

Krystyna Stańczak

Informacja i wiedza jako czynniki poprawy konkurencyjności Poczty Polskiej na rynku usług pocztowych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 35, cz. 2, 439-451

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KRYSTYNA STAŃCZAK

Poczta Polska

**INFORMACJA I WIEDZA JAKO CZYNNIKI POPRAWY KONKURENCYJNOŚCI
POCZTY POLSKIEJ NA RYNKU USŁUG POCZTOWYCH**

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa usługowe, które chcą się rozwijać i skutecznie poprawiać pozycję na rynku, muszą permanentnie analizować czynniki wpływające na poprawę konkurencyjności prowadzonej działalności. Poczta Polska jako jeden z wielu podmiotów gospodarczych funkcjonujących w gospodarce rynkowej w warunkach postępującej liberalizacji rynku usług pocztowych, stanęła przed koniecznością zmiany paradygmatów swego działania. Wynikają one z wpływu otoczenia regulacyjnego a przede wszystkim z wymogów konkurencyjnego rynku usług pocztowych. W dobie funkcjonowania operatora narodowego w warunkach społeczeństwa informacyjnego coraz bardziej istotną funkcję pełnią elementy informacji i wiedzy. Niezbędna jest dalsza transformacja dotychczasowych relacji operatora pocztowego z rynkiem. Wspomniana problematyka a także wybrane dotychczasowe zachowania operatora wpływające na poprawę konkurencyjności jego działalności na polskim rynku usług pocztowych i propozycje zmian zmierzające do wdrożenia zarządzania informacją i wiedzą w Poczcie Polskiej, stanowią treść artykułu. Celem opracowania jest wskazanie znaczenia niematerialnych zasobów organizacji, których umiejętne zastosowanie może prowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej Poczty Polskiej na rynku usług pocztowych.

1. Znaczenie zarządzania informacją i wiedzą

Rosnące znaczenie informacji w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, wynika z coraz większej złożoności otoczenia, w którym działa Poczta Polska i coraz większej masy informacji, którą ta złożoność rodzi. Efektywne zarządzanie jest możliwe, kiedy posiadamy pełne i bieżące informacje o organizacji i jej otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym. Aby informacja spełniała swoje zadanie powinna być jasno sprecyzowana i aktualizowana. W celu uporządkowania aparatu pojęciowego użytego w treści artykułu, poniżej podane zostanie znaczenie terminów niematerialnych zasobów organizacji, tj. danych, informacji, wiedzy i mądrości. W literaturze przedmiotu:¹

- dane to liczby i fakty gromadzone w hurtowniach danych,
- informacja to przetworzone dane,
- wiedza to informacja wykorzystana w procesie zarządzania wiedzą,
- mądrość to sztuka wyboru i umiejętności wybierania z wielu możliwości tego, co jest najbardziej optymalnym w danej sytuacji.

Dane i informacja są związane ze sprzętem i systemami informatycznymi. Wiedza związana jest z ludźmi. Wykorzystanie wiedzy stanowi o mądrości posiadacza wiedzy i jest ważnym ogniwem w łańcuchu:

dane – informacja – wiedza – mądrość

Pozyskanie wiedzy oraz przetworzenie jej w mądrość prowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Proces umiejętnego wykorzystania wiedzy nosi nazwę zarządzania wiedzą. Występuje zależność pomiędzy systemem pozyskiwania i zarządzania wiedzą a systemem zarządzania podmiotem (scentralizowany czy zdecentralizowany). Wiedza do podejmowania decyzji jest gromadzona na szczeblu najwyższym, dlatego też istotnym w tym względzie jest proces przesyłania wiedzy. W systemie zdecentralizowanym straty i zniekształcenia przy przekazywaniu wiedzy są mniejsze niż w scentralizowanym systemie zarządzania. W Poczcie Polskiej w zasadzie dominuje scentralizowany system zarządzania, który niezbyt sprzyja sprawnej komunikacji informacyjnej. Większość decyzji biznesowych podejmowana jest centralnie bądź sędowana na szczebel jednostki biznesowej zwanej obecnie Centrum Poczty. Jednakże de-

¹ Z ob. R.W. Griffin: Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1997, s. 676.

centralizacja decyzji, np. w zakresie zawierania umów jest mocno sformalizowana i w zasadzie nie pozostawiono swobody do samodzielnego kształtowania treści umów o świadczenie usług pocztowych. Ma to swoje uzasadnienie w konieczności wyeliminowania wewnętrznej konkurencji terytorialnej w procesie świadczenia usług nie mających charakteru usług powszechnych. Te zaś z mocy prawa powinny być na terytorium całego kraju świadczone na warunkach jednolitych, w sposób przejrzysty i dostępne dla każdego. Stąd decentralizacja systemu zarządzania w obszarze powszechnych usług pocztowych jest mocno utrudniona.

Spośród przedstawionych wyżej elementów niematerialnych zasobów organizacji, wiedza dla wielu współczesnych organizacji, w tym również dla Poczty Polskiej, staje się kluczowym zasobem strategicznym. Jest ona wbudowana w usługi pocztowe, w rezultacie czego powstają produkty bogate w wiedzę tzw. *knowledge rich products*. Wyzwaniem dla Poczty Polskiej jest umiejętne zdefiniowanie już posiadanej wiedzy, zdobycie potrzebnej nowej wiedzy oraz efektywne jej wykorzystanie. Zastosowanie wiedzy w przedsiębiorstwie usługowym, którym jest także Poczta Polska powinno skutkować wzrostem wartości rynkowej firmy. Zgodnie z nową filozofią biznesu,² według której „podstawowym problemem współczesnego przedsiębiorstwa na rynku jest przetrwanie, a dopiero potem gromadzenie kapitału pozwalającego rozwijać się firmie”, zarządzanie wiedzą odgrywa ogromną rolę w dążeniu do osiągnięcia sukcesu rynkowego przez operatora narodowego. Wiedza rzadko kiedy stanowi w działalności pocztowej wartość samodzielną. Kompetentni pracownicy nie będą w stanie wytworzyć wartości dla Poczty Polskiej, jeśli nie zostanie stworzony system pracy zespołowej, odpowiednia struktura informatyczna, kultura organizacyjna itd.

Wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy, coraz większego znaczenia nabierają czynniki wpływające na atrakcyjność operatora pocztowego na rynku. Do nich należą informacja i wiedza pomiędzy którymi istnieje ścisły związek. Tę współzależność można przedstawić przykładowo w odniesieniu do informacji pocztowych dotyczących: ilości i wartości usług, strumieni rozprywu przesyłek pocztowych, podziału przesyłek według nadawców i kategorii tych przesyłek, rentowności usług pocztowych, itd., które odpowiednio uporządkowane dla celów zarządzania, warunkują prawidłowość procesu decyzyjnego.

² H.i J. Brdulak: *Negocjacje handlowe*, PWE, Warszawa 2000, s. 23-24.

Porządkowanie i pozycjonowanie informacji dla celów zarządczych jest elementem procesu zarządzania wiedzą. W chwili obecnej na rynku istnieją narzędzia wsparcia zarządzania wiedzą w tym: informatyczne systemy zarządzania, systemy wspomagające zarządzanie wiedzą, systemy zarządzania wiedzą.³ Stopień ich wykorzystania w Poczcie Polskiej jest niewielki.

Powszechne jest przekonanie o tym, że istnieje potrzeba zmian w zakresie relacji przedsiębiorstwa z rynkiem. Orientacja rynkowa Poczty Polskiej wydaje się już przestarzała. Aktualności zaś nabiera połączenie orientacji marketingowej (rynkowej) z orientacją przedsiębiorstwa na wiedzę.⁴ Dla Poczty Polskiej oznacza to, konieczność świadczenia usług pocztowych z wykorzystaniem nowoczesnych kanałów i technik porozumiewania się.

2. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa usługowego

Pojęcie konkurencyjności jest ściśle związane z oferowaniem przez przedsiębiorstwo produktu, lepszego pod względem jakości, ceny czy też bardziej funkcjonalnego, niż produkt oferowany klientowi przez innych konkurentów. Operatorzy pocztowi publiczny i niepubliczni dostarczając na rynek usługi pocztowe konkurują w segmencie listów, paczek, usług kurierskich oraz usług marketingu bezpośredniego (druki bezadresowe i przesyłki reklamowe). Konkurencyjność operatora pocztowego można przedstawić uwzględniając literaturowe podejście do atrybutów struktury konkurencyjności podmiotu usługowego następująco.

Pojęcie konkurencyjności rozumiane jako zespół następujących elementów łańcucha uwzględnia: potencjał konkurencyjności, przewagę konkurencyjną, instrumenty konkurowania, pozycję konkurencyjną sprzedającego.⁵

³ Zob. K.Starski w artykule: "Metody klasyfikacji systemów zarządzania wiedzą", /w/. *Technologie i systemy komunikacji oraz zarządzania informacją i wiedzą*, praca zbiorowa pod redakcją L.Kiełtyki, Difin, Warszawa 2008, s.262-268.

⁴ Zob. J. Mazur: „Orientacja przedsiębiorstw usługowych na wiedzę a orientacja przedsiębiorstw przemysłowych na wiedzę”, /w/: *Usługi w Polsce - nauka, dydaktyka i praktyka wobec wyzwań przyszłości*, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin 2008, s.39-46.

⁵ Zob. T. Gutowski, A. Oniszczyk – Jastrząbek: „Działalność innowacyjna przedsiębiorstw usługowych jako element ich konkurencyjności”, /w/: *Usługi w Polsce - nauka, dydaktyka i praktyka wobec wyzwań przyszłości*, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin 2008, s. 299-306.

Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa zwykle rozumiany jest jako możliwość skutecznego funkcjonowania na rynku oraz system zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających budowanie przewagi konkurencyjnej. Element ten zależy m.in. od liczby podmiotów konkurujących na rynku, liczby zatrudnionych pracowników, sieci placówek dostępu, efektywności gospodarowania, oferty usługowej operatora pocztowego. Porównując potencjał konkurencyjności operatora publicznego i operatorów niepublicznych łącznie funkcjonujących na polskim rynku usług pocztowych analizie można poddać następujące fakty:

- na dzień 8 kwietnia 2009 roku w rejestrze operatorów pocztowych prowadzonym przez Prezesa UKE działalność pocztową prowadziło 189 operatorów niepublicznych i 1 operator publiczny, tj. Poczta Polska;
- według stanu na dzień 31 grudnia 2007 roku liczba zatrudnionych w Poczcie Polskiej wynosiła 100 423 osoby podczas, gdy łączne zatrudnienie u operatorów niepublicznych wynosiło 21 246 osób;
- według stanu na dzień 31 grudnia 2007 roku Poczta Polska świadczyła swoje usługi w 8 692 placówkach pocztowych podczas, gdy operatorzy niepubliczni posiadali 1 543 punkty nadawcze usytuowane głównie w ośrodkach miejskich;
- wartość przychodów operatora publicznego w przeliczeniu na 1 pracownika w 2007 roku była ok. 1/3 niższa niż u operatorów niepublicznych;
- wolumeny przesyłek nadanych w Poczcie Polskiej oraz łącznie u operatorów niepublicznych podano w tabeli 3 a wartość rynku przesyłek pocztowych Poczty Polskiej i konkurentów łącznie zamieszczono poniżej tabeli informującej o wolumenach usług.

Opisane wyżej fakty odnoszące się do potencjału konkurencyjności operatorów pocztowych pozwalają stwierdzić, iż wypadają one na korzyść Poczty Polskiej. Jest to wynik dominującej pozycji Poczty Polskiej w przeszłości na rynku pocztowym, wskutek korzystnych regulacji prawnych, które sankcjonowały jej monopolistyczną pozycję. Także etapowo postępująca liberalizacja polskiego rynku pocztowego zgodnie z regulacją której, Poczcie Polskiej zagwarantowano do końca 2012 roku obszar zastrzeżony wagowo do 50 gramów, w którym to koncentruje się zasadniczy wolumen przesyłek pocztowych (w 2008 roku ok. 63% usług pocztowych świadczonych w obrocie krajowym

zrealizowano w obszarze zastrzeżonym dla Poczty Polskiej) jest sprzymierzeńcem dla krajowego operatora publicznego.

Przewaga konkurencyjna podmiotu osiągnąta jest w wyniku realizacji strategii. Jest ona relatywną miarą funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, która pozwala na zaoferowanie klientowi usług lub produktów odpowiadających jego oczekiwaniom, a lepszych niż oferty konkurencji. Wyraża się to w wyższej jakości produktu, niższej ceniei lepszej obsłudze lub bardziej kompleksowym zaspokojeniu potrzeb klienta.

Jakość świadczonych usług pocztowych Poczty Polskiej mierzona według kryterium terminowości doręczeń przesyłek pocztowych, dostarczana przez Poczta Polską usługobiorcom w przeszłości nie była satysfakcjonująca a osiągnięte wskaźniki terminowości w latach 2003-2008 zamieszczono w tabelach 1 i 2.

Tabela 1

Zestawienie porównawcze wskaźników doręczeń przesyłek listowych w obrocie krajowym

Rok	Wskaźnik terminowości przebiegu przesyłek listowych ekonomicznych (D+3)	Wskaźnik terminowości przebiegu przesyłek listowych priorytetowych (D+1)
2003	87,32%	93,58%
2004	91,32%	93,92%
2005	81,65%	86,14%
2006	78,05%	86,27%
2007	72,90%	82,49%
2008	69,6%	75,35%

Źródło: materiały wewnętrzne Poczty Polskiej.

Tabela 2

Zestawienie porównawcze wskaźników doręczeń paczek pocztowych
w obrocie krajowym

Rok	Wskaźnik terminowości przebiegu paczek pocztowych ekonomicznych (D+3)	Wskaźnik terminowości przebiegu paczek pocztowych priorytetowych (D+1)
2003	99,08%	98,28%
2004	98,28%	97,43%
2005	95,49%	94,95%
2006	89,88%	81,13%
2007	88,61%	74,81%
2008	92,52%	71,98%

Źródło: materiały wewnętrzne Poczty Polskiej.

Analizując ceny usług pocztowych Poczty Polskiej jako elementu istotnego w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej dostawcy usług pocztowych na polskim rynku usług pocztowych, można wskazać na następujące aspekty tego zagadnienia:⁶

1. ceny operatora narodowego wyznaczają poziom cen na rynku usług pocztowych i w analizowanym okresie 2001-2008 zaobserwowano, iż operatorzy alternatywni kształtowali ceny na oferowane usługi pocztowe poniżej cen produktów Poczty Polskiej; do przyczyn takiej sytuacji należy zaliczyć przede wszystkim większą opłacalność działalności realizowanej bez wymogu zapewnienia powszechnej dostępności oraz dążenie do wypracowania przez tych operatorów stabilnej pozycji rynkowej kosztem okresowej rezygnacji z oczekiwanego poziomu zysków;
2. pomimo, iż ceny usług pocztowych oferowanych przez operatorów niepublicznych są w stosunku do cen Poczty Polskiej konkurencyjne, to ze względu na ograniczoną dostępność terytorialną do sieci operatorów niepublicznych, klienci korzystali z usług operatora publicznego;
3. analizując ceny w aspekcie przystępności cenowej w odniesieniu do minimalnego wynagrodzenia w Polsce wynika, że:

⁶ www.mt.gov.pl

- w przypadku ekonomicznych krajowych przesyłek listowych z niższego przedziału wagowego w 2008 roku w porównaniu z 2007 rokiem przystępność cenowa wzrosła o 12,3%, w okresie 2004-2008 nastąpił wzrost przystępności o 28,2%;
- w przypadku paczek o masie 5 kg w okresie 2006-2008 przystępność cenowa zmniejszyła się o 7,7%.

Pogłębiona analiza terminowości doręczeń przesyłek pocztowych oraz analiza porównawcza cen na usługi pocztowe Poczty Polskiej wskazuje na to, iż atrybuty decydujące o przewadze konkurencyjnej podmiotu na rynku nie są korzystne dla operatora narodowego.

Do *instrumentów konkurowania* zalicza się narzędzia i sposoby pozyskiwania klientów i dostawców w warunkach akceptowanych przez przedsiębiorstwo i służących osiągnięciu jego celów.

Ujmując syntetycznie skuteczność używanych w Poczcie Polskiej instrumentów konkurowania, poniżej przedstawiona zostanie sfera wynikowa analizy wpływu substytucyjności, ceny, jakości i zachowań Poczty Polskiej na rynek przesyłek pocztowych.⁷ Uzyskana w wyniku badania wartość współczynnika konkordancji Kendalla i Babingtona-Smitha na poziomie 0,95 oznacza zbieżność ocen klientów, którzy decydują o skorzystaniu z produktu Poczty Polskiej uzależniają głównie od poziomu ceny, a następnie jakości usługi, podczas gdy substytucyjność i rynkowe zachowania operatora publicznego determinują decyzję o wyborze operatora w takim samym, ale niższym stopniu.

Pozycja konkurencyjna sprzedającego, jest to wynik oceny przez rynek tego, co przedsiębiorstwo na nim oferuje. Najbardziej podstawowymi i syntetycznymi miernikami pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest jego udział w rynku oraz osiągnięta sytuacja finansowa.

Wolumeny przesyłek nadanych u operatorów publicznego i ogółem nadanych u operatorów pocztowych na polskim rynku usług pocztowych w ujęciu ilościowym przedstawiały się jak podano w tabeli 3.

⁷ Badanie zostało przeprowadzone w ramach rozprawy doktorskiej autora referatu pt. "Oddziaływanie otoczenia na rynkowe zachowania Poczty Polskiej w segmencie przesyłek" w 2008 roku, przygotowanej pod kierunkiem naukowym Prof. US dr hab. Henryka Babisa.

Tabela 3

Rynek usług pocztowych w ujęciu ilościowym w mld szt.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ogółem	2,6	3,6	3,7	5,0	5,2	b.d.
Poczta Polska	2,5	3,2	3,2	3,0	2,7	2,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów UKE i Poczty Polskiej.

Rynek usług pocztowych w ujęciu wartościowym przedstawiał się następująco:

1. Wartość polskiego rynku usług pocztowych w mln zł:
 - 2005 – 5 882,3
 - 2006 – 6 576,7
 - 2007 – 6 312,5
2. Wartość rynku usług pocztowych Poczty Polskiej w w mln zł:
 - 2005 – 5 412,0
 - 2006 – 5 195,6
 - 2007 – 4 608,2
 - 2008 – 4 183,0
3. Udział podmiotów w wartości rynku usług pocztowych (z drukami bezadresowymi):

2005 - Poczta Polska 92,0%	Inni - 8,0%
2006 - Poczta Polska 79,0%	Inni - 21,0%
2007 - Poczta Polska 73,0%	Inni - 27,0%

Rynek usług pocztowych jest rynkiem wielosegmentowym. Udział Poczty Polskiej w poszczególnych segmentach rynku na koniec 2007 roku przedstawiał się następująco:

- przesyłki listowe – 98,8%,
- paczki pocztowe – 46%,
- przesyłki kurierskie POCZTEX – 3%,
- przesyłki reklamowe – 99,5%,
- druki bezadresowe – 27,8%.

Dane liczbowe pozwalają stwierdzić, iż Poczta Polska będąc nadal operatorem wiodącym na rynku o dużym potencjale konkurencyjności zostaje powoli z niego wypierana. Do przyczyn pogarszającej się pozycji Poczty Polskiej na

polskim rynku usług pocztowych należy zaliczyć m.in. niedostatek zarządzania informacją i wiedzą w przedsiębiorstwie.

Dążenie każdego przedsiębiorstwa do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i zwiększenia własnej konkurencyjności jest zasadniczym kierunkiem rozwoju podmiotu w tym także Poczty Polskiej. W ramach przewagi konkurencyjnej na pierwszy plan wysuwa się problematyka zasobów przedsiębiorstwa. W dążeniach do sprostaniam wymogom czasu ulegają one istotnym przewartościom. Jak pisze C. Muszyński: „Jednym z bardziej znaczących zjawisk w okresie ostatnich kilku dekad, o doniosłym w skutkach wymiarze poznawczym (...), ale przede wszystkim mającym głębokie przełożenia na sferę praktyki gospodarczej, okazało się niespotykane wcześniej dowartościowanie zasobów niematerialnych. Produkty wiedzy, takie jak nowoczesne technologie, a także renoma, marka, tożsamość przedsiębiorstwa, charyzmatyczne przywództwo, oryginalna strategia, stały się aktywami, a wręcz właściwościami przedsiębiorstwa niezbędnymi w walce o rynek”.⁸

W literaturze przedmiotu coraz częściej za źródło przewagi konkurencyjnej wskazuje się wiedzę: organizacyjną, rynkową, innowacyjną tj. badawczo – rozwojową.⁹ Jednakże według K. Obłója „prawdnie źródło przewagi konkurencyjnej tworzy zdolność kadry menedżerskiej do skonsolidowania zasobów i umiejętności oraz przełożenia ich na kompetencje, które pozwalają poszczególnym jednostkom biznesu szybko dostosować się do zmieniających się szans”¹⁰. Powyższa konstatacja w odniesieniu do Poczty Polskiej jest niezwykle ważna w dobie dynamicznych zmian otoczenia.

Podsumowanie

W dobie gospodarki opartej o wiedzę i rozwoju społeczeństwa informacyjnego, coraz bardziej uwidacznia się znaczenie informacji i wiedzy jako klu-

⁸ Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie. Red. C. Muszyński, PWE, Warszawa 2007, s. 55-56.

⁹ M.E. Porter: Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001, s. 92; A. Drab-Kurowska, T. Sondej: Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach usługowych, praca zbiorowa pod redakcją B. Filipiaka i A. Panasiuka, /w/ Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie, PWN, Warszawa 2008.

¹⁰ K. Obłój: Strategia organizacji, PWE, Warszawa 2001, s. 86.

czowego zasobu potrzebnego Poczcie Polskiej do odniesienia sukcesu rynkowego.

Wiedza nierozdzielnie łączy się z ludźmi. Koncentracja na wiedzy personelu staje się kluczowym czynnikiem konkurencyjności. W Poczcie Polskiej jest potrzeba zatrudniania „poławiaczy wiedzy” i „saperów biznesu”, czyli pracowników dążących do podwyższania kwalifikacji ogólnych i zawodowych oraz będących w stanie ponosić ryzyko zawodowe.

Praktyczne wykorzystanie znaczenia elementów informacji i wiedzy wiąże się z potrzebą wprowadzenia przez Poczta Polską koncepcji zarządzania wiedzą. Dla zrealizowania tego zadania należałoby w procesie dalszych zmian organizacyjnych oddzielić funkcje prowadzenia polityki gospodarczej będące strategicznymi od funkcji operacyjnych. Pierwsze z nich powinny być umiejscowione na szczeblu zarządu operatora. Zarząd powinien być zasilany informacjami i wiedzą z komórki organizacyjnej o profilu strategiczno-innowacyjno-badawczym odnoszącą się do core businessu podmiotu. Omawiana komórka powinna stale aktualizować i weryfikować zasoby wiedzy oraz przedstawiać do akceptacji zarządu propozycje kierunków zarządzania biznesowego.

Biorąc pod uwagę fakt, iż działalność promocyjna i informacyjna w Poczcie Polskiej ulegają konwergencji, za celowe należy uznać powołanie komórki łączącej te dwie funkcje.

Wspierającą rolę należy przyznać realizowanym działaniom związanym z dalszą informatyzacją przedsiębiorstwa w tym, w szczególności wdrażanie i rozwój Zintegrowanego Systemu Teleinformatycznego. Biorąc pod uwagę złożoność pocztowych procedur technologicznych proponuję rozważenie powołania Centrum Informacji Procesowej.¹¹ Budowa takiego Centrum dawałaby możliwość pozyskania spójnej wiedzy w zakresie zarządzania przesyłkami pocztowymi, ale również stanowiłaby doskonałą platformę zarządzania informacją i wiedzą o funkcjonowaniu operatora narodowego.

Przedstawione wyżej wybrane propozycje zmian niezbędne do wdrożenia przez krajowego operatora publicznego w dobie społeczeństwa informacyjnego powinny być wspierane przez nowoczesne technologie i systemy komunikacji głównie z wykorzystaniem Internetu.

¹¹ Zob. P. Komsta w artykule „Przygotowanie przedsiębiorstwa do wdrożenia zintegrowanego systemu informatycznego jako czynnika sprawności projektu informatycznego”, praca zbiorowa pod redakcją L. Kiełtyki, /w/: Technologie i systemy komunikacji oraz zarządzania informacją i wiedzą, Difin, Warszawa 2008, s. 32-36.

Literatura

1. Brdulak H.i.J.: *Negocjacje handlowe*, PWE, Warszawa 2000.
2. Drab-Kurowska A., Sondej T.: „Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach usługowych”, praca zbiorowa pod redakcją B. Filipiak i A. Panasiuka, /w/ *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, PWN, Warszawa 2008.
3. Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997.
4. Gutowski T., Oniszczyk – Jastrzębek A.: „Działalność innowacyjna przedsiębiorstw usługowych jako element ich konkurencyjności”, /w/: *Usługi w Polsce - nauka, dydaktyka i praktyka wobec wyzwań przyszłości*, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin 2008.
5. Mazur J.: „Orientacja przedsiębiorstw usługowych na wiedzę a orientacja przedsiębiorstw przemysłowych na wiedzę”, /w/: *Usługi w Polsce - nauka, dydaktyka i praktyka wobec wyzwań przyszłości*, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin 2008.
6. Muszyński C.: *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.
7. Oblój K.: *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
8. Porter M.E.: *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
9. Starski K.: „Metody klasyfikacji systemów zarządzania wiedzą”, /w/. *Technologie i systemy komunikacji oraz zarządzania informacją i wiedzą*, praca zbiorowa pod redakcją L.Kiełtyki, Difin, Warszawa 2008, s.262-268.
10. Stańczak K.: rozprawa doktorska pt. „Oddziaływanie otoczenia na rynkowe zachowania Poczty Polskiej w segmencie przesyłek” w 2008 roku, przygotowana pod kierunkiem naukowym Prof. US dr hab. Henryka Babisa.
11. www.mt.gov.pl.

**INFORMATION AND KNOWLEDGE AS THE FACTORS OF ACHIEVING COMPETITION
SUPREMACY BY POCZTA POLSKA ON THE POSTAL MARKET**

Summary

This article contains information about importance the impact knowledge management of Poczta Polska. There was expressed the problem necessity internal changes taking into account the development Information Society and Economy Based on Knowledge.

Translated by Krystyna Stańczak