

Maciej Bielicki
Poczta Polska SA

Wybrane aspekty procesów wchodzenia zachodnich operatorów na polski rynek logistyczny

Selected aspects of the process of entering Polish market by the Western logistics operators

Synopsis. Przemiany, jakie miały miejsce w Polsce począwszy od 1990 roku (w szczególności wprowadzenie wolnej konkurencji i otwartego rynku w gospodarce), spowodowały konieczność prowadzenie działalności (także w branży TSL) według poprawnych ekonomicznie zasad, będących standardem w krajach zachodnich, ale w większości niestosowanych wcześniej w naszym kraju. Następowoło to między innymi poprzez napływ know-how wraz z pojawianiem się na naszym rynku renomowanych zachodnich operatorów logistycznych. Podczas procesu wchodzenia na polski rynek firmy te napotkały jednak nieznanne im wcześniej problemy ze zrozumieniem specyfiki nowego rynku i istniejących barier, które utrudniły im dopasowanie swoich zasad, standardów i procedur do lokalnych.

Słowa kluczowe: branża TSL (transport, spedycja, logistyka), operator logistyczny, zachodnie standardy

Abstract. Transformations, which have begun in Poland starting from 1990 year (especially the introduction of free competition on the open market), resulted in the necessity to base business activity (also within TSL sector) on the proper economical rules, which were already the standard in all Western countries, but not existing in our country before. This process took place through the inflow of the know-how, while reputable international operators started to enter the Polish market. These companies, however, faced problems with proper understanding of the specifics of this particular market and barriers, which they haven't experienced before and which made adaptations of their existing rules, standards and procedures more difficult.

Key words: TSL sector (transports, forwarding, logistics), logistics operator, Western standards

Cel i założenia wstępne

Celem opracowania jest przedstawienie niektórych, mniej znanych elementów, które istotnie wpływały na proces rozpoczynania w Polsce działalności logistycznej przez zagranicznych operatorów. Szczególnie skupiono się na procesie wprowadzania na polski

rynek TSL (branża transport – spedycja – logistyka) nowoczesnych zasad funkcjonowania, które nakierowane są na wysoki poziom jakości, optymalizację kosztów i skuteczne działanie konkurencyjne na otwartym rynku.

Wszystkie przedstawione w materiale opinie, wnioski i komentarze są wynikiem obserwacji i doświadczeń własnych autora, bezpośrednio uczestniczącego w opisywanych procesach. Problemy, na jakie w praktyce napotykali zagraniczni operatorzy, realizując proces wchodzenia na nasz rynek, są w dużej mierze uniwersalne i ponadczasowe. Dotyczą one bowiem nie tylko branży TSL oraz nie mają wyłącznie miejsca w przeszłości. Ich istota nie leży w lepszych lub gorszych rozwiązaniach przynoszonych z Zachodu, lecz w zakorzenionych przez dziesiątki lat pracy w warunkach realnego socjalizmu przyzwyczajeniach i rutynowych zachowaniach pracowniczych w Polsce.

Geneza zjawiska

W Polsce nowoczesna logistyka rozpoczęła się w zasadzie w latach 90. XX wieku i związane to było z otwarciem się polskiej gospodarki na świat oraz gwałtowną potrzebą stosowania rynkowych, choćby zbliżonych do zachodnich, metod i rozwiązań organizacyjnych, operacyjnych i zarządczych we wszystkich dziedzinach gospodarki, w tym także w obszarze TSL.

Rodzime firmy z tej branży, nawet te największe, znane w Europie (Pekaes czy C. Hartwig) działały, bazując głównie na rozwiązaniach własnych, typowych dla gospodarki państwowej w ramach systemu centralnego sterowania i braku konkurencji rynkowej. Rozwiązania te mogły przynosić określone rezultaty w ramach RWPG, nie dawały jednak szans na osiągnięcie sukcesów w warunkach otwartego, konkurencyjnego rynku europejskiego.

Zderzenie z nową rzeczywistością doprowadziło do kryzysu wielu przedsiębiorstw transportowo-spedycyjnych, które nie potrafiły szybko dostosować się do nieznanymi wcześniej wymagań. Najpoważniejszymi problemami do rozwiązania były jakość świadczonych usług oraz koszty. Bez zasadniczego zreformowania podejścia do tych zagadnień niemożliwe było przetrwanie na rynku i dalszy rozwój [Suszyński 1999a, b].

Jakość usług, dotychczas rozumiana jako „czynienie wysiłków w celu wywiązania się ze złożonych klientowi deklaracji”, trzeba było zastąpić podejściem zgoła odmiennym i „zagwarantować klientowi najwyższy poziom realizacji zobowiązań co do terminowości, bezpieczeństwa, kompletności i zasięgu terytorialnego swojej działalności”.

Przy zarządzaniu kosztami (szczególnie dla przedsiębiorstw państwowych) największy problem stwarzają ich kontrola oraz odpowiednie zidentyfikowanie. Dawniej problematyka wydajności, efektywności, rentowności i optymalizacji kosztowej, nie będąc priorytetem dla osób zarządzających, schodziła na drugi plan. Najważniejsze były kwestie socjalno-polityczne, takie jak zapewnienie zatrudnienia i tempo rozwoju w każdej dziedzinie (wprawdzie pozorne, ale oficjalnie publikowane).

Jakość i koszty to dwa najważniejsze obszary, które należało poprawić, bo w branży TSL wcześniej nie kierowano się sprawdzonymi, jednolitymi i usystematyzowanymi kryteriami, np. dotyczącymi zasad i metod zarządzania operacyjnego. Fundamentalnym jednak zagadnieniem, które w praktyce okazało się przeszkodą trudną, a niekiedy

niemożliwą do pokonania, był brak odpowiednio przygotowanych merytorycznie kadr, zdolnych cały proces reformowania, unowocześniania i urynkowania logistyki w Polsce dokonać.

Wsparcie ze strony zachodnich firm

Osiągnięcie aktualnego poziomu funkcjonowania logistyki w Polsce nie byłoby możliwe bez napływu zachodnich specjalistów i poznania kapitalistycznego know-how. Początkowo polska kadra specjalistów z branży transportowej i spedycyjnej uczyła się od zachodnich specjalistów zasad nowoczesnej logistyki, a już w pierwszej dekadzie XXI wieku w firmach TSL na stanowiskach menedżerskich pracowali polscy specjaliści. Stan obecny logistyki w każdym jej obszarze: logistyki ekspresowej (w tym kurierskiej), transportowej, spedycyjnej, dystrybucyjnej czy magazynowej, nie odbiega poziomem od reszty krajów Unii Europejskiej. Ostatnie 16 lat stosowania nowoczesnych rozwiązań (także technicznych i informatycznych) sprawiło, że polscy operatorzy logistyczni są obecnie równorzędnym partnerem/konkurentem dla firm o znacznie dłuższym stażu i doświadczeniach w pracy w Europie.

Przełom gospodarczy, jaki miał miejsce w latach 1990–1995, spowodował gwałtowny wzrost zainteresowania zachodnich organizacji logistycznych obecnością w naszym kraju. Perspektywa rozszerzenia zasięgu działania poszczególnych operatorów paneuropejskich na tak istotnym pod względem obszaru i wielkości populacji rynku (wielkość potencjalnego popytu) sprawiła, że najwięksi gracze już od samego początku podejmowali działania prawno-organizacyjne, aby zaistnieć na polskim rynku.

Niebagatelnym elementem zwiększającym dodatkowo zainteresowanie firm międzynarodowych była rychła perspektywa wejścia Polski do Unii Europejskiej, co dla firm z branży TSL było wyjątkowo istotne ze względu choćby na zlikwidowanie problemu granic i ceł w obrocie wewnętrznym.

Największe koncerny, takie jak np. DB Schenker, DHL, TNT, Kuehne & Nagel, zdały sobie sprawę z nadchodzącej nieuchronnie konieczności samodzielnej obecności na polskim rynku, jednak drogi wejścia, koncepcje i nierzadko sprawdzone już na innych rynkach metody rozszerzania obszaru działania były różne. Od zakładania od razu własnych oddziałów w pełni prowadzonych przez sprowadzonych z zagranicy menedżerów, przez okresową współpracę z polskimi firmami pełniącymi rolę agentów, po natychmiastowe przejścia polskich podmiotów i wprowadzanie tam nowych zasad działania [Stalk i Lachenauer 2005].

Taka sytuacja ma miejsce do dziś. Ostatnia, głośna sprawa ekspansji Federal Express jest tego przykładem. Fedex przejął najpierw w całości polską firmę Opek – jednego z poważnych graczy wśród operatorów krajowej logistyki dystrybucyjnej, aby po pewnym czasie, gdy ogłoszono przejęcie w skali globalnej koncernu TNT Express, mieć w Polsce gotowe pole do walki o pozycję lidera w ekspresowej logistyce krajowej i międzynarodowej.

Niezależnie od wybranej przez każdą z zagranicznych firm logistycznych koncepcji wejścia na nasz rynek, jeden element pozostaje prawie zawsze dominujący. Jest to chęć przeniesienia na rynek polski metod, schematów, procesów, procedur i – ogólnie mówiąc

– kultury i filozofii biznesu, jakie sprawdzały się w ich krajach pochodzenia bądź na innych rynkach zachodnich, na których rozpoczynali/kontynuowali rozwój w warunkach wolnej konkurencji.

Z jednej strony trudno dziwić się ich przeświadczeniu, że dobre doświadczenia i skuteczne rozwiązania z powodzeniem zastosowane gdzie indziej powinny sprawdzić się i w naszej części Europy. Z drugiej strony jednak obserwowano w omawianym okresie (od 1990 r.) wiele przykładów totalnego zaskoczenia poważnych menedżerów z dużych organizacji zagranicznych skalą, zakresem i głębią problemów z implementacją w realiach polskich nawet prostych rozwiązań dotychczas przez nich stosowanych.

Obserwując kilka poważnych przedsięwzięć wdrożeniowych, związanych z praktycznym rozpoczynaniem działalności zagranicznych operatorów w Polsce, odnosiło się wrażenie, że istniało całkowite niezrozumienie potrzeb przeanalizowania racjonalności wprowadzania wprost, na zasadzie „copy – paste”, zasad funkcjonowania z rynków niemieckiego, brytyjskiego, holenderskiego czy francuskiego. Pojawiło się wobec tego pytanie, co takiego różni warunki polskiego rynku od tych z obszaru na zachód od Odry?

Przyczyny trudności we wchodzeniu na polski rynek

Zdawać by się mogło, że sytuacja w Polsce po upadku komunizmu, a dokładniej potencjał gospodarczy i – mimo wszystko – większe niż u większości sąsiadów z RWPG doświadczenia naszej gospodarki (w tym branży TSL) w bezpośrednich kontaktach z rynkami zachodnimi powinny być czynnikiem znacząco niwelującym dystans technologiczny i organizacyjny.

Z takiego założenia wychodzili także szefowie największych organizacji logistycznych, którzy decydowali o wejściu na nasz rynek. Z reguły kończyło się to w najlepszym scenariuszu – rozczarowaniem, a w skrajnych przypadkach nawet decyzją o rezygnacji z kontynuowania działalności w Polsce.

Najpoważniejszym problemem w sprawnej realizacji dobrze przygotowanych programów rozpoczynania działalności w Polsce (szczególnie w latach 90. ubiegłego wieku, ale niestety zdarza się to i obecnie) było niedocenianie różnic w „mentalności zawodowej” poszczególnych grup pracowniczych. Przyjmowane założenie, że sprawdzone i dobrze działające procedury np. w Holandii i Niemczech będą z taką samą niezawodnością działały w nowo otwartym oddziale w Polsce, okazywało się błędem. Szczególnie boleśnie doświadczali tego operatorzy logistyczni pracujący w strukturach sieciowych, gdzie podstawowym warunkiem sprawnego funkcjonowania operacyjnego jest bezwzględne stosowanie się wszystkich jednostek organizacyjnych (oddziałów, hub-ów, platform itp.) do przyjętych w organizacji jednolitych standardów operacyjnych.

Trudno znaleźć zachodniego operatora, który zdołałby na naszym rynku uniknąć konieczności rewidowania planów, tempa czy skali rozpoczynania działalności. Powodem była najczęściej konieczność nauczania osób zatrudnianych w polskim oddziale, czasem nawet elementarnych reguł pracy. Operatorzy, którzy dziś stanowią filary logistyki w Polsce, tacy jak DB Schenker, DPD, Raben, FM Logistics, DHL czy TNT, poświęcili dużo czasu, wysiłków i środków finansowych, aby doprowadzić do akceptowalnego poziomu jakości zarządzania i realizacji zadań operacyjnych w swoich polskich placówkach.

Brak zdyscyplinowania w wykonywaniu zapisanych w procedurach zadań, bagatelizowanie pozornie nieistotnych elementów, niezrozumienie dla filozofii działania niedopuszczającej „chodzenia na skróty” i samowolnej „kreatywności” w znajdowaniu sposobów na omijanie wymagających większego wysiłku zalecanych działań – to najczęstsze przyczyny problemów w realizacji zharmonizowanych operacji logistycznych w poszczególnych rejonach bądź oddziałach sieciowej firmy logistycznej. Do tego dochodzi widoczne w wielu przypadkach, także obecnie, dążenie kierownictwa w poszczególnych częściach struktury rozproszonej do dawania priorytetu dla działań przynoszących korzyści lokalne, zamiast działania wyłącznie skupionego na dbaniu o dobro całej organizacji.

Oczekiwania wobec polskiego personelu kierowniczego ze strony zagranicznych właścicieli często sprowadzają się do działania zgodnego z zasadą, która jest mottem filozofii zarządzania reprezentowanej przez TNT, brzmiącej: „We can be happy, but never satisfied”, co w wolnym przekładzie należy rozumieć jako wskazanie, że nawet uzyskując zadawalające rezultaty (np. zgodne z założeniami budżetu), nic nas nie zwalnia z obowiązku starania się o efekty jeszcze lepsze. Grzech spoczywania na laurach jest powszechny i to nie tylko w naszym kraju. Nie zmienia to jednak faktu, że osiągnięcie założonego rezultatu w danym obszarze działań nie może być celem samym w sobie [Penc 2001].

Oto przykład, który jest typowy dla wspomnianej filozofii patrzenia na efektywność, w tym przypadku firmy kurierskiej. Osiągnięcie wskaźnika terminowości doręczeń na poziomie 99%, przy oczekiwanym poziomie 98%, może być powodem do zadowolenia i pochwały dla pracowników, którzy do tego się przyczynili, ale jednocześnie jest przyczynkiem do przeanalizowania powodów, z których wystąpił ten „jeden na sto” przypadek opóźnienia. Bez takiej reakcji kierownictwa nie wyeliminuje się ewentualnych błędów, które skutkować mogą powtórzeniem się problemu w przyszłości.

Niestety tego rodzaju filozofia podejścia do zarządzania efektywnością jest wciąż zbyt rzadko spotykana, a co więcej często nie ma dla niej właściwego zrozumienia. Dotyczy to często zarządów firm, dyrekcji (centralnych i terenowych), średniego szczebla kierowniczego, a także szeregowych pracowników, którzy tego rodzaju myślenie przyjmują jako nadmierną (dla związków zawodowych – niedopuszczalną) nadgorliwość.

Przykładowe scenariusze wchodzenia firm zagranicznych na polski rynek TSL

Przykład 1: Podejście ostrożne – TNT Express Worldwide

TNT rozpoczęło już w 1990 roku aktywną działalność na polskim rynku, ale wybrano na początek drogę poprzez współpracę z polską firmą prywatną, która zdecydowała się na działanie jako wyłączny agent operacyjny i handlowy według ścisłych wskazań i instrukcji zgodnych ze standardami TNT w Europie. Po około dwóch latach uznano, że sytuacja dojrzała do przejścia polskiego podmiotu i rozpoczęcia pracy pod własnym szyldem: TNT Express Worldwide Poland Sp. z o.o. Rozsądnie, profesjonalnie i spokojnie prowadzona polityka rozwoju w Polsce, a przede wszystkim poświęcenie odpowiedniego czasu na „nauczenie” polskiego personelu pracy według standardów korporacji, pozwoliło na

wypracowanie pozycji najlepiej funkcjonującego operatora w sektorze logistyki ekspresowej (kurierskiej). Nadal najlepszym dowodem sukcesu jest zdobywanie tytułu lidera logistyki, przyznawanego przez branżowe stowarzyszenia i media.

Podkreślić należy, że istotny wpływ na budowanie i utrzymanie niekwestionowanej renomy lidera miał fakt, że zapewniono ciągłość zatrudnienia dla zasadniczej części kierownictwa spółki. Do dnia dzisiejszego wiele stanowisk jest zajmowanych przez osoby, które uczestniczyły w pierwszych szkoleniach organizowanych przez europejską centralę TNT w początku lat 90. ubiegłego wieku i które nieprzerwanie prezentują oraz przekazują właściwe postawy nowym pracownikom.

Przykład 2: Podejście niecierpliwe – Kraftverkehr Nagel GmbH & Co

Ta niemiecka organizacja przyjęła skrajnie odmienną koncepcję wejścia na polski rynek. Mając w Niemczech ugruntowaną pozycję lidera w logistyce żywności wymagającej temperatur kontrolowanych, zdecydowano się na „szybką ścieżkę” wejścia na nowy obszar przez skopiowanie rozwiązania dotychczas stosowanego z dużym sukcesem na całym obszarze Niemiec. Był 2002 rok i zbliżająca się realna perspektywa wejścia Polski do Unii Europejskiej spowodowała, że właściciel Grupy Nagel zamierzał uprzedzić konkurencję i zaistnieć szybko na rynku, stosując gotowe, sprawdzone rozwiązania organizacyjne, handlowe i operacyjne.

Od samego początku spowodowało to ogrom problemów, choćby z przetłumaczeniem na język polski ogromnego zbioru procedur i zasad funkcjonowania sieci Nagel tak, aby odpowiadały one polskim uwarunkowaniom prawnym i – co okazało się kluczowe – były adekwatne do realiów, zwyczajów i możliwości naszego rynku.

W efekcie prognozowany wstępnie na rok okres zorganizowania się na polskim rynku i osiągnięcia pełnej gotowości operacyjnej musiał być poważnie przedłużony, co nie spotykało się ze zrozumieniem i z akceptacją zarządu w Niemczech. Ostatecznie jednak, choć z opóźnieniem, Nagel Polska Sp. z o.o. osiągnęła w Polsce pozycję numer 2, ustępując jedynie marce Fresh Logistics, należącej do Grupy Raben. Okupione to było niepotrzebnymi komplikacjami i kosztami, których można było uniknąć, prezentując mniej sztywne i niepodlegające dyskusji przekonanie o perfekcyjności rozwiązań stosowanych w realiach gospodarki i kultury biznesowej w Niemczech.

Przykład 3: Podejście niefrasobliwe – Hays plc

Poważna brytyjska grupa biznesowa, notowana wówczas (lata 2000–2003) w TOP 50 Giełdy Londyńskiej, prowadząca w swojej części logistycznej między innymi kompleksową obsługę potrzeb logistycznych w Europie takich potentatów jak Unilever czy Tesco, nie poradziła sobie ze specyfiką polskiego rynku. Popełniono wiele błędów, między innymi nie przeprowadzono rozeznania biznesowego oraz początkowo powierzono kierowanie działalnością osobom niekompetentnym, co w rezultacie spowodowało już w pierwszym roku obecności w Polsce konieczność wymiany dyirekcji i poważną modyfikację strategii działania. Model współpracy z klientami, realizowany w Wielkiej Brytanii czy krajach Beneluxu, polegający na pełnowymiarowej logistyce kontraktowej obejmującej wszystkie operacje logistyczne: od produkcji, przez składowanie centralne i terenowe wyrobów, po ostateczną dystrybucję do punktów sprzedaży detalicznej,

łącznie z zapewnieniem transportu na każdym etapie łańcucha logistycznego, okazał się wyzwaniem, do którego organizacja nie była odpowiednio przygotowana.

W rezultacie po niespełna trzech latach funkcjonowania spółek należących do Hays plc całość biznesu w Polsce została sprzedana firmie Kuhne & Nagel.

Podsumowanie

Na podstawie obserwacji, analiz i doświadczeń można stwierdzić, że zagraniczni operatorzy logistyczni, którzy z respektem i ze spokojem rozpoczęli eksplorację naszego rynku i lepiej rozumieli potrzebę uwzględniania lokalnych specyfik biznesowych – osiągnęli znacznie korzystniejsze efekty i w krótszym czasie mogli dopracować się pozycji, które były ich celem strategicznym. Nade wszystko jednak elementem fundamentalnym dla powodzenia działania w Polsce, nie tylko w branży TSL, dla zachodnich firm było i jest zrozumienie konieczności upewnienia się jeszcze na etapie przed podjęciem decyzji inwestycyjnych, czy potrzebne zasoby kompetencyjne niezbędne do skutecznego działania w praktyce są możliwe do pozyskania oraz czy nie należy przewidzieć konieczności wyszkolenia dla własnych potrzeb i według własnych zasad personelu mającego, na wszystkich poziomach, kierować pracą w Polsce.

Okazuje się bowiem, że optymistyczne założenie prezentowane przez firmę TNT Express Worldwide: „everybody, everywhere has one head, two hands, two legs, sleeps in the night and works during the day, therefore there is no need to differentiate procedures for specific countries” (każdy, wszędzie – ma jedną głowę, dwie ręce, dwie nogi, w nocy śpi i pracuje w dzień, nie ma potrzeby wobec tego różnicować procedur dla poszczególnych krajów), nie zawsze jest do końca prawdziwe.

Nasze narodowe cechy, które często przynoszą nam pochwały i uznanie na całym świecie, takie jak: kreatywność, pomysłowość, otwartość na nowe horyzonty, naturalna dążność do analizy i własnej, niezależnej oceny otaczających nas zjawisk, w przypadku konieczności poddania się bezwzględnemu „dyktatowi” narzucanych procedur, zasad, reguł i instrukcji, bywają niestety przeszkodą, a nie atutem. Korporacje zachodnie, w przypadku branży TSL – operatorzy logistyczni działający na wielu rynkach i na wielu kontynentach, oczekują stosowania przyjętych w danej organizacji zasad, a nie dyskusowania i w efekcie końcowym często kwestionowania ich zasadności i racjonalności.

Trzeba jednak obiektywnie przyznać, że opisane powyżej zjawiska nie dotyczą wyłącznie firm o korzeniach zagranicznych. Największy krajowy operator logistyczny, jakim jest Poczta Polska SA, a także największy operator notowany na warszawskiej GPW – Pekaes SA, spotykały się z analogicznymi problemami, gdy chciały zastosować u siebie nowoczesne modele funkcjonowania.

Grupa Pekaes, po debiucie na giełdzie i przejęciu pakietu kontrolnego przez Kulczyk Holding w 2005 roku, podjęła decyzję o całkowitej wymianie kadr zarządzających zarówno w centrali, jak i w poszczególnych oddziałach terenowych. Wiadomo było bowiem, na podstawie przeprowadzonych analiz i audytów, że dotychczasowy model funkcjonowania spółek należących do Grupy Pekaes, a szczególnie sposób zarządzania, był nie do zaakceptowania przez nowego właściciela. Stanowcze przeprowadzenie powyższych zmian zaowocowało natychmiast pozytywną reakcją rynku, a na GPW zanotowano bar-

dzo poważny wzrost akcji spółki (z ok. 8 do ok. 16 PLN za akcję). Była to jednocześnie solidna podwalina pod dalszy rozwój.

Poczta Polska SA, będąc niewątpliwie największą organizacją logistyczną w Polsce, a także największym pracodawcą w naszym kraju (ponad 80 tys. zatrudnionych), ma jeszcze ogromny dystans do pokonania, żeby zbliżyć się do wskaźników jakościowych, wydajnościowych i – ogólnie biorąc – kultury biznesu, jakie są standardem w 2016 roku nawet na naszym rynku. Trudno się spodziewać, aby udało się przeprowadzić w tej spółce skarbu państwa operację podobną do opisanej wcześniej dla Grupy Pekaes, ale należałoby się zastanowić, czy dla firmy dysponującej rocznym potencjałem przychodowym na poziomie 6 mld PLN nie byłoby korzystne narzucenie strategii z wykorzystaniem doświadczeń wielu firm europejskich, w tym także logistycznych operatorów pocztowych z takich krajów jak Francja, Niemcy, Austria czy kraje skandynawskie.

Rokrocznie spadające obroty Poczty Polskiej SA oraz balansowanie od lat na krawędzi rentowności powinny być istotnym sygnałem dla właściciela, że wprowadzenie programu naprawczego zbliżonego w swoich założeniach i charakterze do tych realizowanych przez zachodnich operatorów jest konieczne [DI 2013]. Problemy do pokonania oraz elementy blokujące prawidłowe działania są tu bowiem analogiczne.

Literatura

- DI, 2013: Poczta Polska rusza do logistycznej ofensywy, Puls Biznesu – dodatek, 29 marca 2013.
- Penc J., 2001: Strategiczny system zarządzania, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Stalk G., Lachenauer R., 2005: Hardball, czyli twarda gra rynkowa, Wydawnictwo Helion, Gliwice, 155–177.
- Suszyński C., 1999a: Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami (cz. I), PWE, Warszawa, 81–86.
- Suszyński C., 1999b: Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami (cz. II), PWE, Warszawa, 340–350.

Adres do korespondencji:
mgr Maciej Bielicki
Dział Zarządzania Transportem
Pion Operacji Logistycznych
Poczta Polska SA
tel. (+48) 605 337 882
e-mail: mbielicki@onet.eu