

# Marek Wróbel

---

## Programy naprawcze w kontekście rozważań nad docelowym modelem systemu logistyki publicznego operatora pocztowego w Polsce

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 35, cz. 2, 491-502

---

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*MAREK WRÓBEL*

Poczta Polska

**PROGRAMY NAPRAWCZE W KONTEKŚCIE ROZWAŻAŃ  
NAD DOCELOWYM MODELEM SYSTEMU LOGISTYKI  
PUBLICZNEGO OPERATORA POCZTOWEGO W POLSCE**

**Wprowadzenie**

Obszarem tematycznym artykułu będą rozważania nad docelowym modelem systemu logistyki pocztowej oraz roli i miejsca programów naprawczych w tym procesie. Obecna sytuacja publicznego operatora pocztowego w Polsce wymusiła na kierownictwie przedsiębiorstwa konieczność podejmowania działań adaptacyjnych, które warunkują przetrwanie w długim okresie i dają możliwość dalszego rozwoju. Odpowiedzą kierownictwa na zdiagnozowane nieprawidłowości są opracowane i realizowane programy naprawcze. W niniejszym artykule z uwagi na rozległość tematyki objętej programami naprawczymi zostaną wskazane te jego elementy, które dotyczą systemu logistyki pocztowej. Artykuł będzie również próbą odpowiedzi na pytanie czy programy naprawcze w zakresie systemu logistyki pocztowej pozwolą na przyspieszenie niezbędnych zmian i wpiszą się w trend obserwowany na rynku usług z zakresu TSL.

Na początku rozważań warto zwrócić uwagę na kilka procesów i tendencji towarzyszących tym działaniom. Realizowane przez publicznego operatora pocztowego w Polsce programy naprawcze mają swoje podłoże przede wszystkim w obecnej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa i gospodarki światowej. Są odpowiedzią na zmieniające się warunki w sektorze pocztowym. Dotyczą

przede wszystkim liberalizacji rynku usług pocztowych w krajach Unii Europejskiej, która ma zakończyć się w 2009 r., a w wybranych krajach m.in. w Polsce w 2013 r., konieczności świadczenia usług pocztowych na pewnym określonym w dyrektywach pocztowych<sup>1</sup> poziomie oraz komercjalizacją publicznego operatora pocztowego w Polsce w roku 2009. Decyzje związane z wprowadzeniem zmian spowodowane są również spadkiem jakości świadczonych usług<sup>2</sup> od 2006 roku oraz wykazaną stratą Poczty Polskiej za rok 2008.

## 1. Kierunki zmian w systemach logistycznych

Analiza literatury przedmiotu i tendencji występujących na rynku wskazuje, że logistyka traktowana jest jako zintegrowany podsystem a niejednokrotnie jako wydzielony niezależny system ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Oznacza to przyjęcie systemowej orientacji na strategiczne kształtowanie przepływowo zorientowanego łańcucha kreowania i dostarczania wartości dodanej w skali przedsiębiorstwa i zintegrowanego układu rynku<sup>3</sup>. Wymogi stawiane przez zintegrowany układ globalnego rynku powodują koncentrowanie się przedsiębiorstw logistycznych na usługach specyficznych dla danego przemysłu, branży lub wybranych uczestników rynku, którzy zgłaszają zapotrzebowanie na specyficzne usługi. Taka organizacja rynku pozwoli przedsiębiorstwom logistycznym na optymalne wykorzystanie posiadanego potencjału. Przyczyni się do rozwoju logistyki, pozwoli osiągnąć wymagany poziom obsługi, długofalowe zadowolenie klientów oraz odpowiedni poziom zysku w wymiarze strategicznym.

Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych przez firmę doradztwa strategicznego A.T. Kearney oraz European Logistics Association, zapotrzebowanie na kompleksowe usługi o wartości dodanej będzie rosło szybciej niż na tradycyjne, proste usługi logistyczne, np. transport. W najbliższej przyszłości

---

<sup>1</sup> Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 97/67/WE z dnia 15 grudnia 1997, 2002/39/WE z dnia 10 czerwca 2002 i 2008/6/WE z dnia 20 lutego 2008.

<sup>2</sup> Zob. T. Gądek-Hawlena, M. Wróbel, *Poprawa jakości usług pocztowych w świetle przekształceń systemu komunikacji pocztowej publicznego operatora pocztowego. Współczesne systemy transportowe. Wybrane problemy teorii i praktyki*, Praca zbiorowa pod redakcją, J. Woch, R. Janecki, G. Sierpiński. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009., s. 83.

<sup>3</sup> P. Blaik, *Efektywność procesów logistycznych w aspekcie strategicznym*, Uniwersytet Opolski, Katedra Marketingu i Logistyki, oprac. K. Kołakowska; cyt. za: [www.logistyka.net.pl](http://www.logistyka.net.pl), 2001, art. nr 2235, s. 37.

oczekuje się 5–7% rocznego wzrostu zapotrzebowania na usługi transportowe, podczas gdy w przypadku usług zarządzania magazynowaniem i dystrybucją (centra dystrybucyjne) oczekiwany roczny wzrost wynosi 18–20%. Najwyższy wzrost jest oczekiwany w odniesieniu do usług o wartości dodanej (EDI<sup>4</sup>, standaryzacja itd.); przewiduje się, iż rocznie wynosić będzie 25–30%<sup>5</sup>.

Według badań firmy Data Group S.A. Polski rynek zachowywał się podobnie na przestrzeni lat 1999–2003, obroty branży logistycznej rosły o 20–30% rocznie. Rekordowym momentem był rok 2000, kiedy wzrost ten sięgał 53%<sup>6</sup>. Natomiast długoterminowe prognozy dla UE na rynku usług transportowych przewidują dynamikę wzrostu popytu do roku 2020 na poziomie 50% dla przewozów towarowych i 35% dla przewozów pasażerskich<sup>7</sup>. Jednocześnie potwierdzają się przypuszczenia analityków sprzed kilku lat, że wzrost zapotrzebowania na usługi logistyczne pogłębi dystans między czołowymi operatorami logistycznymi, a firmami zacofanymi technologicznie. Większą sprzedaż osiągną firmy będące w stanie oferować takie zaawansowane technologicznie usługi jak cross-docking<sup>8</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, a więc aktywne zarządzanie łańcuchem dostaw klientów. Jeśli firma nie ma informatycznego wyposażenia wspomagającego, zmuszona jest wykonywać jedynie mniej rentowne usługi przewozu towarów<sup>9</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 się wolumen realizowanych usług proporcjonalnie do przedstawionych po-

---

<sup>4</sup> EDI (*Electronics Data Interchange*) – wymiana dokumentów drogą elektroniczną, standard komunikatu zamówienia wykorzystany przez sieci handlowe i dostawców; *Kompedium wiedzy o logistyce*, red. E. Gołomska, PWN, Warszawa–Poznań 1999., s. 313.

<sup>5</sup> E. Wolffgram, *Najnowsze trendy w rozwoju logistyki. Szanse i zagrożenia rozwoju logistyki w Polsce*, Materiały kongresowe nt. „Logistics 2000”, oprac. K. Kołakowska; cyt. za: [www.logistyka.net.pl](http://www.logistyka.net.pl), 2001, art. nr 2471, Biblioteka Logistyczna, Poznań 2000., s. 132–204.

<sup>6</sup> [www.pracuj.pl/edukacja/logistyka-transport\\_10543.htm#top](http://www.pracuj.pl/edukacja/logistyka-transport_10543.htm#top), 2006.

<sup>7</sup> Zob. A.S. Grzelakowski, *Wpływ internalizacji kosztów zewnętrznych na funkcjonowanie rynków transportowych w UE (cz. 2)*, „Logistyka” 2009., nr 2.

<sup>8</sup> Cross-docking - zebranie towarów z wielu punktów i od różnych dostawców w jednym miejscu albo przeciwnie – odbieranie przesyłek z określonego punktu, by móc dostarczać je potem do jednego odbiorcy lub zorganizować dystrybucję do różnych miejsc.

<sup>9</sup> [www.pracuj.pl](http://www.pracuj.pl), op. cit., 2006.

wyżej prognoz. Powszechne stało się dążenie do osiągnięcia pozycji lidera jakościowego<sup>10</sup> przy próbie zachowania pozycji lidera kosztowego i wolumenowego<sup>11</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<sup>12</sup> 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 samego 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>13</sup>.

## 2. Programy naprawcze, a kierunki zmian w pocztowym systemie logistycznym

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

---

<sup>10</sup> Zob. Ł. Cholewa, *Korzyści z certyfikacji SZJ*, „Logistyka a Jakość”, 2008., nr 5.

<sup>11</sup> E. Wolffgram, *Proces integrowania łańcucha dostaw dotychczasowe tempo przewidywane kierunki zmian w Europie* (na podstawie badań A.T. Kearney i European Logistics Association), opr. K. Kołakowska; cyt. za: [www.logistyka.net.pl](http://www.logistyka.net.pl), 2001, art. nr 2350, s. 204.

<sup>12</sup> Zob. M. Szymczak, *Formuła 7W*, ABC Logistyki. „Eurologistics”. Logistyka w teorii i w praktyce 2000, nr 1.

<sup>13</sup> P. Blaik, *Efektywność procesów...*, *op. cit.*, s. 43.

komunikacyjnych wraz węzłami<sup>14</sup> i punktami przeładunkowymi<sup>15</sup> tworzy system logistyki pocztowej.

Przedstawiony uproszczony system logistyczny realizuje zadania na potrzeby regularnego przewozu ładunku pocztowego. 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. Specyfika realizacji świadczonych usług pocztowych generuje wysokie koszty stałe utrzymania pocztowej infrastruktury logistycznej. Ważnym aspektem opisanego systemu logistyki pocztowej jest przynależność organizacyjna poszczególnych ogniw łańcucha logistycznego, który jest podzielony na dwa pionowo biznesowe: Centrum Poczty i Centrum Logistyki. Do zadań Centrum Logistyki należy zapewnienie obsługi transportowej natomiast pozostałe elementy procesu logistycznego realizowane są przez Centrum Poczty.

Kierunki zmian w systemach logistycznych wskazują na fakt, że najistotniejsze znaczenie dla rozwoju systemów logistycznych mają innowacje technologiczne i organizacyjne. Innowacje technologiczne obejmują zmiany związane z wprowadzaniem nowych usług i innowacji procesowych. Pierwsze z nich polegają na zmianie osiągniętych usług lub tworzenie całkowicie nowych usług<sup>16</sup>. Innowacje procesowe to nowe metody wprowadzania lub dystrybucji usług<sup>17</sup>, aby proces ten był realizowany należy dokonać istotnych przekształceń o charakterze strategicznym między innymi w systemie logistycznym. Natomiast innowacje organizacyjne dotyczą struktur logistycznych w aspekcie organizacji łańcucha logistycznego i struktury własności ogniw tego łańcucha, czyli podmiotów w nim występujących.

---

<sup>14</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>15</sup> Punkty przeładunkowe do urzędy pocztowe pełniące funkcje przeładunkowe dla ładunków pocztowych.

<sup>16</sup> W. Nasierowski: *Zarządzanie rozwojem techniki*. Warszawa: Poltext 1997., s. 59.

<sup>17</sup> J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet 1999., s.146.

Przygotowane przez kierownictwo poczty programy naprawcze w sferze logistyki pocztowej obejmują dwie grupy i są związane z:

1. Technologią świadczenia usług, w tym:
  - konteneryzacja przewozów lotniczych,
  - wprowadzenie do umów zawieranych z podwykonawcami klauzul o gwarantowanym poziomie jakości,
  - decentralizacja doręczania paczek w Warszawie.
2. Poprawą funkcjonowania transportu technologicznego, w tym:
  - zastosowanie w pojazdach systemu monitoringu,
  - pozyskanie i wdrożenie systemu zarządzania transportem,
  - „oderwanie” kierowców od pojazdów i wprowadzenie wymiany samochodów pomiędzy kierowcami,
  - likwidacja wąskich gardeł w logistyce pocztowej na podstawie nowych badań przepływów międzyregionalnych i lokalnych,
  - optymalizacja planów komunikacyjnych,
  - wdrożenie systemu kryteriów jakości i efektywności działań między CL i CP (wewnętrzne klauzule jakościowe obsługi CP przez CL),
  - szerokie wprowadzenie kart flotowych,
  - reorganizacja usługi Poczta Firmowa poprzez weryfikację i optymalizację tras przejazdu samochodów do odbioru korespondencji od nadawców i modyfikację cennika uwzględniającą całkowity koszt świadczenia tej usługi,
  - odnowienie taboru samochodowego poprzez prawidłowe planowanie dostaw taboru w okresie co najmniej 2 lat,
  - alokacja pojazdów obsługujących WER-y do tych jednostek,
  - wprowadzenie na WER-ach kierowców manewrowych,
  - wprowadzenie rygorystycznych norm na wymiany olejów silnikowych, a także oszczędniejszych norm zużycia paliw w samochodach,
  - pełne wdrożenie systemu opakowań zbiorczych stosowanych w pojazdach,
  - realizacja działań na rzecz bezpiecznej i oszczędnej jazdy (szkolenia, konkursy),

- uzyskanie certyfikatu ISO w zakresie transportu technologicznego oraz transportu i spedycji w przewozach krajowych i międzynarodowych,
- pilotaż usługi Poczta Paletowa oraz wdrożenie usługi,
- zmiana przepisów wewnętrznych w zakresie stworzenia możliwości dla CL doładowywania pojazdów ładunkami klientów zewnętrznych.

Realizowany zakres programów naprawczych<sup>18</sup> w kontekście docelowego modelu logistyki pocztowej dotyczy w głównej mierze innowacji technologicznych i należy oceniać je z punktu widzenia odpowiedzi operatora na własną i globalną sytuację ekonomiczną. Zarazem szczegółowa analiza programów wskazuje, że są one niezbędnym warunkiem wejścia na rynek usług TSL operatora. Ułatwią one w dalszej perspektywie tworzenie modelu docelowego logistyki pocztowej, skracając dystans jaki dzieli standard jakościowy realizowanych usług pocztowych do wiodących operatorów logistycznych<sup>19</sup>.

Przedstawiony kierunek działań wynikający z programów naprawczych powinien przyczynić się w okresie dekonjunkury do rozwoju i wzrostu oszczędności przy realizacji zadań logistycznych. Wiąże się on ze zmianami warunków kontroli i realizowania procesów technologicznych, jak również w wyposażeniu teleinformatycznym poszczególnych ogniw pocztowego łańcucha logistycznego<sup>20</sup>.

Wprowadzane przez przedsiębiorstwo programy naprawcze w zakresie logistyki pocztowej powinny przyczynić się do:

- zwiększenia wydajności i jakości pracy oraz unowocześnienia procesu logistycznego,
- zaspokojenia potrzeb sygnalizowanych przez rynek w zakresie jakości i konkurencyjności oferty świadczonych usług,
- poprawy sprawności i efektywności działania poprzez lepsze wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa,

---

<sup>18</sup> Wykaz realizowanych programów naprawczych aneks, Tablica 1 - Plan działań naprawczych w zakresie dotyczącym Systemu Logistyki Pocztovej.

<sup>19</sup> Zob. M. Wróbel, *W poszukiwaniu lepszych rozwiązań* (część pierwsza i druga), „Poczta Polska”, 2009., nr 8,9.

<sup>20</sup> Zob. *Kalkulacja mocno zaostrzonym ołówkiem w rękę*, z P.M. Sikorskim, prezesem Stowarzyszenia Pro-Logistyka, rozmawia S. Śliwieński, „Transport i Spedycja” 2009., nr 2.



- ulepszenia organizacji i metod pracy oraz warunków i bezpieczeństwa jej wykonywania,
- zmniejszenia zakresu pracy żywej w wyniku usprawnienia organizacji i zwiększenia wydajności uzyskanych dzięki wzrostowi technicznego wyposażenia pracy,
- wejścia operatora na nowy segment rynku usług logistycznych,
- oszczędności w realizowanych usługach logistycznych na potrzeby poczty,
- zwiększenia szans realizacji celów i założeń strategicznych przedsiębiorstwa.

Wszystkie wymienione elementy w bezpośredni lub pośredni sposób po zrealizowaniu powinny spowodować oszczędności i poprawić jakość świadczonych usług. Jednocześnie przyczynią się do zwiększonej podaży pocztowych usług logistycznych. Przedstawiony kierunek zmian w programach naprawczych wskazuje na to, że wprowadzenie ich wpłynie pozytywnie na pocztową infrastrukturę logistyczną<sup>21</sup>.

Przeszłość i innowacyjność systemu logistyki pocztowej w kontekście obsługi klienta na rynku usług TSL uzależniona jest jednak od wprowadzenia zmian organizacyjnych. Niestety nie znalazły one swojego miejsca w programach naprawczych. Docelowy system logistyki pocztowej nie może funkcjonować jako samodzielny podmiot, powinien dążyć do wykorzystania swojego potencjału w integrowaniu globalnego systemu w jednolity współdziałający łańcuch dostaw. Integracja powinna nastąpić poprzez dostosowanie do potrzeb podmiotów zewnętrznych istniejących połączeń komunikacyjnych i mocy przerobowych węzłów ekspedycyjno-rozdzielczych operatora pocztowego.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że dynamiczny rozwój logistyki następuje z chwilą przejścia z rynku producenta do rynku konsumenta. Pełna liberalizacja rynku usług pocztowych po okresie przejściowym spowoduje stopniowe przeobrażenie rynku producenta na rynek konsumenta. Wzrośnie konkurencja i będą obowiązywać zasady wolnego rynku, na którym to klient będzie decydował o wyborze kontrahenta, który zapewni mu warunki świadczenia usług pocztowych na oczekiwanym poziomie. Należy oczywiście zadać w tym momencie pytanie retoryczne czy zrealizowanie programów naprawczych bez zmian organizacyjnych przynależności ogniwi łańcucha logistycznego

---

<sup>21</sup> Zob. M. Michalski, *Warto stawiać na logistykę*, „Poczta Polska” 2008., nr 32.

będzie wystarczające aby konkurować z innymi operatorami na rynku usług TSL.

System logistyki funkcjonujący w strukturach Poczty Polskiej, po wprowadzeniu programów naprawczych będzie w dalszym ciągu realizować przede wszystkim usługi na potrzeby własne. W programach dostrzega się występowanie niewykorzystanego potencjału logistycznego operatora, w aspekcie zmiany obowiązujących wewnętrznych przepisów przewozowych oraz wprowadzenia usługi „Poczta paletowa”. Od skutecznego wprowadzenia tych zmian może zależeć czy pion logistyki pocztowej, jako podmiot przeznaczony w pierwszej kolejności do zapowiadanych przekształceń własnościowych utrzyma się na rynku.

## **Podsumowanie**

Ważnym aspektem realizowanych programów naprawczych oraz przedstawionych w referacie prognoz dotyczących zapotrzebowania na usługi logistyczne, jest ich odzwierciedlenie w organizacji pocztowego łańcucha logistycznego. Zmiany te będą miały decydujące znaczenie dla roli jaką będzie pełnić w nowej strukturze Poczty Polskiej wyodrębniony pion logistyki. Czy jego rola zostanie ograniczona tylko do realizacji usług transportowych, czy zostanie poszerzona o pozostałe usługi logistyczne? – nie jest rozstrzygnięte.

Wyodrębnienie w strukturach Poczty Polskiej jednego podmiotu realizującego całokształt usług logistycznych, z punktu widzenia globalnego łańcucha dostaw jest rozwiązaniem korzystnym. Takie rozwiązanie zapewni ciągłość świadczenia powszechnych usług pocztowych oraz realizację usług logistycznych na zewnątrz. Obniżone zostaną koszty stałe utrzymania pocztowej infrastruktury logistycznej, ponieważ w większym stopniu zostanie wykorzystany funkcjonujący obecnie na rzecz Centrum Poczty łańcuch logistyczny.

Możliwe są również do wprowadzenia rozwiązania mniej korzystne z punktu widzenia globalnego łańcucha dostaw. Takim rozwiązaniem byłoby pozostawienie obecnego stanu - pion logistyki pocztowej będzie w dalszym ciągu świadczył usługi transportowe i serwisowe przede wszystkim na własne potrzeby i operatora.

Przedstawione rozważania nad docelowym modelem logistyki pocztowej w kontekście realizowanych programów naprawczych wskazują, że system

logistyki pocztowej powinien zgodnie z przedstawionymi przesłankami rozwoju spełniać oczekiwania klientów zewnętrznych w zakresie usług TSL i zapewnić sprawną obsługę pocztowego cyklu produkcyjnego. Osiągnięcie założonych celów<sup>22</sup> zależeć będzie od podjęcia decyzji strategicznych, w kwestii zmiany struktury przynależności organizacyjnej ogniw łańcucha logistyki pocztowej oraz stopnia wdrożenia innowacji uwzględnionych w programach naprawczych. Powinno też nastąpić przesunięcie funkcji dystrybucyjnych 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 oraz w celu obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa<sup>23</sup>. Przedstawiony kierunek zmian prowadzi w konsekwencji do pełnego wykorzystania potencjału kanałów logistycznych z jednoczesnym zapewnieniem požądanej przez klientów jakości procesu dystrybucji<sup>24</sup>. Planując docelowy model systemu logistyki pocztowej należy pamiętać, że podstawowym klientem na rzecz którego będą świadczone usługi logistyczne jest Poczta Polska, która powinna zapewnić dostępność do usług powszechnych.

## Literatura

1. Abt S., Woźniak H., *Podstawy logistyki*, Man-Gala Press, Gdańsk 1993.
2. Blaik P., *Efektywność procesów logistycznych w aspekcie strategicznym*, Uniwersytet Opolski, Katedra Marketingu i Logistyki, oprac. K. Kołakowska; cyt. za: [www.logistyka.net.pl](http://www.logistyka.net.pl), 2001, art. nr 2235.
3. Cholewa Ł., *Korzyści z certyfikacji SZJ*, „Logistyka a Jakość”, 2008., nr 5.
4. Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 97/67/WE z dnia 15 grudnia 1997, 2002/39/WE z dnia 10 czerwca 2002 i 2008/6/WE z dnia 20 lutego 2008.
5. Gądek-Hawlina T., Wróbel M., *Poprawa jakości usług pocztowych w świetle przekształceń systemu komunikacji pocztowej publicznego operatora pocztowego*.

---

<sup>22</sup> Celem podstawowym programów naprawczych jest ograniczenie kosztów stałych i poprawa organizacji pracy, w tym przypadku poprzez pełne wykorzystanie posiadanej przez operatora infrastruktury logistycznej.

<sup>23</sup> Zob. T. Małkus, *Ocena umowy z usługodawcą w outsourcingu logistycznym*, „Logistyka a Jakość”, 2008., nr 5.

<sup>24</sup> S. Abt, H. Woźniak, *Podstawy logistyki*, Man-Gala Press, Gdańsk 1993., s. 22–23.

- Współczesne systemy transportowe. Wybrane problemy teorii i praktyki*, Praca zbiorowa pod redakcją, J. Woch, R. Janecki, G. Sierpiński. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009.
6. Grzelakowski A.S., *Wpływ internalizacji kosztów zewnętrznych na funkcjonowanie rynków transportowych w UE (cz. 2)*, „Logistyka” 2009., nr 2.
  7. *Kalkulacja mocno zaostrzonym ołówkiem w rękę*, z P.M. Sikorskim, prezesem Stowarzyszenia Pro-Logistyka, rozmawia S. Śliwieński, „Transport i Spedycja” 2009., nr 2.
  8. Małkus T., *Ocena umowy z usługodawcą w outsourcingu logistycznym*, „Logistyka a Jakość”, 2008., nr 5.
  9. Michalski M., *Warto stawiać na logistykę*, „Poczta Polska” 2008, nr 32.
  10. Nasierowski W., *Zarządzanie rozwojem techniki*. Warszawa: Poltext 1997.
  11. Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet 1999.
  12. Szymczak M., *Formuła 7W*, ABC Logistyki. „Eurologistics”. Logistyka w teorii i w praktyce 2000, nr 1.
  13. Wolffgram E., *Najnowsze trendy w rozwoju logistyki. Szanse i zagrożenia rozwoju logistyki w Polsce*, Materiały kongresowe nt. „Logistics 2000”, oprac. K. Kołakowska; cyt. za: [www.logistyka.net.pl](http://www.logistyka.net.pl), 2001, art. nr 2471, Biblioteka Logistyczna, Poznań 2000.
  14. Wolffgram E., *Proces integrowania łańcucha dostaw dotychczasowe tempo przewidywane kierunki zmian w Europie* (na podstawie badań A.T. Kearney i European Logistics Association), opr. K. Kołakowska; cyt. za: [www.logistyka.net.pl](http://www.logistyka.net.pl), 2001, art. nr 2350.
  15. Wróbel M., *W poszukiwaniu lepszych rozwiązań* (część pierwsza), „Poczt Polska”, 2009., nr 8.
  16. Wróbel M., *W poszukiwaniu lepszych rozwiązań* (część druga), „Poczt Polska”, 2009., nr 9.
  17. [www.pracuj.pl/edukacja/logistyka-transport\\_10543.htm#top](http://www.pracuj.pl/edukacja/logistyka-transport_10543.htm#top), 2006.

**REPAIRING PROGRAMS IN CONTEXT OF CONSIDERATIONS OVER TARGET MODEL OF  
LOGISTIC SYSTEM OF THE PUBLIC POST OPERATOR IN POLAND**

**Summary**

The article represents considerations over targeted model of post logistic in the context of repairing systems implemented by the Polish post operator and tendencies observed on the market of logistic services.

*Translated by Marek Wróbel*