

Beata Glinkowska

Poczta Polska : w stronę tworzenia grupy kapitałowej

Ekonomiczne Problemy Usług nr 35, cz. 2, 341-351

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.

BEATA GLINKOWSKA

Uniwersytet Łódzki

POCZTA POLSKA - W STRONĘ TWORZENIA GRUPY KAPITAŁOWEJ

Najważniejszym programem społeczno-gospodarczym Unii Europejskiej, wyznaczającym kierunki rozwoju Poczty Polskiej jest Strategia Lizbońska. Dokument ten został przyjęty przez Radę Europejską na posiedzeniu w Lizbonie w marcu 2000 roku. Określono w nim w sposób kompleksowy i długofalowy kierunki rozwoju społeczno-gospodarczego krajów członkowskich Unii Europejskiej.

Priorytetami wyznaczonymi w Strategii Lizbońskiej są:

1. „Szybkie przechodzenie do gospodarki opartej na wiedzy, w tym rozwój społeczeństwa informacyjnego, badań i innowacji oraz kształcenie odpowiednich kwalifikacji i umiejętności;
2. Liberalizacja i integracja tych rynków i sektorów, których wspólny rynek de facto nie objął: telekomunikacja, energetyka, transport, poczta, a także usługi finansowe oraz całość rynku usług;
3. Rozwój przedsiębiorczości: deregulacja i lepsze wsparcie ze strony administracji (likwidacja barier administracyjno-prawnych), łatwiejszy dostęp do kapitału i technologii, ograniczanie zakłócającej konkurencję pomocy publicznej, tworzenie równego pola konkurencji;
4. Wzrost zatrudnienia i zmiana modelu społecznego: wzrost aktywności zawodowej, uelastycznienie rynku pracy, poprawa edukacji, unowocześnienie systemu zabezpieczeń społecznych, ograniczenie biedy i wykluczenia społecznego;

5. Dbałość o trwałe fundamenty rozwoju i środowisko naturalne: ograniczanie zmian klimatycznych, zachowanie zasobów naturalnych”.¹

Na podstawie tego dokumentu został opracowany program zmian zawarty w Strategii rozwoju Poczty Polskiej, która została zatwierdzona przez Radę Poczty i Ministerstwo Infrastruktury. Strategia rozwoju Poczty Polskiej obejmuje szereg działań na wszystkich poziomach funkcjonowania (strategicznym, taktycznym, operacyjnym).² W programie tego dokumentu wskazuje się na konieczność:

- określenia wizji Poczty Polskiej,
- zmiany sztywnej struktury organizacyjno-prawnej,
- podniesienia efektywności zarządzania,
- modernizacji infrastruktury logistycznej, dystrybucyjnej i informatycznej,
- wzrostu wartości przedsiębiorstwa, restrukturyzacji kosztów, maksymalizacji posiadanych środków trwałych i obrotowych,
- podniesienia jakości usług i ich dywersyfikacji,
- znalezienia nowych źródeł finansowania działalności,
- uelastycznienia zatrudnienia, zmiany kultury organizacyjnej, nastawienia na rozwój pracowników.

Allan Leighton z Royal Mail stwierdził, że „biznes składa się z dwóch rzeczy- strategii i wykonania”. Odpowiednie wykonanie dobrze przyjętej strategii weryfikuje rynkowe miejsce przedsiębiorstwa w przyszłości. Aby osiągnąć cel strategiczny Poczty Polskiej, którym jest zbudowanie silnej pozycji rynkowej na konkurencyjnym rynku europejskim, konieczne jest zapewnienie harmonijnego funkcjonowania wszystkich procedur wynikających ze szczegółowych strategii na stanowiskach wykonawczych.

Wszystkie działania operacyjne i taktyczne obejmujące procesy decyzyjne na tych poziomach, oparte są na planie strategicznym długofalowym, stanowiącym zbiór reguł, wytycznych i procedur postępowania.

¹ Biała Księga 2003. Polska wobec Strategii Lizbońskiej. Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Gdańsk- Warszawa 2003, s. 8.

² W. Grzywacz, I. Jaźwiński, Uwarunkowania dla rozwoju społeczno-gospodarczego wynikające ze Strategii Lizbońskiej Unii Europejskiej [w:] Model organizacyjno-ekonomiczny funkcjonowania Grupy Kapitałowej Poczty Polskiej. Nauka i praktyka. XI Sympozjum Poczty Polskiej, DGPP, US, Szczecin 2004, s. 67-70.

Strategia Rozwoju Poczty Polskiej zawiera plan modernizacji przedsiębiorstwa i wyznacza kierunek przeobrażeń jego przyszłej formy organizacyjno-prawnej zmierzający do stworzenia „Grupy Kapitałowej”. W związku z tym, iż Poczta Polska jest właścicielem lub znaczącym udziałowcem szeregu firm z sektora finansowego oferujących produkty rozliczeniowe, oszczędnościowe, kredytowe, oraz ubezpieczeniowe, strategia tworzenia „Grupy Kapitałowej” stała się naturalnym etapem rozwoju przedsiębiorstwa.

Postępująca globalizacja rynku wywiera nacisk na krajowego operatora usług pocztowych. Naciski wywoływane są głównie przez wprowadzenie nowych przepisów, powodujących liberalizację rynku usług pocztowych, który do tej pory był „zarezerwowany” przez Poczta Polską. Zbliżające się uwolnienie rynku dla konkurencji, powoduje wyrównywanie się szans dla wszystkich przedsiębiorstw chcących świadczyć i świadczących już usługi pocztowe. Tylko odpowiednie działania operatora publicznego pozwolą mu na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, której nie należy utożsamiać z przewagą rynkową.³ Procesy liberalizacji, demonopolizacji i deregulacji rynku usług pocztowych mogą mieć negatywny wpływ na proces tworzenia „Grupy Kapitałowej” Poczty Polskiej. Generalnie, obawa ta dotyczy właśnie polskiego rynku usług pocztowych. W przyszłości mogą istnieć zastrzeżenia obszarów dla operatorów publicznych, co mogą wykorzystać konkurenci, których takie zastrzeżenia nie obowiązują. Można oczekiwać także, że pojawią się problemy z finansowaniem nierentownych obszarów działalności w małych miejscowościach. Poczta Polska, jako narodowy operator jest zobowiązana do świadczenia niektórych usług i obsługi wszystkich obszarów, natomiast prywatni operatorzy mogą wybierać bardziej lukratywne obszary działalności. Niektórzy europejscy operatorzy narodowi zostali dużo wcześniej dokapitalizowani przez swoje państwa i przygotowani do liberalizacji. Ci, którzy zostali przygotowani, są już dość silni, aby funkcjonować na liberalnym rynku. Przedsiębiorstwo państwowe Poczta Polska ma niedostosowane struktury organizacyjne, duże koszty działalności, z których większość stanowią wynagrodzenia.

³ Istota przewagi konkurencyjnej sprowadza się do tego, że przedsiębiorstwo wykonuje coś w sposób doskonalszy, lepszy. Może to być lepsza jakość produktów i usług, lepsze parametry techniczne, ekonomiczne, większa trwałość, lepsza kolorystyka, itp. Dzięki temu przedsiębiorstwo osiąga lepsze rezultaty, co powoduje wzrost satysfakcji klientów. Istotą przewagi rynkowej jest osiągnięcie takich rozmiarów sprzedaży produktów/ usług na rynku, która pozwala nazywać się przedsiębiorstwem o największym udziale w rynku.

Liberalizacja przepisów na rynku usług pocztowych wykorzystywana jest przez prywatny kapitał, który otwiera swoje firmy kurierskie, szczególnie w dużych aglomeracjach, gdyż właśnie tam są najmniejsze odległości, a więc i najmniejsze koszty związane z doręczaniem przesyłek. Poczta Polska ma zatem trudne zadanie i musi działać agresywnie, zwłaszcza w miastach, zwracając największą uwagę na klienta instytucjonalnego, gdyż instytucje są masowym nadawcą. W celu dotarcia do każdego miejsca w Polsce i do każdego klienta, Poczta wyodrębniła w swojej strukturze Centrum Logistyki (CL) i Centrum Sprzedaży Wysyłkowej (CSW). Jednakże restrukturyzacja tylko wewnętrznej struktury już nie wystarczy. Potrzebna staje się stała współpraca z innymi przedsiębiorstwami. Struktura istniejącej tzw. umownie „Grupy Kapitałowej” Poczty Polskiej pokazuje, że współpraca taka została już nawiązana. Przedsiębiorstwo państwowe użyteczności publicznej, jakim jest Poczta Polska nie jest w stanie samodzielnie utrzymać się na rynku. Poziom efektywności i rentowności przedsiębiorstw prywatnych jest przeważnie dużo wyższy niż przedsiębiorstw państwowych, toteż zaistniała potrzeba komercjalizacji, a następnie prywatyzacji Poczty Polskiej. Podstawowymi celami komercjalizacji i prywatyzacji Poczty są:

- poprawa efektywności gospodarowania,
- poprawa kondycji finansowej,
- przystosowanie przedsiębiorstwa do realiów gospodarki rynkowej,
- zrjonalizowanie zatrudnienia,
- umacnianie pozycji konkurencyjnej na rynku,
- zachęcanie innych przedsiębiorstw do inwestowania,
- zdobycie środków na sfinansowanie działalności,
- przyciągnięcie inwestorów zagranicznych dysponujących nowoczesnymi technologiami.⁴

Środowisko regulacyjne nie stawia wymogów co do formy prawnej operatora pocztowego, jednakże powinna to być taka forma, która pozwoli Poczcie radzić sobie w całkowicie liberalnym rynku w przyszłości. Najlepiej to zadanie spełni formuła giełdowej spółki akcyjnej z mniejszościowym udziałem Skarbu Państwa⁵.

⁴ „Kolejny krok w stronę komercjalizacji” [w:] Poczta Polska nr 16 (497) 18 IV 2005. „U Ministra o komercjalizacji” [w:] Poczta Polska nr 23 (555) 5 VI 2006. A. OSTOJSKA- BADZIAK *Przystanek komercjalizacja* [w:] Poczta Polska nr 35 (567) 28 VIII 2006.

⁵ Ocena autorki tekstu.

Motywów tworzenia grupy kapitałowej na bazie przedsiębiorstwa państwowego Poczta Polska jest wiele; generalnie można je podzielić na motywy ekonomiczne, organizacyjne, techniczne i rynkowe. Taki podział przez twórców literatury jest uznawany za pośredni.

Motywy rynkowe - zdobycie i utrzymanie silnej pozycji konkurencyjnej na rynku jest podstawowym powodem zawierania współpracy Poczty Polskiej z innymi przedsiębiorstwami, odbywającej się na różnych zasadach. Rynek jest także źródłem rozmaitych zasobów. Także rozwój samego rynku jest jednym z ważniejszych powodów tworzenia zgrupowań przedsiębiorstw. Forma spółki akcyjnej daje możliwość dostępu do kapitału, poprzez obecność przedsiębiorstwa na giełdzie. Wpływa na pozyskanie nowych pracowników oraz na szybkość tworzenia nowych usług i podejmowania decyzji handlowych. Poprawie ulega efektywność kosztowa i marketingowa poszczególnych usług, a także nadzór właścicielski w ramach grupy kapitałowej.

Usługi pocztowe należy podzielić na te, które powinny pozostać w strukturach Poczty Polskiej i na takie, które powinny zostać z niej wydzielone do odrębnych spółek.

Zdaniem kierownictwa naczelnego jednostek organizacyjnych o ogólnopolskim zasięgu działania (np. CUP, CSP, CUK, CI) w strukturach Poczty powinny zostać:⁶

- listy i paczki ekonomiczne i ekspresowe,
- płatności masowe,
- fundusze inwestycyjne,
- fundusze emerytalne,
- handel detaliczny,
- ubezpieczenia,
- działalność bankowa.

Do wydzielonych w przyszłości odrębnych podmiotów gospodarczych ze struktury ppup Poczta Polska, które zajmowałyby się tylko jedną działalnością, ale za to zróżnicowaną pionowo, można przekazać takie dziedziny działalności, jak:

- przesyłki kurierskie,
- Direct Marketing,

⁶ Badania własne przeprowadzone w 2004-2007 r., oparte o wywiad z naczelną kadrami kierowniczą jednostek organizacyjnych.

- zarządzanie bazami danych,
- logistyka,
- usługi elektroniczne.⁷

Mniejsze firmy bowiem, zajmujące się jednym kierunkiem działalności, mają lepszy kontakt z klientem, lepiej znają ich potrzeby i oczekiwania, przez co mają większe szanse stworzyć elastyczną ofertę, mogącą konkurować z innymi firmami na rynku. W tworzeniu „Grupy Kapitałowej” Poczty Polskiej możliwe jest stworzenie wspólnej bazy logistycznej kooperantów, która pozwoli spółkom zredukować koszty i skrócić czas docierania do klientów.

Motywy ekonomiczne, wiążące się głównie z pozyskiwaniem źródeł finansowania i elastycznym kształtowaniem struktury finansowania, związane są z przekształceniem Poczty Polskiej w spółkę akcyjną, forma której pozwoli być jej atrakcyjną dla innych przedsiębiorstw. Ułatwi to nawiązywanie współpracy i tworzenie się grupy kapitałowej. Spółka akcyjna umożliwi elastyczne kształtowanie struktury finansowania w przyszłości. Domniemywa się, że pozostawienie Poczty Polskiej w formie państwowego przedsiębiorstwa użyteczności publicznej może mieć negatywny wpływ na tak ważne dla inwestorów i wierzycieli czynniki, jak: czynnik polityczny i regulacje, ocenę przedsiębiorstwa przez rynek, strukturę bilansu, przejrzystość i sytuację finansową przedsiębiorstwa. W takiej sytuacji komercjalizacja przedsiębiorstwa powinna poprawić jej zdolność do pozyskiwania kapitału.⁸

Utworzenie grupy kapitałowej pozwoli na koncentrację kapitałów, bowiem lokowanie kapitałów w innych, prawnie wyodrębnionych jednostkach gospodarczych jest o wiele bardziej efektywną formą rozwoju, niż inwestowanie w wewnętrzną działalność własnej firmy. Również podmioty podporządkowane szukają sposobu na zwiększenie potencjału gospodarczego i efektywności gospodarowania. Za ogólne, ekonomiczne przyczyny tworzenia „Grupy Kapitałowej” Poczty Polskiej można uznać dążenie do zwiększenia efektywności zainwestowanych kapitałów, korzyści wynikające z efektu synergii, korzyści podatkowe⁹, wzrost zdolności do zaciągania pożyczek, czy też konwersję zadłużenia.

⁷ Koncepcja własna w oparciu o wywiad z kadrą kierowniczą Poczty Polskiej.

⁸ S. Graczkowski, *Komercjalizacja Państwowego Przedsiębiorstwa Użyteczności Publicznej Poczta Polska*, [w:] *Znaczenie zarządzania zmianami w Poczcie Polskiej w kształtowaniu kultury organizacyjnej*, XII Sympozjum Poczty Polskiej, Szczecin 22- 24 IX 2005, Nauka i Praktyka.

⁹ Korzyści podatkowe, zwane wykorzystaniem tarczy podatkowej (Unused Tax Shields), polegają na możliwości wspólnego opodatkowania całej grupy. Firma, która uzyskuje straty podat-

Analizując wymienione motywy, można stwierdzić, że głównym powodem tworzenia grupy kapitałowej jest zwiększenie zyskowności. Przedsiębiorstwa dążą do połączenia, gdy widzą, że wartość połączonego podmiotu będzie większa niż suma wartości każdej firmy oddzielnie.

Motywy organizacyjne. Zmiana w Poczcie Polskiej polega w głównej mierze na szeregu działań zmierzających do dostosowania struktury organizacyjnej do turbulentnego rynku. Poczta musi dostosować strukturę usługową i organizacyjną w taki sposób, aby mogła ona osiągnąć najwyższą jakość świadczonych usług, zredukować koszty we wszystkich jednostkach organizacyjnych. Podstawą dobrze przeprowadzonej zmiany jest właściwe określenie jej celu. Przy reorganizacji Poczta powinna wykorzystać wiedzę, doświadczenie i zaangażowanie swoich pracowników. Celem działań rządu i Dyrekcji Generalnej Poczty Polskiej powinno stać się:

- zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- przygotowanie do procesów liberalizacji, demonopolizacji i deregulacji rynku usług pocztowych,
- poprawę wyników gospodarczych,
- dywersyfikację usług,
- zwiększenie rynkowej wartości przedsiębiorstwa,
- poszerzenie kręgu potencjalnych inwestorów,
- przygotowanie drogi dochodzenia do grupy kapitałowej.¹⁰

Motywy techniczne. Operatorzy pocztowi dążą do oferowania usług zaawansowanych technologicznie. Istotnym motywem takiego kierunku działań jest fakt, że obecnie wartość firmy i jej wizerunek pozostają w coraz większej mierze funkcją innowacyjności stosowanych technologii. Dostęp do innowacyjnych technologii ograniczają jednak takie czynniki, jak:

- brak wystarczającej ilości środków finansowych,
- szybkość zachodzących zmian w środowisku technologicznym, co często utrudnia pełne wykorzystanie nowej technologii i może prowadzić do głębokiego zadłużenia firm inwestujących w takie technologie.

kowe, po połączeniu z przedsiębiorstwem osiągającym mniejszy zysk, może dzięki temu płacić mniejsze podatki, gdyż w ten sposób obniża się podstawę opodatkowania całej grupy.

¹⁰ Opinia kadry kierowniczej ppup Poczta Polska zebrana podczas wywiadu.

Jednakże, bez wdrażania nowoczesnych technologii, Poczcie Polskiej pozostałoby w praktyce oferowanie tradycyjnych usług, często o niezbyt wysokiej jakości, które w warunkach rosnącej konkurencji nie mają racji bytu.

Wprowadzenie i wykorzystywanie nowoczesnych technologii w sektorze usług pocztowych w nowych warunkach gospodarki globalnej wynika z trzech powodów:

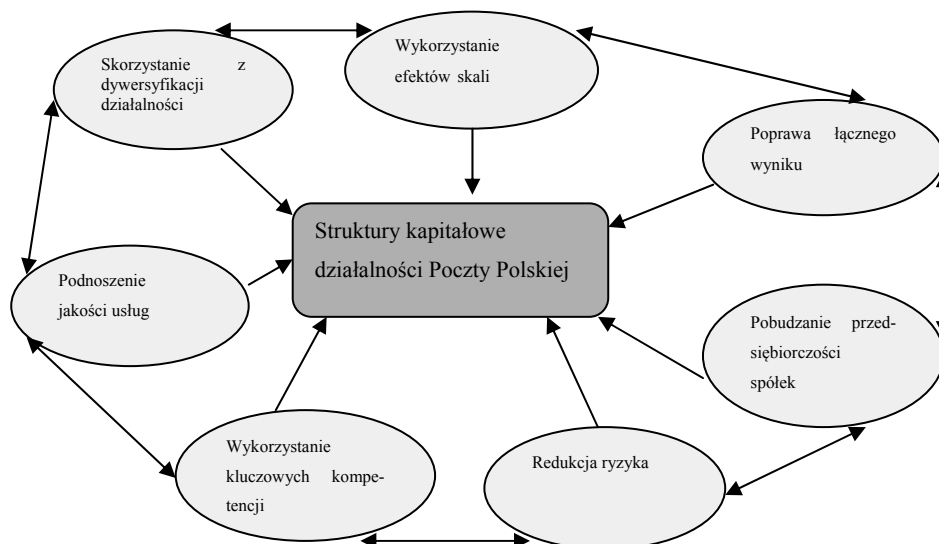
- sukcesie rynkowym każdej firmy przesądza jakość świadczonych usług, co przy tradycyjnych i przestarzałych technologiach trudno osiągnąć,
- bez wdrażania nowoczesnych technologii i oferowania nowych usług nie może być mowy o rozwoju przedsiębiorstwa i zwiększaniu zysku,
- wprowadzanie nowych technologii pozwala oferować nowe produkty, lepiej wykorzystywać posiadaną infrastrukturę, obniżać koszty jednostkowe świadczonych usług.

Nie zapominając o tym, że na rynku usług pocztowych jest konkurencja, można oczekiwać, że nasilą się działania zmierzające do przejęć, podejmowanych głównie przez silnych i stosunkowo zasobnych finansowo operatorów, między innymi w celu skorzystania z know-how.

Wydaje się, że w specyficznych warunkach polskiej gospodarki i w sytuacji prawno-organizacyjnej Poczty Polskiej, jako istotne motywy stworzenia silnej „Grupy Kapitałowej” w przyszłości uznać można:

- przebudowę sztywnych struktur zarządzania ukształtowanych w poprzednich systemach gospodarczych,
- usunięcie wewnętrznych słabości (np. powolny przepływ informacji, niedoinformatyzowanie placówek, mała dywersyfikacja usług, brak odpowiedniej ilości centrów ekspedycyjno-rozdzielczych, brak terminowości w usługach, inne),
- konwersję zadłużenia,
- stworzenie dogodnych warunków dla przyciągania kapitału i nowoczesnej technologii,
- podniesienie jakości usług, szczególnie tych powszechnych,
- dywersyfikację usług,
- poprawę wyników ekonomicznych,
- pozyskanie nowych źródeł finansowania poprzez obecność na giełdzie,
- umocnienie pozycji konkurencyjnej na rynku.

Opierając się na schemacie zaproponowanym przez P. Gomeza¹¹, dotyczącym przyczyn tworzenia struktur kapitałowych w działalności gospodarczej przedsiębiorstw, można wyodrębnić te czynniki, które są najważniejsze dla tworzenia „Grupy Kapitałowej” Poczty Polskiej w przyszłości (rys. 1)



Rys. 1. Główne motywy tworzenia struktury kapitałowej Poczty Polskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Gomez, Neue..., s. 169

Podsumowując, wszystkie motywy są jednakowo ważne i w równym stopniu wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku. Jednakże głównym i pierwszoplanowym motywem tworzenia „Grupy Kapitałowej” jest specyfika działalności w szczególnie sprzyjających warunkach na rynku usług pocztowych, który daje ogromne możliwości współpracy, aliansów strategicznych, kooperacji i powiązań kapitałowych, operacyjnych, finansowych i personalnych pomiędzy Poczta Polska, jednostkami biznesowymi Poczty Polskiej i innymi podmiotami funkcjonującymi w otoczeniu.

Aktualnie, w całej polskiej polityce gospodarczej jest tendencja, aby na bazie wielkich przedsiębiorstw państwowych (a do takich Poczta Polska należy)

¹¹ P. Gomez, *Neue Trends In Konzernorganisation*, „Zeitschrift für Organisation” 1992, nr 3, s. 169.

tworzyć struktury holdingowe. Tendencja ta wynika z „przekonania polityków gospodarczych, że holding to lepsza forma prowadzenia działalności w porównaniu z przedsiębiorstwem wielozakładowym, i że przekształcenie dużego, wielozakładowego przedsiębiorstwa państwowego przyniesie wiele korzyści, a ponadto umożliwi, przynajmniej częściową prywatyzację”.¹² Prywatyzację przedsiębiorstwa poprzedza jednak długa i skomplikowana droga przekształceń, z których na pierwszy plan wysuwa się przeformułowanie sztywnych i nieefektywnych struktur organizacyjnych.

Przekształcenie ppup Poczta Polska w „Grupę Kapitałową” wymaga przyjęcia przez Rząd odpowiedniego programu restrukturyzacyjnego oraz uchwalenia przez Sejm odpowiedniej ustawy, stanowiących formalną podstawę przekształcenia. Zarówno program, jak i ustawa muszą określać obszary i płaszczyzny restrukturyzacji, jak i ogólny model zarządzania „Grupą Kapitałową” ze wzmocnioną ustawowo rolą zarządczą właściciela, czyli Skarbu Państwa, którego kompetencje w tym zakresie pełni Minister Infrastruktury.¹³

Literatura

1. Biała Księga 2003. Polska wobec Strategii Lizbońskiej. Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Gdańsk- Warszawa 2003.
2. ENGELHARDT J., Wybrane problemy tworzenia i funkcjonowania grup kapitałowych na bazie przedsiębiorstw państwowych o szczególnym znaczeniu dla gospodarki [w:] Model organizacyjno- ekonomiczny funkcjonowania Grupy Kapitałowej Poczty Polskiej. Nauka i praktyka. XI Sympozjum Poczty Polskiej, DGPP, US, Szczecin2004.
3. Gomez P., Neue Trends In Konzernorganisation, „ Zeitschrift fur Organisation” 1992, nr 3.

¹² J. Engelhardt, Wybrane problemy tworzenia i funkcjonowania grup kapitałowych na bazie przedsiębiorstw państwowych o szczególnym znaczeniu dla gospodarki [w:] Model organizacyjno- ekonomiczny..., s. 39.

¹³ O komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego „Polskie Koleje Państwowe” (Dz. U. nr 84, poz. 984 z późniejszymi zmianami) Przekształcenie Polskich Kolei Państwowych w „Grupę PKP S.A.”, utworzoną w 2001 roku na podstawie ustawy z dnia 8 września 2000 roku nie było procesem łatwym i pokazało wiele niedoskonałości zarówno samego procesu jak i ustawy. Mając taki przykład, powinno się wiele z tych błędów uniknąć w procesie tworzenia Grupy Poczty Polskiej.

4. Graczkowski S., Komercjalizacja Państwowego Przedsiębiorstwa Użyteczności Publicznej Poczta Polska, [w:] Znaczenie zarządzania zmianami w Poczcie Polskiej w kształtowaniu kultury organizacyjnej, XII Sympozjum Poczty Polskiej, Szczecin 22- 24 IX 2005, Nauka i Praktyka.
5. Grzywacz W., Jaźwiński I., Uwarunkowania dla rozwoju społeczno-gospodarczego wynikające ze Strategii Lizbońskiej Unii Europejskiej [w:] Model organizacyjno-ekonomiczny funkcjonowania Grupy Kapitałowej Poczty Polskiej. Nauka i praktyka. XI Sympozjum Poczty Polskiej, DGPP, US, Szczecin2004.
6. „Kolejny krok w stronę komercjalizacji” [w:] Poczta Polska nr 16 (497) 18 IV 2005.
7. O komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego „Polskie Koleje Państwowe” (Dz. U. nr 84, poz. 984 z późniejszymi zmianami) Przekształcenie Polskich Kolei Państwowych w „Grupę PKP S.A.”, utworzoną w 2001 roku na podstawie ustawy z dnia 8 września 2000 roku.
8. Ostojka- Badziak A. Przystanek komercjalizacja [w:] Poczta Polska nr 35 (567) 28 VIII 2006.
9. „U Ministra o komercjalizacji” [w:] Poczta Polska nr 23 (555) 5 VI 2006.
10. www.poczta-polska.pl

POCZTA POLSKA – TOWARDS CREATION OF A CAPITAL GROUP

Summary

This article takes into consideration priorities set by The Lisbon Strategy and The European Union as for functioning of postal service market together with its leading subject – Poczta Polska. It contains main motives of creation of ‘The Capital Group’ on the basis of the state enterprise ‘Poczta Polska’.

Translated by Beata Glinkowska