

# Tomasz Sondej

---

## Ekspansja publicznych operatorów pocztowych na rynkach wewnętrznym i zagranicznych

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 88, 671-679

---

2012

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.

*TOMASZ SONDEJ*

Uniwersytet Szczeciński

## **EKSPANSJA PUBLICZNYCH OPERATORÓW POCZTOWYCH NA RYNKACH WEWNĘTRZNYM I ZAGRANICZNYCH**

### **Wprowadzenie**

Liberalizacja rynku i wzrost konkurencji na tradycyjnym rynku usług pocztowych, w tym zwłaszcza przesyłek listowych i paczkowych, powoduje, że dotychczasowi monopolisci, tj. publiczni operatorzy usług pocztowych, tracą udziały w tych rynkach. Dla utrzymania silnej pozycji rynkowej i podzielenia kosztów działania sieci placówek pomiędzy różne produkty, jak również kosztów funkcjonowania sieci doręczycielskiej podejmują działania dywersyfikacyjne<sup>1</sup>.

### **1. Dywersyfikacja na rynku wewnętrznym**

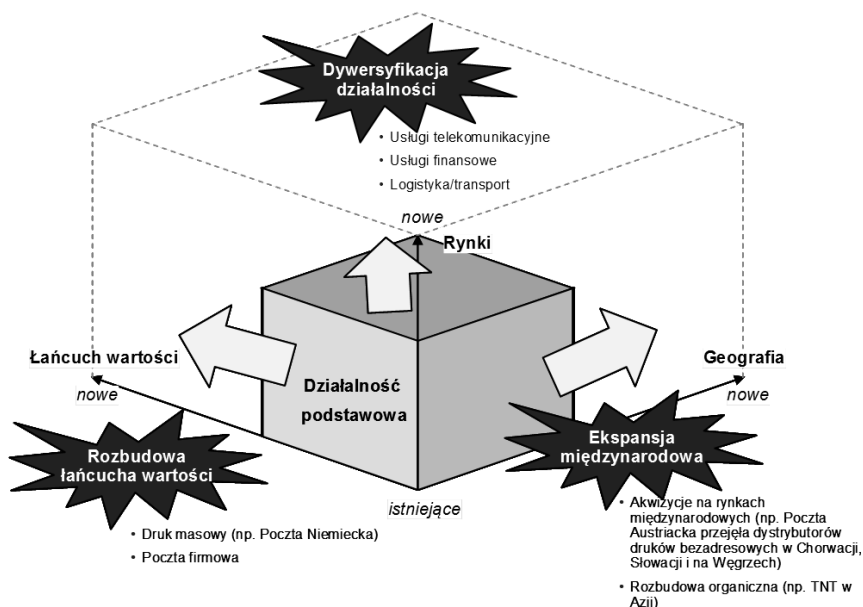
W zakresie świadczenia usług lub pośrednictwa w sprzedaży usług i towarów poprzez posiadane sieci publiczni operatorzy pocztowi najczęściej podejmują działalność w zakresie usług finansowych (bankowych i ubezpieczeniowych), handlowych (sprzedaż drobnych towarów i sprzedaż w sklepach internetowych należących do operatora), pośrednictwa w sprzedaży usług turystycznych, ubezpieczeniowych, losów loteryjnych, biletów (komunikacyjnych i na imprezy sportowe, kulturalne

---

<sup>1</sup> G. Gierszewska wyróżnia dywersyfikację koncentryczną i konglomeracyjną. Dywersyfikacja koncentryczna dotyczy rozwoju w nowych kierunkach, ale podobnych do tradycyjnego pola działania firmy (produktów lub rynków, wiedzy technologicznej). Dywersyfikacja konglomeracyjna oznacza wejście w nowe obszary działalności, nowe rynki, nowe sektory. Zob. G. Gierszewska, *Zarządzanie strategiczne*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 107.

itp.), sprzedaży prasy, wydawania i przyjmowania druków i innych dokumentów w kontaktach z władzami państwowymi i samorządowymi.

Dywersyfikacja związana z działalnością sortowniczo-transportową obejmuje przede wszystkim: usługi transportowe, konfekcjonowanie produktów, magazynowanie, a w konsekwencji rozwój usług w tym obszarze. Publiczni operatorzy pocztowi oferują także kompleksowe usługi logistyczne. Podstawowe kierunki modyfikacji działań publicznych operatorów pocztowych przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Kluczowe wymiary ekspansji operatorów pocztowych

Źródło: *Prezentacja wyników prac nad Strategią Poczty Polskiej na lata 2010–2015*, wersja 01.07.2010, Poczta Polska, Warszawa 2010, s. 16.

Dostosowując kierunki rozwoju działalności do nowych warunków otoczenia, publiczni operatorzy pocztowi wprowadzili strategię opartą na połączeniu restrukturyzacji i wzrostu, które obejmują:

- ekspansywny wzrost zapewniający kompleksowe i spójne portfolio produktów (uzupełnienia i rozszerzenie oferty)<sup>2</sup>,
- restrukturyzację i wzrost w ramach działalności podstawowej.

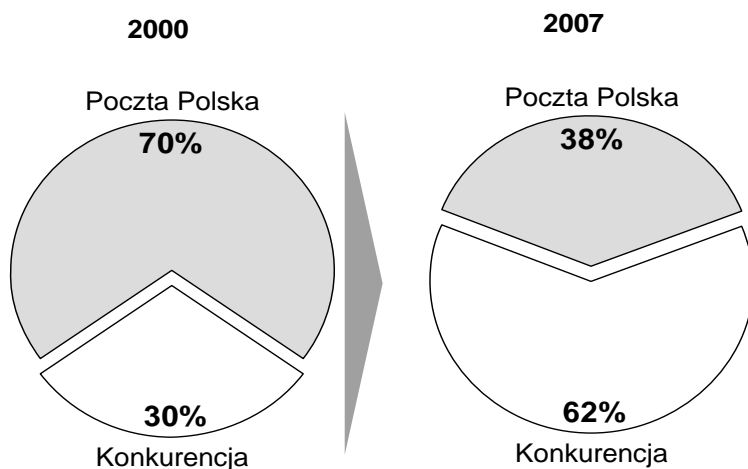
W europejskim sektorze pocztowym obserwuje się trzy główne kierunki wzrostu operatorów publicznych:

<sup>2</sup> Przypadki braku spójności w dywersyfikacji usług Poczty Polskiej opisano w: R. Pasek, *Negatywne aspekty nadmiernej dywersyfikacji pocztowej*, w: *Czynniki kreujące rozwój społeczeństwa informacyjnego w Polsce*, ZN US nr 519, WN US, Szczecin 2008, s. 507–514.

- rozwój działalności podstawowej i dążenie do podniesienia efektywności procesów świadczenia usług,
- rozbudowę łańcucha wartości; dodawanie nowych usług uzupełniających istniejące portfolio (np. druk masowy, magazynowanie jako element obsługi sprzedaży wysyłkowej),
- ekspansję międzynarodową (regionalną, ogólnoeuropejską i światową).

Dywersyfikacja działalności operatorów pocztowych jest skutkiem zmniejszających się udziałów w rynku tradycyjnych usług pocztowych i utraty pozycji przez te przedsiębiorstwa<sup>3</sup>.

Na przykład w związku ze wzrostem konkurencji udziały publicznego operatora pocztowego w Polsce w rynku usług kurierskich, ekspresowych i paczkowych kształtowały się jak na rysunku 2.

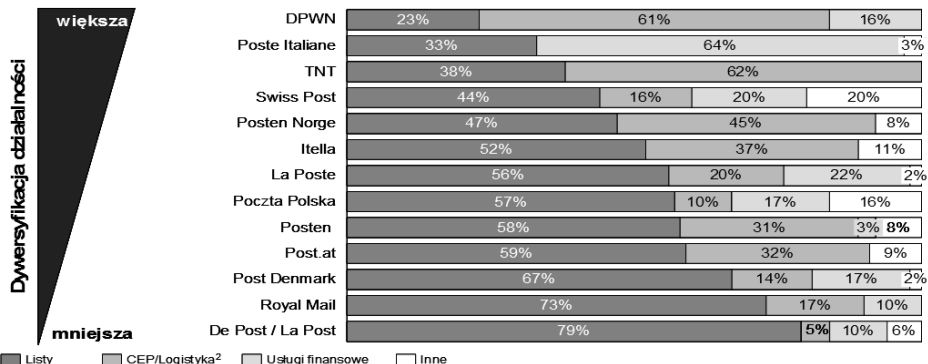


Rys. 2. Zmiany udziału Poczty Polskiej w rynku KEP w 2000 i 2007 roku według wolumenu

Źródło: *Strategia Poczty Polskiej na lata 2009–2015. Finalne Wyniki Fazy Analiz*, Warszawa, 20.04.2009, s. 176.

Publiczni operatorzy pocztowi uzyskują przychody z kilku głównych rodzajów działalności, co przedstawiono na rysunku 3.

<sup>3</sup> Jeszcze w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku wielu publicznych operatorów pocztowych koncentrowało się na podstawowym obszarze działalności zgodnie z zasadą: „Tak długo jak istnieją podstawy rozwoju firmy jednobiznesowej (firma może rozwijać się przez zwiększanie produkcji obecnego wyrobu), tak długo nie powinna ona rozważać decyzji o dywersyfikacji”. A. Zelek, *Zrządzanie strategiczne. Diagnozy, decyzje, strategie*, Wydawnictwo ZSB, Szczecin 2000, s. 104.



Uwagi: 1) dane dla grup kapitałowych, klasyfikacja przychodów według danych źródłowych  
2) usługi logistyczne świadczone firmom zewnętrznym

Rys. 3. Udział przychodów według segmentu działalności w odsetkach przychodów w 2007 roku

Źródło: *Strategia Poczty Polskiej na lata 2009–2015. Finalne Wyniki Fazy Analiz*, Warszawa, 20.04.2009, s. 37.

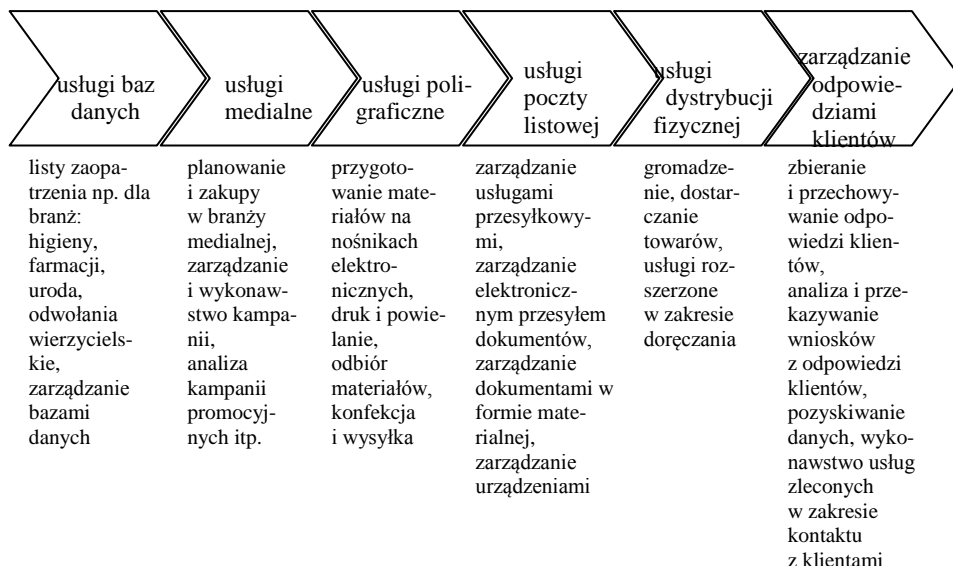
Rynek usług pocztowych w końcu XX wieku i na początku XXI wieku podlega istotnym zmianom pod względem struktury popytu i potrzeb nabywców. Rozszerzenie działalności<sup>4</sup> publicznych operatorów pocztowych stało się sposobem na osiągnięcie silnej pozycji na rynkach:

- paczek pocztowych, przesyłek ekspresowych, usług transportowych i logistycznych;
- pocztowych usług okienkowych, usług finansowych, pośrednictwa w dystrybucji usług i towarów,
- usług świadczonych w oparciu o nowe technologie i wiedzę zgromadzoną o klientach.

Publiczni operatorzy pocztowi w celu poprawy sytuacji rynkowej i finansowej starają się oferować nie tylko proste usługi pocztowe, ale również usługi, które integrują różne obszary działalności<sup>5</sup>. W obszarze usług pocztowych rozszerzyli łańcuch wartości usługi<sup>6</sup> dla klientów instytucjonalnych, co przedstawia rysunek 4.

<sup>4</sup> Z. Pierścionek podaje, że odpowiednia dywersyfikacja przedsiębiorstwa może być źródłem przewagi konkurencyjnej, jeżeli poszczególne produkty są odpowiednio rozmieszczone w różnych fazach życia sektorów. Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, WN PWN, Warszawa 1996, s. 195.

<sup>5</sup> Najważniejszym instrumentem walki konkurencyjnej prowadzonej przez koncerny ponadnarodowe „(...) są ciągle, zorganizowane procesy innowacyjne, czyli nieustanny, dobrze pla-



Rys. 4. Łańcuch wartości w usługach pocztowych stosowany przez nowoczesnych operatorów pocztowych.

Źródło: opracowanie na podstawie ITA Consulting & WIK-Consult, *The Evolution of the European Postal Market since 1997*. Study for the European Commission, August 2009, s. 109.

Działalność oparta na tradycyjnym łańcuchu wartości jest łatwa do skopiowania przez konkurentów i do tego realizowana jest często po niższych kosztach niż koszty publicznego operatora pocztowego. Dlatego niezbędne jest rozszerzanie łańcucha wartości tak, aby można było efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby.

---

nowany postęp wiedzy” – Z. Sadowski, *Eseje o gospodarce*, PTE i Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000, s. 53.

<sup>6</sup> W koncepcji nowej gospodarki tworzenie wartości w każdym z ogniw łańcucha wartości obejmuje pięć kolejnych faz: gromadzenie, organizowanie, selekcję, syntezę i dystrybucję informacji. Szerzej na ten temat pisze F. Krawiec, *Marketing w firmie przyszłości*, Difin, Warszawa 2005, s. 67–69; J.F. Rayport, J.J. Sviokla, *Exploiting the virtual value chain*, Harvard Business Review, November–December 1994.

### 3. Ekspansja międzynarodowa publicznych operatorów pocztowych

Ekspansja międzynarodowa publicznych operatorów pocztowych jest działaniem, którego najważniejsze przesłanki to<sup>7</sup>:

- posiadanie wiedzy i umiejętności organizacji procesów dystrybucji drobnych przesyłek i świadczenia usług logistycznych,
- ograniczone warunki rozwoju działalności we własnym kraju (np. operator holenderski),
- możliwość łatwego rozwinięcia międzynarodowej działalności usługowej w segmentach nieobjętych monopolem,
- rozwój nowych branż (np. handlu elektronicznego) i możliwość pozyskania klientów na rynkach międzynarodowych,
- wyprzedzenie konkurencji i zajęcie korzystnej pozycji na międzynarodowym rynku usług przesyłkowych i logistycznych<sup>8</sup>.

Ekspansji międzynarodowej dokonywali przede wszystkim operatorzy wcześniej podejmujący problem restrukturyzacji, którzy jednocześnie na rynku krajowym spotykali się z konkurencją<sup>9</sup>. Stan zaawansowania ekspansji międzynarodowej publicznych operatorów pocztowych na koniec 2008 roku według segmentów usług przedstawiony został w tabeli 1.

---

<sup>7</sup> J.E. Stiglitz dostrzegając wiele mankamentów działania przedsiębiorstw działających w skali globalnej, a zwłaszcza korporacji transnarodowych, wskazuje na zasadnicze korzyści, jakie przynosi ich działanie gospodarce światowej i poszczególnym gospodarkom krajowym: podnoszenie stopy życiowej w wielu państwach, w tym w państwach rozwijających się; przepływ strumienia produktów z krajów rozwijających się do wysoko uprzemysłowionych; przepływ informacji rynkowej, transfer technologii zmniejszający lukę wiedzy, zwięźlenie luki zasobów, miejsca pracy i wzrost gospodarczy krajów rozwijających się, tanie produkty o coraz wyższej jakości na rynkach krajów rozwiniętych. W konsekwencji wpływa to na obniżenie kosztów utrzymania, niskiej inflacji i niskich stóp procentowych. Zob. J.E. Stiglitz, *Wizja sprawiedliwej globalizacji. Propozycje usprawnień*, WN PWN, Warszawa 2007, s. 202.

<sup>8</sup> Podobne przesłanki ekspansji międzynarodowej wprowadzają O. Shenkar i Y. Luo, którzy wyróżniają: przesłanki rynkowe (ofensywne – wykorzystywanie okazji i defensywne – obrona pozycji rynkowej), przesłanki ekonomiczne – osiągnięcie wyższej rentowności, stopy zwrotu, redukcji kosztów na skutek wykorzystania tańszych, zagranicznych czynników produkcji, przesłanki strategiczne – eksploatacja zasobów używanych dotychczas na rynku kraju macierzystego, zdobycie premii za działania pionierskie. Zob. O. Shenkar i Y. Luo, *International Business*, John Wiley & Sons, Inc., New York 2004, s. 10–11, za: M. Gorynia, *Strategie ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 59.

<sup>9</sup> Chodzi tu głównie o zagraniczne inwestycje bezpośrednie publicznych operatorów pocztowych polegające na zakładaniu lub wykupie przedsiębiorstw (zwłaszcza świadczących usługi kurierskie, logistyczne i transportowe). Rodzaj takich inwestycji wyróżnia się zazwyczaj na podstawie samodzielności prowadzenia działalności gospodarczej za granicą lub przejmowania kierownictwa już istniejącego przedsiębiorstwa. Zob. A. Budnikowski, *Międzynarodowe obroty czynnikami produkcji*, w: *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, red. A. Budnikowski, E. Kawecka-Wyrzykowska, PWE, Warszawa 1997, s. 131–134.

Tabela 1

Międzynarodowa ekspansja europejskich publicznych operatorów pocztowych

Usługi	Skala krajowa lub regionalna	Skala europejska	Skala światowa
paczki i przesyłki ekspresowe	Austrian Post (Trans-o-flex), Post Danmark (region skandynawski), Itella (region skandynawski oraz bałtycki), CTT Correiros (Tourline Express, Hiszpania)	La Poste (DPD/Geopost), Royal Mail (GLS)	Deutsche Post (DHL), TNT
przesyłki listowe w obrocie zagranicznym		De Post-La Post (BPI)	TNT/Royal Mail (Spring), Deutsche Post (DHL Global Mail), La Poste, Swiss Post (SPI)
przesyłki listowe w obrocie krajowym i inne wybrane usługi pocztowe na tym rynku	TNT Post (Austria, Niemcy, Włochy, Słowacja), Deutsche Post/DHL Global Mail (Holandia, Hiszpania), Norwegian Posten Norge (Szwecja, Dania)		
usługi przedwysyłkowe w przesyłkach listowych i inne usługi pocztowe	TNT Post (Niemcy, Wielka Brytania, Włochy), Deutsche Post/DHL Global Mail (Francja, Wielka Brytania), Austrian Post (Niemcy), Itella (Niemcy, państwa bałtyckie i skandynawskie), Belgian De Post-La Post (Asterion, Francja), Swedish Posten (region skandynawski), Swiss Post (Niemcy)		

Źródło: ITA Consulting & WIK-Consult, *The Evolution of the European Postal Market since 1997*. Study for the European Commission, August 2009, s. 84.

Pozostali operatorzy publiczni w państwach europejskich – poza wymienionymi w tabeli – działali tylko na krajowych rynkach. Według skali działania ekspansja międzynarodowa największych publicznych operatorów pocztowych została zaprezentowana w tabeli 2.

Tylko czterech wielkich operatorów pocztowych osiągnęło skalę działań w całej Europie, a dwóch z nich działa w skali światowej (TNT i DP DHL).



Tabela 2

Międzynarodowa ekspansja narodowych operatorów pocztowych w segmencie paczek i przesyłek ekspresowych do 2008 roku

Ekspansja na skalę regionalną	Ekspansja na skalę ogólnoeuropejską	Ekspansja na skalę światową
Austrian Post (Trans-o-flex), Post Danmark (region skandynawski), Itella (region skandynawski oraz bałtycki), Posten AB (region skandynawski), Posten Norge (region skandynawski), CTT Correiros (Tourline Express, Hiszpania)	La Poste (DPD/Geopost), Royal Mail (GLS),	Deutsche Post (DHL), TNT

Źródło: ITA Consulting & WIK-Consult, *The Evolution of the European Postal Market since 1997*. Study for the European Commission, August 2009, s. 146.

## Posumowanie

Publiczni operatorzy pocztowi w różnym stopniu przygotowali się do nowej sytuacji. Najszybciej restrukturyzująca się grupa operatorów dość mocno broni swoich pozycji rynkowych i świadczy usługi pocztowe oraz z rynku KEP i TSL na skalę globalną. Wolniej dostosowujący się operatorzy mają dość silną pozycję na rynku rodzimym oraz podejmują działalność w skali międzypaństwowej bądź ogólnoeuropejskiej. W najgorszym położeniu znajdują się operatorzy opóźniający restrukturyzację – oni tracą najszybciej pozycję na krajowych rynkach i są nieprzygotowani do pełnego otwarcia rynku na konkurencję. Wynika to przede wszystkim z protekcyjnej polityki państwa, jako regulatora rynku i właściciela, które było gwarantem zachowania pozycji rynkowej, oraz z braku konsekwencji działania rządów tych operatorów we wdrażaniu zmian.

## Literatura

1. Budnikowski A., *Międzynarodowe obroty czynnikami produkcji*, w: *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, red. A. Budnikowski, E. Kawecka-Wyrzykowska, PWE, Warszawa 1997.
2. Gierszewska G., *Zarządzanie strategiczne*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000.
3. Gorynia M., *Strategie ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.

4. ITA Consulting & WIK-Consult, *The Evolution of the European Postal Market since 1997*. Study for the European Commission, August 2009.
5. Krawiec F., *Marketing w firmie przyszłości*, Difin, Warszawa 2005.
6. Pasek R., *Negatywne aspekty nadmiernej dywersyfikacji pocztowej*, w: *Czynniki kreujące rozwój społeczeństwa informacyjnego w Polsce*, ZN US nr 519, WN US, Szczecin 2008.
7. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, WN PWN, Warszawa 1996.
8. Prezentacja wyników prac nad Strategią Poczty Polskiej na lata 2010–2015, wersja 01.07.2010, Poczta Polska, Warszawa 2010.
9. Rayport J.F., Sviokla J.J., *Exploiting the virtual value chain*, Harvard Business Review, November–December 1994.
10. Sadowski Z., *Eseje o gospodarce*, PTE i Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000.
11. Shenkar O., Luo Y., *International Business*, John Wiley & Sons, Inc., New York 2004.
12. Stiglitz J.E., *Wizja sprawiedliwej globalizacji. Propozycje usprawnień*, WN PWN, Warszawa 2007.
13. *Strategia Poczty Polskiej na lata 2009–2015. Finalne wyniki fazy analiz*, Warszawa, 20.04.2009.
14. Zelek A., *Zarządzanie strategiczne. Diagnozy, decyzje, strategie*, Wydawnictwo ZSB, Szczecin 2000.

## **THE EXPANSION OF THE PUBLIC POSTAL OPERATORS IN THE DOMESTIC AND FOREIGN MARKETS**

### **Summary**

The paper presents an analysis of activities undertaken by the public postal operators in order to improve the market position in domestic and foreign services markets in terms of the postal services' liberalization in EU.

*Translated by Tomasz Sondej*