

Konrad MICHALSKI*

POWIĄZANIE PROCESU LOGISTYCZNEGO WĘZŁA EKSPEDYCYJNO–ROZDZIELCZEGO POCZTY POLSKIEJ Z INNYMI PROCESAMI OPERATORA

Artykuł koncentruje się na podstawowym obszarze aktywności Poczty Polskiej (PP), czyli procesie logistycznym (przepływ przesyłek pocztowych w sieci logistycznej), który jest tym samym procesem o kluczowym znaczeniu (key process) dla tego operatora. Podjęto próbę identyfikacji najważniejszych procesów mających wpływ na proces logistyczny PP. Wskazano też miejsce i rolę tych procesów we wspieraniu optymalnych i efektywnych przepływów przesyłek pocztowych w obrębie działania Węzła Ekspedycyjno–Rozdzielczego (WER). Przepływy realizowane przez WER są kluczowe dla całej sieci logistycznej operatora.¹

WPROWADZENIE

Rozważania na temat wpływu różnych procesów obserwowanych w praktyce działania PP na proces logistyczny WER należy rozpocząć od zdefiniowania samego procesu logistycznego pocztowego operatora publicznego w Polsce oraz tej części tego procesu, która jest realizowana przez WER.

Proces logistyczny PP to określona sekwencja zdarzeń, realizowanych zarówno szeregowo, jak i równolegle, przy wykorzystaniu własnego i obcego potencjału logistycznego, celem osiągnięcia zamierzonego celu. Celem tym jest efektywny przepływ strumienia przesyłek pocztowych, z punktu widzenia żądanej przez konsumenta usługi pocztowej, wartości użytkowej formy, miejsca i czasu.²

* Mgr Konrad Michalski, doktorant w Katedrze Logistyki Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego, specjalista Biura Logistyki Dyrekcji Generalnej Poczty Polskiej w Warszawie.

¹ WER-y to największe węzły pocztowe, czyli miejsca, w których zbiegają się kanały przepływów strumieni przesyłek pocztowych. W PP funkcjonuje obecnie ponad 50 węzłów, w tym kilkanaście WER-ów, które są tym samym najważniejszymi elementami sieci logistycznej operatora. WER-y można utożsamiać z centrami logistycznymi, ponieważ to w WER-ach zbiega się większość kursów pocztowych (samochodowych i lotniczych), którymi przewozi się ładunki pocztowe. W WER-ach dokonuje się wielofazowa transformacja strumieni przesyłek, są one m.in. koncentrowane z danego terenu, sortowane i dekoncentrowane na danym terenie. Skala i siła wykonywanych przez dany WER operacji uzależniona jest od jego wielkości, miejsca i roli w sieci logistycznej.

² Por. m.in.: Współczesna ekonomika usług, praca zbiorowa pod red. S. Flejterskiego, A. Panasiuka, J. Perenca i G. Rosy, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 285.

IDENTYFIKACJA PROCESU LOGISTYCZNEGO WER

Do identyfikacji procesu logistycznego WER można wykorzystać jego systemową dekompozycję, w myśl dedukcyjnego podejścia „od ogółu do szczegółu” (rys. 1).

Jak wynika z rys. 1, proces logistyczny WER należy traktować przede wszystkim jako część pełnego procesu logistycznego PP³. Należy również zaznaczyć, iż w wielu przypadkach proces logistyczny WER ma zdecydowanie krótszy przebieg. Dzieje się tak, gdy fazy nadania (na WE) i doręczenia (na WY) są realizowane bezpośrednio przez WER, tzn. nadanie odbywa się w WER lub występuje doręczenie lub odbiór przesyłek bezpośrednio z WER. W takich przypadkach nie występują fazy: zebranie z obszaru węzła lokalnego, koncentracja w węźle lokalnym i przewóz do WER (na WE) oraz przewóz do węzła lokalnego, dekoncentracja w węźle lokalnym i rozwieszenie po obszarze węzła lokalnego (na WY). Dlatego przedstawione na rys. 1 podprocesy WER są z założenia podprocesami o maksymalnym przebiegu. W większości przypadków, faza nadania (na WE) i faza doręczenia (na WY) są realizowane bez bezpośredniego zaangażowania WER. Operacje składające się na te dwie fazy są wykonywane przez placówki pocztowe podległe bezpośrednio węzłom lokalnym.

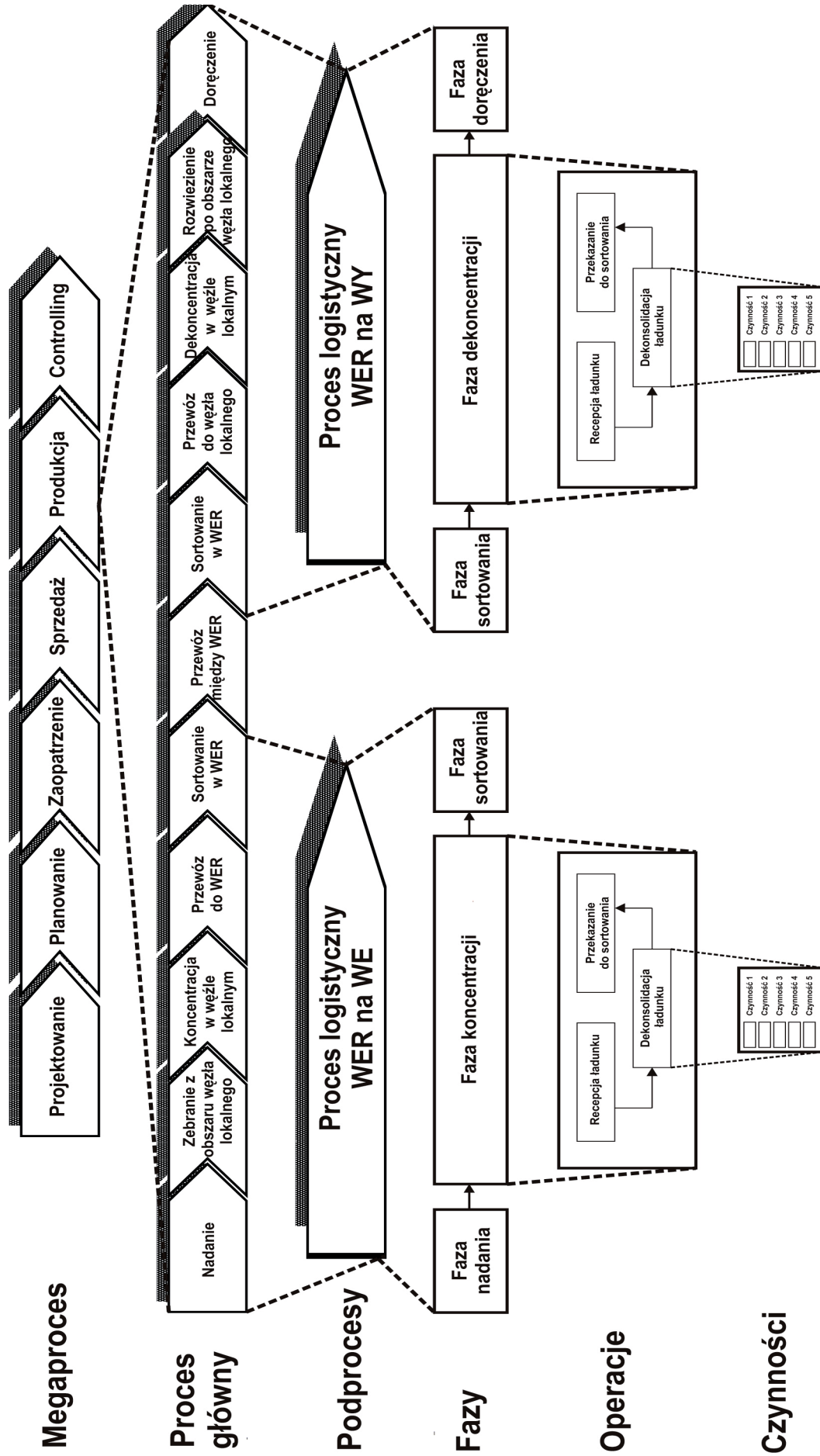
Jak zasygnalizowano wyżej, analizowany proces logistyczny WER można rozpatrywać w dwóch ujęciach (płaszczyznach). Pierwszą płaszczyzną procesu logistycznego WER jest jego wąskie ujęcie – od wejścia (WE) do wyjścia (WY), czyli „od drzwi do drzwi”. W takim przypadku, proces ten należałoby rozpatrywać od WE do WER strumieni przesyłek do ich WY z WER.

Natomiast druga płaszczyzna, przyjęta dla niniejszego artykułu, jest zdecydowanie szersza. Wybiega ona poza fizyczne granice WER i obejmuje operacje realizowane na całym obszarze oddziaływania WER, w skład którego wchodzi przypisane do WER węzły lokalne oraz przyporządkowane im placówki pocztowe, a także placówki skomunikowane bezpośrednio z WER (tzw. własny teren działania WER). W tym ujęciu, proces logistyczny WER należy traktować od fazy nadania do fazy doręczenia. Taki sposób postrzegania procesu realizowanego przez WER (wyjście poza fizyczne granice WER) nie wynika jednak z podległości organizacyjnej obowiązującej w PP – węzły lokalne mają dużą swobodę działania na swoim terenie – ale z podejścia procesowego do operacji wykonywanych na danym terenie. WER, jako jednostka o wiodącej roli w sieci logistycznej PP na danym obszarze regionalnym (obszar jednego lub kilku województw), jest ogniwem znajdującym się na styku z innymi WER (na WE lub na WY).

Jak już zaakcentowano wyżej, proces logistyczny WER należy też rozpatrywać w dwóch postaciach, jako podprocesy realizowane na WE oraz na WY. W celu zobrazowania rozróżniania procesu logistycznego WER na WE i WY, można posłużyć się przykładem WER Wrocław. Poprzez podproces procesu logistycznego WER Wrocław na WE należy rozumieć proces obsługi strumieni przesyłek wpływających (wchodzących) do WER Wrocław, nadanych na terenie działania innych WER w kraju (np. na terenie WER Szczecin), które są przeznaczone do doręczenia na terenie działania WER Wrocław (w przybliżeniu, terenem tym są województwa: dolnośląskie i opolskie). Analogicznie, podprocesem procesu logistycznego WER Wrocław na WY jest proces obsługi strumieni przesyłek wpływających (wychodzących) z WER Wrocław – są to więc strumienie przesyłek nadanych na terenie działania WER Wrocław, przeznaczone do doręczenia na terenie działania innych WER w kraju, np. WER Szczecin. Tak więc w skrócie, przedmiotem podprocesu WER na WE są przesyłki przeznaczone do doręczenia na obszarze danego WER (np. we Wrocławiu), natomiast przedmiotem podprocesu na WY są przesyłki do doręczenia na terenie innych WER (np. w Szczecinie).

³ Tematykę konstrukcji procesu logistycznego (poszczególne fazy, operacje i czynności) oraz technologii pracy obowiązującej w procesie, przekraczającą znacznie możliwości objętościowe niniejszego artykułu, autor podejmował już kilkakrotnie. Zob. m.in.: K. Michalski, Kowalski nadaje list do Malinowskiego. Od skrzynki do skrzynki, czyli system logistyczny w Poczcie Polskiej, „Eurologistics” 2006, nr 6, s. 86 – 91.

Rys. 1. Dekompozycja procesu logistycznego Poczty Polskiej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Kisperska - Mroń, Model integracji zarządzania logistycznego, [w:] Modelowanie procesów logistycznych, cz. 1, praca zbiorowa pod red. M. Chaberka, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001, s. 40.

MIEJSCE I ROLA PROCESU LOGISTYCZNEGO WER ORAZ INNYCH PROCESÓW OPERATORA

Jako wynik powyższej dekompozycji procesu logistycznego PP (rys. 1), zyskuje się pogląd na złożoność hierarchiczną procesu realizowanego przez WER.

Pierwszym aspektem złożoności procesu WER jest to, iż proces ten należy traktować jako wycinek ogólnej działalności usługowej operatora, opartej na produkcji tradycyjnej usługi pocztowej (przesyłka listowa i paczka pocztowa). Za megaproces uznano więc proces usługowy operatora, oparty na cyklu życia usługi pocztowej w jej tradycyjnej postaci. Dlatego proces logistyczny WER należy:

- ulokować „na początku” (WE) pełnego procesu logistycznego, gdzie za pośrednictwem WER koncentruje się przesyłki nadane na terenie mu podległym lub też otrzymane z innych WER w kraju, poddaje się je sortowaniu i następnie ekspediuje (wysyła) do innych WER w kraju lub też przekazuje do doręczenia na własnym terenie działania,
- ulokować „na końcu” (WY) pełnego procesu logistycznego, gdzie za pośrednictwem WER dekoncentruje się przesyłki otrzymane z innych WER w kraju lub też nadane na własnym terenie, poddaje się je sortowaniu i następnie ekspediuje (wysyła) do węzłów podległych WER lub też przekazuje do doręczenia placówkom na własnym terenie działania.

Drugim aspektem złożoności procesu logistycznego WER jest jego konstrukcja, tzn. ilość faz, operacji i czynności składających się na jego końcowy kształt. Dlatego w przypadku zastosowania analizy procesowej do badania procesu o tak skomplikowanej strukturze, konieczna jest bardzo głęboka analiza, nawet do poziomu czynności w procesie.

W miejscu tym można przejść do rozpoczęcia rozważań na temat procesów powiązanych z procesem logistycznym PP. W celu zdefiniowania tych procesów, należy wyjść od jednej z ogólnych definicji procesu logistycznego. W myśl tej definicji, proces ten traktowany jest jako proces wymagający koordynacji wszystkich zaangażowanych w jego realizację zasobów logistycznych z pozostałymi procesami, przy czym koordynacja ta odbywa się w obszarze czasu, lokalizacji i efektywności spełniania nadrzędnych celów organizacji (a więc wymiarów czasu, przestrzeni i wartości)⁴. Tak więc, procesami powiązаныmi z procesem logistycznym PP będą te procesy, które muszą być skoordynowane z procesem logistycznym, ponieważ niosą one konsekwencje dla czasu, przestrzeni i wartości procesu logistycznego PP, kluczowych dla jego efektywnego wykonania.

Powyższą definicję procesów powiązanych z procesem logistycznym PP można odnieść bezpośrednio do procesu wykonywanego przez WER. Aby tego dokonać, należy za punkt wyjścia potraktować fundamentalny cel realizacji procesu logistycznego WER. Celem tym jest skuteczny przepływ wszystkich strumieni przesyłek pocztowych, z zastrzeżeniem, iż skuteczność ta będzie mierzona inaczej dla kategorii przesyłek o najszybszej wrażliwości czasowej (przesyłki priorytetowe – PR), inaczej dla przesyłek o dłuższym standardzie doręczenia (przesyłki ekonomiczne – EK).

Generalnie, skuteczność przepływu danego strumienia przesyłek w obrębie działania WER rozumieć należy jako osiągnięcie przez ten strumień zdolności do zasilenia WER w czasie i formie umożliwiającej dokonanie wszystkich operacji logistycznych, wymaganych cyklem technologicznym, tak aby w rezultacie możliwe było ujęcie tych strumieni z WER w czasie i formie koniecznej do spełnienia danego standardu doręczeń (PR lub EK). Odnosi się to zwłaszcza do strumieni przesyłek PR, co jest determinowane m.in. ograniczonymi oknami czasowymi przewidzianymi do obsługi tej kategorii przesyłek (w

⁴ Zob.: S. Krawczyk, Logistyka w zarządzaniu marketingiem, Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 38.

praktyce, pomiędzy ich WE a WY do/z WER, istnieje okno czasowe od kilkudziesięciu minut do 2-3 godzin). Tak więc w rzeczywistości, skuteczny przepływ strumienia przesyłek PR w obrębie danego WER to wynik jak najszybszego ich opracowania, mieszczący się w dostępnych oknach czasowych i tym samym niezakłócający założenia doręczenia przesyłek w następnym dniu po nadaniu, z wyłączeniem świąt i dni wolnych od pracy (standard D+1). Takie założenia są wynikiem tego, iż generalnie, strumień przesyłek PR wpływa do WER w tym samym dniu co nadanie (przesyłki z własnego terenu działania WER, ekspediowane do innych WER w kraju lub do węzłów lokalnych) lub następnego dnia po nadaniu (przesyłki nadane na terenie działania innych WER, do doręczenia na własnym terenie działania WER lub na terenie węzłów lokalnych). W rezultacie, wszystkie przesyłki PR mają być w założeniu doręczone w standardzie D+1.

Biorąc znów za przykład WER Wrocław, przesyłki PR nadane na terenie mu podległym wpływają do WER Wrocław w tym samym dniu co nadanie i są ekspediowane tego samego dnia do innych WER w kraju lub węzła podległego WER Wrocław (Jelenia Góra), celem finalnego doręczenia w standardzie D+1. Przesyłki przeznaczone dla węzła lokalnego (Jelenia Góra) lub placówek pocztowych skomunikowanych bezpośrednio z WER Wrocław, są wysyłane z WER Wrocław dzień po nadaniu, celem finalnego doręczenia tego dnia (D+1).

Jeżeli chodzi o przesyłki wpływające do WER Wrocław z terenu innych WER w kraju, to wpływają one do WER Wrocław dzień po nadaniu i są wysyłane tego samego dnia do węzła lokalnego i placówek podległych bezpośrednio WER Wrocław celem ich finalnego doręczenia w standardzie D+1.

Odnosząc się do pomiaru skutecznego przepływu strumienia przesyłek EK w obrębie działania WER, to ze względu na dłuższy czas będący w dyspozycji każdego WER na obsługę tego strumienia, jego skuteczny przepływ rozumieć należy jako wynik takiego opracowania, które nie zakłóca założeń doręczenia przesyłki w trzecim dniu po nadaniu, z wyłączeniem świąt i dni wolnych od pracy (standard D+3). Takie założenia są wynikiem tego, iż generalnie, strumień przesyłek EK wpływa do WER w tym samym dniu co nadanie (przesyłki z własnego terenu działania WER), dzień po nadaniu (przesyłki z węzłów lokalnych) lub dwa dni po nadaniu (przesyłki nadane na terenie działania innych WER). Wszystkie przesyłki EK wypływają następnie z WER w czasie umożliwiającym ich doręczenie w standardzie D+3.

Posługując się przykładem WER Wrocław, przesyłki EK nadane na terenie mu podległym, wpływają do WER Wrocław w tym samym dniu co nadanie (własny teren działania WER) lub dzień po nadaniu (obszar węzła lokalnego Jelenia Góra). Przesyłki te są następnie ekspediowane do innych WER w kraju lub do węzła podległego dzień po nadaniu, celem ich finalnego doręczenia w standardzie D+3. Przesyłki przeznaczone dla placówek pocztowych skomunikowanych bezpośrednio z WER Wrocław są wysyłane z WER Wrocław dwa dni po nadaniu, celem ich finalnego doręczenia, również w standardzie D+3.

Jeżeli chodzi o przesyłki wpływające do WER Wrocław z terenu innych WER w kraju, to wpływają one do WER Wrocław dwa dni po nadaniu i są wysyłane do węzła lokalnego i placówek podległych bezpośrednio WER Wrocław drugiego (Jelenia Góra) lub trzeciego dnia po nadaniu (własny teren działania WER), celem ich finalnego doręczenia w standardzie D+3.

Tak więc w świetle powyższego, procesami powiązаныmi z procesem logistycznym WER będą te procesy, które wymagają koordynacji z procesem logistycznym, w celu realizacji przez ten proces jego celu fundamentalnego, którym jest, jak wykazano powyżej, skuteczny przepływ poszczególnych strumieni przesyłek pocztowych.

IDENTYFIKACJA PROCESÓW POWIĄZANYCH Z PROCESEM LOGISTYCZNYM WER

Wśród procesów powiązanych z procesem logistycznym WER oraz mających realny wpływ na jego wykonanie, można wyróżnić także procesy, które nierzadko umożliwiają w ogóle jego realizację. Za punkt wyjścia identyfikacji tych procesów należy przyjąć ogólne rozumienie istoty procesu, którą jest, po pierwsze, ciąg powiązanych logicznie ze sobą czynności i działań, czyli podejmowanych w celu osiągnięcia określonego celu, po drugie, skierowanych na wytworzenie konkretnej wartości dodanej, czy to dla klienta wewnętrznego lub zewnętrznego, poprzez dostarczenie mu wyrobu/usługi, zgodnej z jego wymaganiami⁵.

Takie rozumienie istoty procesu wyklucza więc zakwalifikowanie do zbioru procesów powiązanych z procesem logistycznym WER wielu działań podejmowanych w obszarze wsparcia logistycznego WER. Przykładem jest np. wsparcie informacyjne czy informatyczne. Wsparcie to istnieje, mimo często dosyć ubożego charakteru, ale nie ma charakteru systemowego, jest traktowane raczej jako jedno z zadań przypisanych konkretnym jednostkom organizacyjnym operatora, nierzadko podejmowane doraźnie, w miarę potrzeby, a nawet nastawione na efekt „gaszenia pożaru”.

Powyższe rozumienie procesów powiązanych z procesem logistycznym WER skłania do przypisania wielu działań, podejmowanych w przedmiotowym obszarze, do systemu wsparcia logistycznego (SWL), który jest oparty na zbiorze aktywności logistycznych, wspierających podstawową działalność WER. Poszczególne aktywności SWL WER mogą być oparte na konkretnych, pełnych procesach, co stanowi sytuację idealną, jednakże w większości przypadków, SWL danego WER oparty jest na zbiorach operacji, a nie pełnych procesów⁶.

Wśród najważniejszych procesów determinujących proces logistyczny WER wyróżnić można:

- proces planowania i rozwoju produktu,
- proces obsługi klienta,
- proces zarządzania siecią usługową,
- proces planowania przepływów przesyłek pocztowych,
- proces realizacji potrzeb transportowych,
- proces zarządzania zasobami ludzkimi.

Rysunek 2 prezentuje wzajemne zależności pomiędzy procesem logistycznym PP a innymi procesami operatora.

ROLA PROCESÓW POWIĄZANYCH Z PROCESEM LOGISTYCZNYM WER

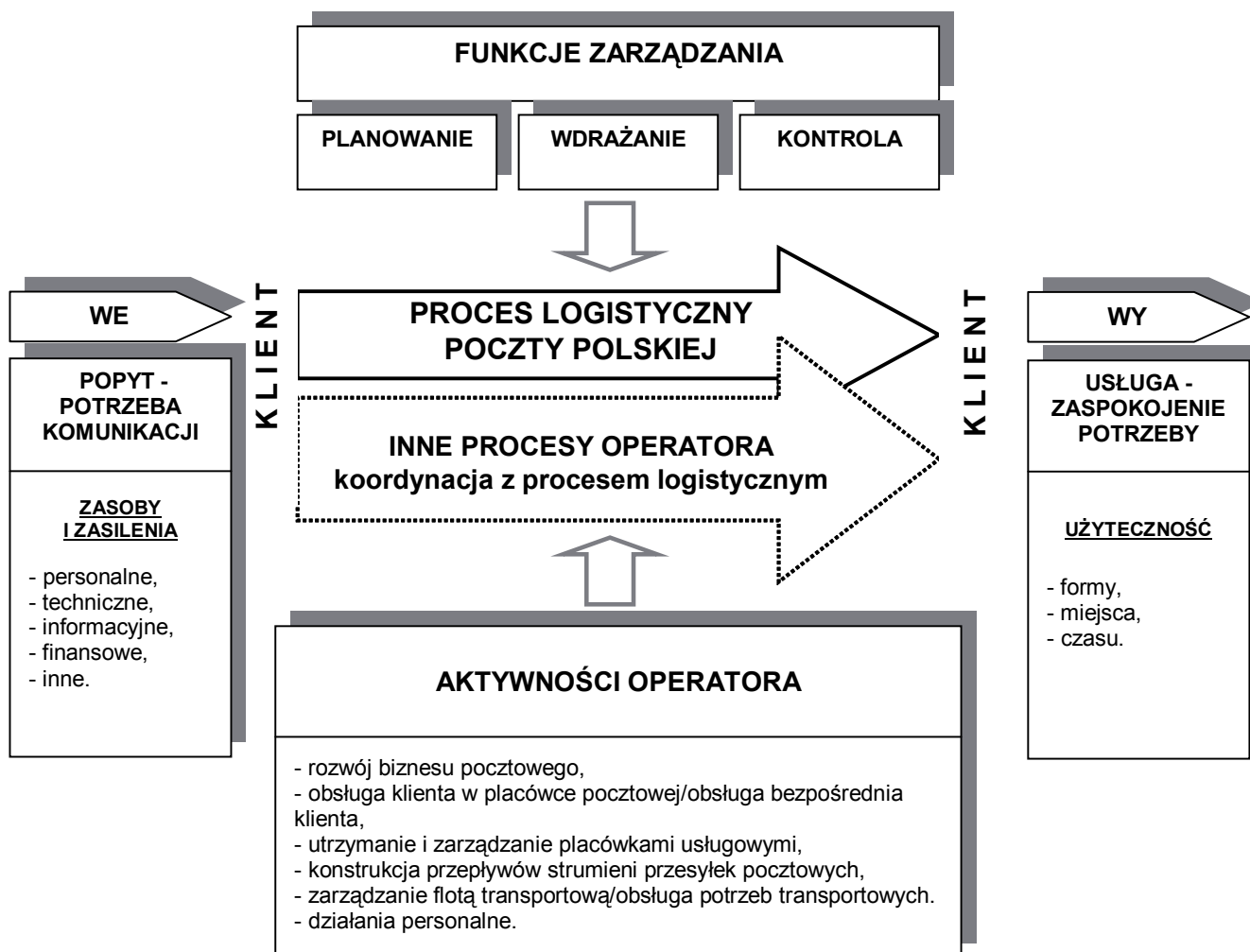
Proces planowania i rozwoju produktu wydaje się jednym z tych procesów, które mają największy wpływ na proces logistyczny każdego WER. Przyczyna takiej zależności jest prosta, to proces logistyczny PP jest fizycznym wykonawcą zamierzeń związanych z wdrożeniem nowego produktu czy też modyfikacji istniejącego (jego głębokości bądź szerokości). Funkcjonowanie procesu logistycznego PP oparte jest przecież na fizycznych przepływach strumieni przesyłek, tak więc poważna zmiana w obszarze wolumenu (ilości) przesyłek (np. wprowadzenie nowego produktu), jak również ich cech ja-

⁵ Zob.: E. Skrzypek, Jakość i efektywność, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie - Skłodowskiej, Lublin 2002, s. 146.

⁶ Zob.: K. Michalski, Logistic support system in Polish Post, (w:) Scientific Journal No. 482, Service Management Vol. 2, Szczecin University Press, Szczecin 2008, s. 135 – 143.

kościowych (rozmiary, waga, przystosowanie do opakowań transportowych), pociąga za sobą określone konsekwencje dla procesu logistycznego operatora (konstrukcja sieci logistycznej, rola poszczególnych WER, personel, wsparcie techniczne i technologiczne, skala transportu, itd.), decydujące w rezultacie nawet o spełnieniu przez PP standardów doręczeń.

Rys. 2 Miejsce i rola procesów w Poczcie Polskiej
Fig. 2 The place and the role of processes in Polish Post



Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.M. Lambert, J.R. Stock, Strategic Logistics Management, Irwin Inc., Homewood, Boston 1993, s. 5.

Source: own elaboration based on: D.M. Lambert, J.R. Stock, Strategic Logistics Management, Irwin Inc., Homewood, Boston 1993, p. 5.

Niezwykle jaskrawym przykładem wpływu procesu planowania i rozwoju produktu na proces logistyczny PP była kategoryzacja przesyłek listowych (2002 r.), czyli wprowadzenie na rynek przesyłek PR i EK, zdywersyfikowanych z punktu widzenia szybkości przesyłania (standardów doręczeń). Spowodowało to wręcz rewolucyjne zmiany w całym obszarze logistyki pocztowej, ponieważ proces technologiczny PP został oparty od tej pory na planowej, cyklicznej wymianie ładunków pomiędzy wszystkimi WER i pozostałymi węzłami lokalnymi w kraju, na zasadzie „każdy z każdym” (dany węzeł/WER wymienia ładunek ze wszystkimi pozostałymi). Zmiany takie podyktowane zostały tym, iż tylko one gwarantowały przepływ strumieni przesyłek pocztowych w czasie umożliwiającym doręczenie przesyłek w standardzie D+1. Tak więc czynnik czasu był podstawową determinantą opisanych tu zmian.

Do czasu kategoryzacji przesyłek listowych, przepływ ich strumieni w systemie logistycznym PP opierał się na wielostopniowym przypisaniu danego obszaru adresowego do WER lub węzła lokalnego. Powodowało to konieczność wielokrotnego sortowania danego strumienia przesyłek (na podstawie odpowiednich cyfr w kodzie pocztowym), w rezultacie to dopiero w węzłach lokalnych, znajdujących się na końcu procesu technologicznego, dokonywano finalnego rozdziału przesyłek na placówki doręczające. W rezultacie, cały proces technologiczny PP był nieoptymalnie wydłużony. Dzięki wprowadzonym w 2002 r. zmianom w technologii przepływu strumieni przesyłek pocztowych osiągnięto efekt maksymalnej, możliwej z punktu widzenia wielu czynników (przede wszystkim uboższego stanu mechanizacji pracy), redukcji poziomów sortowania przesyłek. W niektórych przypadkach (relacjach przesyłania), zlikwidowano nawet kilka poziomów sortowania⁷.

Podobnie jak kategoryzacja przesyłek listowych, także kategoryzacja paczek (2003 r.) – wprowadzenie paczek PR i EK – miała ogromny wpływ na proces logistyczny WER. Atrakcyjna cena paczki PR zaferowana wtedy rynkowi (różnica 1 zł pomiędzy PR doręczanym w D+1, a paczką EK o standardzie doręczeń D+3)⁸, spowodowała lawinowy wręcz wzrost udziału paczek PR w wolumenie paczek ogółem. W rezultacie, wiele węzłów lokalnych i WER stało się wąskimi gardłami systemu logistycznego PP, nieprzystosowanymi w pełni do tak dużego (nawet kilkudziesiąt %), udziału nowego produktu, który wymagał szybkiego trybu opracowywania. Wystąpiły problemy, m.in. z brakiem personelu, zbyt wąskimi oknami czasowymi, ograniczoną ładownością środków transportu.

Konsekwencją problemów wynikających z kategoryzacji paczek był spadający poziom terminowości doręczania paczek PR i dojście do sytuacji, gdy paczki EK były doręczane nierzadko niewiele wolniej lub nawet szybciej niż paczki PR. Paczki EK, które w założeniu kategoryzacji powinny być opracowywane w WER następnego dnia po nadaniu, były ekspediowane do WER docelowych często już w terminach przewidzianych dla paczek PR, czyli w tym samym dniu co nadanie. Było to wynikiem tego, iż łamane były reżimy czasowe przewidziane na obsługę danego strumienia przesyłek w węzle, tzn. strumienie EK były opracowywane bez wyraźnej potrzeby (wynikającej np. z czasu ich WY), a równocześnie ze strumieniami PR. Odbywało się to więc wbrew zakładanej w momencie wprowadzania kategoryzacji zasadzie, iż strumienie EK powinny być opracowywane po skończeniu obsługi strumieni PR lub równocześnie, ale pod warunkiem, że nie będzie się to odbywać bez negatywnych konsekwencji dla strumienia PR (np. poprzez zbędne zaangażowanie personelu).

Jako rezultat powyższej praktyki postępowania z obsługą strumieni PR i EK w węzle/WER, paczki EK wchodziły w kanały dystrybucji zarezerwowane dla paczek PR i doręczane były nawet w standardzie D+1. Nieprzeznaczona była tym samym zasada separacji czasowej paczek PR i EK – należy podkreślić, iż podobnie jak dla przesyłek listowych – co obserwowane było w większości węzłów (lokalnych i WER), powodując brak przejrzystości przepływu obu strumieni i brak jakichkolwiek możliwości zarządzania tym przepływem. Można więc pokusić się o diagnozę, iż przyczyną opisanych tu zdecydowanie negatywnych zjawisk w procesie logistycznym węzłów (w tym WER), zaobserwowanych jako konsekwencja wprowadzonej w latach 2002-2003 kategoryzacji przesyłek pocztowych, było złe zarządzanie zmianą, zarówno na etapie przygotowania do zmian (jasne określenie procedur opracowywania poszczególnych strumieni przesyłek, zwłaszcza przez WER), jak i nadzoru nad jej prawidłowym przebiegiem (bezpośrednia kontrola wykonywania procedur).

⁷ Przykładowo, do 2002 r., przesyłka nadana w Koszalinie, adresowana do Jeleniej Góry, najpierw trafiała do Szczecina w ogólnym wolumenie przesyłek nadanych na terenie przypisanym węzłowi lokalnemu w Koszalinie. Ze Szczecina przesyłka ta była kierowana do Wrocławia, gdzie była następnie sortowana do węzła lokalnego w Jeleniej Górze. Dzisiaj ta sama przesyłka zostanie przekazana w bezpośrednim zbiorze przesyłek z Koszalina do Jeleniej Góry, a w Szczecinie i Wrocławiu zbiór przesyłek będzie tylko przeladowywany z kursu na kurs. Widać wyraźnie, że osiągnięto znaczny efekt minimalizacji ogniwa zaangażowanych w proces (sortowania pośrednie w Szczecinie i Wrocławiu).

⁸ Bardzo mała różnica (1,5 zł) pomiędzy ceną paczki PR i EK w najniższym przedziale wagowym jest także i dzisiaj.

Kolejną konsekwencją nieprzemyślanej do końca, jak pokazała praktyka rynkowa, kategoryzacji paczek, było przyspieszenie i tak już ujemnej dynamiki udziału PP w rynku usług kurierskich. Zachowanie klientów, zwłaszcza detalicznych, którzy zaczęli wybierać o wiele tańszą paczkę PR – produkt o tym samym terminie doręczeń co usługa Pocztex – było i jest ekonomicznie racjonalne⁹. Wyborowi przez klienta tańszego produktu (paczka PR) zamiast zdecydowanie droższego (Pocztex), sprzyjały dodatkowo dosyć wyraźne błędy w polityce sprzedażowej PP, promującej bezwzględnie nowy produkt PR bez głębszej analizy wpływu nowego produktu na dotychczasowe. Można zaryzykować stwierdzenie, że to zjawisko, mające niewątpliwie charakter tzw. kanibalizacji, miało udział w tym, iż dzisiejszy udział PP w rynku kurierskim oscyluje wokół 1%, a jeszcze kilkanaście lat temu był kilkanaście razy większy. Odnosząc się już bezpośrednio do procesu logistycznego WER, opisany tu wzrost udziału paczek PR, nie pociągnął za sobą znaczącej alokacji zasobów ludzkich, dedykowanych obsłudze przesyłek kurierskich, do obsługi paczek PR lub innych produktów, co stanowiłoby logiczną konsekwencję zmian w obszarze wolumenu obsługiwanego przez PP.

Podsumowując wpływ decyzji w obszarze planowania produktów pocztowych na proces logistyczny PP - strategiczne decyzje, przynoszące w konsekwencji duże zmiany w źródłach i skali przychodów, ale także poważne konsekwencje operacyjne wymagają przemyślanych działań w obszarze zarządzania operacyjnego. Jak wynika z powyższego, jedna decyzja pociąga za sobą wiele negatywnych skutków, na zasadzie efektu śnieżnej kuli.

Planowanie przepływów przesyłek pocztowych (tzw. komunikacji pocztowej) jest zdecydowanie kluczowym procesem dla procesu logistycznego WER. Polega ono na konstrukcji relacji przepływów dla wszystkich strumieni przesyłek pocztowych, opłatających sieć logistyczną PP, zapewniających terminowe doręczanie, zgodnie ze standardem doręczenia (PR/EK). Proces ten jest realizowany kilku-etapowo, od szczebla centralnego (relacje pomiędzy WER), poprzez etap regionalny (relacje pomiędzy WER a węzłami lokalnymi), do etapu lokalnego (relacje pomiędzy WER a przypisanymi mu placówkami pocztowymi oraz pomiędzy węzłami lokalnymi a podległymi im placówkami). W rezultacie, WER otrzymuje kilka dokumentów planistycznych, kluczowych dla realizowanego procesu logistycznego. Plany te określają, m.in.: harmonogram WE i WY poszczególnych strumieni, plany kierowania poszczególnych kierunków adresowych przesyłek, godziny przyjazdów i odjazdów kursów, itd.

Same dokumenty planistyczne WER, jak również i inne aspekty procesu planowania komunikacji pocztowej sprawiają, iż proces ten wnosi konkretną wartość dodaną dla procesu logistycznego WER, zdecydowanie kluczową, umożliwiającą w ogóle przepływ strumieni przesyłek w sieci logistycznej operatora. Jednakże zdecydowanie negatywną cechą, charakterystyczną dla tego procesu, jest to, iż planowanie to nie jest wsparte wykorzystaniem dedykowanego narzędzia informatycznego. Generalnie, planowanie to odbywa się na zasadzie multilateralnych uzgodnień (poszczególne regiony operacyjne), ale nie wspartych kompleksową wiedzą o samym przedmiocie planowania (cechy ilościowe i jakościowe przewożonych ładunków, w rozplywie na poszczególne relacje kierunkowe). Rodzi to tym samym poważne konsekwencje dla większości procesów PP, mających charakter operacyjny, tym bardziej iż plany komunikacji pocztowej w małym stopniu uwzględniają zjawisko sezonowości przepływów strumieni przesyłek, co jest konsekwencją braku pełnej wiedzy o strukturze przepływów przesyłek.

W myśl popularnego powiedzenia, iż „logistyka realizuje to, co obiecał marketing”, proces obsługi klienta w PP rodzi określone konsekwencje także dla procesu logistycznego, w tym dla najważniejszego odcinka tego procesu, jaki jest realizowany w WER. Takie przeświadczenie jest konsekwencją wzajemnego przenikania się aspektów marketingu i logistyki, a także dostrzegania możliwości konkurowania poziomem logistycznej obsługi klienta. Ponieważ największe autorytety świata marketingu i logistyki

⁹ Cena paczki PR w podstawowym przedziale wagowym (do 1 kg) i wadze to 9,50 zł. Cena usługi Pocztex w podstawowej wersji (Standard, do 0,5 kg) to 25 zł, natomiast w innej (Standard, 0,5-1 kg) to 30 zł.

zauważają silne związki obu dyscyplin naukowych¹⁰, a inni autorzy postrzegają obsługę klienta jako wspólny mianownik marketingu i logistyki, wykorzystujący elementy marketingu – mix oraz tradycyjne aktywności logistyczne¹¹, zastanowienie się nad wpływem procesu obsługi klienta na proces logistyczny w PP jest nieodzowne.

Jakie są wymagania i oczekiwania zgłaszane przez klientów PP? Przeważnie takie same jak w podręczniku do podstaw obsługi klienta: odpowiedzialność i wysokie kompetencje, szybkość działania, zrozumienie indywidualnych potrzeb, bezpieczeństwo transakcji, dokładność, wiarygodność, dostępność, zdolność do budowania interakcji, ciągłość współpracy¹².

Proces obsługi klienta wpływa na proces logistyczny WER poprzez:¹³

1. Elementy przedtransakcyjne (do punktu WE przesyłki do WER):

- zasady polityki obsługi, determinujące ilościowo oraz jakościowo ilość przesyłek obsługiwanych przez WER: polityka produktowa i cenowa, polityka informacyjna wewnątrz PP, wpływająca na jakość pracy w WER (tryb postępowania z poszczególnymi strumieniami przesyłek, wiedza o zasadach kategoryzacji, tryb informowania klienta przez personel pierwszego kontaktu o różnicach pomiędzy poszczególnymi produktami, np. paczką PR a Pocztex, itd.), polityka informacyjna wobec klienta (transparentność zasad kategoryzacji, zasady odpowiedzialności operatora za niewykonanie lub nienależyte wykonanie usługi, tryb skarg i reklamacji, itd.),
- dostępność i struktura organizacyjna obsługi, wpływająca na cechy kwantytatywne (ilościowe) i kwalitatywne (jakościowe) strumieni przesyłek w WER: infolinia, punkty obsługi klienta, możliwość obsługi bezpośrednio w WER, możliwość odbioru przesyłek od klienta, wykorzystanie kanałów elektronicznych, sieć handlowców, sposób zarządzania sprzedażą i promocją produktów, itd.),
- elastyczność obsługi, rzutująca kapitalnie na czas i jakość obsługi: możliwość dostosowania się do potrzeb klienta, np. kluczowych, poprzez włączenie ich w proces technologiczny na WE do WER (uproszczone nadawanie, wykorzystanie nośników elektronicznych do rejestracji przesyłek, przejęcie przez klienta czynności związanych z przygotowaniem przesyłek do nadania, znakowaniem i częściowym rozdziałem, itd.),

2. Elementy transakcyjne (od punktu WE do WY przesyłek do/z WER) – decydujące właściwie o skuteczności wykonania procesu logistycznego, poprzez następujące aspekty, odnoszące się zwłaszcza do klientów masowych:

- czas realizacji procesu,
- niezawodność realizacji zamówienia (wskaźniki jakościowe) i odchylenia od normy (np. sezonowość dzienna, tygodniowa, miesięczna, roczna),
- informacja o statusie przesyłki.

3. Elementy potransakcyjne (po punkcie WY przesyłek z WER) – serwis posprzedażowy, związany ze zwrotnym przepływem dokumentacji i informacji.

¹⁰ Zob.: M. Christopher, Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 40 – 42.

¹¹ Zob.: J. Witkowski, Poziom obsługi odbiorców w strategii logistycznej przedsiębiorstw, (w:) Materiały konferencyjne pt. „Koncepcje logistyczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem” pod red. D. Kempny, AE im. K. Adamieckiego, Katowice 1993, s. 117.

¹² Zob.: J. Anton, Customer Relationships Management. Making Hard Decisions with Soft Numbers, Prentice Hall Inc., New Jersey 1996, s. 8.

¹³ Por.: M. Christopher, Logistyka marketingowa, PWE, Warszawa 2005, s. 44 – 45.

Wskazanie wymiernych skutków procesu obsługi klienta dla procesu logistycznego WER w ujęciu globalnym (w skali całego operatora) wymagałoby dogłębnej analizy, co przekracza zakres tematyczny niniejszego artykułu. Mierniki logistycznej obsługi klienta można jednakże zastosować do pomiaru funkcjonowania procesu logistycznego WER.

Głównym celem procesu zarządzania siecią usługową PP jest spełnienie wymogów narzuconych operatorowi przez prawo pocztowe, które odnosi się też do kwestii dostępności przestrzennej do usług pocztowych o charakterze powszechnym (usługi gwarantowane przez UE: przesyłki listowe, paczki i przekaży pocztowe).

Wpływ tego procesu na proces logistyczny WER jest niezwykle istotny z jednej przyczyny, mającej dwa aspekty. Przyczyną jest fakt, iż wszystkie przesyłki nadane w sieci logistycznej (placówki pocztowe, skrzynki nadawcze, pośrednictwo listonosza, odbiór od klienta) zasilają dany WER (faza na WE). Innymi słowy, całość nadanych przesyłek na danym terenie musi przejść przez dany WER. Wyjątkiem są przesyłki nadane i doręczane przez tę samą placówkę, które nie są wysyłane do WER.

Podobnie na WY z danego WER, wszystkie przesyłki otrzymane z innych WER, a także nadane na własnym terenie (poza doręczanymi przez WER) są przekazywane do wyznaczonych placówek do doręczenia. Innymi słowy, to, co wpływa do WER (WE), musi z niego wypłynąć (WY), zgodnie z cybernetycznym modelem systemu logistycznego.

Pierwszym aspektem wyróżnionej tu przyczyny jest zasada, iż to, w jakiej formie, miejscu i czasie przesyłki wpłyną do WER, decyduje o wykonaniu dalszych faz procesu, a niekiedy nawet o terminowym doręczeniu przesyłki do adresata. Tak więc wszelkie konsekwencje nieprawidłowego przygotowania przesyłek przez placówki nadawcze (zaadresowanie i zabezpieczenie zbioru z przesyłkami, mylne naniesienie opłaty lub kodowanie przesyłek, nieterminowe lub przyśpieszone przekazanie odsyłek do WER, brak wstępnego sortowania przesyłek ze względu na rodzaj, kategorię i przeznaczenie przesyłek, niewykorzystanie opakowań zbiorczych, itd.), decydują o nakładach pracy i czasu, konsumowanych w trakcie obsługi tych przesyłek w WER. Odnosi się to zwłaszcza do wolumenu generowanego przez nadawców masowych.

Drugim, wyróżnionym tu aspektem wpływu procesu zarządzania siecią usługową PP na proces logistyczny WER, jest sama organizacja sieci usługowej. Wymogi względem dostępności do usług pocztowych, narzucone przez prawo pocztowe, powodują, iż ogólne zasady organizacji pracy placówek pocztowych (minimalny czas obsługi klienta, zasady pracy w soboty, niedziele i święta, minimalna liczba placówek w miastach i na terenach wiejskich) są także w pewien sposób niezależne od PP. Jednakże standaryzacja godzin obsługi klienta, organizacja funkcji placówek (nadawcza, oddawcza, obsługa klienta masowego, nadzór nad placówkami filialnymi i agencjami pocztowymi), organizacja współpracy z klientami masowymi, standaryzacja operacji logistycznych, organizacja wymiany ładunków z kursami pocztowymi z/do WER, to tylko niektóre zagadnienia leżące w gestii PP oraz decydujące i to znacznie, o wykonaniu poszczególnych faz procesu logistycznego WER. Istotność tych kwestii jest przede wszystkim decydująca na WE do WER, kiedy to okna czasowe niezbędne do obsługi poszczególnych strumieni przesyłek przez WER są bardziej ograniczone niż te na WY. Nie pozwala to jednocześnie zapominać o WY z WER, gdzie charakterystyka uchodzących z WER strumieni przesyłek odzwierciedla w głównej mierze „wymagania” placówek pocztowych, zwłaszcza co do czasu ich dostarczenia. Organizacja sieci usługowej determinuje również proces planowania przepływów strumieni przesyłek (komunikacji pocztowej), który musi uwzględniać większość z ww. kwestii, jak np. wymagania względem czasu i formy dostarczania i odbioru przesyłek do/z placówek).

Poza aspektami organizacji sieci usługowej, również zagadnienia związane z jej rozległością i gęstością rodzą znaczne konsekwencje dla procesu logistycznego WER. Istnieje bowiem wyraźny związek pomiędzy rozległością (pod względem powierzchni), jak i gęstością (pod względem nasycenia placówkami pocztowymi), obszaru działania danego WER, a warunkami wykonywania jego procesu logistycznego. Inaczej bowiem będzie wyglądała obsługa tej samej ilości punktów na terenie aglomeracji miejskiej (np. w Warszawie), inaczej na terenie powiatu w województwie podkarpackim (np. w Bieszczadach). Charakter obsługiwanej sieci ma swoje konsekwencje dla: generowanego wolumenu przesyłek, ilości oraz czasu WE i WY do/z WER, ilości zaangażowanego personelu, skali i kosztów zaangażowanego personelu, kosztów transportu, itd.

Proces realizacji potrzeb transportowych WER, będący częścią procesu zarządzania transportem PP, jest kolejnym procesem mającym ogromny wpływ na funkcjonowanie procesu logistycznego WER. Właścicielem tego procesu jest odrębna logistyczna jednostka biznesowa PP, której podlega flota przewozowa dedykowana m.in. zaspokajaniu potrzeb transportowych WER, niezbędnych do realizacji większości faz procesu logistycznego PP.

Jednym z efektów końcowych procesu realizacji potrzeb transportowych PP jest spełnienie potrzeb WER w tym zakresie, poprzez „dopasowanie” posiadanego potencjału przewozowego do potrzeb zgłoszonych przez dany region operacyjny PP, właściwy dla danego WER. „Dopasowanie” to, podobnie jak planowanie komunikacji pocztowej, nie jest wspomagane kompleksowym narzędziem informatycznym, opartym na pełnej wiedzy o strukturze przewożonych ładunków. W rezultacie, realizacja potrzeb transportowych WER odbywa się na zasadzie podstawiania określonego wcześniej w planach komunikacyjnych pojazdu (o czasie i w miejscu wskazanym przez WER), o odpowiedniej ładowności i wyposażeniu technicznym (platforma wyładownicza, dźwig, przystosowanie do przewozów kontenerowych). Przy braku informacji „on-line” o rzeczywistych strumieniach ładunku i bieżącym stanie sieci logistycznej, bezpieczniejsze dla WER jest zapotrzebowanie pojazdu „jak największego i jak najlepiej wyposażonego”.

Konsekwencją braku pełnej koordynacji pomiędzy procesem planowania komunikacji pocztowej a procesem zarządzania transportem jest nierównomierne (nieefektywne) wykorzystanie powierzchni ładunkowej samochodów. Można stwierdzić, iż przyczyną większości zaakcentowanych tu negatywnych zjawisk w obszarze zarządzania transportem PP jest, po pierwsze, brak pełnej wiedzy o rozplywie strumieni ładunków na poszczególne kierunki w sieci logistycznej, po drugie, brak wsparcia informatycznego procesu zarządzania transportem i procesu planowania komunikacji pocztowej. W efekcie oba procesy są już z założenia nieefektywne, a tym samym, proces zarządzania transportem w PP jest pozbawiony podstawowych narzędzi zarządzania. Nie ma więc możliwości elastycznego reagowania na sezonowość przepływów strumieni przesyłek (źródnicowana obsługa transportowa), a także zmieniające się potrzeby w zakresie obsługi transportowej WER. Nawet kilka korekt planów komunikacyjnych w ciągu roku pociąga za sobą znaczne zmiany w strukturze przewożonego ładunku w poszczególnych relacjach, co pociąga za sobą określone konsekwencje dla transportu. PP nie posiada żadnych narzędzi do optymalizacji istniejących tras, ich konstrukcji, czasów dostarczania i odbioru do/z placówek, czasu pracy kierowców, itd.

Należy na koniec podkreślić, iż postulowane tu wsparcie informatyczne zarządzania transportem, optymalizacji tras i przepływów ładunków, planowania komunikacji pocztowej i śledzenia strumieni przesyłek jest w powszechnym użyciu przez innych operatorów pocztowych w Europie.

Podnoszona wielokrotnie w literaturze i praktyce logistycznej teza o tym, iż to ludzie tworzący organizację logistyczną decydują o każdym wykonywanym procesie, jest tym bardziej aktualna dla praktyki funkcjonowania WER. Tak skomplikowany proces, zawierający w sobie wiele faz, operacji i

czynności, musi być wspomagany optymalnym i efektywnym procesem zarządzania zasobami ludzkimi i to w jego pełnym zakresie, zawierającym wejście człowieka do organizacji, jego funkcjonowanie w organizacji oraz wyjście z niej. Należy pamiętać, iż każdy proces biznesowy, nawet gdyby był idealnie zaprojektowany, jeżeli nie będzie wykonywany przez kompetentny personel, z założenia jest nieefektywny.

Głównym celem procesu zarządzania zasobami ludzkimi, w aspekcie wsparcia procesu logistycznego WER, jest pozyskanie i zarządzanie ludźmi, niezbędnymi do realizacji zadań, wynikających z nadrzędnego celu procesu logistycznego. Innymi słowy, celem procesu zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie WER jest dostarczanie odpowiedniego pod względem ilości i jakości personelu do wsparcia podstawowej sfery działalności WER, a także zarządzanie tym personelem, mające charakter możliwości alokacji zasobów, w ślad za zmieniającymi się warunkami funkcjonowania. Na procesie zarządzania zasobami ludzkimi oparte jest wsparcie personalne w obszarze SWL WER.

Należy podkreślić, iż proces zarządzania zasobami ludzkimi w PP nie jest bezpośrednio realizowany przez WER, zarządzanie to odbywa się w ramach globalnego procesu zarządzania zasobami operatora. Właścicielem tego procesu jest odrębna jednostka biznesowa HR. Nie jest to sytuacja optymalna z punktu widzenia zarządzania logistycznego, ponieważ sam WER nie ma możliwości alokacji i modelowania przepływem personelu, bez zgody odpowiedniej komórki HR, mieszczącej się wyżej w strukturze organizacyjnej PP.

KONSEKWENCJE DLA PROCESU LOGISTYCZNEGO WER

Podsumowując identyfikację procesów powiązanych z procesem logistycznym WER oraz ich realny wpływ na jego wykonanie, należy podkreślić, iż w zasadzie są one tożsame dla większości z WER, choć inna może być ich siła oddziaływania. Generalnie, wszystkie WER PP funkcjonują w miarę podobnych warunkach, jeżeli chodzi o wsparcie ich podstawowej działalności.

W praktyce, niektóre z omówionych w artykule procesów, jak np. proces obsługi klienta, wybiegają poza pełen proces logistyczny, obejmując również elementy obsługi przed (np. promocja) i po transakcji (np. reklamacje). W niektórych procesach, np. planowania produktu, uczestniczą różne jednostki organizacyjne PP, zainteresowane nierzadko osiągnięciem różnych celów częściowych. Prowadzi to do oczywistych konfliktów, np. na gruncie zarządzania sprzedażą oraz zarządzania operacyjnego. Inną sprawą jest to, iż PP nie osiągnęła jeszcze pełnego efektu jednego właściciela przypisanego do konkretnego procesu biznesowego. Jest tak również w przypadku procesu logistycznego, który nie ma jednego właściciela, posiadającego odpowiedni zestaw narzędzi i kompetencji do zarządzania całym procesem.

Inną, specyficzną dla analizowanego obszaru kwestią jest to, iż większość procesów powiązanych z procesem logistycznym WER stanowi integralne aktywności operatora. Choć są one dedykowane wsparciu procesu logistycznego PP, mogą zarazem funkcjonować bez niego, np. proces zarządzania transportem umożliwia też świadczenie usług transportowych na zewnątrz PP, a proces obsługi klienta obejmuje również, np. świadczenie innych usług, o „niepocztowym” charakterze (bankowe, handlowe, ubezpieczeniowe i inne). Jednakże cechą charakterystyczną procesów powiązanych z procesem logistycznym WER jest to, iż tylko w niewielkim zakresie WER może wpływać na kształt i siłę tych procesów, co jest pochodną, po pierwsze, specyficznej roli WER w PP, a po drugie, rozdzielienia odpowiedzialności za jeden proces (brak jednego właściciela). Sytuacja jest korzystna dla WER, gdy odpowiada on za pewien wycinek danego procesu, np. proces planowania komunikacji pocztowej dla kursów

podporządkowanych WER, jednakże już za ten sam proces planowania, ale na szczeblu centralnym, wpływ WER jest minimalny. Podobnie rzecz się ma do innych procesów, gdzie strefa wpływu WER jest ograniczona.

Należy na koniec po raz kolejny podkreślić, i to wyraźnie, iż znaczenie procesów powiązanych z procesem logistycznym WER jest niezwykle istotne, gdyż to one stanowią nierzadko źródło determinant kształtujących skuteczny przepływ strumieni przesyłek pocztowych, decydujący o spełnieniu danego standardu doręczeń. Procesy te wpływają również na optymalny przepływ strumieni przesyłek pocztowych, determinując np. wykorzystywanie zasobów logistycznych (możliwości kompresji) i wpływając na wartość dodaną wykonywanych w tym procesie czynności.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Anton J., Customer Relationships Management. Making Hard Decisions with Soft Numbers, Prentice Hall Inc., New Jersey 1996,
- [2] Christopher M., Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998,
- [3] Christopher M., Logistyka marketingowa, PWE, Warszawa 2005,
- [4] Kisperska - Moroń D., Model integracji zarządzania logistycznego, (w:) Modelowanie procesów i systemów logistycznych. Cz. I, praca zbiorowa pod red. Chaberka M., Wyd. Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001,
- [5] Krawczyk S., Logistyka w zarządzaniu marketingiem, Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000,
- [6] Lambert D.M., Stock J.R., Strategic Logistics Management, Irwin Inc., Homewood, Boston 1993,
- [7] Michalski K., Kowalski nadaje list do Malinowskiego. Od skrzynki do skrzynki, czyli system logistyczny w Poczcie Polskiej, „Eurologistics” 2006, nr 6,
- [8] Michalski K., Logistic support system in Polish Post, (w:) Scientific Journal No. 482, Service Management Vol. 2, Szczecin University Press, Szczecin 2008,
- [9] Skrzypek E., Jakość i efektywność, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie - Skłodowskiej, Lublin 2002,
- [10] Witkowski J., Poziom obsługi odbiorców w strategii logistycznej przedsiębiorstw, (w:) Materiały konferencyjne pt. „Koncepcje logistyczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem” pod red. D. Kempny, AE im. K. Adamieckiego, Katowice 1993,
- [11] Współczesna ekonomika usług, praca zbiorowa pod red. Flejterskiego S., Panasiuka A., Perenca J. i Rosy G., Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.

CONNECTIONS BETWEEN LOGISTIC PROCESS OF THE POLISH POST'S DISPATCHING AND SORTING CENTRE AND OTHER PROCESSES OF OPERATOR

SUMMARY

The paper concentrates on the basic area of the Polish Post's (PP) core business, based on logistic process (flows of postal items in logistic network), which is key process for this operator. Attempt of identification of the most important processes affected Polish Post's logistic process was undertaken. The place and the role of these processes in supporting optimal and effective flows of postal items in the borders of the Polish Post's Dispatching and Sorting Centre (WER) was also indicated. These flows, carried out by WER, are crucial for whole operator's logistic network.

Recenzent: dr hab. inż. Zenon Zamiar, prof. MWSLiT