

Praca wyróżniona w Ogólnopolskim

23.12.2004 r.

Konkursie „Piórem Logistyka”

organizowanym przez portal

www.logistyka.net.pl

Zmierzch pocztowego operatora publicznego?

(pytania do Poczty Polskiej)

Rozwój elektronicznego przekazu informacji powoduje rewolucję w sposobach porozumiewania się. Na naszych oczach i z naszym udziałem tradycyjną korespondencję papierową wypiera poczta elektroniczna. Jak w związku z tym widzą swoją przyszłość pocztowi operatorzy publiczni? Pytanie jest zasadne tym bardziej, że rynek usług logistycznych rozwija się dynamicznie. Oto seria pytań do Poczty Polskiej, publicznego operatora pocztowego.

Marek Sapalski: Publikacje dotyczące Poczty Polskiej są niezbyt częste i nie zawsze pochlebne...

Poczta Polska: Przyczyn może być kilka. Można przypuszczać, że wiąże się to z mało medialnym charakterem działalności Poczty. Powszechnie postrzega się „dwa końce” procesu logistycznego: początkowy, czyli fazę przyjmowania przesyłek w placówkach lub skrzynkach nadawczych oraz listonoszy kończących proces. Być może cały „środek” procesu nie jest dla mediów wystarczająco ciekawy. Zapewne działa też niechęć do pisania o „państwowym molochu”. Dla wielu pocztowy system logistyczny jest zbyt skomplikowany, czy po prostu nudny. Takie są najprawdopodobniej przyczyny tego, że na temat Poczty pojawiają się strzępki informacji i to nie zawsze precyzyjne. Przykładem może być informacja sprzed kilku tygodni, umieszczona w „Kurierze Lubelskim”, a następnie w „Polskiej Gazecie Transportowej”, powiadamiająca o tym, że Poczta Polska zamierza zbudować w Lublinie Centrum Ekspedycyjno-Rodzielcze (CER) wzorowane na CER we Wrocławiu. Rzecz w tym, że CER we Wrocławiu jeszcze nie ma. Rozpoczęcie budowy planowane jest na jesień 2004 roku.

M.S.: Czy działalność Poczty Polskiej mieści się w sektorze usług logistycznych?

P.P.: Zdecydowanie tak. Głównym zadaniem każdego operatora pocztowego jest przyjmowanie, sortowanie, transport i doręczanie przesyłek. To proces bardzo dynamiczny, ponieważ każdy z jego elementów oznacza ruch. Definiując logistykę jako „praktyczną sztukę przemieszczania”¹, możemy przyjąć, że wszystko, co dotyczy organizacji i realizacji ruchu – jest logistyką. To oczywiście maksymalne uogólnienie. Bo na przemieszczanie towarów, usług czy też informacji składa się szereg procesów szczegółowych:

- planowanie,
- magazynowanie,
- sortowanie,
- konfekcjonowanie,
- pakowanie,
- spedycja,
- transport,
- dystrybucja,
- komunikacja, czyli przekaz informacji.

M.S.: Co zatem przemieszcza Poczta Polska?

Poczta Polska: Głównie informację w formie papierowej. Może to być list prywatny, kartka pocztowa z pozdrowieniami wakacji, decyzja urzędowa, wezwanie na rozprawę sądową, materiały reklamowe czy też faktura za zrealizowane usługi. Przekaz pocztowy zawiera informację, że adresat jest uprawniony do odbioru kwoty pieniężnej. Natomiast w paczkach pocztowych znajdują się niewielkie ilości towarów.

M.S.: Gdzie jest zatem miejsce poczty w obszarze usług logistycznych?

Poczta Polska: Aby odpowiedzieć, trzeba ten obszar usystematyzować. Obecny trend nakazuje łączyć w jeden sektor TSL - transport, spedycję i logistykę. To ze względu na występujące w praktyce zacieranie się granic pomiędzy nimi w ramach działalności przedsiębiorstw logistycznych. Jako odrębny sektor traktowane są usługi ekspresowe. Można też wyróżnić „podsektor” usług ekspresowych - usługi kurierskie. Metodą skojarzeń każdy z tych sektorów można charakteryzować jednym słowem:

logistyka – proces,

¹ Proces definiowania logistyki nie jest zamknięty – w literaturze i publikacjach można bez większych trudności odnaleźć wiele różnych, bardziej lub mniej złożonych definicji. Dla naszych potrzeb, czyli zdefiniowania tzw. logistyki stosowanej, pojęcie praktycznej sztuki przemieszczania jest wystarczające.

spedycja – ładunek,
transport – przemieszczanie,
ekspres – czas,
kurier – posłaniec,
poczta - masowość.

M.S.: Dlaczego masowość?

Poczta Polska: To ze względu na charakter zadań operatorów publicznych i ilości przemieszczanych przesyłek. Zarówno wytyczne Unii Europejskiej², jak i prawo państwowe³ kładą nacisk na dwa pojęcia: powszechnych usług pocztowych i operatora publicznego.

Dyrektywa 97/67/WE uznaje za istotne zagwarantowanie na szczeblu Wspólnoty powszechnych usług pocztowych (universal postal service) obejmujących minimalny zakres usług o określonej jakości, które powinny być świadczone we wszystkich Państwach Członkowskich po przystępnej cenie (...) Celem usług powszechnych jest oferowanie wszystkim użytkownikom łatwego dostępu do sieci pocztowej, przede wszystkim poprzez udostępnienie wystarczającej liczby punktów dostępu i poprzez zapewnienie zadowalających warunków dotyczących częstotliwości wybierania i doręczania przesyłek.

Zgodnie z prawem pocztowym **operator jest uprawniony** do wykonywania powszechnych usług pocztowych, natomiast **operator publiczny jest do tego zobowiązany**. Obowiązek wykonywania zadań operatora publicznego w Rzeczypospolitej Polskiej został powierzony państwowemu przedsiębiorstwu użyteczności publicznej Poczta Polska. Brak racjonalnych przesłanek powierzenia tej roli innemu operatorowi – przynajmniej w pierwszej dekadzie XXI wieku.

M.S.: Jakie są konsekwencje pełnienia roli operatora publicznego?

Poczta Polska: Konieczność utrzymywania odpowiednio gęstej sieci punktów dostępu, czyli placówek i skrzynek nadawczych. Obowiązek doręczania, a zatem armia listonoszy, która musi zapewnić doręczanie minimum 5 dni w tygodniu.

M.S.: Z czego wynikają te powinności?

Poczta Polska: Istnieją cztery główne powody:

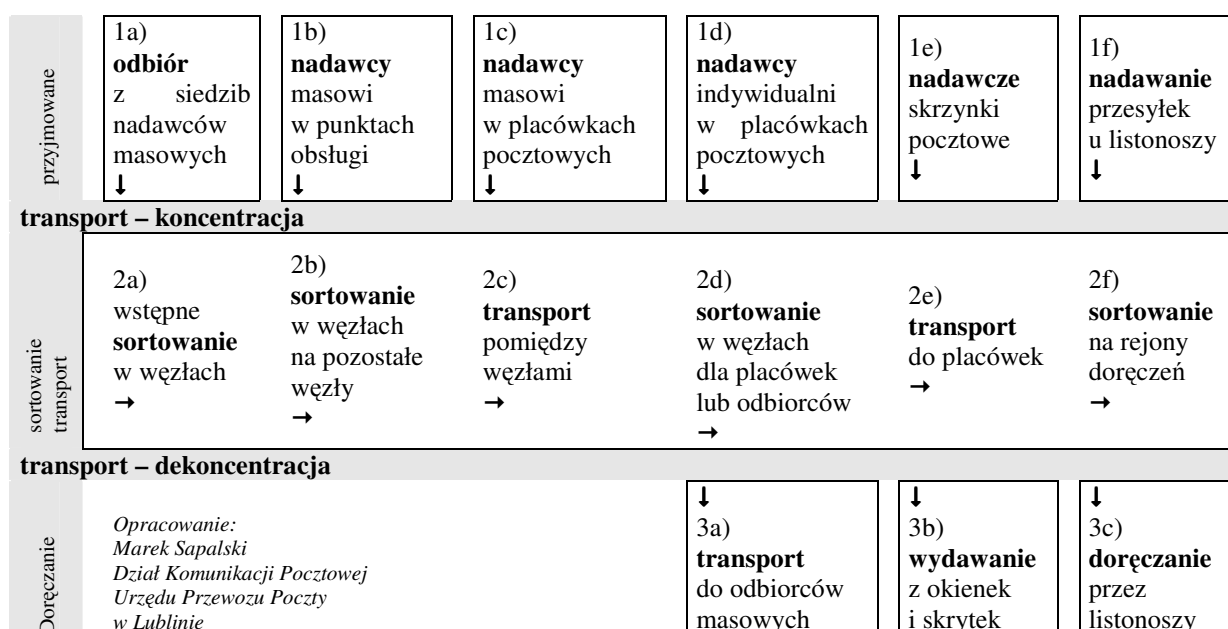
² DYREKTYWA 97/67/WE PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY z dnia 15 grudnia 1997 r. w sprawie wspólnych zasad rozwoju rynku wewnętrznego usług pocztowych Wspólnoty oraz poprawy jakości usług.

³ PRAWO POCZTOWE – ustawa z dnia 12 czerwca 2003 r. (Dz. U. z 2003 r. Nr 130 poz. 1188).

- ✓ klient, czyli wszyscy obywatele, wszystkie podmioty prawne i inni uczestnicy życia społecznego i gospodarczego;
- ✓ produkt, który operator pocztowy musi dostarczać – powtórzmy, że jest to przyjmowanie, sortowanie, transport i doręczanie przesyłek;
- ✓ jakość, której normy określa Minister Infrastruktury⁴;
- ✓ ciągłość: niezależnie od tego, czy klient zamierza korzystać z usług operatora publicznego, operator ma być zawsze gotów do ich świadczenia.

M.S.: Jak najprościej można opisać system logistyczny usług pocztowych?

Poczta Polska: Najlepiej w formie graficznej. Proszę spojrzeć na rysunek 1.



Rys. 1. Schemat pocztowego systemu logistycznego

Schemat prezentuje strukturę trzech faz systemu:

1. przyjmowania przesyłek,
2. transportu i sortowania,
3. doręczania,

ale w rzeczywistości transport występuje we wszystkich trzech fazach. Każda z przesyłek – zanim trafi do odbiorcy – musi też kilkakrotnie przejść przez sortowanie.

⁴ ROZPORZĄDZENIE MINISTRA INFRASTRUKTURY z dnia 9 stycznia 2004 r. w sprawie warunków wykonywania powszechnych usług pocztowych

Fazy pierwsza i trzecia realizowane są transportem lekkim, czyli samochodami o ładowności do około 1,5 tony. Faza środkowa realizowana jest przez trzy rodzaje transportu: samochodowy i kolejowy (w bardzo niewielkim stopniu) do przemieszczania głównej masy ładunku pocztowego, z terminem doręczania do trzech dni. Natomiast do transportu listów priorytetowych wykorzystywana jest sieć połączeń lotniczych.

M.S.: Dyrektywy Unii Europejskiej nie wykluczają całkowitego uwolnienia rynku usług pocztowych w 2009 roku. Na czy więc polega stan obecny?

Poczta Polska: Jest limit wagowy zastrzeżony dla operatora publicznego. Do 30 kwietnia 2004 roku wynosił on – 500 g, z dniem wejścia Polski do Unii Europejskiej zmniejszył się do 350 g, a z dniem 1 stycznia 2006 roku nastąpi kolejne zmniejszenie, tym razem do 50 g.

M.S.: Jakich przesyłek dotyczy zastrzeżenie wagowe?

Poczta Polska: Artykuł 47 Prawa pocztowego ujmuje to następująco:

a. przesyłek z korespondencją, b. przesyłek reklamowych, c. przesyłek innych niż wymienione w lit. a i b, nadanych w sposób uniemożliwiający sprawdzenie zawartości o masie nie przekraczającej granicy wagowej.

M.S.: Czy jest sposób na omijanie limitu wagowego?

Poczta Polska: Jest. Poprzez stosowanie odpowiednio wyższej opłaty. Obecnie jest to co najmniej 5,70 PLN, a od 1 stycznia 2006 roku – jeśli podstawa obliczenia⁵ nie zmieni się – najniższa dopuszczalna opłata zmniejszy się o 1/6, czyli do 4,75 PLN.

M.S.: Kiedy planowane jest całkowite uwolnienie rynku, czyli zniesienie limitu?

Poczta Polska: Obecnie nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Artykuł 7 dyrektywy 97/67/WE zawiera zapis następujący: *3. Komisja zakończy przyszłe badania, które oszacują, w stosunku do każdego Państwa Członkowskiego wpływ, jaki wywrze na usługi powszechne pełne zakończenie transformacji pocztowego rynku wewnętrznego w 2009 r. W oparciu o wnioski wynikające z badań, Komisja przedłoży Parlamentowi Europejskiemu i Radzie do dnia 31 grudnia 2006 r. sprawozdanie wraz z propozycją potwierdzającą, stosownie do potrzeb, datę*

⁵ (...) trzykrotność opłaty za przesyłkę najniższego przedziału wagowego najszybszej kategorii określonej w cenniku powszechnych usług pocztowych operatora publicznego (...) Art. 47 Prawa pocztowego.

2009 r. jako termin pełnego zakończenia transformacji pocztowego rynku wewnętrznego lub określając inne kroki wynikające z wniosków badań⁶.

M.S.: Jakie czynniki determinują ilość przesyłek pocztowych?

Poczta Polska: Z pewnością wpływ ma rozwój informatyki i łączności bezprzewodowej. Trudno jednakże dostrzec wyrazisty związek pomiędzy rozwojem telefonii komórkowej a zmniejszaniem zapotrzebowania na korespondencje pisemną. Jest to temat interesujący zwłaszcza dla operatorów telekomunikacyjnych. Rynek usług pocztowych kurczy się natomiast w wyniku rozwoju informatyki. Jednak ani skali, ani charakteru czy skali zjawiska nie sposób dokładnie określić bez szczegółowych badań. Poza tym Polska – w porównaniu ze „starymi” państwami Wspólnoty Europejskiej - nadal ma kilkakrotnie mniej przesyłek na głowę statystycznego mieszkańca. Zatem w najbliższych latach można oczekiwać wzrostu ilości przesyłek. Działają również inne czynniki, ponieważ rynek usług pocztowych reaguje na poziom rozwoju technologicznego i gospodarki.

M.S.: W jakim kierunku ewoluuje rynek usług pocztowych?

Poczta Polska: Można określić kilka głównych tendencji:

- ✓ wypieranie tradycyjnych listów papierowych przez korespondencję elektroniczną;
- ✓ wzrost udziału przesyłek związanych z marketingiem (ulotek, ofert, próbek itp.); marketing znakomicie napędza korespondencje papierową;
- ✓ standaryzacja przesyłek listowych; wydruki komputerowe są przecież znormalizowane, a format najczęściej spotykany to A4, który po złożeniu na 3 daje się włożyć do koperty DL (110 x 220 mm);
- ✓ automatyzacja kopertowania; popularna nazwa „koperciarka” nie oznacza maszyny do produkcji kopert, a urządzenie do automatycznego wkładania korespondencji do kopert, czyli kopertowania⁷, poza tym są już „kombajny” łączące wydruk, kompletowanie materiałów i kopertowanie;
- ✓ rozwój handlu elektronicznego - aby zrealizować zamówienie złożone drogą elektroniczną, trzeba fizycznie przemieścić towar, najczęściej przy pomocy firmy ekspresowej, kurierskiej lub pocztowej.

⁶ Zmiana dokonana przez DYREKTYWĘ 2002/39/WE PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY z dnia 10 czerwca 2002 roku, zmieniającą Dyrektywę 97/67/WE w zakresie dalszego otwarcia na konkurencję wspólnotowych usług pocztowych

⁷ Z kolei „personalizacja” oznacza umieszczanie w dokumencie, na materiale lub kopercie danych osobowych

M.S.: Kto oczekuje na uwolnienie rynku usług pocztowych?

Poczta Polska: Wszyscy uczestnicy rynku: klienci, potencjalni partnerzy i konkurenci. Klienci niewątpliwie liczą na korzyści wynikające z konkurowania ceną i jakością. Konkurenci zapewne pragnęliby opanować większy obszar usług, natomiast potencjalni partnerzy to ci, którzy upatrują korzyści we współpracy.

M.S.: Jacy konkurenci bądź partnerzy?

Poczta Polska: Ci operatorzy, którzy już są umieszczeni w rejestrze operatorów pocztowych Urzędu Regulacji Telekomunikacji i Poczty. Prawdopodobnie też inni, którzy do czasu uwolnienia rynku uzyskają zezwolenie na *działalność pocztową w zakresie przyjmowania, przemieszczania i doręczania przesyłek z korespondencją oraz przesyłek dla ociemniałych*⁸ lub też zdecydują się na działalność pocztową nie wymagającą zezwolenia.

M.S.: Którzy obecni operatorzy budzą największe zainteresowanie Poczty Polskiej?

Poczta Polska: DHL INTERNATIONAL (POLAND) Ltd. Sp. z o.o., SPEDPOL Sp. z o.o., (a właściwie już Schenker); GENERAL LOGISTICS SYSTEMS POLAND Sp. z o.o. (była Szybka Paczka), MASTERLINK EXPRESS Sp. z o.o., UPS POLSKA Sp. z o.o., MESSENGER SERVICE „STOLICA” SA, SIÓDEMKA Sp. z o.o. Również TNT Express Polska, chociaż nie widnieje w rejestrze, zapewne również ma już plany dotyczące Polski.

M.S.: Jak przygotowują się inni operatorzy do uwolnienia rynku?

Poczta Polska: Rozbudowując sieci logistyczne, podnosząc jakość oferowanych usług, uatrakcyjniając ofertę, wprowadzając technologię śledzenia przesyłek. Ich działania nie wynikają zresztą wyłącznie z perspektywy zniesienia limitu wagowego; w każdym razie nie tylko. Jest to przede wszystkim normalny, zdrowy rozwój firm oraz dostosowywanie do warunków zewnętrznych.

M.S.: Komu może zależeć na tym, aby Poczta Polska nadal funkcjonowała?

Poczta Polska: Na pewno pracownikom, w tym ich reprezentantom, czyli związkom zawodowym. Na pewno zarządowi firmy. Również tym instytucjom, dla których ważny jest stabilny lub przynajmniej przewidywalny rynek usług pocztowych. Niewątpliwie również

⁸ www.urtip.gov.pl

większości obywateli, oczekującym na dostęp do niedrogich powszechnych usług pocztowych w dobrej jakości.

M.S.: Jakie względy przemawiają na korzyść interwencjonizmu państwowego w usługach pocztowych?

Poczta Polska: Można wymienić co najmniej trzy czynniki:

1. Zapewnienie dostępu do usług pocztowych grupom społecznym najmniej zamożnym lub też z obszarów o niekorzystnym położeniu pod względem rentowności usług pocztowych, np. z miejscowości położonych „daleko od szosy”.
2. Względy obronności i bezpieczeństwa państwa, nie tylko na wypadek wojny, ale i klęsk żywiołowych lub zagrożenia terroryzmem.
3. Ambicje narodowe, występujące chyba w każdej nacji, a interwencjonizm państwowy to w tym przypadku również ochrona operatora narodowego.

M.S.: Jakie są więc perspektywy Poczty Polskiej?

Poczta Polska: Na pewno utrzyma się jakaś forma ochrony przez państwo. Najgorszym rozwiązaniem byłoby dać zepchnąć się do niszy rynkowej, czyli świadczenia wyłącznie powszechnych usług pocztowych. Oznaczałoby to ograniczenie się do działalności nakazanej ustawą. Wtedy jednak z całą pewnością wystąpi konfrontacja: jakość - koszty. Oznacza to albo kiepską jakość, albo dotacje państwowe. Może powtórzyć się sytuacja kolejowej spółki Przewozy Regionalne. Lepszym rozwiązaniem jest – oprócz realizacji powszechnych usług pocztowych – udział w rynku przesyłek kurierskich, paczek oraz szeroko pojmowanej działalności logistycznej.

M.S.: Jak nasz operator narodowy widzi swoje przygotowanie do konkurencji na gruncie logistyki usług pocztowych?

Poczta Polska: Możliwości jest wiele:

1. Zmiana organizacji i systemu zarządzania logistyką.
2. Budowa nowoczesnych, w pełni zautomatyzowanych Centrów Ekspedycyjno Rozdzielczych.
3. Informatyzacja systemu logistycznego.
4. Restrukturyzacja sieci placówek.
5. Unowocześnienie funkcji służby doręczeń.

6. Rozszerzenie oferty, między innymi o usługi logistyczne.
7. Dostosowanie logistyki do warunków rynkowych, wykorzystując również współpracę z placówkami naukowymi.
8. Walka konkurencyjna w sektorach przesyłek ekspresowych i kurierskich.
9. Walka konkurencyjna w obszarze transportu drobnicy (zwłaszcza obsługa e-handlu).

M.S.: Czy te przygotowania już trwają?

Poczta Polska: Oczywiście, i to od dłuższego czasu, chociaż można odnieść wrażenia, że firma nieco „zaspała”, że w ciągu ostatnich kilkunastu lat rynek wzbogacił się o kilkudziesięciu operatorów, w tym kilku naprawdę liczących się, a operator publiczny stoi w miejscu. Jest to tylko część prawdy. Operator publiczny również dostosowuje się do nowych warunków, tylko – nawet jak na swoje własne oczekiwania – o wiele za wolno. Prace zmierzające do oceny własnej sytuacji i wypracowania strategii trwały już w latach 90. ubiegłego stulecia, udziałem firm konsultingowych: najpierw Bossarda⁹, następnie Ernst & Jung¹⁰. Jednocześnie trwały inne poszukiwania. Powstały projekty:

- ✓ *System logistyki pocztowej – rozwiązanie alternatywne*, autorstwa zespołu Akademii Techniczno-Rolniczej w Bydgoszczy, kierowanego przez Józefa Rawłuszkę;
- ✓ *Przyszłościowy model logistyki pocztowej i Przejściowy model logistyki pocztowej* – opracowane przez zespół logistyczny Poczty Polskiej pod kierunkiem Leszka Rudowskiego;
- ✓ *Strategia logistyki*, jako część ogólnej strategii Poczty Polskiej.

Powstała też *Analiza modelu logistyki Poczty Polskiej...* - opracowana przez Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego.

Równocześnie trwa przebudowa systemu logistycznego, którego głównym elementem jest budowa nowych, zautomatyzowanych Centrów Ekspedycyjno Rozdzielczych.

M.S.: Czy pomiędzy operatorem narodowym a pozostałymi operatorami: logistycznymi, pocztowymi, kurierskimi - możliwa jest wyłącznie konkurencja?

Poczta Polska: Absolutnie nie! Efekty skali i synergii są w tym przypadku jak pieniądze leżące na ulicy – trzeba je tylko podnieść. Powszechnie wiadomo, że małe jest piękne, ale

⁹ BOSSARD CONSULTANS, *Restrukturyzacja Poczty Polskiej, Opracowanie kompleksowego programu Poczty Polskiej, Podprojekt: Transport*, Warszawa 10 czerwca 1997.

¹⁰ Ernst & Jung, *Roboczy Projekt Strategii Rozwoju oraz Programu Restrukturyzacji Poczty Polskiej do roku 2005, Wersja 0.0., Rozdział: Strategia logistyki*, Warszawa 16 marca 2000.

duży może więcej. Poczta Polska dysponując gęstą siecią placówek i armią listonoszy, może świadczyć usługi na rzecz firm ekspresowych, kurierskich i logistycznych. Jest to szansa zmniejszenia przez nich kosztów obsługi kurierskiej i transportu lokalnego. Mogłaby natomiast zlecić transport międzywęzłowy. Oczywiście warunkiem zlecenia musiałaby być gwarancja niezawodności transportu oraz korzyści ekonomiczne. Korzyścią dla operatora, który nawiązałby współpracę z Poczta Polska, byłaby przewaga konkurencyjna na innych operatorami. Źródło tej przewagi to możliwość zmniejszenia kosztów własnego transportu międzywęzłowego poprzez realizację transportu własnego i Poczty Polskiej tymi samymi połączeniami. Obaj partnerzy partycypowaliby w kosztach. Współpraca pomiędzy operatorami logistycznymi na rynku nie jest niczym nowym. Na rynku można zaobserwować liczne tego przykłady.

M.S.: Czy współpraca konkurentów jest możliwa?

Poczta Polska: Proszę zajrzeć do portali internetowych największych operatorów logistycznych. Rozmieszczenie ich węzłów logistycznych, punktów obsługi klienta i innych ośrodków tego typu niemal pokrywa się z siecią węzłów Poczty Polskiej. Małe są szanse współpracy na etapie sortowania przesyłek, ponieważ automatyzacja tego procesu wymaga specjalistycznych i kosztownych urządzeń. Jednakże główne szlaki komunikacyjne pomiędzy węzłami największych operatorów logistycznych Polsce niemal się pokrywają (patrz tabela 1). Dotyczy to zarówno tras samochodowych, jak i kolejowych. Poczta – mimo niesprzyjających warunków – nie zrezygnowała ostatecznie ze współpracy w koleją. Nadal utrzymuje trzy pary ambulansów pocztowo-kolejowych na trasach: Lublin-Wrocław-Lublin, Szczecin-Kraków-Szczecin i Gdynia-Katowice-Gdynia, mimo relatywnie dużych kosztów w porównaniu z transportem samochodowym. Może to oznaczać tylko nadzieję na dalszą współpracę. Oczywiście na warunkach korzystnych dla obu partnerów. Mimo że w sektorze przesyłek kurierskich poczta i kolej są konkurentami.

Tab. 1. Rozmieszczenie placówek operatorów logistycznych w Polsce w 2004 roku

województwo	Spedpol Sp. z o.o	Messenger Service Stolica SA	Masterlink Express Sp. z o.o.	General Logistics Systems Poland Sp. z o.o.	DHL Express	Siódemka Sp. z o.o.	PPUP Poczta Polska
dolnośląskie	Wrocław	Wrocław Legnica Jelenia Góra Wałbrzych	Wrocław Jelenia Góra Legnica Wałbrzych	Wrocław Legnica	Wrocław Jelenia Góra Legnica Wałbrzych	Wrocław Jelenia Góra Legnica Wałbrzych	Wrocław Jelenia Góra
kujawsko-pomorskie	Bydgoszcz	Bydgoszcz Toruń	Bydgoszcz Toruń Włocławek	Bydgoszcz Włocławek	Bydgoszcz Toruń Włocławek Grudziądz	Bydgoszcz Toruń	Bydgoszcz Toruń Włocławek
lubelskie	Lublin	Lublin Zamość	Lublin Chełm Zamość	Lublin	Lublin Biała Podl. Chełm Zamość	Lublin Zamość	Lublin Radzyń Podl. Chełm Puławy Zamość
lubuskie	Zielona Góra	Zielona Góra Gorzów Wielkopolski	Zielona Góra Gorzów Wielkopolski	Zielona Góra Gorzów Wielkopolski	Zielona Góra Gorzów Wielkopolski	Zielona Góra Gorzów Wielkopolski	Zielona Góra Gorzów Wielkopolski
łódzkie	Łódź	Łódź Piotrków Trybunalski Skierniewice	Łódź Piotrków Trybunalski Skierniewice Sieradz Lućmierz	Stryków	Łódź Piotrków Trybunalski Skierniewice Sieradz	Łódź Piotrków Trybunalski Sieradz	Łódź Piotrków Trybunalski
małopolskie	Kraków	Kraków (+2pok) Tarnów Nowy Sącz	Kraków Tarnów Nowy Sącz	Brzezie k. Krakowa Nowy Sącz	Kraków Tarnów Nowy Sącz Mszana Dolna	Kraków Tarnów	Kraków Tarnów
mazowieckie	Młochów k/Nadarzyna	Warszawa Płock Nowe Iganie (Siedlce) Rzekuń (Ostrołęka)	Warszawa Ostrołęka Siedlce	Warszawa Siedlce	Warszawa Płock Siedlce Radom	Warszawa Ciechanów Ostrołęka Płock Siedlce Radom Sochaczew	Warszawa Ciechanów Ostrołęka Płock Siedlce Radom
opolskie	---	Opole	Opole	---	Opole	Opole	Opole Brzeg
podkarpackie	Rzeszów	Rzeszów	Rzeszów Stalowa Wola	Rzeszów	Rzeszów Krosno Mielec Przemysł	Rzeszów	Rzeszów Krosno Tarnobrzeg
podlaskie	Białystok	Białystok	Białystok	Białystok	Białystok Łomża	Białystok	Białystok
pomorskie	Gdynia	Gdańsk Słupsk	Gdynia Słupsk Kwidzyn	Straszyn	Gdynia Sopot Gdańsk Słupsk Miastko	Gdańsk Słupsk	Gdynia Gdańsk Słupsk Tczew
śląskie	Katowice	Katowice Gliwice Bielsko Biała Częstochowa	Katowice Gliwice Rybnik Dąbrowa Górnicza Bielsko Biała	Bielsko Biała Częstochowa Gliwice	Katowice Zabrze Częstochowa Bielsko Biała	Katowice Bielsko Biała Częstochowa	Katowice Będzin Rybnik Bytom Gliwice Bielsko Biała Częstochowa Kędzierzyn-Koźle
świętokrzyskie	Kielce	Kielce Sandomierz	Kielce	Kielce	Kielce Sandomierz	Kielce	Kielce Jędrzejów
warmińsko-mazurskie	Olsztyn	Olsztyn Elk	Olsztyn Elk Elbląg	Olsztyn	Olsztyn Elk Elbląg	Olsztyn Elk Elbląg	Olsztyn Elk

wielkopolskie	Tarnowo Podgórze Poznań Konin	Janikowo Konin Piła Leszno	Poznań Konin Kalisz Leszno	Gądko Piła	Poznań Głuchowo Konin Gniezno Kalisz Leszno Piła	Poznań Konin Kalisz Leszno Piła	Poznań Leszno Piła Ostrów Wlkp. Konin
zachodniopomorskie	Szczecin Koszalin	Ustowo (Szczecin) Koszalin Szczecinek	Szczecin Koszalin Szczecinek	Szczecin	Szczecin Koszalin		Szczecin Koszalin

Źródło: opracowanie własne

M.S.: Jakie będą następne kroki Poczty Polskiej w ramach przygotowań do działania na otwartym rynku?

Poczta Polska: Na pewno konieczna jest zmiana systemu zarządzania, nie tylko logistyką, ale firmą jako całością, ale to temat odrębny. Jeśli zarząd firmy utrzyma obecną determinację, elementy wymienione już jako narzędzia konkurencji na rynku będą stopniowo wdrażane. Jednym z ważniejszych czynników jest też przygotowanie kadry. Kształcą się kadry logistyczne Poczty Polskiej i to na najlepszych uczelniach Polsce: SGH i poznańskiej Akademii Ekonomicznej. Tradycyjnie też trwa ścisła współpraca Poczty z Uniwersytetem Szczecińskim – wśród grupy doktorantów pocztowców są też tacy, którzy jako specjalność rozprawy doktorskiej wybrali logistykę. Być może fakt, że dyrektor generalny jest absolwentem uczelni jednego z największych naukowych ośrodków logistycznych w Polsce¹¹, przyczyni się do zacieśnienia współpracy również z innymi uczelniami.

M.S.: Życzę zatem sukcesów na rynku logistycznym.

Poczta Polska: Pod warunkiem, że sukces niekoniecznie będzie utożsamiany z rywalizacją. Bo chociaż korzenie logistyki tkwią w wojskowości, obecnie logistykę, zwłaszcza w jej gospodarczej postaci, determinuje ekonomia - nie wojna. Poczcie Polskiej daleko do pewności siebie, ujętej w popularnym ongiś dowcipie w formę: „była, jest i budżet”, ale też nie czuje się skazaną „na pożarcie” przez wielkich operatorów globalnych. Raczej widzi siebie jako znaczącego **partnera logistycznego**.

Marek Sapalski

¹¹ Jest absolwentem Akademii Ekonomicznej w Poznaniu (Źródło: www.poczta-polska.pl)