiczną operatora publicznego. Podejmowane dotychczas prace nad opracowaniem i wdrożeniem kompleksowej strategii rozwoju i zmian adaptacyjnych do nowej rzeczywistości społeczno-gospodarczo-prawej kończyły swój status w fazie koncepcji.

## **Przesłanki i kierunek zmian w systemach logistycznych**

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że dynamiczny rozwój logistyki następuje z chwilą przejścia z rynku producenta do rynku konsumenta. Istotnym czynnikiem, na który należy wskazać w kolejnych fazach rozwoju i stosowania w praktyce koncepcji logistycznej powinno być przesunięcie funkcji dystrybu-

<sup>13</sup> Zob. M. Michalski, Warto stawiać na logistykę, „Poczta Polska” 2008, nr 32, s. 10-11.

cyjnych na wydzielony pion logistyki, a w uzasadnionych przypadkach na kontrahentów zewnętrznych na zasadach outsourcingu usług logistycznych. Taka organizacja wykonywania usług logistycznych realizowana jest powszechnie z korzyścią dla klienta i dla obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa<sup>14</sup>. Przedstawione zmiany prowadzą do pełnego wykorzystania potencjału kanałów logistycznych, z jednoczesnym zapewnieniem oczekiwań klientów w zakresie wzrastających wymagań dotyczących jakości procesu dystrybucji<sup>15</sup>.

Nie bez znaczenia dla rozwoju logistyki jest również dynamiczny, niezależny rozwój infrastruktury ekonomicznej z naciskiem na infrastrukturę logistyczną. W przypadku poczty rozwój infrastruktury logistycznej przekłada się na strukturę wykorzystywanych gałęzi transportu oraz automatyzację procesu opracowywania, dystrybucji przesyłek i ładunków pocztowych. Nakłady w tym zakresie dotyczą głównie budowy i wyposażenia w odpowiednie maszyny centrów (węzłów) ekspedycyjno-rozdzielczych. Wzrost znaczenia logistyki zarówno w teorii, jak i w praktyce wiąże się ze zmianami warunków wewnętrznych i zewnętrznych, w jakich funkcjonują poszczególne przedsiębiorstwa i jednostki gospodarcze. Świadczenie usług pocztowych należy również rozpatrywać w kontekście głównych przyczyn rozwoju logistyki międzynarodowej, związanych z rozwojem i liberalizacją handlu zagranicznego, rozpowszechnieniem wzorców gospodarki rynkowej oraz ujednoczeniem wzorców konsumpcji i technologii<sup>16</sup>.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że na rynkach światowych znacznie wzrosło zainteresowanie logistyką w obszarze działalności gospodarczej dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw. Jednym z powodów takiego stanu rzeczy były zmiany na kolejnych szczeblach rozwoju procesu gospodarowania. Spowodowały one nowe podejście do dotychczasowej koncepcji i organizacji przedsiębiorstw, m.in. wyprowadzenie z przedsiębiorstw funkcji związanych z logistyką, które pozwalają na zajęcie korzystnej pozycji na rynku o rosnącej konkurencji, co jest tożsame z planowanymi zmianami przez kierownictwo Poczty Polskiej S.A. Raport opracowany w 2007 r. przez S. Ślubowskiego, dotyczący rynku transportu i logistyki w Polsce potwierdza, że rynek w tym obszarze kształtował się w ciągu ostatnich 20-25 lat pod wpływem głębokich zmian strukturalnych zachodzących zarówno w samej branży, jak i w jej otoczeniu. Z jednej strony wpłynęły one na globalny wzrost zapotrzebowania na usługi logistyczne, z drugiej przyczyniły się do ewolucji ich specyfiki i charakteru. W efekcie zmian w warunkach funkcjonowania logistyki produkcji i dystrybucji

<sup>14</sup> Zob. T. Małkus, Ocena umowy z usługodawcą w outsourcingu logistycznym, „Logistyka a Jakość” 2008, nr 5, s. 33-37.

<sup>15</sup> S. Abt, H. Woźniak, Podstawy logistyki, Man-Gala Press, Gdańsk 1993, s. 22-23.

<sup>16</sup> E. Płaczek, Logistyka międzynarodowa, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2000, s. 11.

staje się ona coraz bardziej złożona. Kluczem do sukcesu w tej branży jest umiejętność harmonijnej integracji i koordynacji wszystkich elementów łańcucha logistycznego<sup>17</sup>.

Przedstawione czynniki mają wpływ na kierunek i dynamikę zmian w dziedzinie logistyki, a także organizacji przedsiębiorstw i strumienia przepływu towarów. Wykorzystanie tej wiedzy w procesie logistycznym przyczyniło się do nowej organizacji i zarządzania łańcuchem logistycznym, rozszerzając to pojęcie do „sieci dostaw” czy inaczej, „sieci handlowej” lub „sieci kanałów”.

Dotychczasowe podejście do zarządzania łańcuchem dostaw, polegające na koncentracji wysiłków w celu osiągnięcia satysfakcjonujących wyników w zakresie jakości, czasu i kosztów staje się niewystarczające do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Sprostanie nowym wyzwaniom będzie możliwe dopiero dzięki wykreowaniu dynamicznego łańcucha dostaw, zapewniającego zdolność szybkiego reagowania, optymalnego wykorzystania zasobów oraz wysoką elastyczność działań w celu optymalnej obsługi potencjalnych klientów i ich rosnących oczekiwań. W funkcjonowaniu przyszłych sieci będą konieczne ścisłe relacje pomiędzy partnerami, których wspólnym celem powinno być zaspokojenie potrzeb klientów. Warunkiem koniecznym współpracy między partnerami w zakresie funkcjonowania sieci jest pełne i szybkie wykorzystywanie informacji, co jest możliwe dzięki nowoczesnym technologiom informatycznym. Coraz częściej przedsiębiorstwa odchodzą od tradycyjnej metody, w której przepływ informacji jest integralną częścią kanałów dystrybucji. Rozdzielenie tych dwóch strumieni spowodowało powstanie zapotrzebowania na usługi niezależnych podmiotów specjalizujących się w przekazywaniu informacji, które w coraz większym stopniu zarządzają szeroko rozumianym przepływem informacji. Elementem nowoczesnej „sieci” będzie więc platforma lub inaczej mówiąc system informatyczny pozwalający na wykorzystywanie w optymalny sposób przepływu informacji<sup>18</sup>. W przypadku operatora publicznego w Polsce coraz powszechniejsza jest świadomość, że bez nowoczesnych technologii komputerowych, a w konsekwencji zintegrowanego systemu zarządzania informacją nie będzie możliwa zmiana funkcjonujących procesów technologicznych. Wprowadzenie informatycznego kanału przepływu informacji ma istotne znaczenie dla całego systemu logistyki pocztowej w fazie przedtransakcyjnej, transakcyjnej i potransakcyjnej. Takie podejście do systemu logistycznego daje większe możliwości za-

<sup>17</sup> [http://www.spedycje.pl/rankingi\\_badania\\_raporty/6540/rynek\\_transportu\\_i\\_logistyki\\_w\\_polsce.htm](http://www.spedycje.pl/rankingi_badania_raporty/6540/rynek_transportu_i_logistyki_w_polsce.htm); Rynek transportu i logistyki w Polsce, Raport opracowany przez S. Ślubowskiego, Departament Marketingu Korporacyjnego, Zespół ds. Analiz Gospodarczych, ING Bank 2007, s. 12.

<sup>18</sup> E. Wolffgram, Najnowsze trendy w rozwoju logistyki. Szanse i zagrożenia rozwoju logistyki w Polsce, Materiały kongresowe „Logistics 2000”, [www.logistyka.net.pl](http://www.logistyka.net.pl), 2011, art. nr 2471, s. 128.

rzządzania przepływem poszczególnych strumieni ładunków, co działa korzystnie na przejrzystość ich przepływu w kanale logistycznym. Zastosowanie takiego podejścia umożliwi integrację ładunków w kanale logistycznym przy wykorzystaniu tych samych środków transportu, z uwzględnieniem odmienności i specyfiki opracowywania strumienia przesyłek pocztowych nadawanych przez klienta indywidualnego, innego w przypadku klienta masowego, innego na potrzeby rynku TSL.

Wprowadzenie w jak najkrótszym czasie technologii teleinformatycznej w warunkach konkurencyjnego rynku usług logistycznych jest koniecznością. Bez dostępu do technologii informatycznej żadne przedsiębiorstwo, a w szczególności operator publiczny świadczący usługi na terenie całego kraju, a będący ogniwem łańcucha logistycznego o zasięgu globalnym nie będzie w stanie gromadzić, przetwarzać, przekazywać i użytkować olbrzymiej ilości informacji niezbędnej do prawidłowej realizacji koniecznych procesów. Dlatego obecnie należy uznać technologie teleinformatyczne<sup>19</sup> za podstawowy czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku usług logistycznych. Rozwiązaniem w tym zakresie jest napisanie własnego programu lub adaptacja dedykowanego oprogramowania na potrzeby organizacji sieciowych, charakteryzujących się rozproszoną siecią powiązań międzyorganizacyjnych, wymagających implementacji zaawansowanych rozwiązań informatycznych w celu zapewnienia przepływów informacyjnych pomiędzy uczestnikami sieci. Na rynku dostępne są informatyczne platformy logistyczne, które mają budowę modułową i wyróżniają się czterema podstawowymi modułami:

1. E-marketplace – platforma kontaktów sprzedających i kupujących usługi logistyczne.
2. E-procurement – moduł wspomagający zarządzanie zamówieniami usług logistycznych składanymi przez uczestników sieci.
3. E-fulfilment – obsługa zamówień usług logistycznych pozyskanych drogą elektroniczną, łącznie z realizacją i monitoringiem ich przebiegu.
4. E-exchanges – moduł integrujący system zarządzania platformą logistyczną z systemami informatycznymi nadawców, odbiorców i operatorów logistycznych w celu realizacji sprawnej komunikacji w sieciach logistycznych.

Sprawnie działający system informacyjny w przedsiębiorstwie stanowi jeden z kluczowych czynników wpływających na możliwość uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Z punktu widzenia organizacji systemu logistyki pocztowej istotne jest, aby jak najszybciej zintegrować platformy informatyczne: Zintegrowany System Teleinformatyczny (ZST) i System Zarządzania Transportem.

<sup>20</sup> A. Sadowski, M. Zajdel, Rozwój systemów informatycznych w logistyce jako jedna z determinant rozwoju gospodarczego, [www.sceno.edu.pl/articles](http://www.sceno.edu.pl/articles), 2009.

Wykorzystanie przedstawionych przesłanek rozwoju logistyki powinno stanowić składową projektowania strategii logistycznych przedsiębiorstw na dynamicznie zmieniającym się rynku. Logistyka w strategiach realizowanych przez przedsiębiorstwa jest traktowana jako zintegrowany podsystem, a niejednokrotnie jako wydzielony niezależny system ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Oznacza to przyjęcie systemowej orientacji na strategiczne kształtowanie przepływo-wo zorientowanego łańcucha kreowania i dostarczania wartości dodanej w skali przedsiębiorstwa i zintegrowanego układu globalnego rynku<sup>21</sup>. Wymogi stawiane przez zintegrowany układ globalnego rynku spowodują koncentrowanie się przedsiębiorstw logistycznych na usługach specyficznych dla danego przemysłu, branży lub wybranych uczestnikach rynku, działających w podobnych uwarunkowaniach i zgłaszających zapotrzebowanie na specyficzne usługi. Optymalne wykorzystanie wspomnianych determinant rozwoju logistyki przyczyni się do osiągnięcia wymaganego poziomu obsługi i długofalowego zadowolenia klientów oraz odpowiedniego poziomu zysku w wymiarze strategicznym. Jednocześnie potwierdzają się przypuszczenia analityków, że wzrost zapotrzebowania na usługi logistyczne pogłębi dystans pomiędzy czołowymi operatorami logistycznymi a firmami zacofanymi technologicznie. Większą sprzedaż osiągają firmy będące w stanie oferować takie zaawansowane technologicznie usługi, jak cross-docking<sup>22</sup>. Często warunkiem sukcesu firm tej branży jest dostęp do centrum logistycznego, w którym towar podlega obróbce bądź istnieje możliwość dystrybuowania towarów w systemie just-in-time<sup>23</sup>, a więc aktywne zarządzanie łańcuchem dostaw klientów. Jeśli firma nie ma informatycznego wyposażenia wspomagającego zmuszona jest wykonywać jedynie mniej rentowne usługi przewozu towarów<sup>24</sup>.

W aspekcie globalnego kryzysu dostrzegalne jest spowolnienie gospodarcze również na dotychczas dynamicznie rozwijającym się rynku usług z zakresu TSL. W związku z tym rynek usług logistycznych reaguje racjonalnie, obniża wolumen realizowanych usług proporcjonalnie do zakładanych prognoz. W obecnej sytuacji powszechne stało się dążenie do osiągnięcia pozycji lidera

<sup>21</sup> P. Blaik, Efektywność procesów logistycznych w aspekcie strategicznym, Uniwersytet Opolski, [www.logistyka.net.pl](http://www.logistyka.net.pl), 2001, art. nr 2235, s. 37.

<sup>22</sup> Strategia polegająca na ograniczeniu czasu składowania do minimum poprzez synchronizację zebrania towarów z wielu punktów i od różnych dostawców w jednym miejscu albo przeciwnie – odbieranie przesyłek z określonego punktu, aby móc dostarczać je potem do jednego odbiorcy lub zorganizować dystrybucję do różnych miejsc.

<sup>23</sup> Na czas – strategia zarządzania zapasami stosowana w celu usprawnienia zwrotu inwestycji poprzez redukcję poziomu zapasów w całym procesie produkcyjno-magazynowym i związanych z nim kosztów.

<sup>24</sup> <http://www.pracuj.pl/edukacja/studia-uczelnie-logistyka-transport-przyszlosc-logistyki.htm#top>, 2011.

jakościowego<sup>25</sup>, przy próbie zachowania pozycji lidera kosztowego i wolumenowego<sup>26</sup>.

W rozwiązaniach stosowanych w sferze logistyki wydaje się tkwić wiele istotnych przesłanek i potencjałów kreowania rynkowego sukcesu przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem wymagań klientów i warunków konkurencji oraz wysokiej produktywności i efektywności procesów wytwarzania i transformacji w przedsiębiorstwie. Ocena rynkowo zorientowanych usług logistycznych z zachowaniem formuły 7W zależy, zgodnie z ich charakterem, nie tylko od dynamiki i efektów logistycznego łańcucha wartości (przepustowości i czasu trwania procesu transformacji logistycznej), lecz w istotnej mierze od zewnętrznie rynkowo zorientowanego kryterium, tj. od oceny poziomu obsługi dokonanej przez klienta. Podstawą realizacji tego zadania jest rozbudowa i wzbogacanie realnych przesłanek oraz elementów struktury istniejącego potencjału logistycznego, jak również budowa nowego potencjału oraz systemu wartości i korzyści logistycznych. Strategiczne decyzje w sferze logistyki powinny systematycznie odkrywać i tworzyć nowe potencjały sukcesu przedsiębiorstwa. Decyzje te powinny dotyczyć długofalowego kształtowania struktur logistycznych, aktywnej orientacji logistyki wobec rynku oraz stymulować wzrost wielowymiarowych efektów strategicznych i synergicznych<sup>27</sup>.

## Rola i miejsce docelowego modelu systemu logistyki pocztowej

System logistyczny publicznego operatora pocztowego w Polsce tworzy infrastrukturę połączeń komunikacyjnych, która obejmuje swoim zasięgiem całą Polskę i kilka połączeń międzynarodowych. Plan komunikacji pocztowej przewiduje regularne połączenia międzywęzłowe i lokalne. Układ połączeń komunikacyjnych wraz węzłami<sup>28</sup> i punktami przeładunkowymi tworzy system logistyki pocztowej<sup>29</sup>.

<sup>25</sup> Zob. Ł. Cholewa, Korzyści z certyfikacji SZJ, „Logistyka a Jakość” 2008, nr 5, s. 47-49.

<sup>26</sup> E. Wolffgram, Proces integrowania łańcucha dostaw, dotychczasowe tempo, przewidywane kierunki zmian w Europie (na podstawie badań A.T. Kearney i European Logistics Association), [www.logistyka.net.pl](http://www.logistyka.net.pl), 2011, art. nr 2350, s. 203.

<sup>27</sup> P. Błaik, Efektywność procesów..., op. cit., s. 43.

<sup>28</sup> Węzły to urzędy pocztowe pełniące specyficzne funkcje dystrybucyjne dla przesyłek i ładunków pocztowych. Obecnie funkcje węzłów przejmują centra dystrybucyjne nazywane w nomenklaturze pocztowej Węzłami Ekspedycyjno-Rozdzielczymi (WER).

<sup>29</sup> Punkty przeładunkowe to urzędy pocztowe pełniące funkcje przeładunkowe.

Przedstawiony uproszczony opis systemu logistycznego realizuje zadania na potrzeby regularnego przewozu ładunku pocztowego. Specyfika realizacji świadczonych usług pocztowych generuje wysokie koszty stałe utrzymania pocztowej infrastruktury logistycznej<sup>30</sup>. Ważnym aspektem opisanego systemu logistyki pocztowej jest przynależność organizacyjna poszczególnych ogniw łańcucha logistycznego, który jest podzielony na dwa piony biznesowe: do niedawna Centrum Poczty i Centrum Logistyki, aktualnie tymczasowo Pion Operacji, Centrum Poczty i Centrum Logistyki. Do zadań Centrum Logistyki należy zapewnienie obsługi transportowej, natomiast pozostałe elementy procesu logistycznego realizowane są przez Pion Operacji i Centrum Poczty<sup>31</sup>.

Istotne wydaje się, aby wykorzystać doświadczenia innych pocztowych operatorów narodowych zdobyte przy restrukturyzacji poczty w zakresie usług logistycznych. Strategię przedstawioną przez zarząd Poczty Polskiej S.A. można porównać do transformacji przeprowadzonej w Poczcie Niemieckiej. Silną stroną reorganizacji Poczty Niemieckiej, jak i przewidywanych w strategii zmian w Poczcie Polskiej S.A. jest ukierunkowanie m.in. na usługi z zakresu rynku TSL jako potencjału dającego możliwość rozszerzenia oferty i wejścia na nowe dynamicznie rozwijające się rynki. Budowa nowej platformy biznesowej przez Poczcie Niemiecką w połączeniu z dywersyfikacją usług, świadczeniem pełnej gamy usług logistycznych i kurierskich, ekspansją na nowe rynki w połączeniu z globalnym podejściem do biznesu spowodowała, że Poczta Niemiecka stała się potentatem na rynku światowym.

System logistyki pocztowej funkcjonujący w strukturach Poczty Polskiej S.A. w obecnej formule realizuje usługi logistyczne przede wszystkim na potrzeby własne. W systemie tym występuje niewykorzystany potencjał<sup>32</sup>, który od 2009 r. w niewielkim stopniu zagospodarowywany jest przy realizacji przewozu ładunków paletowych zlecanych przez klientów zewnętrznych. Czy wykorzystanie systemu logistyki pocztowej na potrzeby klienta zewnętrznego pozostanie na obecnym poziomie, czy zostanie poszerzone o pozostałe usługi logistyczne –

---

<sup>30</sup> Koszty wynikające z funkcjonowania systemu logistyki pocztowej wynikają przede wszystkim z uwarunkowań prawnych realizacji usług powszechnych i roli pocztowego operatora publicznego. Ponadto istotnym aspektem są wahania sezonowe w ilości przewożonych ładunków pocztowych, które wpływają na utrzymywanie niezbędnej rezerwy w infrastrukturze logistycznej.

<sup>31</sup> Zob. M. Wróbel, *Logistyczne uwarunkowania terminowości świadczenia usług pocztowych*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2005, s. 80-92.

<sup>32</sup> Wahania sezonowe w masie i gabarytach przewożonego ładunku wynikają z ilości nadawanych przesyłek pocztowych. Wahania te szczególnie dotyczą okresów przedświątecznych, mają swoje znaczenie również w cyklu miesięcznym i tygodniowym. Przedstawione cykle koniunkturalne i sezonowość ilości ładunku pocztowego powodują, że struktura wykorzystywanego taboru i moce przerobowe węzłów i punktów przeładunkowych muszą się charakteryzować dużą elastycznością.

– pozostaje kwestią otwartą. Poczta Niemiecka postawiła na rozwiązanie, w którym pion logistyki zarządza kanałami dystrybucji i świadczy usługi na potrzeby pozostałych podmiotów m.in. realizując przepływ strumienia przesyłek i ładunków pocztowych. Takie rozwiązanie w początkowej fazie restrukturyzacji zapewnia ciągłość świadczenia powszechnych usług pocztowych, a zarazem determinuje w pierwszej kolejności do korzystania z usług wyodrębnionego pionu logistyki pocztowej, natomiast w uzasadnionych przypadkach nie wyklucza korzystania z obcych usług. Wyodrębnienie w strukturach Poczty Polskiej S.A. jednego podmiotu realizującego całokształt usług logistycznych, z punktu widzenia globalnego łańcucha dostaw jest rozwiązaniem korzystnym. Poprzez zintegrowanie pocztowego łańcucha logistycznego z globalnym systemem logistycznym obniżone zostaną koszty stałe utrzymania pocztowej infrastruktury logistycznej, ponieważ w większym stopniu zostanie wykorzystany funkcjonujący obecnie głównie na rzecz przewozów ładunków pocztowych system logistyki pocztowej. System ten w świetle przedstawionych kierunków zmian i znaczenia logistyki we współczesnej gospodarce nie może funkcjonować w oderwaniu od krajowego i międzynarodowego rynku TSL, docelowo realizując tylko usługi na potrzeby przewozów ładunków pocztowych. Powinien dążyć do spożytkowania swojego potencjału i do pozyskania ładunków zewnętrznych w celu pełnego wykorzystania posiadanej infrastruktury logistycznej<sup>33</sup>. Przedstawiona analiza i dotychczasowe doświadczenie wskazują, że docelowy model logistyki pocztowej może i powinien spełniać oczekiwania klientów zewnętrznych w zakresie usług TSL i zapewnić sprawną obsługę pocztowego cyklu produkcyjnego<sup>34</sup>.

Z analizy literatury przedmiotu wynika, że strategiczne zarządzanie łańcuchem dostaw stanowi istotne wsparcie dla realizacji strategii biznesowych, w szczególności usług logistycznych. Nadzór i pełnienie funkcji integratora w łańcuchu dostaw stanowi źródło rynkowej przewagi konkurencyjnej w szybko zmieniającym się otoczeniu. Rozważając obecność operatora publicznego na rynku TSL należy podkreślić, że system logistyki pocztowej może zapewnić wysoką elastyczność w realizacji potrzeb klientów<sup>35</sup>.

W aspekcie realizacji od 2009 r. drobnicowych przewozów paletowych należy podkreślić, że pomimo nieprzygotowania usługi do wprowadzenia zdobyte doświadczenie przy jej realizacji pozwala na opracowanie strategii dynamicznego wejścia i przejścia przewozów drobnicowych i całopojazdowych w Polsce.

<sup>33</sup> Zob. M. Wróbel, W poszukiwaniu lepszych rozwiązań (część pierwsza i druga), „Poczta Polska” 2009, nr 8, 9, s. 10-11, 16-17.

<sup>34</sup> Zob. M. Wróbel, Programy naprawcze..., op. cit., s. 313.

<sup>35</sup> G. Juszczak-Sumacher, A. Sadowski, Strategiczne zarządzanie łańcuchem dostaw, „Logistyka” 2011, nr 6, s. 2-5.

Aby osiągnąć taką pozycję na rynku należy wykorzystać i zmodyfikować istniejącą infrastrukturę węzłów ekspedycyjno-rozdzielczych, połączeń komunikacyjnych i wykorzystywanych środków transportu na potrzeby klientów rynku TSL.

W docelowym modelu logistyki pocztowej pozostaje otwarta kwestia organizacji przewozów na tzw. pierwszej i ostatniej mili z uwagi na koszty realizacji pojedynczych zleceń i możliwość skorzystania z lokalnych przewoźników na zasadach outsourcingu. Działania te powinny być realizowane do momentu uzyskania efektu skali w ilości składowanych ładunków i obsługiwanych zleceń na danym obszarze w celu obniżenia kosztów. W aspekcie przedstawionej koncepcji realizacji pierwszej i ostatniej mili istotne jest, aby oferta operatora publicznego w Polsce była bogatsza od konkurencji. Większość firm realizujących usługi transportu drogowego poza przewozami nie ma w swojej ofercie załadunku i rozładunku towarów<sup>36</sup>. Z dotychczasowego doświadczenia przy realizacji przewozów paletowych wynika, że infrastruktura logistyczna i wyposażenie naszych kontrahentów w sprzęt służący do za- i rozładunku są niewystarczające. Brak odpowiedniego wyposażenia powoduje, że czas niezbędny do wykonania tych czynności przyczynia się do wzrostu kosztów realizacji zleceń przez zleceniodawcę i przewoźnika. Wprowadzenie do oferty usługi za- i rozładunku może stanowić interesującą propozycję dodatkowego zarobku dla przewoźnika, a jednocześnie atrakcyjną ofertę dla odbiorcy drobnicowych przewozów paletowych, wybiegającą daleko poza ofertę konkurencji. Praktyka wskazuje bowiem, że przewoźnik i tak uczestniczy przy za- i rozładunku w miejscu odbioru lub dostarczenia przewożonego ładunku. Przedstawiona propozycja wzbogacenia oferty usługowej o za- i rozładunek sankcjonowałaby niejednokrotnie rzeczywisty stan i możliwość uzyskania dodatkowej zapłaty za zrealizowane czynności przez przewoźnika.

Opracowując koncepcję dalszego scenariusza obecności Poczty Polskiej S.A. na rynku usług TSL należy uwzględnić potencjalne zagrożenia wynikające przede wszystkim z braku zrozumienia filozofii globalnej integracji systemów logistycznych i strumieni przewożonych ładunków dla wszystkich uczestników rynku TSL. Wewnętrzna integracja ogniw pocztowego łańcucha logistycznego jest pierwszym krokiem w zrozumieniu tej filozofii przez pracowników poczty i niezbędnym warunkiem zwiększenia udziału operatora w realizacji usług na rynku TSL. Biorąc pod uwagę aspekt techniczno-technologiczny na podstawie analizy posiadanej infrastruktury logistycznej, doświadczenia zdobytego w organizacji przewozów paletowych oraz wieloletniego doświadczenia przy organizacji obsługi logistycznej można stwierdzić, że operator publiczny w Polsce ma

<sup>36</sup> M. Jurczyk, Przewozy a może coś więcej?, „Transport i Spedycja” 2011, nr 01, s. 46-47.

odpowiedni potencjał. Stosowana technologia zapewnia odpowiedni poziom realizacji procesu logistycznego, który polega m.in. na planowaniu i realizacji przewozów; składowaniu i opracowywaniu ładunków pocztowych na potrzeby obsługi ponad 8 tys. punktów dystrybucji; realizacji pocztowych operacji logistycznych zgodnie z wymogami jakościowymi na potrzeby ładunków pocztowych w zakresie dystrybuowania ich przebiega w systemie just-in-time, stasowania metody cross-dock przy systemie dystrybucji i odbioru ładunków z obszaru całego kraju oraz w połączeniach międzynarodowych. Doświadczenie w tym zakresie daje solidną podstawę do odegrania wiodącej roli integratora rynku TSL w Polsce i przyszłej ekspansji na rynek europejski. Przedstawione perspektywy i uwarunkowania rozwoju systemu logistyki pocztowej w aspekcie roli, jaką powinny pełnić współczesne systemy transportowe wskazują na możliwość dynamicznego wejścia na rynek TSL Poczty Polskiej S.A. Jednocześnie bez podejścia procesowego, analizy efektywności funkcjonowania i racjonalizacji pocztowego łańcucha logistycznego nie zostaną osiągnięte cele strategiczne, ponieważ zwiększenie przewozu ładunków paletowych na rynku TSL przez pocztowego operatora publicznego w Polsce ma się przyczynić do zmiany struktury przychodów w aktualnie wprowadzanej strategii.

## Podsumowanie

Opierając się na przedstawionych uwarunkowaniach należy podkreślić potencjał i charakter sieciowy systemu logistyki Poczty Polskiej S.A. stanowiący przewagę konkurencyjną nad pozostałymi uczestnikami rynku TSL w Polsce. Strategicznym elementem przewagi konkurencyjnej jest istniejąca sieć połączeń komunikacyjnych obejmująca swym zasięgiem teren całego kraju, wraz ze skomunikowanymi ze sobą technologicznie węzłami ekspedycyjno-rozdzielczymi i pocztowymi punktami przeładunkowymi.

Przyszłość, a przede wszystkim zmiany i innowacyjność systemu logistyki pocztowej w kontekście obsługi klienta na rynku usług TSL będą zależę od podjęcia decyzji strategicznych. Decyzje te powinny dotyczyć trzech kwestii: zmiany struktury przynależności organizacyjnej ogniw łańcucha logistyki pocztowej, zmian w pocztowych przepisach regulujących przewóz ładunku pocztowego<sup>37</sup>, wprowadzenia nowego lub implementowania wykorzystywanego pocztowego systemu informatycznego na potrzeby obsługi klientów na rynku TSL.

---

<sup>37</sup> Obecnie przepisy pocztowe nie dopuszczają możliwości elastycznego podejścia do realizacji przewozów z uwagi na bezpieczeństwo ładunku pocztowego.

Aby zrealizować przedstawioną koncepcję rozwoju i wykorzystania systemu logistyki pocztowej i roli, którą może odegrać na rynku TSL krajowym i międzynarodowym należy w sposób dynamiczny wprowadzać przedstawione zmiany i stworzyć solidne podstawy organizacyjne i techniczno-technologiczne.

## **POTENTIAL POSSIBILITIES OF INTEGRATION BETWEEN THE LOGISTIC SERVICES PROVIDED FOR THE BENEFIT OF THE POST AND THE TSL MARKET**

### **Summary**

The article discusses place and importance of the postal logistic system in the aspect of both internal and external factors determining role currently performed by the system while performing logistic services for the needs of the post as well as on the market of the TSL services.

Moreover, directions of changes that condition farther perspectives of pallet transportation to the external customer increase which are to be introduced in the system have been presented.

Potential possibilities of use of the postal logistic chain have been pointed out in the context of integration of both not-full-truck as well as full-truck pallet loads transportation on both domestic and European markets, with the transit offer on the territory of Poland.