

Roman Czaplewski

Postępowanie Poczty Polskiej w warunkach liberalizacji i postępującej e-substytucji rynku pocztowego

Ekonomiczne Problemy Usług nr 113, 461-469

2014

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.

ROMAN CZAPLEWSKI

Uniwersytet Szczeciński

POSTĘPOWANIE POCZTY POLSKIEJ W WARUNKACH LIBERALIZACJI I POSTĘPUJĄCEJ E-SUBSTYTUCJI RYNKU POCZTOWEGO

Streszczenie

Rynek pocztowy podlega zmianom, których głównymi powodami są:

- liberalizacja,
- e-substytucja.

Zmusza to operatorów zasiedziałych do doskonalenia swych strategii rozwoju i modeli biznesowych. Celem artykułu jest scharakteryzowanie tych strategii i zaprezentowanie postępowania Poczty Polskiej.

W artykule wskazuje się, że podstawową słabością działań restrukturyzacyjnych Poczty Polskiej jest zbyt późne ich podjęcie.

Słowa kluczowe: rynek pocztowy, Poczta Polska, e-substytucja, liberalizacja

Wprowadzenie

Rynki usług pocztowych (RUP) zostały poddane procesom liberalizacji, których podstawowym następstwem było:

- pojawienie się konkurencji w obszarze RUP,
- pogorszenie sytuacji rynkowej pocztowych operatorów zasiedziałych, którzy wcześniej w wybranych segmentach rynku posiadali pozycję monopolistyczną.

Na zmiany spowodowane liberalizacją RUP zaczęły nakładać się następstwa rosnącej e-substytucji, powodującej wyraźny spadek popytu na tradycyjne usługi pocztowe. Sytuacja taka zmusiła operatorów zasiedziałych, w tym Poczta Polską, do zmiany prowadzonych strategii rynkowej i zmiany stosowanych modeli biznesowych.

Celem artykułu jest przedstawienie:

- podstawowych sposobów podejść zastosowanych przez operatorów zasiedzia-
łych w nowych uwarunkowaniach rynkowych,
- scharakteryzowanie podejścia zastosowanego przez polskiego operatora za-
siedziałego (Pocztę Polską) oraz próba oceny zastosowanego podejścia.

W zakończeniu artykułu przedstawiono główne zagrożenia rynkowe związane z sytuacją, w jakiej znajduje się polski operator pocztowy oraz działania niezbędne dla osłabienia możliwych skutków tych zagrożeń.

1. Liberalizacja jako podstawowy czynnik przekształceń rynków pocztowych

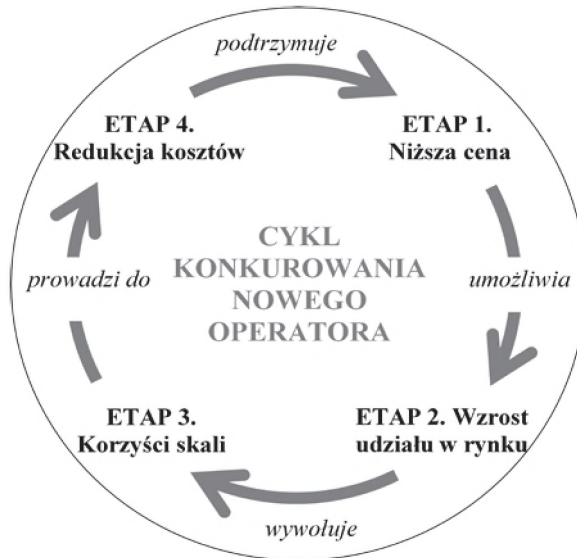
Tradycyjne rynki pocztowe były rynkami monopolistycznymi. W utrzymywaniu takiej struktury w istotnej mierze decydowało uznawanie tych rynków jako ważnego źródła dochodów budżetowych oraz przypisywanie przesyłowi informacji istotnej rangi społeczno-politycznej (Harris 1999, s. 60; Bladh 2001, s. 232).

Utrzymywanie monopolu pocztowego uzasadniano także:

- koniecznością angażowania znacznego kapitału,
- występowaniem korzyści skali i korzyści zakresu produkcji,
- zasadnością funkcjonowania dużych przedsiębiorstw obejmujących zasięgiem działania duże terytoria.

Obowiązywanie monopolu pocztowego prowadziło jednak do ograniczonego zainteresowania operatorów pocztowych racjonalizowaniem kosztów własnych i wprowadzaniem innowacyjnych usług odpowiadających potrzebom społecznym i gospodarczym. To, w powiązaniu z pojawieniem się podmiotów zainteresowanych podjęciem działalności na rynku pocztowym, doprowadziło do zainicjowania procesów liberalizacji tego sektora gospodarki. Jednak podstawowego źródła liberalizacji RUP należy dopatrywać się w ogólnej tendencji rozszerzania obszarów swobodnego działania jednostek gospodarczych i ograniczania bezpośredniego angażowania się państwa w działalność gospodarczą. Procesy liberalizacyjne zapoczątkowane w USA, a na kontynencie europejskim w Wielkiej Brytanii, pozwoliły odkryć potencjał konkurencyjny także w sektorach sieciowych, w tym w obszarze rynku usług pocztowych. Linię tę podtrzymały organy Unii Europejskiej, które uznały za konieczne przeprowadzenie liberalizacji rynków pocztowych i wprowadzenie w tym sektorze konkurencji (Frerich, Mueller 2006, s. 108–109).

Rozwój konkurencji na rynkach pocztowych został zainicjowany w sektorze usług kurierskich, a następnie konkurencja pojawiła się w sektorze paczkowym, druków reklamowych i przesyłek listowych. Wchodzący w poszczególne segmenty rynku pocztowego konkurenci, tzw. operatorzy alternatywni, stosowali czteroeta-
powe strategie wejścia, co prezentuje rysunek 1.



Rys. 1. Strategie wejścia na rynek pocztowy operatorów alternatywnych

Źródło: Sondej 2012, s. 135.

Pojawienie się konkurentów (tzw. operatorów alternatywnych) oznaczało nową sytuację na rynku pocztowym, utrudniającą funkcjonowanie byłym monopolistom. Zagrożenie dla byłych monopolistów ze strony operatorów alternatywnych wynikało zwłaszcza z faktu, że:

- podejmowali oni działalność zarówno w obszarze rynków krajowych, jak i lokalnych,
- obsługiwali zazwyczaj klientów instytucjonalnych, co pozwalało prowadzić działalność przy ograniczonej liczbie placówek i sprzyjało obniżeniu kosztów działalności.

Istotne ekonomiczne następstwa konkurencji zaistniałej na RUP sprowadzały się do:

- umacniania pozycji rynkowej usługobiorców, którym stworzono możliwość wyboru operatora,
- utraty części udziałów rynkowych przez byłych monopolistów.

W tej odmiennej rynkowej sytuacji byli monopolisci zostali zmuszeni do poszukiwania nowych modeli biznesowych, opartych na poprawionej ofercie usługowej, pozwalających na doskonalenie wizerunku oraz osiąganych wyników ekonomicznych.

2. Zachowania operatorów zasiedziałych w nowych uwarunkowaniach rynkowych

W następstwie prowadzonej liberalizacji i jej skutków operatorzy zasiedzieli stanęli przed dylematem, jak zareagować na zaistniałe, nowe warunki rynkowe. Biorąc pod uwagę sposób ich zachowań, można wydzielić operatorów, którzy:

- przekonani byli o trwałości swej przewagi rynkowej wynikającej z rozbudowanej sieci placówek pocztowych oraz osiąganym dzięki niej efektom skali (postawę taką prezentowali m.in. operatorzy pocztowi z Francji i Polski),
- od początku podjęli działania służące rozwijaniu nowych obszarów działalności (na przykład rozwój logistyki, teleinformatyki), budując nowe dodatkowe źródła siły rynkowej i tworząc zdolności synergetyczne (zachowania takie prezentowali m.in. operatorzy pocztowi z Niemiec, Holandii, Danii i Szwecji).

Przyjęcie drugiej linii postępowania przede wszystkim świadczyło o dalekowzroczności operatorów, którzy ten sposób postępowania wybrali. Dodatkową korzyścią, jaką uzyskali operatorzy szybko restrukturyzujący swe firmy, było pozyskiwanie na ten cel pomocy publicznej, co obecnie regulacje unijne bardzo ograniczają¹.

Praktyka pokazała, że konkurencja w obszarze RUP rozwijała się bardzo szybko, a na proces ten nałożył się globalny trend e-substytucji, powodujący wyraźny spadek popytu na tradycyjne usługi pocztowe i finansowe.

Kwestia e-substytucji silnie dotyka RUP, gdzie SMS-y i e-maile wypierają klasyczne listy i kartki pocztowe, a nowoczesne usługi bankowe tradycyjne przekazy. Uwzględniając ten trend, operatorzy zasiedzieli w prowadzonych działaniach restrukturyzacyjnych zaczęli też uwzględniać:

- oferowanie usług cyfrowych, na przykład usług listowych świadczonych z wykorzystaniem sieci teleinformatycznej (e-listy) oraz tzw. e-znaczkę,
- tworzenie placówek wyposażonych m.in. w stanowiska dostępu do Internetu i zapewniających klientom możliwość pisania i wysyłania e-listów oraz korzystania z części tzw. e-usług państwa, na przykład wydrukowywania zaświadczeń z systemów centralnych, a niekiedy możliwość dokonywania wiążących prawnie operacji przez Internet z wykorzystaniem podpisu elektronicznego (na przykład system Suisse-ID, wprowadzony w Szwajcarii przez rząd wraz z operatorem pocztowym).

Uwzględniając szerokie oddziaływanie Internetu na obszar życia społecznego i gospodarczego, prowadzące m.in. do dynamicznego rozwoju e-handlu, operatorzy zasiedzieli zaczęli opracowywać i oferować wyspecjalizowane produkty dla

¹ Z pomocy takiej w 2002 r. skorzystali m.in. operatorzy zasiedzieli z Irlandii, Szwecji i Hiszpanii, a w 2003 r. operator belgijski (Poczta Polska 2009).

e-przedsiębiorców szukających rozwiązań logistycznych dopasowanych do ich biznesu².

Postawienie na ten kierunek rozwoju oznacza podejmowanie przez operatorów zasiedziałych działań służących rozwojowi e-państwa i społeczeństwa informacyjnego. Łączenie przez operatorów zasiedziałych tradycyjnej roli poczty z celami e-państwa i społeczeństwa informacyjnego wymaga jednak znaczących inwestycji w infrastrukturę telekomunikacyjną oraz informatyczne wyposażenie suprastrukturalne.

W nowych uwarunkowaniach związanych z rozwojem konkurencji i spadkiem popytu na tradycyjne usługi pocztowe, potrzebę restrukturyzowania swej działalności uznają praktycznie wszyscy operatorzy zasiedziali. Przyjmowane przez nich strategie generalnie opierają się na następujących założeniach:

- dążeniu do pozostania liderem w segmencie tradycyjnych usług pocztowych,
- rozwijaniu działalności w segmentach uznanych za perspektywiczne, do których przede wszystkim zaliczane są usługi paczkowo-kurierskie, usługi logistyczne oraz usługi bankowo-ubezpieczeniowe, świadczone z wykorzystaniem sieci teleinformatycznych.

Oznacza to, że byli operatorzy zasiedziali:

- przyjęli strategię odchodzenia od koncentrowania się na świadczeniu tradycyjnych usług pocztowych i tradycyjnych usług powiązanych z usługami pocztowymi (na przykład przekazy pocztowe),
- skoncentrowali się na dywersyfikowaniu swej działalności, realizując ją na bazie posiadanych zasobów oraz nowo tworzonych zasobów materialnych i osobowych (na przykład nowoczesne usługi bankowe, ubezpieczeniowe, logistyczne, realizowane z wykorzystaniem sieci teleinformatycznych).

Lepszą pozycję wyjściową w osiąganiu pozytywnych wyników na nowych polach działalności stworzyli sobie operatorzy, którzy poczynania restrukturyzacyjne podjęli wcześniej, a zwłaszcza ci, którzy wykorzystując wcześniej obowiązujące przepisy postarali się o wsparcie swych poczynań restrukturyzacyjnych ze środków pomocy publicznej. Wsparcie to stanowiło dodatkową premię dla najbardziej dynamicznych zasiedziałych operatorów pocztowych, którzy zdecydowali się na szybkie restrukturyzowanie swoich firm.

3. Reakcje Poczty Polskiej na zmiany w obszarze rynku usług pocztowych

W Polsce pełną liberalizację RUP wprowadzono 1 stycznia 2013 r. Był to ostateczny termin wyznaczony przez Unię Europejską. Przyjęcie tego terminu wła-

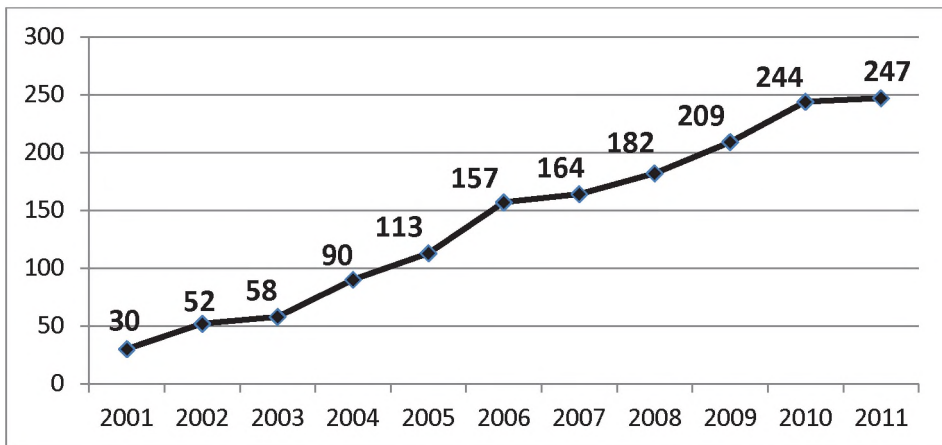
² Rozwiązania takie opierają się na udostępnianiu e-sprzedawcom specjalnej aplikacji pozwalającej na nadawanie paczek w Internecie, jak też na informowaniu nadawców e-mailem bądź SMS-em o dostarczeniu przesyłki.

dze krajowe i szefostwo operatora uzasadniały potrzebą zapewnienia Poczcie Polskiej czasu na należyte przygotowanie się do warunków rynku konkurencyjnego.

Czas ten powinien być przez Poczczę Polską wykorzystany zwłaszcza na:

- wprowadzenie poszerzonej oferty usług obejmującej usługi innowacyjne,
- podejmowanie działań służących wchodzeniu w nowe, perspektywiczne segmenty rynku,
- wdrożenie systemu logistycznego i systemu zarządzania jakością,
- wprowadzenie marketingowej orientacji przedsiębiorstwa.

W praktyce wprowadzane przez Poczczę Polską zmiany przebiegały opieszale, na co istotny wpływ miały stosunkowo częste zmiany kadry zarządzającej i będący tego następstwem brak ciągłości realizowanej strategii restrukturyzacyjnej. Odbywało się to na tle dynamicznego rozwoju i umacniania konkurencji na polskim RUP, czego wyrazem jest ciągiły wzrost liczby zarejestrowanych operatorów alternatywnych (rysunek 2).



Rys. 2. Liczba zarejestrowanych operatorów alternatywnych na polskim rynku pocztowym w latach 2001–2011

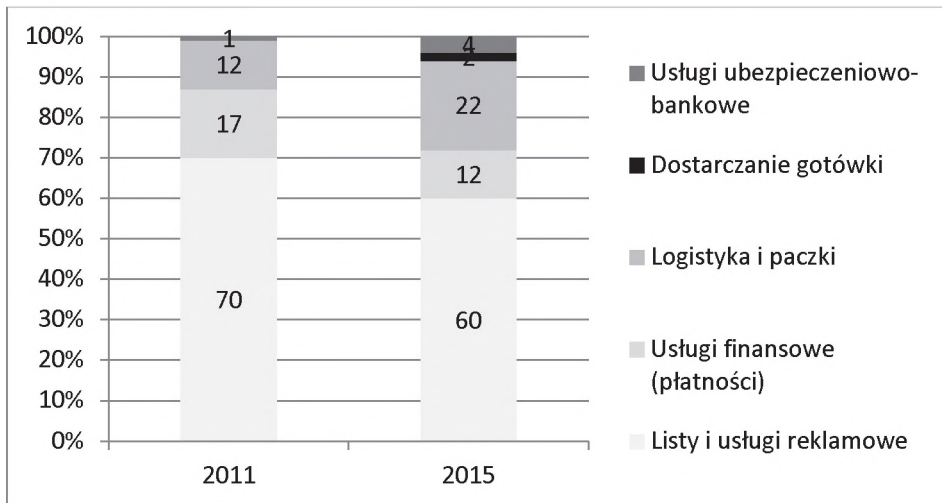
Źródło: UKE (rysunek z DGP 2013).

Ciągiły rozwój i umacnianie się konkurencji oraz możliwość obserwowania zachowań najbardziej dynamicznych operatorów zasiedziałych przyspieszyły przyjęcie przez Poczczę Polską strategii zawierającej rozwiązania charakterystyczne dla współczesnych strategii operatorów zasiedziałych z państw rozwiniętych gospodarczo. Strategia ta kładzie nacisk na:

- zachowanie pozycji lidera w świadczeniu klasycznych usług pocztowych,
- rozwijanie obszarów perspektywicznych, w tym:
 - logistyki (obszar eksponowany zwłaszcza przez pocztę niemiecką).

- segmentu bankowo-ubezpieczeniowego (obszar eksponowany m.in. przez pocztę włoską),
- rozwijanie sektora usług cyfrowych (w tym zwłaszcza oferowanie e-listów, e-znaczków oraz wybranych usług e-państwa).

Przedstawiciele Poczty Polskiej przyjmują, że realizowana strategia zapewni silniejsze związanie klientów z firmą i przyczyni się do pozytywnych zmian w strukturze przychodów firmy. Planowane zmiany w tym względzie prezentuje rysunek 3.



Rys. 3. Planowana zmiana w strukturze źródeł przychodów Poczty Polskiej w latach 2011 i 2015 (w %)

Źródło: Strategia Poczty Polskiej (na podstawie: Fura 2013).

Realizowana przez Pocztę Polską strategia jest jasno określona i zgodna ze światowymi trendami. Oznacza to jednak, że linię tę realizują już od dawna operatorzy zasiedzali innych państw. Posiadany już przez nich potencjał i przygotowanie do funkcjonowania w warunkach konkurencji zachęca ich do wchodzenia na rynki innych państw, zwłaszcza państw, w których operatorzy zasiedzali wykazują opóźnienia w dostosowaniu do rynków konkurencyjnych. Fakt ten może utrudnić Poczcie Polskiej poprawianie posiadanej pozycji na krajowym rynku pocztowym i innych rynkach, na których stara się funkcjonować (na przykład transportowym, logistycznym), a tym bardziej utrudnić możliwość ekspansji geograficznej na rynki innych państw.

Podsumowanie

Rynek usług pocztowy podlega ciągłym zmianom. Tempo tych zmian okazuje się większe niż wielu ekspertów oczekiwało. To oznacza ciągle wyzwania stawiane operatorom świadczącym usługi na rynku pocztowym, w tym zwłaszcza wyzwania stawiane operatorom zasiedziałym, posiadającym w przeszłości w niektórych segmentach rynku pocztowego uprawnienia monopolistyczne.

Przyjętą i obecnie realizowaną przez Poczta Polska strategię rozwoju należy ocenić pozytywnie. Problem natomiast dotyczy momentu rozpoczęcia jej realizacji. Poczta Polska musi nadać jej wdrażaniu duże tempo, biorąc pod uwagę, że:

- inni operatorzy od dawna podejmują działania służące restrukturyzacji ich działalności,
- operatorzy ci mają możliwość wykorzystania stworzonego już potencjału do dalszego świadomego dywersyfikowania działalności, wprowadzania nowych innowacyjnych usług oraz podejmowania ekspansji międzynarodowej.

Polski publiczny operator pocztowy musi więc zastosować szybki proces przyswajania nowej wiedzy i możliwie dynamicznie przeprowadzić restrukturyzację swego potencjału produkcyjnego. Są to warunki wyjściowe dla pozyskiwania nowych źródeł przychodów i wykorzystywania korzyści skali w konkurowaniu z operatorami alternatywnymi, jak też operatorami zasiedziałymi z innych państw, realizującymi strategię ekspansji międzynarodowej, w tym na obszar Polski.

Literatura

- Bladh M. (2001), *The political economy and the natura monopoly of the postal service the Swedish case*, „The Journal of Interdisciplinary Economics” Vol. 12.
- DGP 2013: „Dziennik Gazeta Prawna”, 23.03.2013.
- Frerich J., Mueller G. (2006), *Europaeische Verkehrsrepublik. Band 3. R.Oldenburger Verlag, Muenchen, Wien*.
- Fura M. (2013), *80 mln zł zysku z listów, paczek i finansów*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 23.01.2013.
- Harris R. (1999), *Regulacje prawne Unii Europejskiej dla telekomunikacji*, w: *Deregulacja monopolu naturalnych na przykładzie rynku telekomunikacyjnego*, Raporty CASE nr 22, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.
- Prawda o uwolnieniu rynku*, Poczta Polska, 6.07.2009.
- Sondej T. (2012), *Przewaga konkurencyjna operatorów publicznych na rynku usług pocztowych w Unii Europejskiej*, WNUS, Szczecin.

POLISH POST ACTIVITIES UNDER LIBERALIZATION AND E-SUBSTITUTION OF THE POSTAL MARKET

Summary

The postal market is changing. Main reasons for this state of matter are:

- liberalization,
- e-substitution.

This forces the incumbent operators to improve their development strategies and business models. The purpose of this article is to characterize these strategies and present activities of the Polish Post.

The article points out that the major weakness of the Polish Post restructuring efforts.

Keywords: postal market, Polish Post, e-substitution, liberalization

Translated by Roman Czaplewski