

# Beata Glinkowska

---

## Rynek usług pocztowych w Polsce na przykładzie przedsiębiorstwa państwowego Poczta Polska : kierunki zmian

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 35, cz. 2, 353-367

---

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

BEATA GLINKOWSKA

Uniwersytet Łódzki

**RYNEK USŁUG POCZTOWYCH W POLSCE NA PRZYKŁADZIE  
PRZEDSIĘBIORSTWA PAŃSTWOWEGO POCZTA POLSKA- KIERUNKI ZMIAN**

**1. Krótka charakterystyka Poczty Polskiej**

Poczta Polska należy do niewielu instytucji, które potrafiły w każdych warunkach burzliwej historii znaleźć miejsce dla siebie i przetrwać, nie tracąc nic ze swego znaczenia i charakteru. Zmiany na Poczcie następują cały czas, ale odbywają się one w taki sposób, aby klient tego nie odczuł. Codziennie też poczta poszerza swoje usługi, oferując klientom korzystne warunki oraz powszechną dostępność do swoich placówek i usług.<sup>1</sup>

Przedsiębiorstwo państwowe PP dziś, to nie tylko najstarsze, ale także jedno z największych przedsiębiorstw w kraju i największe przedsiębiorstwo na rynku usług pocztowych. Aktualnie zatrudnia około stu tysięcy pracowników i świadczy ponad 300 rodzajów usług (w tym 44 rodzaje usług podstawowych w obrocie krajowym i 50 w obrocie zagranicznym).<sup>2</sup> Poza tradycyjnymi usługami Poczta prowadzi działalność handlową, finansową, ubezpieczeniową, filatelistyczną, ochroniarską, informatyczną, przetwarzania danych. Obowiązkiem Poczty jest zapewnienie klientom ciągłości świadczenia powszechnych usług

---

<sup>1</sup> T. Chronowski, *Poczta Polska*, COR, [www.poczta.polska.pl](http://www.poczta.polska.pl), 20. 04. 2004 rok.

<sup>2</sup> Materiały wewnętrzne Poczty Polskiej oraz informacje własne uzyskane w wyniku wywiadu z kadrą kierowniczą ppup Poczta Polska.

pocztowych w obrocie krajowym i zagranicznym oraz zapewnienie bezpieczeństwa tegoż obrotu w celu bieżącego i nieprzerwanego zaspokajania potrzeb ludności. Oprócz celów finansowych Poczta Polska wyznaczyła sobie ambitne cele operacyjne.

Poczta Polska jest przedsiębiorstwem wielozakładowym, o sieciowym charakterze, przechodzącym aktualnie poważne przeobrażenia, mające w konsekwencji doprowadzić do powstania grupy kapitałowej. Z samej liczby poziomów zarządzania wynika złożoność zarządzania Poczta Polska, zwłaszcza w aspekcie koordynacji i komunikacji zarówno wewnątrz poziomów zarządzania, jak i na zewnątrz-pomiędzy poziomami organizacyjnymi PP<sup>3</sup>. Sieć urzędów pocztowych, które bezpośrednio realizują usługi pocztowe, obejmuje równomiernie cały kraj i systematycznie rośnie. Na koniec października 2005 roku było 8010 placówek pocztowych. Od 1995 roku na terenach miejskich Poczta wprowadziła nową formę organizacyjną urzędów. Są nią tzw. oddziały działające na zasadzie wysuniętych okienek pocztowych lub agencje pocztowe.<sup>4</sup> Ich celem jest szybka realizacja usług nadawczych.

W związku z nowymi wyzwaniem, które stoją przed przedsiębiorstwem na rynku usług pocztowych, Poczta Polska rozwija poza nowymi usługami także działalność inwestycyjną o charakterze budowania powiązań kapitałowych, związanych z nabywaniem akcji innych przedsiębiorstw. Do najważniejszych podmiotów, w których Poczta jest akcjonariuszem, należą:

- Poczta Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych (TUW)- 52 % udziałów dla Poczty (oprócz Poczty udziałowcami Towarzystwa jest francuska grupa kapitałowa BNP Paribas i Towarzystwo Ubezpieczeniowe Cardif S.A.),
- Bank Poczty S.A.- 75 % udziałów lub akcji dla Poczty (udziałowcem oprócz Poczty jest tu Prokom Investments S.A.),
- POSTDATA S.A.- 51% udziałów dla Poczty (oraz Prokom Investments S.A.),
- Poczty Fundusz Leasingowy sp. z o.o.- 100% udziałów dla Poczty,

---

<sup>3</sup> B. Kaczmarek, System Zarządzania Poczta Polska [w:] Tradycja i współczesność w metodologicznym nurcie zarządzania (pod red. J. CZEKAJA), AE, Kraków 2007.

<sup>4</sup> Agencje pocztowe wykonują na ogół podstawowe usługi nadawcze, ale dokładny zakres wykonywanej usługi, a także celowość tworzenia agencji pocztowej w określonym miejscu ustala odpowiedni Rejonowy Urząd Poczty (RUP), zarządzający określoną liczbą podległych placówek pocztowych.

- Poczta Agencja Usług Finansowych S.A. (PAUF),
  - Post Media Serwis sp. z o.o. (PMS)- 100 % udziałów.
- Wymienione podmioty gospodarcze tworzą tzw. „grupę kapitałową”.

## 2. Charakterystyka rynku usług pocztowych w Polsce- kierunki zmian

W każdej gospodarce narodowej usługi pocztowe zajmują poważną pozycję w kategorii usług powszechnych dla ludności. Dążenie Państw Członkowskich do ujednoczenia zasad funkcjonowania rynku usług pocztowych we wszystkich krajach Unii Europejskiej prowadzi do narastania powiązań organizacyjnych, technicznych i ekonomicznych między krajami członkowskimi, powodując, że zasadne staje się stanowisko stwierdzające, iż problemów związanych z rozwojem polskiego rynku usług pocztowych nie można rozpatrywać w sposób wyizolowany. W Polsce rynek usług pocztowych jest jednym z najbardziej rozwiniętych sektorów. Został on podzielony przez Ministerstwo Łączności na trzy obszary:<sup>5</sup>

1. Rynek zastrzeżony dla Poczty Polskiej- obejmujący usługi o charakterze powszechnym, tzn. przyjmowanie, przewóz, doręczanie przesyłek listowych o masie do 2kg oraz paczek w obrocie krajowym i zagranicznym,
2. Rynek usług pocztowych dozwolony dla każdego po uzyskaniu koncesji. Rynek ten dotyczy także usług pocztowych, ale z wyłączeniem usług zastrzeżonych dla Poczty Polskiej i usług kurierskich,
3. Rynek usług pocztowych całkowicie wolny- obejmuje usługi pocztowe nie mające charakteru powszechnego. Należą do nich np.: przewóz paczek inny niż pocztowe, transfer pieniędzy i dystrybucja druków bezadresowych (ulotek) i ankiet. Aby świadczyć tego typu usługi, wystarczy wpis do ewidencji działalności gospodarczej lub do rejestru handlowego.

Konkurencję na rynku usług pocztowych wywołały dokonujące się na nim przemiany liberalizacyjne, demonopolizacyjne i deregulacyjne. W rezultacie

---

<sup>5</sup> A. Daszkowska, B. Glejbicka, Rynek usług pocztowych w procesie globalizacji [w:] Operatorzy narodowi na europejskim rynku pocztowym-doświadczenia i perspektywy, IX Sympozjum Poczty Polskiej, Szczecin 2002, s. 44.

podjętych działań wzrósł stopień natężenia współzawodnictwa operatorów pocztowych w poszczególnych segmentach rynku usług pocztowych. Stopień tej konkurencji w wybranych obszarach rynku usług pocztowych na przykładzie krajów Unii Europejskiej przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Stopień natężenia konkurencji w wybranych obszarach rynku usług pocztowych w krajach Unii Europejskiej

Obszar rynku	Współzawodnictwo	Cechy charakterystyczne
Listowe przesyłki krajowe	W fazie rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> <li>– możliwość konkurowania bardzo zawężona, gdyż są obszary zastrzeżone dla publicznych operatorów pocztowych</li> <li>– najważniejsi konkurenci poczt publicznych to operatorzy działający w niszach rynkowych</li> <li>– współzawodnictwo głównie na rynkach lokalnych i na rynkach reklamy bezpośredniej</li> </ul>
Międzynarodowe przesyłki listowe	W fazie umiarkowanego wzrostu (kontrolowane przez publicznych operatorów pocztowych)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– występuje współzawodnictwo w tym obszarze (szczególnie w obszarze klientów biznesowych), pomimo prawnie usankcjonowanych w krajach członkowskich obszarów zastrzeżonych.</li> </ul>
Paczki	Intensywne (umacnianie pozycji publicznych operatorów pocztowych)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– publiczni operatorzy pocztowi mają często pozycję dominującą, którą ugruntowują poprzez aliance strategiczne i przejęcia prywatnych podmiotów</li> <li>– silna koncentracja rynku w rękach publicznych operatorów pocztowych</li> <li>– publiczni operatorzy pocztowi rozwijają rynki logistyczne</li> </ul>
Usługi ekspresowe	Intensywne (fuzje i przejęcia przeprowadzane przez publicznych operatorów pocztowych)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wzmocniona aktywność operatorów pocztowych w tym segmencie. Segment charakteryzuje się jednak dominacją publicznych operatorów pocztowych, która jest wynikiem zawieranych przez nich aliansów strategicznych, partnerstwa i przejęć</li> </ul>
Nowe usługi	W fazie rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> <li>– fragmentaryczna konkurencja o charakterze wyspecjalizowanym</li> <li>– operatorzy prywatni specjalizują się w świadczeniu usług lepszych jakościowo, nie objętych obszarem zastrzeżonym</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bericht der Kommission an das Europäische Parlament Und den Rat über Anwendung der Postrichtlinie (Richtlinie (97/67/EG), Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Brüssel, 25.11.2002, s. 27.

Jak wynika z tabeli 1, konkurencja na rynku usług pocztowych nie przebiega z jednakowym natężeniem we wszystkich segmentach. Zdecydowanie wolniej rozwija się w segmencie przesyłek listowych, niż w segmencie przesyłek paczkowych i ekspresowych. Nierówny rozkład siły konkurencji w poszczególnych segmentach rynku usług pocztowych wynika z niepełnej demopolizacji tego rynku w obszarze przesyłek listowych oraz z ograniczonych środków finansowych koniecznych do wdrożenia nowych usług, opartych na wyspecjalizowanych technologiach.

Niezadowolająca dynamika rozwoju rynku usług pocztowych, wynikająca z ograniczenia do niego dostępu innym jednostkom gospodarczym, wymusiła przeprowadzenie reform ukierunkowanych na liberalizowanie dotychczas obowiązujących przepisów. Efektem podjętych reform było stopniowe ograniczanie monopolu państwowych operatorów pocztowych oraz zdywersyfikowanie pola ich działania. W wyniku dokonującej się liberalizacji rynku usług pocztowych wykształciły się na nim dwa rodzaje konkurencyjności:

- wewnątrzgałęziowa,
- międzygałęziowa.

**Konkurencja wewnątrzgałęziowa** odbywa się pomiędzy podmiotami wytwarzającymi lub sprzedającymi takie same lub podobne usługi. Oznacza to, że na rynku usług pocztowych taki rodzaj konkurencji sprowadza się do rywalizacji pomiędzy podmiotami już funkcjonującymi na rynku (np. między publicznym operatorem pocztowym a niepublicznymi firmami kurierskimi) lub pomiędzy podmiotami planującymi dopiero wejść na rynek usług pocztowych lub jego segment (np. pomiędzy przedsiębiorstwami transportowymi, logistycznymi, telekomunikacyjnymi).<sup>6</sup>

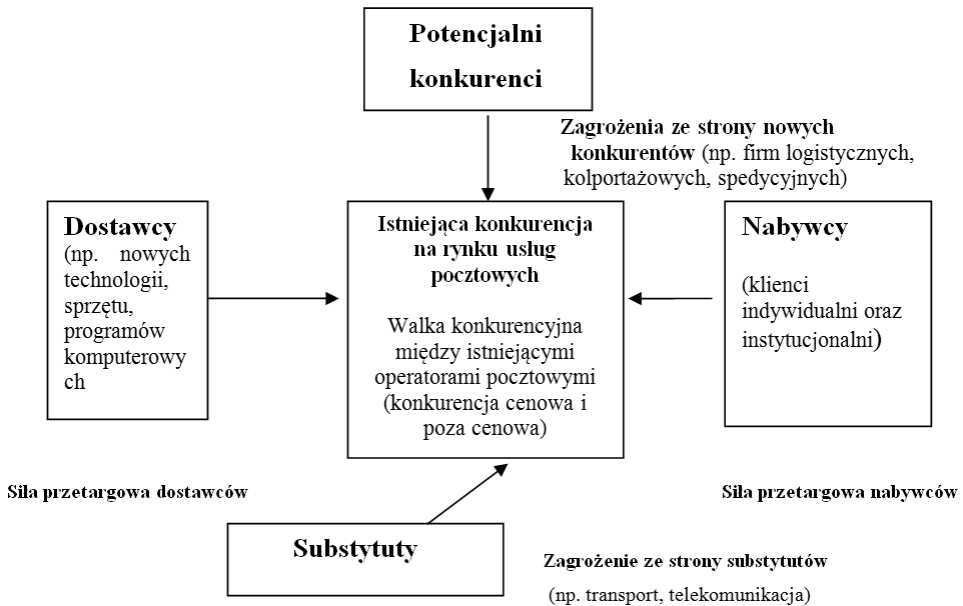
**Konkurencja międzygałęziowa** na rynku usług pocztowych odbywa się pomiędzy podmiotami oferującymi usługi substytucyjne wobec usług pocztowych, które mają zaspokoić potrzeby związane z przekazem informacji oraz przewozem rzeczy. Taki rodzaj konkurencji występuje pomiędzy operatorami pocztowymi a innymi firmami świadczącymi usługi komunikacyjne (np. transportowe, logistyczne, spedycyjne, telekomunikacyjne, informatyczne).<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> G. Wolska, *Wpływ konkurencji na rozwój rynku usług pocztowych*, [w:] *Informacja Pocztowa nr 6'2005*, red. Centrum Infrastruktury, Wydział Techniki i Technologii, Warszawa, Wydział Poligrafii CI, Wrocław (nakład 650 egz.), s.10.

<sup>7</sup> Tamże, s.12.

Dla celów objaśnienia konkurencji wewnątrzgałęzowej i międzygałęzowej na rynku usług pocztowych można posłużyć się techniką analizy pięciu sił M.E. Portera (rys.1).



Rys. 1. Główne siły napędowe konkurencji na rynku usług pocztowych według M.E. Portera

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. PWN, Warszawa 1992, s. 22

W wyniku toczącej się walki konkurencyjnej w sektorze, do głosu dochodzą nie tylko firmy krajowe, ale także międzynarodowe. Poprzez sprawność ich działania, poziom świadczonych usług, nowoczesną technologię, jakość świadczonych usług pocztowych i kurierskich, na współczesnym rynku usług pocztowych coraz szybciej rozwija się wielowymiarowa konkurencja.

Na rynku usług pocztowych funkcjonują dwa rodzaje podmiotów gospodarczych świadczących usługi pocztowe: publiczny operator usług pocztowych posiadający status przedsiębiorstwa państwowego (w Polsce funkcję tę sprawuje ppup Poczta Polska) oraz inni operatorzy pocztowi (najczęściej prywatni, działający na podstawie uzyskanych koncesji lub w wolnym obszarze rynku).

Na rynku funkcjonuje około 90 podmiotów prywatnych świadczących usługi pocztowe.<sup>8</sup>

Przemiany, które nastąpiły w gospodarce oraz nowelizacja przepisów w zakresie funkcjonowania niektórych podmiotów gospodarczych, doprowadziły do liberalizacji i demonopolizacji rynku usług pocztowych. Spowodowało to pojawienie się firm konkurencyjnych wobec Poczty Polskiej i konieczność rywalizacji na tym specyficznym rynku, na którym zgodnie z uregulowaniami ustawowymi oddziałuje państwo, nakładając na publicznego operatora pocztowego szczególne obowiązki, ale jednocześnie chroniąc jego działalność poprzez zastrzeżenie wykonywania niektórych usług tylko dla Poczty Polskiej- i w pewnym sensie, czyniąc ją monopolistą. Obecnie ppup Poczta Polska jest największym operatorem pocztowym spośród około 146 operatorów działających na polskim rynku pocztowym.<sup>9</sup> Działalność poczty dotycząca usług o charakterze powszechnym jest w bardzo niewielkim stopniu uzupełniana funkcjonowaniem małych podmiotów gospodarczych o charakterze wybitnie lokalnym i dużej zależności od Poczty Polskiej.

Nieco inaczej wygląda sprawa usług kurierskich, gdzie oprócz Poczty z usługą EMS-Pocztex działa kilku znaczących prywatnych operatorów pocztowych, stanowiących bezpośrednią i poważną konkurencję dla Poczty Polskiej. Należą do nich między innymi:

- firmy kurierskie działające na rynku wewnętrznym: Spedpol, Kurierse-rvis, Stolica, Raben- Szybka Paczka
- firmy kurierskie międzynarodowe, opierające swoją działalność na kapitale zagranicznym, posiadające dużą liczbę placówek międzynarodowych, krajowych oraz wiele punktów transportowych: DHL World Express TNT, United Parcels, United Parcels Service (UPS), Federal Express
- firmy szerokoprofilowe, w których usługi pocztowe, to tylko niewielki element działalności gospodarczej, np. Przedsiębiorstwo Produkcji Rynkowej i Eksportowej „Servisco”

---

<sup>8</sup> Źródło: zasoby internetowe.

<sup>9</sup> Taki stan zanotowano na dzień 8 września 2006 roku w: projekt ustawy o komercjalizacji państwowego przedsiębiorstwa użyteczności publicznej „Poczta Polska” z dnia 26 kwietnia 2007 roku, Druk 1688, nr RM 10-16-07.



Badania zamieszczone przez Dziennik Puls Biznesu<sup>10</sup> wykreowały ranking najszybszych, najbardziej elastycznych i najtańszych firm kurierskich. Z tych trzech cech wyliczono średnią arytmetyczną, która stawia Pocztex na czwartym miejscu (tabela 2).

Tabela 2

## Ranking firm kurierskich

Miejsce w rankingu	Nazwa firmy kurierskiej
1	Masterlink Ekspres
2	UPS
3	X-press Bikers
<b>4</b>	<b>Pocztex</b>
5	TNT
6	Sprinter
7	Stolica
8	AGAP
9	Siódemka
10	DHL Express

Źródło: M. Bołtryk, B. Tychowski, Kurierzy stanęli do wyścigu, Puls Biznesu z dn. 18.09.2003 rok

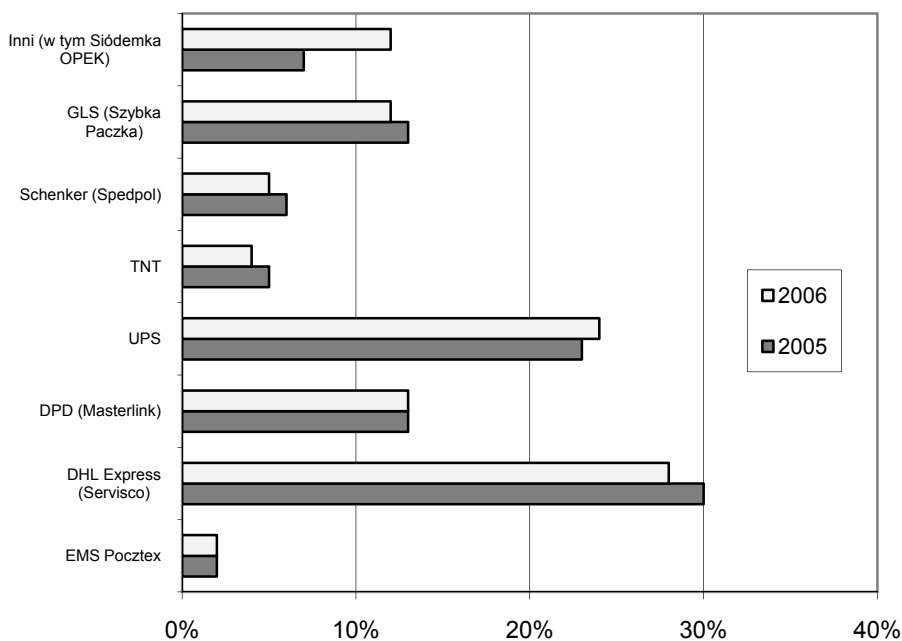
Usługa EMS Pocztex jest aktualnie ściśle związana z jednym z segmentów działalności Poczty Polskiej w obszarze usług kurierskich. Proces realizacji usługi EMS Pocztex nie jest efektywny (stanowi ok. 1% udziału przychodów z usługi kurierskiej w przychodach ogółem<sup>11</sup>), gdyż są niedociągnięcia organizacyjne i logistyczne, co znacznie utrudnia lub wręcz uniemożliwia odpowiednie wykorzystanie możliwości, potencjału i zasobów Poczty Polskiej. Poczta Polska traktuje usługę EMS- Pocztex jako jeden z wielu oferowanych przez nią produktów. Zasadniczą cechą odróżniającą EMS- Pocztex od innych usług jest to, że funkcjonuje on na otwartym rynku wśród wielu firm konkurencyjnych.

<sup>10</sup> Badania zostały wykonane w latach 2003-2004. Poddano im firmy kurierskie liczące się na rynku. Badano trzy podstawowe cechy wpływające na satysfakcję klientów: szybkość, elastyczność, koszt usługi [w:] M. Bołtryk, B. Tychowski, *Kurierzy stanęli do wyścigu*, Puls Biznesu z dn. 18.09.2003.

<sup>11</sup> Materiały wewnętrzne Poczty Polskiej.

Brak koncentracji na rozwoju i konkurencyjności usługi kurierskiej w porównaniu z agresywnymi działaniami konkurencji powoduje, że pozycja EMS- Pocztex jest coraz słabsza. Taka sytuacja wymaga zastanowienia się nad przyszłością EMS Pocztex w taki sposób, aby wszystkie decyzje dotyczące realizacji usługi kurierskiej zapadały szybko na wszystkich szczeblach zarządzania, albo podjęciu decyzji o ewentualnym wydzieleniu tej usługi poza struktury Poczty Polskiej i kontynuowaniu działalności w nowej formie.

Procentowy udział operatorów pocztowych w rynku przesyłek kurierskich w ostatnich latach przedstawia rysunek 2.



	EMS Pocztex	DHL Express (Servisco)	DPD (Masterlink)	UPS	TNT	Schenker (Spedpol)	GLS (Szybka Paczka)	Inni (w tym Siódemka OPEK)
2006	2%	28%	13%	24%	4%	5%	12%	12%
2005	2%	30%	13%	23%	5%	6%	13%	7%

Rys. 2. Udział procentowy operatorów pocztowych w rynku przesyłek kurierskich w latach 2005 i 2006

Źródło: opracowanie własne na podstawie: danych źródłowych za 2005 rok, zaczerpniętych z Raportu Ministerstwa Transportu, SP III. 1, Warszawa 2006 r. oraz danych źródłowych za 2006 rok, zaczerpniętych z raportu DHL (strona [www.dhl.pl](http://www.dhl.pl)).

Na podstawie przedstawionego wykresu widać, że największy procentowo udział w rynku przesyłek kurierskich mają tacy operatorzy jak DHL Express oraz UPS. EMS Pocztex ma najmniejszy udział w tymże rynku- zaledwie 2% w roku 2005 i taki sam rok później, jednakże od 2001 roku EMS Pocztex systematycznie traci swoją pozycję na rynku usług kurierskich ekspresowych.<sup>12</sup>

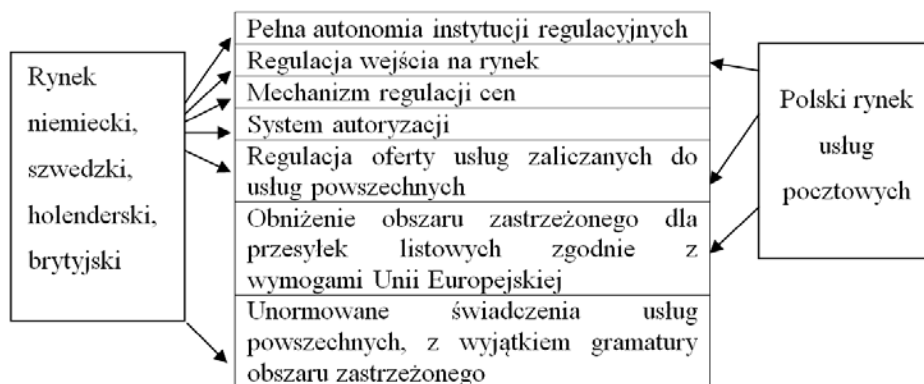
Zgodnie z Dyrektywą 97/67/WE Parlamentu Europejskiego w sprawie wspólnych reguł rozwoju wewnętrznego wspólnotowych usług pocztowych i polepszenia jakości usług, usługi pocztowe zostały uznane za usługi powszechne o ogólnym znaczeniu gospodarczym, jednakże liberalizacja spowoduje, że systematycznie zmniejszany będzie obszar zastrzeżony w usługach pocztowych. Dla wszystkich operatorów pocztowych oznaczać to będzie z jednej strony zwiększoną konkurencję, z drugiej strony- możliwość opanowania rynków i usług dotychczas dla nich niedostępnych. Tam, gdzie rynek pocztowy został już całkowicie zliberalizowany, jak na przykład w Szwecji czy Finlandii, narodowi operatorzy konkurują z firmami krajowymi, jak i zagranicznymi. Europejskie firmy pocztowe wchodzą w rozmaite porozumienia i alianse strategiczne, aby móc toczyć wspólną walkę z najsilniejszymi firmami w tym zakresie.

Oprócz doręczeń przesyłek listowych, większość przedsiębiorstw pocztowych działa w jednym lub więcej segmentów: paczki, przesyłki ekspresowe, usługi finansowe, logistyka, ubezpieczenia. Stan procesów dostosowawczych niektórych operatorów europejskich, w tym i Polski, jest zróżnicowany, co przedstawia rysunek 3.

Z rysunku 3 wynika, iż na tle wymienionych wyżej krajów Unii Europejskiej, polski rynek usług pocztowych ma jeszcze wiele do zrobienia w zakresie uregulowań prawnych i „domknięcia” niektórych obszarów do wspólnych reguł rynku pocztowego „europejskiego”. Brak zatem uregulowań na polskim rynku usług pocztowych w zakresie pełnej autonomii instytucji regulacyjnych, mechanizmu regulacji cen i systemu autoryzacji oraz obniżenia obszaru zastrzeżonego dla przesyłek listowych zgodnie z wymogami Unii Europejskiej. Wymaga to zmian wielu ustaw na poziomie ministerialnym, zmian w strukturach wewnętrznych Poczty Polskiej, wdrożenia nowoczesnych systemów informatycznych i logistycznych oraz czasu.

---

<sup>12</sup> Ministerstwo Transportu, Raport SP III.1, Warszawa 2006 oraz strona [www.dhl.pl](http://www.dhl.pl)



**Uwaga:** strzałki określają zamknięcie obszaru regulacyjnego w procesach dostosowawczych do wspólnych reguł funkcjonowania rynku pocztowego do Unii Europejskiej.

Rys. 3. Stan procesów dostosowawczych polskiego oraz niemieckiego, szwedzkiego, holenderskiego i brytyjskiego rynku usług pocztowych do wspólnych reguł rozwoju rynku wewnętrznego Unii Europejskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportu Komisji dla Parlamentu Europejskiego.

Obraz przygotowania i wykonania inicjatyw gospodarczych podjętych przez Poczte Polską oraz niektórych operatorów europejskich przedstawia tabela 3.

Informacje umieszczone w tabeli 3 wskazują na spore dysproporcje w poziomie zaawansowania zmian w Poczcie Polskiej i wymienionych powyżej operatorów pocztowych. Z przeprowadzonej przeze mnie analizy wynika, że w przygotowaniu rynku są luki zarówno w płaszczyźnie rozwiązań regulacyjnych i prawnych, jak i w płaszczyźnie przygotowania polskiego rynku pocztowego do zaleceń i wymogów dyrektyw pocztowych Unii Europejskiej. Warto jednak zauważyć, że jeszcze dwa lata temu nie było jasno wytyczonej strategii Poczty Polskiej, a systemy informatyczne nie były tak zaawansowane jak w chwili obecnej.

Tabela 3

Porównanie inicjatyw gospodarczych podjętych przez Poczta Polską oraz operatorów pocztowych: niemieckiego, szwedzkiego, holenderskiego, brytyjskiego

<b>Obszary inicjatyw gospodarczych</b>	<b>Poczta niemiecka, szwedzka, holenderska, brytyjska</b>	<b>Poczta Polska</b>
Zmiana struktury organizacyjnej	TAK	TAK*
Strategia rozwoju	TAK	TAK
Wdrożenie nowoczesnego systemu logistycznego	TAK	NIE
Ekspansja międzynarodowa i globalna	TAK	NIE
Nowoczesny system informatyczny	TAK	NIE**
Dywersyfikacja działalności	TAK	TAK***
Znacząca zmiana struktury przychodów z prowadzonej działalności	TAK	NIE

\* - proces przebudowy struktury organizacyjnej rozpoczął się w Poczcie Polskiej w 2005 roku i wciąż trwa

\*\* - w Poczcie Polskiej trwają procesy kończące wdrażanie jednego spójnego i nowoczesnego systemu informatycznego

\*\*\* - Poczta Polska dywersyfikuje intensywnie swoją działalność (dywersyfikacja działalności nastąpiła także w spółkach zależnych od Poczty Polskiej)

Źródło: opracowanie własne.

Postęp technologiczny w zakresie technologii informatycznej, skutkujący wzrostem procentowego udziału użytkowników Internetu w ludności ogółem, przynosi dwojakie skutki; to taki „obosieczny miecz”, którego pierwszym skutkiem jest wpływ penetracji Internetu na komunikację i transakcje płatnicze, na racjonalizację i substytucję przesyłek dotyczących transakcji oraz automatyzację fizycznych transakcji płatniczych. Rynek przesyłek listowych z racji rozwoju Internetu i nowych usług (e-mail, czat, gadu-gadu) wykazuje tendencję spadkową. Spadek ten jest efektem substytucji usług- usługi tradycyjne mają swoje elektroniczne substytuty. Drogę elektroniczną można wykorzystać do przesyłania faktur, przedkładania rachunków, stosowania efektywnej reklamy bezpośredniej. Drugi wpływ polega na tym, że technologia zmienia sposób działania przedsiębiorstw pocztowych, na przykład centralne sortowanie przesyłek można pominąć, stosując w przyszłości automatyczny proces ustawiania kolejności

oraz generowanie przesyłek komputerowo. Automatyczny proces ustawiania kolejności jest obecnie na świecie wdrażany, a udział wstępnego sortowania w oparciu o przesyłki pocztowe generowane przez komputer nieustannie wzrasta.<sup>13</sup> Firmy konkurencyjne dla Poczty Polskiej zdają sobie sprawę, że sortowana poczta miejska doręczana dwa razy w tygodniu, stanowiąca ok. 40% wolumenu przesyłek pocztowych ogółem, to najbardziej atrakcyjny model wejścia na rynek. Warunkiem jest tu tylko kompletna i łatwo rozbudowująca się sieć. Takim działaniom przyświecać musi strategia zarządzania logistyką outsourcingu, która na całym świecie jest branżą o szybkim tempie rozwoju. Największe tempo rozwoju w tym zakresie cechuje Stany Zjednoczone, następnie Europę i na koniec Azję.

Wzrost wymagań i oczekiwań polskiego społeczeństwa, dotyczących jakości, asortymentu i dostępności usług pocztowych, musi znaleźć swoje odzwierciedlenie w konieczności dostosowania się Poczty Polskiej do realiów wolnego rynku. W miarę przechodzenia od rynku monopolu do rynku konkurencji będą się też zwiększać naciski ze strony konkurencji. Wydaje się, że redukcja kosztów, przejrzyste ich rozliczanie oraz zróżnicowanie cen i poprawa jakości są najlepszymi sposobami obrony przed nowymi konkurentami wchodzącymi na rynek. Warunki te muszą być wdrożone w wystarczającym stopniu po to, by móc kształtować swój potencjał w oparciu o te instrumenty. Poczta Polska posiada kilka mocnych stron, co pozwala jej konkurować na tym coraz bardziej liberalnym rynku. Należą do nich na przykład:

- lojalność i przywiązanie klientów do Poczty,
- niższy poziom cen taryfowych niż u potencjalnych klientów,
- największa dostępność usług,
- współpraca z zagranicznymi zarządami pocztowymi,
- duży potencjał osobowy i rzeczowy (większy niż u innych operatorów).

Pamiętać trzeba, że takie atuty są niewystarczające, aby nic nie robić i nie bać się wejścia na rynek nowych, konkurencyjnych podmiotów, bowiem nowi operatorzy pocztowi mogą łatwo wejść na rynki, na których działają duże przedsiębiorstwa pocztowe z wysokimi kosztami i niezróżnicowanymi cenami.

---

<sup>13</sup> Materiały pochodzące z zasobów Internetu mówią o tym, że przykładowo w USA udział wstępnego sortowania przesyłek ekspresowych wzrósł z 61% do 67% w latach 2000-2003, dzięki zastosowaniu ośrodków wstępnego sortowania przez urzędników np. marki Pitney Bowes.

**Podsumowując**, w ostatnich latach można zauważyć kilka tendencji na rynku, które mają wpływ na funkcjonowanie i kondycję Poczty Polskiej. Są to:

- coraz silniejsza konkurencja na rynku usług pocztowych i kurierskich (liberalizacja),
- wciąż malejący obszar monopolu (demonopolizacja),
- wzrastające wymagania klientów,
- ograniczenia w przydziale środków budżetowych (zmniejszające się subwencje budżetowe) (deregulacja),
- zmiana w formach komunikowania się, przekazywania informacji i dokumentów, dokonywania płatności-spowodowane dokonującym się ogromnym postępowaniem technicznym i technologicznym.

Liberalizacja i globalizacja rynku, jego demonopolizacja i deregulacja oraz swobodny przepływ zasobów, zanikanie granic prowadzenia działalności komercyjnej w ramach Unii Europejskiej, sprawiły że uwolnienie rynku usług pocztowych jest nieuniknione. Spowoduje to ograniczenie monopolu Poczty Polskiej i otwarcie nowych, wcześniej niedostępnych dla firm kurierskich segmentów rynku. Proces liberalizacji trwa, a jego zakończenie jest przewidziane na 2009 rok, jednakże termin ten może się opóźnić z powodu nieprzygotowania do uwolnienia rynku dla konkurencji. Sprostać konkurencji może jedynie „sprywatyzowana Poczta”, gdyż tylko sprywatyzowane spółki mają struktury elastyczne, są wrażliwe na potrzeby klienta oraz starają się stworzyć wartość dla akcjonariuszy o wiele większą niż przedsiębiorstwa rynkowe, są także dobrym podkładem dla tworzenia grup kapitałowych. Poczta Polska będzie musiała także znacznie obniżyć koszty, głównie z powodu rozrastającej się konkurencji oraz dążyć do tworzenia na bazie narodowego operatora pocztowego dobrze funkcjonującej grupy kapitałowej. Rynek usług pocztowych jest szczególnie dobrym miejscem powstawania silnych ekonomicznie grup kapitałowych.

## Literatura

1. Bołtryk M., Tychowski B., Kurierzy stanęli do wyścigu, Puls Biznesu z dn. 18.09.2003.
2. Chronowski T., Poczta Polska, COR, [www.pocztapolska.pl](http://www.pocztapolska.pl), 20.04.2004 rok.

3. Daszkowska A., Glejbicka B., Rynek usług pocztowych w procesie globalizacji [w:] Operatorzy narodowi na europejskim rynku pocztowym-doświadczenia i perspektywy, IX Sympozjum Poczty Polskiej, Szczecin 2002.
4. Kaczmarek B., System Zarządzania Poczta Polska [w:] Tradycja i współczesność w metodologicznym nurcie zarządzania (pod red. J. Czekaja), AE, Kraków 2007.
5. Materiały wewnętrzne Poczty Polskiej oraz informacje własne uzyskane w wyniku wywiadu z kadrą kierowniczą ppup Poczta Polska.
6. Ministerstwo Transportu, Raport SP III.1, Warszawa 2006 strona [www.dhl.pl](http://www.dhl.pl)
7. Projekt ustawy o komercjalizacji państwowego przedsiębiorstwa użyteczności publicznej „Poczta Polska” z dnia 26 kwietnia 2007 roku, Druk 1688, nr RM 10-16-07.
8. Strona [www.dhl.pl](http://www.dhl.pl)
9. Wolska G., Wpływ konkurencji na rozwój rynku usług pocztowych, [w:] Informacja Poczta nr 6'2005, red. Centrum Infrastruktury, Wydział Techniki i Technologii, Warszawa, Wydział Poligrafii CI, Wrocław.

**POLISH POSTAL SERVICE MARKET EXEMPLIFIED BY THE STATE ENTERPRISE  
'POCZTA POLSKA' –CHANGES TRENDS**

**Summary**

This article characterises Polish postal service market with the main role of the state enterprise 'Poczta Polska'. It contains this market's basic data, taking into consideration changes trends connected with The European Union requirements and competition threats.

*Translated by Beata Glinkowska*