

Tomasz Sondej

Zmiany sposobu kształtowania cen publicznych operatorów pocztowych

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 24, 211-224

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr TOMASZ SONDEJ
Uniwersytet Szczeciński

ZMIANY SPOSOBU KSZTAŁTOWANIA CEN PUBLICZNYCH OPERATORÓW POCZTOWYCH

Streszczenie

Celem artykułu jest omówienie zmian, jakie zachodzą w polityce cenowej publicznych operatorów pocztowych w trakcie liberalizacji rynku usług pocztowych. Przedstawiono w nim podejście tradycyjne polegające na taryfowym sposobie ustalania cen, które zostało znacznie ograniczone oraz nowe sposoby kształtowania i różnicowania cen. Nowe podejście ma umożliwić obrońcę pozycji rynkowej i zachowanie udziału w rynku usług pocztowych.

Wprowadzenie

Ceny za usługi pocztowe w Europie, w tym w Polsce w tradycyjny sposób były ustalane metodą taryfową. Korespondowało to z monopolem i własnością państwową oraz poglądami, że usługi pocztowe muszą być dostępne dla wszystkich na równych prawach¹. Zachowanie zasad kształtowania cen metodami właściwymi taryfom pozostało w stosunku do pocztowej usługi powszechnej. Jest to skutkiem zaliczenia tej usługi do niezbędnych społeczeństwu i gospodarce dla ich sprawnego funkcjonowania. Ceny za pozostałe usługi pocztowe są ustalane na podstawie konkurencyjnych zasad działania na rynku. Tendencje regulacyjne kształtowania cen wszystkich usług pocztowych zmierzają do jak najszerszego zastosowania metod rynkowych, które wraz ze wzrostem konkurencji powodują ograniczenie dynamiki wzrostu opłat, zwłaszcza dla podmiotów nadających duże ilości przesyłek.

¹ W teorii i praktyce działania monopolu wskazuje się jednak, że ceny są zazwyczaj ustalane na poziomie wyższym niż koszt krańcowy, co jest przeciwieństwem konkurencji doskonałej, gdzie cena w długim okresie zrównuje się z kosztem krańcowym. Za: D. Laidler, S. Estrin, *Wstęp do mikroekonomii*, Gebethner i S-ka, Prientice Hall International, Warszawa 1991, s. 203.

Czynniki wpływające na poziom cen za usługi pocztowe

Cena za usługę pocztową jest kształtowana na podstawie czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Czynniki zewnętrzne mające wpływ na ceny to przede wszystkim: ceny za usługi pocztowe podmiotów konkurencyjnych, popyt na usługi pocztowe, koszty transportu w danym kraju (ceny paliw i środków transportu, korzystanie z infrastruktury transportowej), ceny usług substytucyjnych w zakresie przekazu informacji, przewozu dóbr rzeczowych i przesyłu środków pieniężnych, struktura rynku usług pocztowych i skala monopolu. Drugim co najmniej tak samo ważnym elementem kształtowania cen za usługi pocztowe są koszty wewnętrzne operatora pocztowego i jego strategia cenowa (w tym skłonność do narzucania wyższych bądź niższych marż). Koszty wewnętrzne wpływające na ceny usług pocztowych to przede wszystkim koszty funkcjonowania sieci sprzedaży usług, koszty przemieszczania i segregacji oraz koszty ich doręczania. Niezwykle ważnym problemem są koszty pośrednie związane z utrzymaniem zarządów różnych szczebli organizacyjnych operatora pocztowego i utrzymywaniem majątku. Efektywność działania jednych operatorów pocztowych powoduje, że mogą oni wybierać pomiędzy strategią przywództwa kosztowego a strategią zbierania śmietanki (pomimo przyjmowania zasady, że ceny usługi powszechnej powinny być oparte na kosztach jej świadczenia). Nieefektywność działania innych operatorów zmusza ich do walki o przetrwanie w zliberalizowanych segmentach na rynku.

Problem ustalania cen za usługi pocztowe operatora publicznego polega na umiejętnym przyjmowaniu ograniczeń wynikających z regulacji prawnych i funkcjonowania rynku przy jednoczesnym kształtowaniu cenników tak, aby opłaty nie powodowały utraty klientów poszukujących zaspokojenia potrzeb substytutami lub usługami konkurencyjnymi. Poczta jako tradycyjna gałąź działalności gospodarczej polegającej na przemieszczaniu informacji jest narażona szczególnie na konkurencję ze strony nowych substytutów, które stanowią podstawę rozwoju społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy.

Dlatego stosowanie polityki cenowej z czasów monopolu jest szczególnie niebezpieczne dla operatorów publicznych. Nawet jeśli regulacje Unii Europejskiej zmierzają do częściowego zachowania społecznego (socjalnego) charakteru działalności pocztowej, każdy operator musi poszukiwać sposobu kształtowania cen akceptowanych przez rynek.

Operatorzy publiczni muszą sprostać wymaganiom regulatora rynku, który w zakresie usługi powszechnej wymaga od nich równego traktowania użytkowników usług pocztowych. Szczególnie dolegliwe i utrudniające działania konku-

rencyjne jest wymaganie wobec polityki upustowej, gdzie czasami operator publiczny może dokonywać upustów tylko na podstawie liczby nadawanych przesyłek określonego rodzaju. Może to oznaczać dla użytkownika, że jeśli nadaje bardzo dużo przesyłek (zamawianych jako powszechna usługa pocztowa), ale różnych rodzajów, to nie uzyska rabatu, ponieważ nie osiągnie wymaganej liczby przesyłek poszczególnych kategorii dla uzyskania upustu. W takich sytuacjach operatorzy publiczni mają problem z konkurencyjnym kształtowaniem cen i mogą tracić klientów.

Ceny za pocztowe usługi niepowszechne świadczone przez publicznego operatora pocztowego są ustalane w sposób zależny tylko od tego operatora i rynków, na których działa. Tylko niektóre przypadki mogą powodować ograniczenie swobody ustalania cen, jak na przykład świadczenie usług dla określonych grup klientów indywidualnych (np. ociemniałych) czy instytucjonalnych, jeśli tak przewidują regulacje szczególne (np. polecenie prowadzenia kartoteki RTV i zbieranie opłat abonamentowych).

Możliwość swobodnego ustalania cen daje operatorom publicznym szansę na tworzenie kompleksowych ofert usługowych na miarę potrzeb poszczególnych klientów i wycenianie ich w sposób korzystniejszy dla klienta od konkurentów, czy od możliwości oddzielnego zaspokajania potrzeb przesyłkowych, logistycznych czy finansowych.

Na rynku usług pocztowych cena jako czynnik konkurencji ma istotne znaczenie. W warunkach porównywalnej jakości, w tym zwłaszcza dostępności usług, cena jest często czynnikiem decydującym o wyborze operatora pocztowego. Na terenach peryferyjnych indywidualni użytkownicy usług są często zmuszeni do korzystania z usług operatora publicznego, ponieważ tylko takie usługi są dostępne. Opinia na temat takich usług zazwyczaj wskazuje na zbyt wysokie ceny, ale operator i tak stosuje ceny jednolite na terenie całego kraju na pocztowe usługi powszechne, pomimo że koszt ich świadczenia na terenach peryferyjnych jest znacznie wyższy.

Problem stosowania cen jednolitych objawia się na terenach zurbanizowanych, gdzie alternatywni operatorzy pocztowi proponują niekiedy przesyłkę przesyłek, a zwłaszcza paczek w cenie zbliżonej do operatora publicznego, co powoduje obniżenie lub utratę konkurencyjności cenowej. Podobny problem występuje w przypadku przyjmowania i doręczania druków bezadresowych, gdzie operator pocztowy dysponujący ogólnokrajową organizacją sieci ponosi wysokie koszty bezpośrednie i pośrednie, co przekłada się na poziom cen. Konkurujący z nim w tym zakresie prywatni przedsiębiorcy, a zwłaszcza osoby fizyczne

doręczające przesyłki na podstawie umowy o dzieło czy umowy zlecenia, ponoszą znikome koszty związane z wykorzystaniem transportu publicznego lub prywatnego w celu odbioru materiału i dotarcia w rejon doręczeń. Mają oni wyraźną przewagę kosztową, którą trudno jest zniwelować publicznemu operatorowi pocztowemu, zwłaszcza kiedy użytkownik zlecający usługę nadaje mniej przesyłek, niż wynika to z polityki upustowej operatora publicznego, a przesyłki są skierowane w rejon o dużej koncentracji odbiorców.

Ocena stosowania nowego podejścia do opłat za usługi pocztowe

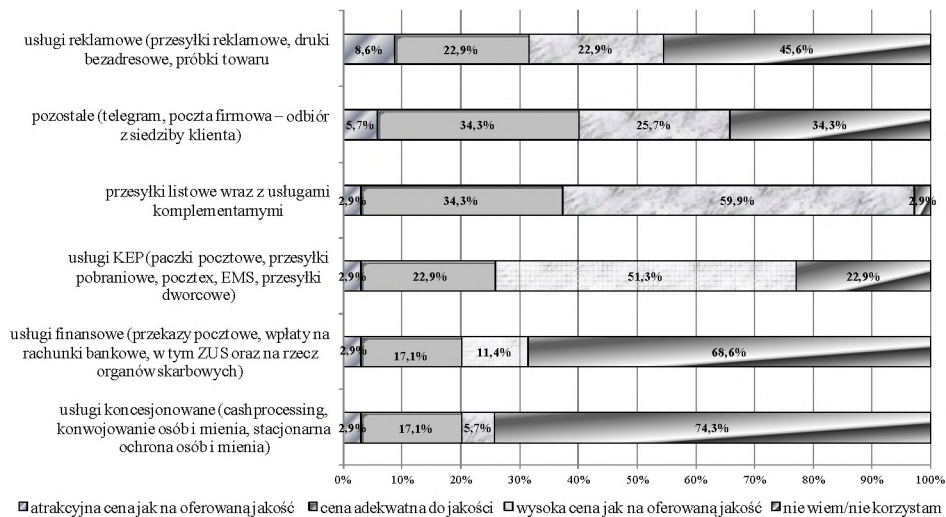
Operator publiczny musi się liczyć z faktem, że problem konkurencji cenowej na rynku usług pocztowych w segmencie klientów indywidualnych jest mniejszym zagrożeniem niż w segmencie nabywców instytucjonalnych, co najmniej z następujących powodów:

- niskiej dostępności do usług operatorów alternatywnych na wielu obszarach;
- przywiązania do poczty osób starszych, których większość korzysta z usług publicznego operatora pocztowego ze względu na zaufanie, tradycję i znajomość marki;
- operatorzy alternatywni rozwijają asortyment swoich usług uwzględniając przede wszystkim potrzeby nabywców instytucjonalnych;
- niskiej atrakcyjności segmentu nabywców indywidualnych charakteryzującego się rozproszeniem zapotrzebowania w przestrzeni, zakupami usług w ilościach detalicznych, stale zmniejszającym się zapotrzebowaniem na usługi.

Jednak czynniki, które przemawiają za pozostawianiem klientów indywidualnych przy operatorze publicznym, są znacznie mniej istotne dla nabywców instytucjonalnych, a zwłaszcza nabywców z segmentu biznesu, na co wskazuje rysunek 1. Kluczowi klienci publicznego operatora pocztowego w Polsce oceniają, że ceny za usługi są zbyt wysokie w stosunku do jakości. W żadnym z badanych obszarów usług publicznego operatora pocztowego suma pozytywnych opinii (tzn. że ceny są atrakcyjne lub adekwatne do jakości usług) nie przekroczyła 40%.

Cennikowa metoda ustalania cen akceptowanych przez regulatora rynku powoduje nieelastyczność w reagowaniu na działania konkurencji. Należy podkreślić, że sezonowe bądź promocyjne obniżki cen praktycznie nie występują (zwłaszcza w Polsce i innych państwach o słabszym poziomie rozwoju publicz-

nego operatora pocztowego). Ponadto cennikowa metoda ustalania cen utrudnia szybkie reagowanie na zmiany cen czynników kosztotwórczych.



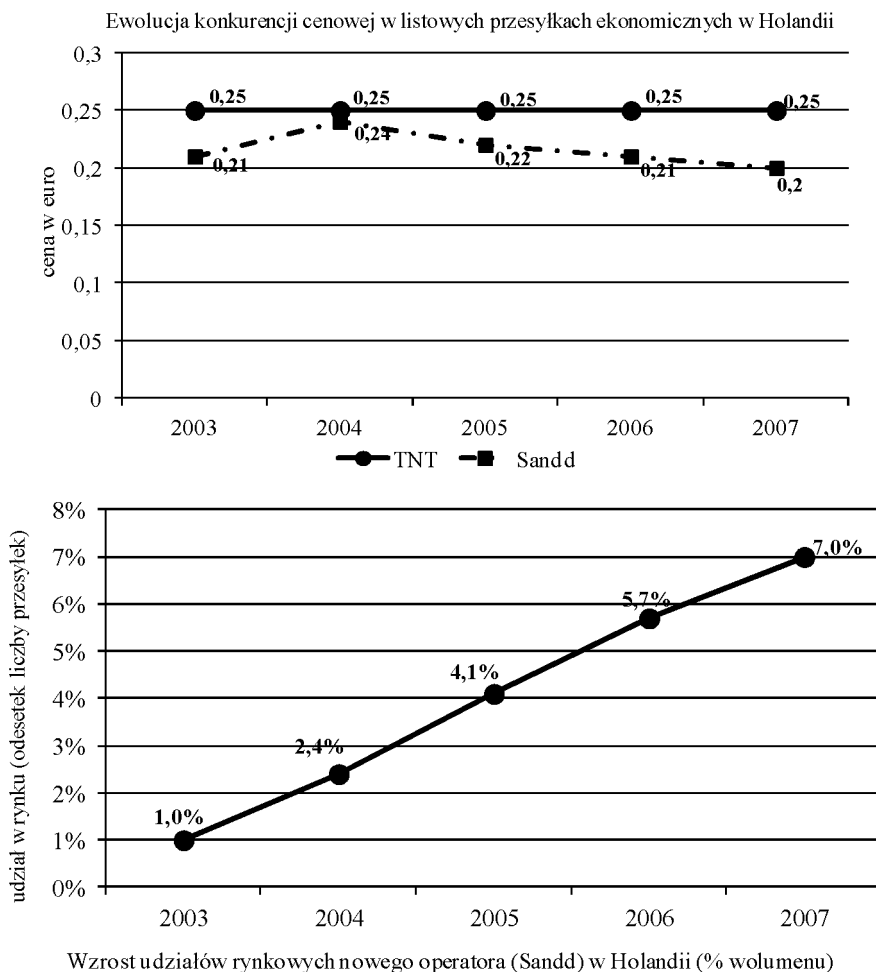
Rys. 1 Opinia kluczowych klientów na temat poziomu cen za wybrane usługi pocztowe. N=35

Źródło: ARC Rynek i Opinia, *Badanie satysfakcji kluczowych klientów Poczty Polskiej i ocena ich podatności na zmianę dostawcy usług. Wyniki badania dla Poczty Polskiej*, Warszawa, listopad 2009, s. 21.

Konkludując, alternatywni operatorzy pocztowi, prowadząc politykę cenową, zazwyczaj mogą stosować następujące rozwiązania:

- ustalać ceny indywidualnie, zwłaszcza z każdym klientem zlecającym większą liczbę usług,
- stosować aktywną politykę cenową wspierającą inne działania marketingowe,
- szybko dostosowywać zmianę poziomu cen do zmiany poziomu kosztów,
- stosować rabaty ilościowe według własnych założeń bez istotnych ograniczeń ze strony regulatora,
- selekcjonować klientów poprzez dyskryminację cenową (nastawiając się na obsługę wyłącznie większych klientów operator może stosować znacznie niższe ceny jednostkowe wobec dużych zamówień).

Przykładem zachowań konkurenta wchodzącego na rynek jest polityka cenowa firmy Sandd na tle stabilnych cen usług TNT w Holandii. Kształtowanie poziomu cen w trakcie pojawienia się znaczącego konkurenta (Sandd) na rynku usług listowych w Holandii oraz wzrost udziału w rynku tego podmiotu zaprezentowano na rysunku 2.



Rys. 2. Zmiany w poziomie cen w segmencie listowych przesyłek ekonomicznych w Holandii w euro

Źródło: opracowanie na podstawie materiałów Zarządu Spółki Poczta Polska SA.

Przykład Holandii wskazuje, że jeśli konkurent wchodzi na rynek, to proponuje ceny niższe od publicznego operatora pocztowego, co powoduje przejmowanie części udziału w rynku. Nawet niewielka różnica w cenie w 2004 r. pozwoliła konkurentowi zwiększyć udział w rynku.

Przewaga konkurencyjna stymulowana przez cenę

Ceny za usługi pocztowe są także jednym z podstawowych elementów branych pod uwagę przez klientów indywidualnych i instytucjonalnych przy wybo-

rze oferty usług pocztowych. Ceny są jednocześnie jednym z najbardziej regulowanych elementów oferty w zakresie pocztowej usługi powszechnej. Regulatorzy rynku mają obowiązek kontrolowania poziomu cen usługi powszechnej, zatwierdzania zmian cen, dbania, aby ceny były oparte na kosztach, a ich wysokość nie stanowiła bariery do korzystania z usług przez wszystkich użytkowników². Obowiązki w zakresie odpowiedniego kształtowania poziomu cen (zgodnie z regulacjami prawnymi) ciąży przede wszystkim na publicznych operatorach pocztowych oraz na konkurentach, o ile takie usługi świadczą lub zostali wyznaczeni do świadczenia usługi powszechnej na określonym obszarze. Ponadto zadaniem regulatora jest kontrola równego traktowania klientów w zakresie cen i upustów przez podmiot świadczący pocztową usługę powszechną³. Warunki regulacyjne znacząco utrudniają politykę cenową publicznych operatorów pocztowych, którzy świadczą najwięcej usług zaliczanych do pocztowej usługi powszechnej. Wobec klientów indywidualnych i instytucjonalnych duże znaczenie ma sposób ustalania cen. Operatorzy pocztowi są zobowiązani do publikacji cen najczęściej w postaci cenników, co powoduje stabilność cen w dłuższym okresie (np. kilku miesięcy czy roku)⁴.

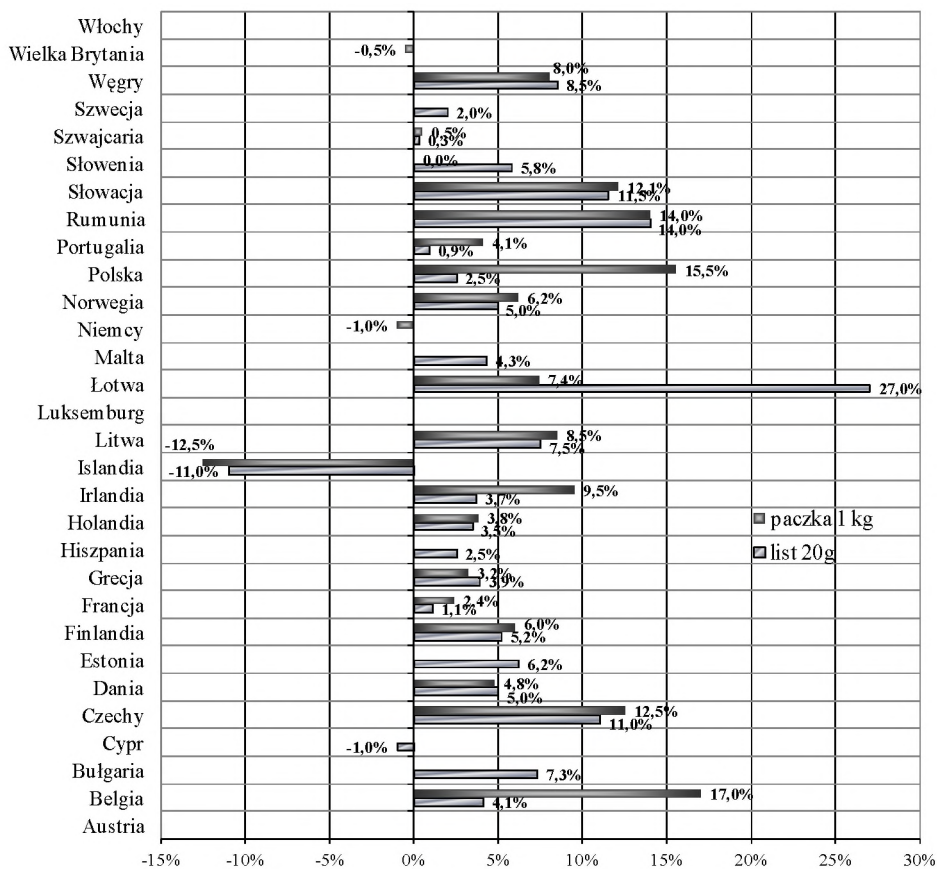
Średnioroczne zmiany cen w latach 2005–2009 zaprezentowano na rysunku 3. W przypadku nabywców indywidualnych kształtowanie cen odnosi się do tradycyjnych czynników, takich jak rodzaj usługi, masa i rozmiar przesyłki, kraj przeznaczenia przesyłki, świadczenia dodatkowe itp.

Czynnikiem różnicującym ceny, który pojawił się w okresie stopniowej liberalizacji rynku jest czas realizacji usługi (podział na przesyłki priorytetowe i zwykle – ekonomiczne).

² „Tworzenie lub współtworzenie cen poza przedsiębiorstwem transportowym ogranicza jego swobodę w kształtowaniu struktury marketingu. Ceny występują wówczas w strukturach instrumentów jako zmienne niezależne. Inne instrumenty i działania marketingowe muszą być w tej sytuacji dostosowane do narzucanych z zewnątrz cen”. Za: D. Rucińska, A. Ruciński, O. Wyszomirski, *Zarządzanie marketingowe na rynku usług transportowych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004, s. 169.

³ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/6/WE z 20 lutego 2008 r. zmieniająca Dyrektywę 97/67/WE w odniesieniu do pełnego urzeczywistnienia rynku wewnętrznego usług pocztowych Wspólnoty, DzU UE z 2008 r., nr L 52, art. 1, ust. 14, tiret 4.

⁴ Ceny za usługi pocztowe operatorów publicznych w okresie utrzymywania monopolu zmieniły się stosunkowo rzadko. O wiele silniej ceny reagowały na zmiany kosztów niż na zmiany popytu. Arthur M. Okun określa takie zjawisko „giętkością” cen – „w podążaniu za kosztami, nawet jeśli popyt przesuwają się w odwrotnym kierunku”. Za: A. M. Okun, *Ceny i ilości. Analiza makroekonomiczna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1991, s. 219.



Dla Austrii, Cypru, Estonii, Hiszpanii i Szwecji brak danych o zmianie cen paczek; w innych przypadkach, jeśli nie ma informacji liczbowej, w danym kraju zmiany wyniosły 0%

Rys. 3. Średnioroczne zmiany nominalnych cen listów o masie do 20 g i paczek o masie do 1 kg w wybranych państwach europejskich w latach 2005–2009

Źródło: opracowanie na podstawie *Main developments in the postal sector (2008–2010). Final Report*, Copenhagen Economics, Copenhagen 2010, s. 39–40.

Jest to sposób ustalania cen, który można uznać za pasywny, ale segment nabywców indywidualnych pocztowej usługi powszechnej nie jest najważniejszym celem działań operatorów alternatywnych, co pozwala publicznym operatorom pocztowym zachowywać wysoką pozycję rynkową. Największym zagrożeniem dla utrzymywania obrotów w tym segmencie są warunki otoczenia, jak ceny substytutów (np. telefonii komórkowej i stacjonarnej, usług teleinformatycznych), regulacje prawne zmuszające do pisemnej (z odręcznym podpisem) komunikacji z instytucjami administracyjnymi, społecznymi i gospodarczymi, stan rozwoju infrastruktury komunikacyjnej (telekomunikacyjnej i transporto-

wej) w państwie, zmiany czynników wpływających na postępowanie konsumenta na rynku (np. potrzeby, styl życia, moda, kultura, czynniki demograficzne), które określają skłonność nabywców indywidualnych do korzystania z usług pocztowych.

Ograniczenia w polityce cenowej mają duże znaczenie dla konkurowania o segment nabywców instytucjonalnych. Ze względu na konieczność zapewnienia jednakowych warunków korzystania z pocztowej usługi powszechnej, dyskryminacja cenowa jest bardzo ograniczona⁵. Jednak i w tak ograniczonych warunkach kształtowania cen w segmencie usług, który jest najistotniejszy na rynku usług pocztowych dla publicznego operatora pocztowego, istnieją możliwości kształtowania cen, które dają przewagę konkurencyjną i bronią pozycji publicznego operatora pocztowego na rynku. W tabeli 1 przedstawiono sposoby różnicowania cen dla klientów instytucjonalnych stosowane przez publicznych operatorów pocztowych w państwach europejskich.

Tabela 1

Kryteria stosowane do ustalania ceny i upustów za produkty pocztowe dla klientów biznesowych

Kryteria oceny produktu	Opis kryterium	Przykłady zastosowania przez operatorów pocztowych w opłatach za usługi
Zawartość przesyłek	przesyłka z korespondencją lub reklamą	Deutsche Post: Infopost (direct mail) Austrian Post: Infomail; Poste Italiane: Postatarget; La Poste: Tem'Post MD (Marketing Direct)
Czas przemieszczania	doręczanie przesyłek w terminie D+1, D+3 lub D+n	La Poste: „La lettre en nombre” D+1/2, „L'Ecopli en nombre” D+3/4, „Postimpact” (D+7) (produkty direct mail), TNT: usługi doręczania w 24h i 48h
Format (wielkość) przesyłki	przesyłki o standardowym lub niestandardowym wymiarze; możliwość zastosowania automatycznego podziału przesyłek	La Poste: „L'offre Tem'post G” podział mechaniczny/nie mechaniczny; Poste Italiane: „Postatarget” Znaormalizowany/Format dowolny; TNT (NL): przesyłki od klientów biznesowych, upust dla przesyłek możliwych do podzielenia maszynowego
Wstępne posortowanie	przesyłki wstępnie posortowane według kodów pocztowych (uwzględnianie stopnia szczegółowości podziału wstępnego)	szeroko stosowany przez operatorów pocztowych na przykład w usługach direct mail lub innych masowych przesyłkach

⁵ Gdy przedsiębiorstwo stosuje dyskryminację cenową, pobiera różne ceny w różnych segmentach rynku, mimo że koszty obsługi każdej grupy klientów są jednakowe. Różnicowanie cen wynikające z różnic kosztów wykracza jednak poza dyskryminację cenową. Za: W.F. Samuelson, S.G. Marks, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998, s. 127. Większość form różnicowania cen za usługi pocztowe – mieszczących się w zbiorze pocztowej usługi powszechnej – dla klientów indywidualnych i instytucjonalnych jest powiązane z różnicami kosztów, co pozwala uniknąć klasycznej dyskryminacji cenowej i zapewnić formalną równość traktowania klientów.

Upust ilościowy	próg minimalnej liczby przesyłek często stosowany wobec klientów biznesowych, wraz ze wzrostem liczby przesyłek ponad próg minimalny upust może wzrastać	szeroko stosowany przez operatorów pocztowych zwykle w kombinacji z upustem przyznawanym za wstępne posortowanie
Minimalny obrót/liczba nadawanych przesyłek w oznaczonym okresie (upust od generowanego obrotu)	stopa upustu może zależeć na przykład od rocznych wydatków na wybrane grupy produktów i może stanowić dodatkowy upust ponad przewidziany dla kryterium upustu ilościowego	TNT: upust za liczbę przesyłek w grupach produktowych (na przykład Bulk Direct Mail) jeśli w danym roku zostanie osiągnięty obrót (np. 100 tys. euro); Deutsche Post: umowa o współpracy w usługach „Infopost” (realizacja minimalnej liczby w ciągu trzech miesięcy)
Strefa doręczenia	upust zależny od obszaru na którym są doręczane przesyłki (strefy taryfowe)	Poste Italiane: w usługach „Posta Massiva” ustanowiła trzy strefy doręczenia: „Aree Metropolitane”, „Capoluogo Provincia”, „Aree Extra Urbane” Royal Mail: udostępnia produkty z 5 strefami doręczeniowymi (od A do E) Posten: przesyłki listowe (priorytetowe i ekonomiczne) doręczane są w dwóch strefach: krajowej i metropolitalnej
Punkt dostępu (przekazania przesyłek)	dostarczenie przesyłek przez klienta do węzła wstępnego lub końcowego sortowania	Royal Mail Wholesale: wszystkie dostępne produkty są inicjowane w Inward Mail Centre podczas określonego dla terminowego doręczania otwarcia otworu wrzutowego w dni robocze; Deutsche Post: „Teilleistungen Brief” listy mogą być transportowane i przekazane do węzła wstępnego sortowania lub do węzła szczegółowego sortowania.
Nadawanie przesyłek w szczytce lub poza szczytem ruchu pocztowego	klient płaci dodatkowy narzut za przesyłki dostarczone w trakcie okresu wysokiego nasilenia ruchu przesyłek	Posten: zaadresowane przesyłki direct mail (ADM) otrzymują narzut jeśli doręczenie ma nastąpić w okresie szczytu nasilenia nadawania przesyłek. W 2009 r. okres szczytu określono od 18 do 23 dnia każdego miesiąca (oprócz lipca).
Zwrot całości lub części płatności w przypadku niedoręczenia przesyłek w oznaczonym (gwarantowanym) terminie	w przypadku niedoręczenia przesyłek w gwarantowanym czasie klient otrzymuje część lub całość wpłaconej należności (zależnie od liczby przesyłek doręczonych nieterminowo w stosunku do ogółu nadanych przesyłek)	La Poste: „L'offre Tem'post G” TNT: Guarantee Mail
Usługi dodatkowe	usługi dotyczące zbierania i przesyłania dla klientów biznesowych przesyłek	TNT: usługi gromadzenia i doręczania dla klientów biznesowych odpowiedzi, przesyłek licznie nadawanych do jednego adresata

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. 107.

Stosowanie zróżnicowania cen dla klientów instytucjonalnych w przypadku publicznych operatorów pocztowych w poszczególnych państwach w Europie przybiera różny zakres i formy.

Operatorzy uznawani za słabiej przystosowanych do pełnej konkurencji⁶, a także ci, którzy byli chronieni przez władze krajowe przed konkurencją⁷ stosują zazwyczaj mniej czynników różnicujących ceny za usługi. Jest to z reguły pasywne zróżnicowanie wynikające z liczby przesyłek, rodzaju usługi, czasu realizacji usługi (priorytetowe i zwykle – ekonomiczne).

Operatorzy uznawani za bardziej ekspansywnych na rynku krajowym i rynkach zagranicznych stosują więcej czynników różnicowania cen za usługi, co pozwala im konkurować z podmiotami krajowymi i zagranicznymi. Szczególne znaczenie dla konkurencji z małymi, średnimi i dużymi podmiotami zajmującymi się świadczeniem usług na terenach zurbanizowanych ma różnicowanie cen ze względu na strefę doręczania. Umożliwia ono takie operowanie poziomem ceny, które daje szansę na wyrównywanie cen w obszarach, gdzie konkurencja jest zainteresowana zdobywaniem klientów i usług oraz zwiększanie cen za usługi na obszarach peryferyjnych, gdzie brak jest zainteresowania konkurencji. Jest to zgodne z postanowieniami trzeciej dyrektywy pocztowej, która wskazuje na wyjątkowość stosowania cen jednolitych. Ponadto zasadność takiego różnicowania cen można wesprzeć argumentem o różnicy w kosztach doręczania przesyłek na terenach miejskich i peryferyjnych⁸.

Czynnikami różnicującymi ceny dla masowych nadawców są stopień posortowania, punkt dostępu i nadawanie przesyłek w szczycie ruchu pocztowego lub poza nim. Są to czynniki, którymi właściwe operowanie może pozwolić na ograniczenie potencjału produkcyjnego operatora pocztowego i poprawić jego

⁶ Za takich operatorów można uznać przede wszystkim operatorów w tych państwach, które zostały wymienione w ostatecznej wersji projektu trzeciej dyrektywy jako państwa mogące przedłużyć okres utrzymywania obszaru usług zastrzeżonych, co znalazło ostateczne potwierdzenie w przyjętej dyrektywie. Za: Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/6/WE..., załącznik 1, art. 3.

⁷ Z głównych przeciwników szybkiego zniesienia monopolu w UE spośród państw tzw. starej Unii uznawane były Belgia i Francja, które argumentowały swoje stanowisko nieprzystosowaniem ich publicznych operatorów pocztowych do pełnej konkurencji. Przykładowo operator belgijski w badaniach na zlecenie Komisji Europejskiej wskazywał na brak przygotowania rynku i regulacji do warunków pełnej konkurencji. Za: *The impact on universal service of the full market accomplishment of the postal internal market in 2009*, Annexes. Study commissioned by the European Commission, Internal Market and Services Directorate General (DG MARKT/2005/03/E), PricewaterhouseCoopers May 2006, s. 19–24.

⁸ Należy jednak brać również pod uwagę koszty jednostkowe świadczenia usługi na poszczególnych obszarach, które nie mogą być wyższe od proponowanych cen, bo operator nie będzie w stanie osiągnąć korzystnego wyniku finansowego.

pozycję kosztową w stosunku do konkurentów. To sytuacja korzystna dla publicznego operatora pocztowego, ale także może być wykorzystywana przez konkurentów, którzy nie mają dużych mocy produkcyjnych. Dlatego operator publiczny powinien bardzo aktywnie stosować te kryteria dla zatrzymywania dotychczasowych i pozyskiwania nowych klientów oraz ich przesylek.

Istotny z punktu widzenia klienta jest koszt korzystania z oferty operatora i dlatego klienci indywidualni najczęściej poszukują usług o niskich lub średnich cenach, które przynajmniej w części są w stanie zaspokoić ich potrzeby. Podmioty administracyjne oczekują usług tanich, standardowych i pewnych (z wysokim prawdopodobieństwem doręczenia przesyłki). Operatorzy pocztowi nie zawsze są w stanie podolać tym oczekiwaniom, co skutkuje uruchamianiem przez wymienione podmioty własnych służb doręczeńowych. Jednostki biznesowe mają bardzo różne oczekiwania cenowe w stosunku do operatora. W przypadku gdy opłatę mogą przerzucić na odbiorcę (np. nabywcę korzystającego ze sklepu internetowego), często pozostawiają odbiorcy wybór podmiotu realizującego usługę i poziom jej jakości. Kiedy same ponoszą koszty korzystania z usług pocztowych, bardzo często dobierają usługi według kryterium minimalizacji kosztów i maksymalizacji korzyści z usługi. Prowadzi to na przykład do tego, że w sprawach pilnych korzystają z usług ponadstandardowych (np. usługi ekspresowe), a w przypadku potrzeb planowanych i przewidywanych starają się dostosować do możliwości wykorzystania usług najtańszych (np. reklama pocztowa czy masowa wysyłka przesyłek do klientów powoduje, że klienci biznesowi wcześniej przygotowują materiał i korzystają z usług o niskiej terminowości, ale za to o odpowiednio niższej cenie). Dlatego nadal przesyłki z tzw. kategorii ekonomicznej cieszą się popularnością wśród klientów indywidualnych i instytucjonalnych (w każdym z segmentów). Wymagania klientów są wysokie, nawet w przypadku tych usług, co do jakości, w tym zwłaszcza deklarowanej przedłużonej terminowości i sposobu doręczenia.

Należy podkreślić, że brak należytej jakości i wygórowane opłaty za usługi są często czynnikiem poszukiwania alternatywnych dostawców usług lub substytutów usług pocztowych⁹. Wielu użytkowników usług pocztowych próbuje

⁹ E. Załoga wskazuje, że w transporcie preferencje dotyczące wyboru gałęzi transportu przez użytkownika można rozpatrywać według spełnienia kryteriów koncepcji 3xA: dostępności (*availability*), akceptacji (*acceptability*), świadomości (*awareness*). Za: E. Załoga, *Strategie rynkowe kolei wobec zmian w preferencjach klientów*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1998, s. 114. Należy podkreślić, że syntetyczne kryteria wyboru gałęzi łączności, a nawet operatora świadczącego usługi mogłyby sprowadzać się również do zastosowania tej koncepcji.

zastąpić je usługami świadczonymi drogą elektroniczną, np. klienci indywidualni ze względu na szybkość przekazu preferują usługi telefonii stacjonarnej, mobilnej i usługi internetowe¹⁰. Klienci biznesowi również poszukują możliwości eliminacji usług operatora pocztowego poprzez wykorzystanie drogi elektronicznej (np. przesył faktur drogą internetową), bankowości, sieci handlowych itp. Zadaniem operatora pocztowego jest zaferowanie kompleksowej i wygodnej obsługi, która będzie w konkretnych obszarach działalności klientów konkurencyjna wobec innych operatorów pocztowych i substytutów. W przeciwnym przypadku, przy braku takiej konkurencyjności operatora, będzie on wybierany jako usługodawca, który jest „złem koniecznym” jeśli nie będzie innej możliwości zaspokojenia potrzeb potencjalnych klientów.

Zakończenie

Rozważając potrzeby i preferencje użytkowników usług pocztowych, należy przeanalizować ich oczekiwania w zakresie relacji, jakie łączą ich z operatorem pocztowym. Klienci indywidualni najczęściej przez wiele lat korzystają z wąskiej palety usług pocztowych, sporadycznie nabywając inne usługi z całej oferty operatora. To klienci, którzy są powiązani z konkretną placówką pocztową w związku z ich miejscem zamieszkania i obszarem obsługi przydzielonym placówce pocztowej. Ich oczekiwania często sprowadzają się do sprawnej obsługi przy zakupie usług, życzliwości i profesjonalności pracownika placówki. Często, zwłaszcza na obszarach wiejskich, kontakt z operatorem pocztowym przez wiele lat, a nawet dziesięcioleci, jest realizowany przez tego samego pracownika. Klienci pokładają więc nadzieję, że ten konkretny pracownik świadczy im usługi z najwyższym zaangażowaniem. Jeśli tak nie jest, cała działalność operatora pocztowego jest negatywnie postrzegana przez pryzmat tej jednej relacji.

Klienci instytucjonalni mają inne oczekiwania, które są związane z liczbą zamawianych usług, profesjonalizmem pracowników operatora w rozwiązywaniu problemów dużych umów i partii przesyłek, ciągłością kontaktów itp. Nabywcy z segmentu instytucji administracyjno-politycznych oczekują przede wszystkim pewności wykonania usług i rzetelności przestrzegania umów, możliwie dużych rabatów itp. Dużym problemem jest tutaj równe traktowanie klien-

¹⁰ Szerzej na temat wpływu m.in. czynników technicznych na popyt indywidualnych nabywców usług pocztowych: A. Stolarczyk, *Podstawowe czynniki zmieniające zachowania konsumentów na europejskim rynku usług pocztowych*, w: *Przeobrażenia na rynku łączności i kierunki jego rozwoju*, Zeszyty Naukowe nr 463, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 227–236.

tów, które odpowiada skali generowanych potrzeb i masie przesyłek. W tym segmencie występują podmioty masowo nadające przesyłki, tj. w ilościach uznanych za masowe przez operatora pocztowego i określonych przepisami zaakceptowanymi przez regulatora rynku (zwłaszcza w odniesieniu do równego traktowania przy upustach cenowych). Są też jednak klienci nadający każdorazowo mniejsze ilości przesyłek, ale zamawiający usługi stale i niemieszczący się w kategorii nadawców masowych. Należy do nich większość mniejszych organów samorządu terytorialnego (powiatowych i gminnych). Ich relacje z operatorem publicznym na ogół układają się według zasad ogólnych, a nie preferencyjnych. Jest to przyczyną frustracji nabywcy z powodu chęci uzyskania dodatkowych korzyści z nadawania największej liczby przesyłek na określonym terenie i stanowieniu o przychodach i rentowności działań operatora na tym terenie. Niestety, operator publiczny jest często związany rozwiązaniami prawnymi dotyczącymi całego kraju, których nie może pomijać na wybranym terenie. To sytuacja, która pogłębia problem elastycznej obsługi klienta przez operatora.

CHANGES IN PRICING OF PUBLIC POSTAL OPERATORS

Summary

The aim of the paper is to present the changes occurring in the pricing policy of public postal operators during the liberalization of postal market. It presents the traditional approach involving the quota method of pricing which has been significantly reduced, and new ways of development and differentiation of prices. The new approach is supposed to enable defending the market position and keeping shares in postal services market.

Translated by Tomasz Sondej