

*Aleksander Panasiuk**

ZARZĄDZANIE W SEKTORZE POCZTOWYM W WARUNKACH GLOBALIZACJI

1. WPROWADZENIE W ZAGADNIENIA FUNKCJONOWANIA RYNKU USŁUG POCZTOWYCH

Rynek usług pocztowych można zinterpretować jako proces, za pomocą którego usługodawcy (operatorzy pocztowi) oraz usługobiorcy (klienci indywidualni i instytucjonalni) określają warunki świadczenia (produkcji) i korzystania (konsumpcji) z usług pocztowych, co do ilości, ceny i warunków zakupu w ramach obowiązującego systemu regulacji. Jest to sfera obrotu świadczeniami usługowymi, związana z przesyłaniem na odległość informacji, wartości materialnych i nominalnych oraz usług o charakterze pośrednictwa (tj. świadczeń wykonywanych przez operatorów na zlecenie podmiotów instytucjonalnych skierowanych na podmioty będące ich klientami).

Działalność pocztową uznaje się często jako trudno absorbującą zasady konkurencyjnego rynku. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, w których na rynku działa tylko jeden podmiot (lub posiada dominujące znaczenie), co jest usankcjonowane przepisami prawa. Rynek usług pocztowych jest obszarem oddziaływania państwa na procesy na nim zachodzące poprzez bezpośredni wpływ na jego kształt organizacyjny i strukturę podaży. Zgodnie z uregulowaniami ustawowymi państwo nakłada na publicznego operatora pocztowego szczególne obowiązki, jednocześnie chroniąc jego działalność, sankcjonując wyłączność (poprzez tzw. usługi zastrzeżone) na świadczenie usług pocztowych wszystkich lub tylko ich części. Cele gospodarcze poczty na rynku realizowane m. in. są poprzez spełnianą funkcję użyteczności publicznej, czyli inaczej służebny charakter działalności w stosunku do społeczeństwa i gospodarki. Bardziej praktycznym ujęciem tego problemu jest usank-

* Prof. nadzw. dr hab., Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński.

cjonowanie powszechności świadczenia podstawowych usług, oznaczającą konieczność świadczenia przez pocztę podstawowego zakresu usług na całym obszarze kraju, wobec wszystkich klientów i po możliwie dostępnej cenie, przy zachowaniu określonych standardów jakościowych, związanych z terminowością, bezpieczeństwem, dostępnością czasową i przestrzenną. Szczęólnego znaczenia zatem nabiera tutaj problem jakości świadczonych usług, czyli ogółu cech i właściwości związanych ze świadczonymi usługami przez operatora pocztowego, decydujących o zdolności tych usług do zaspokajania potrzeb konsumentów indywidualnych i całego społeczeństwa (Panasiuk 1998, s. 20). Działalność podmiotów gospodarczych na rynku usług pocztowych, jak już zaznaczono, jest poddawana regulacji ze strony władzy gospodarczej. Do celów oddziaływania państwa na rynek usług pocztowych można zaliczyć następujące (Czaplewski 2000, s. 104):

- zagwarantowanie zaopatrzenia całego obszaru w podstawowe usługi pocztowe,
- określenie grupy usług pocztowych, które powinny być powszechnie dostępne wraz z wyznaczeniem pożądanej jakości i ceny oraz ewentualnych zasad dofinansowania ich świadczenia,
- określenie zasad dopuszczania do rynku niezależnych operatorów krajowych i zagranicznych,
- zapewnienie równych warunków konkurencji operatorom: publicznemu i prywatnym.

Regulacje rynku dotyczą przede wszystkim warunków i zasad:

- wchodzenia operatorów na rynek usług pocztowych,
- działania na rynku usług pocztowych.

Podjmując problematykę funkcjonowania rynku usług pocztowych uwagę należy zwrócić na wielosegmentowy charakter tego rynku oraz konieczność rozpatrywania form rynku odrębnie dla poszczególnych segmentów. Na rynku usług pocztowych oferowane są przede wszystkim:

- usługi przesyłu informacji, wartości materialnych i nominalnych, świadczone na poziomie standardowych kryteriów szybkości i systemu obsługi,
- szybkie usługi przesyłu informacji (poczta kurierska),
- usługi związane ze spełnianiem przez operatora pocztowego funkcji pośrednika rynkowego.

Na rynku usług pocztowych funkcjonują dwa rodzaje podmiotów gospodarczych, świadczących usługi pocztowe:

- publiczny operator usług pocztowych – jako pojedynczy podmiot lub wiele podmiotów, których działalność składa się łącznie na funkcje realizowane przez pocztowego operatora publicznego;
- inni operatorzy pocztowi, z reguły prywatni, świadczący usługi w ściśle określonym segmencie rynku usług pocztowych – najczęściej świadczący

usługi o charakterze ponadstandardowym (głównie przesyłki kurierskie), działający na podstawie zezwolenia bądź w wolnym obszarze rynku.

Generalnie na rynku usług pocztowych wyróżnia się dwa podstawowe segmenty nabywców, tj.:

- klientów indywidualnych (gospodarstwa domowe),
- przedsiębiorstwa i instytucje.

Szczególną grupę klientów wśród przedsiębiorstw i instytucji stanowią tzw. masowi nadawcy, którzy nadają jednorazowo lub w konkretnym okresie określoną liczbę przesyłek danego rodzaju (np. dla przesyłek listowych co najmniej 100 000 szt.).

Podsumowując tę część rozważań wskazać należy na udział sektora pocztowego w tworzeniu PKB. Wielkość ta nie jest łatwa do określenia. Bezpośrednim powodem tego stanu jest obowiązujący sposób klasyfikacji gospodarki według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) i implikacje z tego tytułu dla statystyki publicznej. Z przeprowadzonych szacunków wynika, że sektor pocztowy w Polsce na przełomie XX i XXI w. zgodnie z danymi GUS, charakteryzował się udziałem w PKB na poziomie ok. 0,27–0,39% („Rocznik... 2001; Łączność... 2000), przy czym w tzw. „starych 15 krajach” Unii Europejskiej w końcu lat 90. udział ten był oceniany na ok. 1,4% (Woicka 2002).

2. USŁUGI POCZTOWE

Jak już zasygnalizowano, w sektorze pocztowym struktura działalności wynika z podziału dostawców usług na operatorów: publicznego i prywatnych. Usługi świadczone przez operatora publicznego można podzielić na następujące grupy asortymentowe (Panasiuk 2003, s. 46): usługi przyjmowania, przemieszczania i doręczania informacji, wartości materialnych i nominalnych:

- usługi o charakterze powszechnym,
- usługi niemające charakteru powszechnego, w tym m. in. kurierskie.

1. Usługi związane z pośrednictwem w świadczeniu usług na rynku oraz w obsłudze klientów:

- usługi umowne niezwiązane z przesyłkami pocztowymi,
- usługi wykorzystujące świadczenia o charakterze przesyłkowym.

2. Pozostała działalność publicznego operatora pocztowego.

Zakres działalności usługowej wybranych publicznych operatorów pocztowych przedstawia tab. 1.

Tabela 1

Zakres działalności usługowej wybranych publicznych operatorów pocztowych

Operatorzy pocztowi	Usługi listowe i paczkowe	Logistyka	Usługi spedycyjne	Usługi kurierskie	Marketing bezpośredni	Usługi bankowe	Usługi ubezpieczeniowe	Internet	e-commerce	Usługi turystyczne	Handel elektroniczny
Poczta brytyjska	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Poczta niemiecka	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•
Poczta francuska	•	•		•	•		•	•	•		•
Poczta szwedzka	•	•		•			•	•		•	
Poczta holenderska	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•
Poczta polska	•			•	•	•	•	•		○	○

○ usługi świadczone w niektórych obszarach pocztowych.

Źródło: opracowanie własne.

Usługi pocztowe nie powinny być jednak traktowane wyłącznie jako działalność komplementarna, a zatem taka, która jedynie umożliwia funkcjonowanie innym sferom życia społecznego i gospodarczego. Przeciwnie jest to działalność, która dynamizuje i intensyfikuje, bądź też ogranicza dalszy rozwój i postęp. Za przykład może posłużyć fakt, iż wiele dziedzin gospodarki narodowej, m. in. usługi elektroniczne, sprzedaż towarów, branża wydawnicza, usługi ubezpieczeniowe, bankowe i marketing, intensywnie korzysta z infrastruktury pocztowej. Zatem usługi pocztowe (zarówno te o charakterze powszechnym, jak i te wykorzystujące najnowsze osiągnięcia techniki) można uznać za ogniwo spajające wszystkie elementy gospodarki narodowej.

3. WYBRANE PROBLEMY ZARZĄDZANIA SEKTOREM POCZTOWYM

Z punktu widzenia podjętego tematu, istotne jest wskazanie na problematykę zarządzania w sektorze pocztowym w ujęciu makro- i mikroekonomicznym. Głównym nurtem dalszych rozważań będzie odniesienie się do najbardziej typowych rozwiązań w zakresie zarządzania sektorem pocztowym w ujęciu makro. Wskazane rozwiązania, dotyczące przedsiębiorstw

(operatorów pocztowych), które kształtują zarządzanie raczej w ujęciu mikro, wynikają z działań podejmowanych przez regulatora rynku, względnie są wymuszane przez procesy rynkowe. Zatem z punktu widzenia przesłanek ich wprowadzania do praktyki gospodarczej, należy je traktować w ujęciu makroekonomicznym. W tym miejscu można zatem wyartykułować cel niniejszego opracowania. Jest nim wskazanie na panujące tendencje w zakresie zarządzania sektorem pocztowym, w tym szczególnie publicznymi operatorami pocztowymi z podkreśleniem zasad funkcjonowania sektora pocztowego w warunkach nowej gospodarki i globalizacji.

Punktem wyjścia do sklasyfikowania współcześnie panujących tendencji w zarządzaniu sektorem pocztowym jest liberalizacja rynku pocztowego, która przebiega poprzez ograniczanie monopolu operatorów publicznych i łatwiejszy dostęp do rynku nowych operatorów. Obok procesów legislacyjnych, kierujących się ku liberalizacji sektora pocztowego w Unii Europejskiej, w tym obszarze rynku mają miejsce także inne procesy rynkowe. Wskazać tu należy na (R a w ł u s z k o 1999, s. 132–135):

- konsolidację – proces tworzenia ścisłych powiązań pomiędzy operatorami na rynku europejskim i globalnym;
- korporatyzację – przemiany dotychczasowej struktury publicznego operatora pocztowego w oddzielne, niezależne przedsiębiorstwo, zorganizowane zgodnie z regułami rynkowymi, niezależne bezpośrednio od regulatora rynku i samodzielnie kształtujące działalność;
- komercjalizację – rodzaj transformacji operatora pocztowego poprzez określenie misji i celów rynkowych, zmian w strukturze usług, stosunków z klientami, kształtowanie kultury organizacyjnej, której celem jest osiągnięcie komercyjnych efektów działalności (maksymalizacja zysku);
- prywatyzację – sprzedaż przez Skarb Państwa części lub całości udziałów w posiadanym przedsiębiorstwie pocztowym (D z i a d e k 2000, s. 13–19);
- restrukturyzację organizacyjną – zmiana organizacji firmy, poprzez wydzielenie odrębnych podmiotów zajmujących się dostawą określonego asortymentu usług bądź obsługą procesów technologicznych;
- dywersyfikację świadczonych usług – rozszerzenie asortymentu usług, wchodzenie na nowe rynki, przy wykorzystaniu nowych technologii, zwłaszcza poprzez *e-biznes*;
- zmiany w zarządzaniu czynnikami produkcji – zarządzanie majątkiem trwałym oraz kadrami;
- globalizację – proces, w którym poczta uzyskuje znaczące miejsce na rynku poprzez udział w handlu elektronicznym, rynku transportowym i logistycznym itp.

Najbardziej zarysowującą się tendencją są procesy konsolidacyjne. Prawdopodobnie tylko nieliczni, najsilniejsi operatorzy publiczni UE będą w stanie przekształcić się w operatorów o zasięgu ponadeuropejskim, a być może

nawet globalnym. Do tej grupy zaliczyć należy operatorów publicznych z Niemiec, Francji, Wielkiej Brytanii i Holandii, wraz z partnerami z innych krajów UE.

Proces rozszerzania obszaru swego działania, aż po zakres globalny, może przebiegać przy tym według następujących zasad:

- przejście (przez zakup) już funkcjonującej sieci globalnej, utworzonej przez inną firmę, np. zakup TNT Worldwide Express przez pocztę holenderską (Dutch PTT),
- wchodzenie w istniejące sieci logistyczne, i/lub opanowywanie i przyjmowanie pożądanego „know-how” metodą wykupywania znaczących udziałów firm, do których one należą,
- tworzenie własnej sieci paneuropejskiej, a następnie globalnej przez przejmowanie (wykupywanie) lokalnych lub krajowych operatorów pocztowych,
- tworzenie porozumień i stowarzyszeń o zasięgu regionalnym na zasadach partnerskich.

Niewątpliwie najsilniejszą pozycję na europejskim, globalizującym się rynku usług pocztowych posiada poczta niemiecka. Deutsche Post AG dąży do stworzenia holdingu umożliwiającego wykonywanie usług przewozowych na terenie całej Europy, a także w relacjach pozaeuropejskich. Podstawą organizacji ma być paneuropejska sieć firm wykonujących działalność w segmentach rynku: przesyłek kurierskich, przesyłek ekspresowych, przewozu ładunków, logistycznych (Buko 2003, s. 129–137; Sondaż 2000, s. 77).

Procesy korporatyzacji, komercjalizacji i prywatyzacji zostały zapoczątkowane w Europie w latach 80. i w dalszym ciągu trwają. W tym zakresie oczekiwane są także dalsze zmiany na rynku polskim.

Sektor pocztowy jest poddawany także głębokim zmianom organizacyjnym. Na rynkach krajowych ograniczane jest faworyzowanie operatorów narodowych na rzecz rozwoju konkurencji. Powoduje to zmiany organizacji i zasad działania publicznych operatorów pocztowych oraz nowe standardy realizacji usług na zliberalizowanych rynkach. Operatorzy publiczni rozpoczynają procesy restrukturyzacji organizacyjnej, w tym zwłaszcza:

- przekształcają się z monolitycznych przedsiębiorstw w holding złożony ze spółek świadczących usługi w poszczególnych segmentach rynku pocztowego lub na oddzielnych subrynkach,
- tworzą strategiczne jednostki biznesu, których zadaniem jest osiągnięcie samofinansowania w przypadku świadczenia usług o charakterze powszechnym lub zysku w przypadku świadczenia pozostałych usług.

Typowa struktura przedsiębiorstwa obejmuje rozdział usług listowych i paczkowych oraz usług finansowych. Oddzielną częścią przedsiębiorstwa jest sieć usługowa, poprzez którą świadczy usługi na rzecz pozostałych

jednostek holdingu oraz na rzecz podmiotów zewnętrznych. Nowym elementem są strategiczne jednostki biznesu zajmujące się świadczeniem usług internetowych i innych opartych na technologiach informatycznych. Efektem tych działań jest przyporządkowanie do wyodrębnionych jednostek biznesowych poszczególnych zdywersyfikowanych grup usług, co przedstawia tab. 2.

Tabela 2

Wyodrębnienie strategicznych jednostek biznesu publicznego operatora pocztowego wraz ze zdywersyfikowanym zakresem usług

Rodzaj usługi	Zakres usług
Listowe	listy, druki reklamowe, poczta hybrydowa, prenumerata, usługi świadczone przez listonoszy
Paczkowe	paczki, usługi kurierskie, usługi logistyczne, usługi transportowe
Finansowe	płatności masowe, usługi bankowe, usługi leasingowe, usługi ubezpieczeniowe, usługi ubezpieczeń emerytalnych, usługi inwestycyjne, pośrednictwo w sprzedaży usług finansowych
Z wykorzystaniem nowych technologii	usługi informatyczne, pocztowy portal internetowy, <i>e-commerce</i> , usługi informacji gospodarczej, <i>direct marketing</i> , certyfikacja podpisu elektronicznego
Usługi sieciowe	pośrednictwo w sprzedaży usług pocztowych, pośrednictwo w sprzedaży biletów, znaczków skarbowych, usług turystycznych, telekomunikacyjnych, usługi na rzecz administracji, sprzedaż towarów

Źródło: opracowanie własne.

Jednocześnie przedsiębiorstwa pocztowe restrukturyzują finanse, obniżając koszty oraz zmniejszając relację kosztów stałych do kosztów zmiennych. Wymaga to zmian w zarządzaniu majątkiem oraz zastosowania nowych dla operatorów publicznych instrumentów zarządzania: *outsourcing*, *leasing*, *franchising*, TQM itp. Prowadzi to do zmian w wielkości i strukturze zatrudnienia (liczba zatrudnionych zmniejsza się, a operator potrzebuje kadr wysoko kwalifikowanych). Celem tych zmian jest osiągnięcie korzystnej pozycji konkurencyjnej na rynku usług pocztowych oraz na nowych rynkach: usług finansowych (zwłaszcza masowych płatności, bankowych i ubezpieczeniowych), logistycznych, spedycyjnych i transportowych, handlu elektronicznego, pośrednictwa w obrocie gospodarczym i kontaktów z administracją.

W takich warunkach dostosowywanie operatora pocztowego obejmuje zacyzaj następujące działania w zakresie:

1) posiadaneo potencjału:

- restrukturyzacja sieci usługowej,
- doskonalenie personelu,
- maksymalizacja wykorzystania posiadanych zasobów;

2) nowych przedsięwzięć:

• budowa nowej sieci logistycznej w przedsiębiorstwie,
• utworzenie nowoczesnej sieci teleinformatycznej umożliwiającej sprawne zarządzanie holdingiem oraz realizację usług z wykorzystaniem rozwiązań informatycznych,

• wejście w alians strategiczny z operatorami pocztowymi z innych krajów.

Proces przemian narodowych operatorów pocztowych dokonuje się najszybciej na terenie państw Unii Europejskiej. Jest to wynikiem postępującej liberalizacji w handlu światowym obejmującym coraz częściej również krajowe rynki usług pocztowych oraz trwałej tendencji do tworzenia jednolitych rynków na obszarze Unii Europejskiej. Podmioty te najczęściej są już po lub w końcowej fazie restrukturyzacji sieci dystrybucji usług i zatrudnienia. Wiele z tych przedsiębiorstw zdołało także pozbyć się zbędnego majątku, co podniosło efektywność zasobów materialnych, a uzyskane fundusze przeznaczyć na rozwój działalności, w tym na akwizycję firm poza granicami dotychczasowych obszarów działań. Jednocześnie dokonują one zmian w zakresie technologii świadczenia usług. Powstają nowoczesne centra logistyczne, których zadaniem jest realizacja czynności ekspedycyjno-rozdzielczych w procesie produkcji pocztowej, obsługa prowadzonego przez operatora handlu stacjonarnego i elektronicznego oraz przejście funkcji logistycznych od klientów zewnętrznych (zarządzanie produktami gotowymi: magazynowanie, konfekcjonowanie, realizacja zamówień, w tym zwłaszcza kompletacja dostaw i transport). Dopełnieniem działań inwestycyjnych jest budowa nowoczesnej sieci teleinformatycznej. Umożliwia ona podniesienie jakości już świadczonych usług oraz wejście do nowych sektorów (m. in.: *e-biznes*, poczta hybrydowa, nowoczesne usługi finansowe). Sieć taka jest także podstawowym instrumentem zarządzania przedsiębiorstwem zapewniającym sprawną komunikację pomiędzy strategicznymi jednostkami biznesu.

Efektom tych działań jest wejście na nowe rynki geograficzne. Najczęściej przyjmuje ono formę wykupu części lub całości udziałów w firmach działających na obcych rynkach lub zawarcie sojuszy strategicznych z innymi operatorami pocztowymi. Realizacja dostępu do obcych rynków umożliwia szybszy rozwój przy pełniejszym wykorzystaniu zasobów, w tym zwłaszcza komercjalizację wiedzy na temat działalności w segmencie usług pocztowych.

4. POCZTA A NOWA GOSPODARKA

W społeczeństwie postprzemysłowym rośnie rola sektora usług, w tym usług o charakterze informacyjnym (G o b a n - K l a s 2000, s. 294). Istotnym obszarem gospodarki kształtującym rozwój społeczeństwa informacyjnego jest łączność, w zwłaszcza telekomunikacja. Zgodnie z przeprowadzonymi rozważaniami, istotną rolę na rynku usług przesyłu informacji drogą telekomunikacyjną należy przypisać także sektorowi pocztowemu, angażującemu się w te obszary rynku, zarówno bezpośrednio, zwłaszcza poprzez *e-biznes* i Internet (Bishop 2001, s. 104–105), jak i pośrednio, uzupełniając, wspomagając te procesy w formie fizycznej.

Wprowadzanie i wykorzystywanie nowoczesnych technologii przez operatorów pocztowych w nowych uwarunkowaniach rynkowych wynika z trzech podstawowych powodów:

- o sukcesie rynkowym każdej firmy przesądza jakość świadczonych usług i umiejętność dostosowania ich oferty do potrzeb klientów;
- bez wdrażania nowoczesnych technologii i oferowania nowych usług, operatorowi pozostaje w praktyce konkurowanie tradycyjnymi usługami, często o niezbyt wysokiej jakości, które w warunkach rosnącej konkurencji z natury rzeczy nie mogą być oferowane z marżą zadowalającą producenta;
- wprowadzanie nowych technologii pozwala nie tylko oferować nowe produkty, ale często dzięki dywersyfikacji produkcji także lepiej wykorzystywać całą posiadaną infrastrukturę, przyczyniając się w konsekwencji do obniżki kosztów jednostkowych świadczenia usług i wzmocnienia siły konkurencyjnej firmy na rynku.

Dążąc do jak najbardziej efektywnego, w tym możliwie maksymalnego, wykorzystania posiadanego potencjału, najaktywniejsi operatorzy pocztowi próbują rozwijać swoją działalność także na rynkach innych państw. Ekspansję taką próbują realizować różnymi metodami, w tym zwłaszcza (Czaplewski 2002, s. 196) poprzez:

- podejmowanie współpracy z operatorami funkcjonującymi na rynkach innych krajów,
- tworzenie własnych zagranicznych punktów serwisowych,
- działania, mające na celu własnościowe przejęcie określonego operatora.

Trendy gospodarcze pobudzone przez rewolucję *e-biznes* stwarzają dla operatorów pocztowych kolejne obszary potencjalnej aktywności gospodarczej w zakresie:

- usług transportowych i logistycznych; rozwój *e-biznes* zwiększa sprzedaż na rynkach odległych, np. w relacjach międzynarodowych,
- stworzenia silniejszych więzi z klientami; cel ten zostaje osiągnięty przez świadczenia nowoczesnych usług gwarantujących wyższy komfort

i innowacyjność (np. dokonywanie opłat pocztowych przez Internet, internetowe frankowanie przesyłek listowych, operacje bankowo-finansowe przeprowadzane przez Internet, możliwość bieżącego śledzenia przebiegu nadanej przesyłki),

- możliwość świadczenia nowego typu usług powiązanych z najnowszą techniką, takich jak np. poczta hybrydowa; poczty narodowe pośredniczące w wykonywaniu usług typu *e-commerce* wykorzystują często w tym celu utrwalony w świadomości klientów wizerunek tradycyjnej i wiarygodnej instytucji,

- usprawnienia wewnętrznych procesów technologicznych; operatorzy pocztowi o dużym potencjale mają możliwość dokonania szybkiego i sprawnego kontaktu z przedsiębiorstwami-córkami i kooperantami poprzez prowadzenie elektronicznego przepływu informacji.

Przy obecnym zapotrzebowaniu na szybkie dostarczanie i otrzymywanie informacji, przy jednoczesnych tendencjach globalizacji rynku usług pocztowych, poczta elektroniczna traktowana jest przez publicznych operatorów pocztowych jako ważny element infrastruktury społeczno-gospodarczej.

5. SEKTOR POCZTOWY W WARUNKACH GLOBALIZACJI

Sektorem gospodarczym, w którym zarysowują się procesy globalizacji jest także poczta. Procesy globalizacji dotyczą rynku usług pocztowych, a przede wszystkim usług kurierskich. Wynika to z ponadnarodowego charakteru działalności firm kurierskich oraz wspólnych reguł działalności na rynku międzynarodowym publicznych operatorów pocztowych. Przesyłki kurierskie są przyjmowane, przemieszczane i doręczane w skali całego świata.

Sektor pocztowy w praktyce realizuje założenia wynikające z istnienia globalnej gospodarki. Operatorzy pocztowi publiczni, a tym bardziej prywatni, wchodząc na rynki globalne, starają się realizować przede wszystkim cele indywidualne. Dotyczy to zarówno tradycyjnych obszarów należących do rynku pocztowego, jak i dzięki wykorzystaniu transportu i teleinformatyki operatorzy publiczni dążą do wpływania na tzw. „kurczenie się” przestrzeni i czasu, uzyskując własne globalne i regionalne cele rynkowe (Babis 2000, s. 89).

Istotnym krokiem na drodze zwiększania korzyści z tytułu globalizacji w polskiej gospodarce są jej dostosowania po integracji z Unią Europejską. Działania na rzecz sprostania konkurencji w ramach unijnego rynku pocztowego oraz przyjęcie światowych i europejskich standardów zarządzania sektorem pocztowym zdecydowanie poprawiają powiązania polskiego rynku

pocztowego z unijnym. Dzięki środkom i funduszom z UE możliwe jest oddziaływanie na rozwój infrastruktury oraz przyczynianie się do poprawy konkurencyjności polskich operatorów pocztowych (Liberska 2000, s. 46–47).

Istotną rolę w procesach globalizacyjnych odgrywa marketing. Globalna strategia marketingowa dotyczy globalnej działalności, koordynacji działań marketingowych, zakresu standaryzacji i dostosowania produktów, marek, jak również promocji. W globalnej strategii marketingowej na szczególną uwagę zasługuje Internet oraz procesy wirtualizacji gospodarki (Wielki 2000, s. 94–98). Jest to zatem potencjał, który doprowadza do przemodelowania relacji z klientami, dostawcami, dystrybutorami na skalę globalną. Rola poczty w tych procesach poprzez możliwość dostosowywania się do potrzeb rynku, zwłaszcza dzięki rozbudowanej sieci usługowej oraz zdywersyfikowanemu zakresowi usług jest niezaprzeczalna. Strategia działań powinna kierować się na klienta i poszczególne segmenty rynku. Dobrym przykładem działań opartych na globalnych strategiach marketingowych są prywatni operatorzy pocztowi (firmy kurierskie) działający na skalę globalną.

6. PODSUMOWANIE

Dokonując reasumpcji, w tym miejscu wskazać można syntetycznie na przyszłość sektora pocztowego, mając na uwadze fakt wypierania poczty z wielu subrynków za pośrednictwem nowych technik przesyłania informacji. Wydaje się, że przedstawione rozważania jednoznacznie wskazują istnienie obszarów działalności, które bez względu na poziom rozwoju wirtualizacji gospodarki będą ciążyły do sektora pocztowego. Ponadto rozwój informatyki wymusza także na poczcie uczestnictwo w tych procesach (angażowanie się poczty w rynek *e-biznesu*, dostawa towarów zamówionych w sklepach internetowych). Zepchnięcie poczty na margines rynku przesyłu informacji, tzn. masowe odchodzenie klientów od przekazu informacji drogą korespondencyjną na rzecz technik telekomunikacyjnych i teleinformatycznych oraz wprowadzenie podpisu elektronicznego, nie są wystarczającymi przesłankami do twierdzenia, że poczta będzie musiała ustąpić miejsce nowym technologiom informacyjnym. Prawdopodobnie system pocztowy wykorzysta swoją strategiczną przewagę (to jest sieć, jaką dysponuje) do rozwoju nowych form działalności skierowanej na potrzeby klientów indywidualnych i instytucjonalnych, o czym świadczy:

- wprowadzanie nowych koncepcji zarządzania w całym sektorze, jak i przez poszczególnych operatorów,
- przedstawiony i niewyczerpany zakres dywersyfikacji działalności, zwłaszcza usług pośrednictwa rynkowego.

Omawiane procesy zachodzą z różnym nasileniem w różnych krajach. Czynniki decydującymi o nowej roli poczty w otoczeniu są kryteria społeczne i gospodarcze, zwłaszcza poziom rozwoju poszczególnych rynków krajowych. Globalizacja gospodarki oraz pogłębiające się procesy integracji europejskiej przyczynią się do niwelowania różnic w rozwoju poszczególnych rynków wewnętrznych. Jeżeli operatorzy publiczni na rynkach krajowych nie będą w stanie podołać nowym wyzwaniom rynku, tj. potrzebom konsumentów i rygorom konkurencji ze strony operatorów prywatnych, ich miejsce zajmą operatorzy publiczni innych krajów europejskich, oferujący analogiczny zakres świadczeń. Jak to ma miejsce na najbardziej rozwiniętych rynkach pocztowych w Europie. Taki scenariusz jest możliwy w Polsce m. in. wtedy, gdy postawa rynkowa pocztowego operatora publicznego będzie polegała na wyczekiwaniu, a regulatorzy rynku nie podejmą skutecznych działań wpływu na ten sektor rynkowy.

BIBLIOGRAFIA

- Babis H. (2000), *Rozwój globalizacji i teleinformatyki jako procesów wzajemnie powiązanych*, [w:] *Oddziaływanie integracji ze strukturami Unii Europejskiej na procesy globalizacji polskiego rynku usług łączności*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Bishop B. (2001), *Marketing globalny ery cyfrowej*, PWE, Warszawa.
- Buko J. (2003), *Przekształcenia własnościowe w obszarze poczty – doświadczenia DPWN*, [w:] *Szanse i zagrożenia na rynku łączności w warunkach globalizacji gospodarki*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 129–137.
- Czaplewski R. (2000), *Polityka gospodarcza w obszarze rynku usług pocztowych i telekomunikacyjnych*, Szczecin.
- Czaplewski R. (2002), *Wyzwania wobec Poczty Polskiej w warunkach zachodzących przekształceń europejskiego rynku pocztowego*, IX Sympozjum Poczty Polskiej: Operarzy narodowi na europejskim rynku pocztowym – doświadczenia i perspektywy, Szczecin.
- Dziadek S. (2000), *Restrukturyzacja podmiotów pocztowych a kształtowanie się więzi regionalnych w świetle wymogów Unii Europejskiej*, [w:] *Oddziaływanie integracji ze strukturami Unii Europejskiej na procesy globalizacji rynku usług łączności*, Szczecin–Świnoujście, s. 13–19.
- Goban-Klas T. (2000), *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Warszawa.
- Liberka B. (2000), *Wyzwania dla Polski związane z procesami globalizacji*, [w:] *Strategia rozwoju Polski do roku 2020*, t. II, Warszawa.
- Łączność – wyniki działalności w 2000 r.* (2001), GUS, Warszawa.
- Monitorowanie jakości usług pocztowych o charakterze powszechnym* (1998), red. A. Panasiuk, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Panasiuk A. (2003), *Usługi pocztowe, Rynek i marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rawłusko J. (1999), *Transformacja europejskiego sektora pocztowego – szansą i zagrożeniem dla Poczty Polskiej*, [w:] *Obszary restrukturyzacji polskiej łączności w aspekcie wymogów integracyjnych z Unią Europejską*, Szczecin, s. 132–135.
- „Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2001” (2001), GUS, Warszawa.

- Sondej T. (2000), *Ekspansja Deutsche Post na międzynarodowych rynkach usług transportowych i logistycznych*, [w:] *Oddziaływanie integracji ze strukturami Unii Europejskiej na procesy globalizacji polskiego rynku usług łączności*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 77.
- Wielki J. (2000), *Elektroniczny marketing poprzez Internet*, Warszawa–Wrocław.
- Woicka I. L. (2002), *Dalsza liberalizacja sektora pocztowego w Unii Europejskiej*, „Wspólnoty Europejskie”, nr 4, s. 49.

Aleksander Panasiuk

MANAGEMENT IN POSTAL SECTOR IN GLOBAL CONDITIONS

The paper presents the problems connected with the placement of postal sector in changing conditions of economic environment. Here one can find paper basic trends considered with the use of the management model in postal market: public and private operators. The structure of postal services, its diversification, process of postal market restructuring, consolidations of running, and privatisation are pointed at as the most important aspects. The report emphasizes the importance and range of postal services in separating strategic parts of public postal operator. This paper also presents the place of post in the market in new economic conditions i.e. in globalisation.