

# Tomasz Sondej

---

## Przewagi i luki konkurencyjne Poczty Polskiej

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 33, 51-61

---

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*TOMASZ SONDEJ<sup>1</sup>*

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

## PRZEWAGI I LUKI KONKURENCYJNE POCZTY POLSKIEJ

### Streszczenie

W niniejszym artykule zaprezentowano wyniki badań dotyczących oceny usług pocztowych, przeprowadzonych przez autora w segmencie nabywców instytucjonalnych. Wybór klientów instytucjonalnych wynikał z faktu, że w Europie nadają oni 88% przesyłek listowych i 95% paczek. W Polsce relacje te są zbliżone do wyników ogólnoeuropejskich. Badanie wykazało, że Poczta Polska, pomimo silnej pozycji rynkowej, tylko częściowo jest zdolna do konkurowania na otwartym rynku. Najsilniejsze jej atuty to: doręczanie przesyłek do każdego adresata na obszarze kraju, szeroka oferta usługowa, świadczenia dodatkowe do usług podstawowych, dostępność sieci placówek i skrzynek nadawczych, regularność doręczania, identyfikacja wizualna przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** przewaga konkurencyjna, operator pocztowy, usługi pocztowe, klient

### Wprowadzenie

Podstawowym zadaniem określenia przewagi konkurencyjnej operatora pocztowego jest sprecyzowanie odpowiedzi na następujące pytania<sup>2</sup>:

1. Które elementy decydują o wyborze operatora pocztowego?

---

<sup>1</sup> tsondej@wsb.szczecin.pl

<sup>2</sup> Do odpowiedzi na powyższe pytania posłużono się profilami konkurencyjnymi: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 177–179; K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 175–180.

2. Na ile oferta usługowa operatora pocztowego jest dostosowana do preferencji nabywców?

3. Jak na tle konkurentów i ich działań nabywcy oceniają ofertę operatora?

Celem artykułu jest wskazanie najważniejszych czynników przewagi i luki konkurencyjnej największego operatora pocztowego w Polsce. W niniejszym artykule zaprezentowano wyniki badań dotyczących oceny usług pocztowych, przeprowadzonych przez autora w segmencie nabywców instytucjonalnych. Wybór klientów instytucjonalnych wynikał z faktu, że w Europie nadają oni 88% przesyłek listowych i 95% paczek. W Polsce relacje te są zbliżone do wyników ogólnoeuropejskich. Autor przeprowadził anonimową ankietę dotyczącą porównania instrumentów konkurencji wykorzystywanych przez Poczta Polską oraz jej konkurentów. Badanie zostało przeprowadzone między 20 listopada 2011 roku a 22 grudnia 2011 roku na populacji podmiotów gospodarczych nadających duże ilości przesyłek pocztowych (listowych i paczek). Łącznie do próby dobrano 674 podmioty wyselekcjonowane z rankingów największych podmiotów gospodarczych i administracyjnych. Uzyskano 57 odpowiedzi, z których wszystkie były ważne.

Największą rolę na rynku usług pocztowych, poza Poczta Polską, odgrywa piętnaście podmiotów. Podmioty te obsługiwały w 2010 roku 99,67% wszystkich przesyłek przyjętych przez operatorów konkurencyjnych i otrzymywały za to 93,46% wartości przychodów z usług przesyłkowych uzyskiwanych przez konkurentów Poczty Polskiej<sup>3</sup>.

Kwestionariusz ankiety zawierał dziewięć pytań, z czego sześć dotyczyło oceny wykorzystania podstawowych instrumentów konkurencji przez operatorów pocztowych jako źródeł przewagi konkurencyjnej. Każdy z badanych instrumentów został oceniony według siedmiu czynników składających się na jego kształtowanie.

### **Analiza wykorzystania instrumentów konkurencji w tworzeniu przewag przez publicznego operatora pocztowego lub powstawania luk**

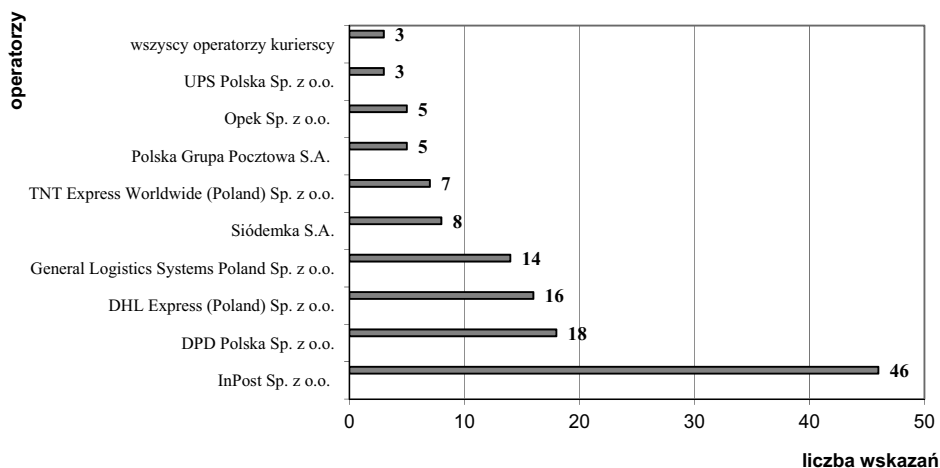
W badaniu skierowanym do podmiotów instytucjonalnych uzyskano odpowiedzi od podmiotów z następujących dziesięciu branż (w nawiasach podano liczbę badanych): e-biznesu (17), bankowości (12), administracji (10), transportu i gospodarki magazynowej (2), turystyki i wypoczynku (3), ubezpieczeń (6), telekomunikacji (1), handlu hurtowego i detalicznego (bez e-commerce) (2), marketingu (1), mass mediów (2). Należy podkreślić, że wszystkie

<sup>3</sup> Dane za: *Raport Prezesa UKE o stanie rynku usług pocztowych w Polsce w 2010 roku*, UKE, Warszawa 2011, s. 29.

podmioty działały w branżach, o które zabiegają publiczny operator pocztowy i operatorzy z nim konkurujący.

Wśród podmiotów objętych badaniem dominowały te, które wysyłają do 1 mln listów; mniejszą grupę stanowiły podmioty nadające od 1 do 10 mln listów. Nie było odpowiedzi od podmiotów nadających rocznie ponad 10 mln listów; jest to nieliczna grupa największych nadawców przesyłek listowych (np. operatorzy telefonii komórkowej). Podmioty korzystające z usług paczkowych w największej części reprezentowane były przez nadających od 1 do 10 tys. paczek, sześć podmiotów nadawało mniejsze liczby paczek, a jeden – ponad 10 tys. paczek rocznie.

Według odpowiedzi badanych podmiotów pod koniec 2011 roku ranking operatorów stanowiących zagrożenie dla publicznego operatora pocztowego przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Najgroźniejsi konkurenci Poczty Polskiej na rynku usług pocztowych

Źródło: opracowanie własne.

Za najgroźniejszego konkurenta Poczty Polskiej badani uznali InPost – w większości nie wyróżniając segmentów rynków, na których jest on szczególnym zagrożeniem dla operatora publicznego. W obszarze przesyłek ekspresowych i paczek jako najgroźniejszych najczęściej wymieniano: DPD, DHL i GLS; rzadziej: Siódemkę, TNT, PGP, Opek, UPS. Pojawiało się również stwierdzenie, że wszyscy operatorzy świadczący usługi kurierskie są najgroźniejszymi konkurentami dla Poczty Polskiej.

Opinie badanych klientów dotyczące oferowanego asortymentu usług przez publicznego operatora pocztowego i jego konkurentów przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Ocena poziomu realizacji elementów asortymentu usług pocztowych przez Poczczę Polską i najgroźniejszego konkurenta

Element	Poziom realizacji przez Poczczę Polską (1 – niski, 5 – wysoki)	Poziom realizacji przez najgroźniejszego konkurenta (1 – niski, 5 – wysoki)																								
	◆	▲																								
liczba oferowanych usług	<table border="1"> <caption>Data extracted from the line graph in Table 1</caption> <thead> <tr> <th>Element</th> <th>Poczta Polska (◆)</th> <th>Najgroźniejszy konkurent (▲)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>liczba oferowanych usług</td> <td>4</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>dopasowanie usług do potrzeb nabywcy indywidualnego</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>dopasowanie usług do potrzeb nabywcy biznesowego</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>kompleksowość zaspokajania potrzeb przez usługi</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>możliwość dostosowania usługi do potrzeb konkretnego klienta</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>świadczenia dodatkowe do usług (np. polecenie, pobranie)</td> <td>4</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>jednoczesne oferowanie usług pocztowych oraz innych, np. finansowych, logistycznych usług opartych na nowych technologiach</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>		Element	Poczta Polska (◆)	Najgroźniejszy konkurent (▲)	liczba oferowanych usług	4	3	dopasowanie usług do potrzeb nabywcy indywidualnego	3	3	dopasowanie usług do potrzeb nabywcy biznesowego	3	3	kompleksowość zaspokajania potrzeb przez usługi	3	3	możliwość dostosowania usługi do potrzeb konkretnego klienta	3	3	świadczenia dodatkowe do usług (np. polecenie, pobranie)	4	3	jednoczesne oferowanie usług pocztowych oraz innych, np. finansowych, logistycznych usług opartych na nowych technologiach	3	3
Element			Poczta Polska (◆)	Najgroźniejszy konkurent (▲)																						
liczba oferowanych usług			4	3																						
dopasowanie usług do potrzeb nabywcy indywidualnego			3	3																						
dopasowanie usług do potrzeb nabywcy biznesowego			3	3																						
kompleksowość zaspokajania potrzeb przez usługi			3	3																						
możliwość dostosowania usługi do potrzeb konkretnego klienta			3	3																						
świadczenia dodatkowe do usług (np. polecenie, pobranie)	4	3																								
jednoczesne oferowanie usług pocztowych oraz innych, np. finansowych, logistycznych usług opartych na nowych technologiach	3	3																								
dopasowanie usług do potrzeb nabywcy indywidualnego																										
dopasowanie usług do potrzeb nabywcy biznesowego																										
kompleksowość zaspokajania potrzeb przez usługi																										
możliwość dostosowania usługi do potrzeb konkretnego klienta																										
świadczenia dodatkowe do usług (np. polecenie, pobranie)																										
jednoczesne oferowanie usług pocztowych oraz innych, np. finansowych, logistycznych usług opartych na nowych technologiach																										

Źródło: opracowanie własne.

Poczta Polska, jeśli chodzi o asortyment usług, ma przewagę w takich aspektach, jak: liczba oferowanych produktów, kompleksowość zaspokajania potrzeb przez usługi, świadczenia dodatkowe do usług (np. polecenie, pobranie), jednoczesne oferowanie usług pocztowych oraz innych, np. finansowych, logistycznych, opartych na nowych technologiach (jednocześnie należy zwrócić uwagę, że Poczta Polska oferuje bardzo ograniczoną liczbę usług transportowych, a także wskazać brak szerszej oferty usług logistycznych). W większości są to tradycyjne sposoby działania publicznego operatora pocztowego.

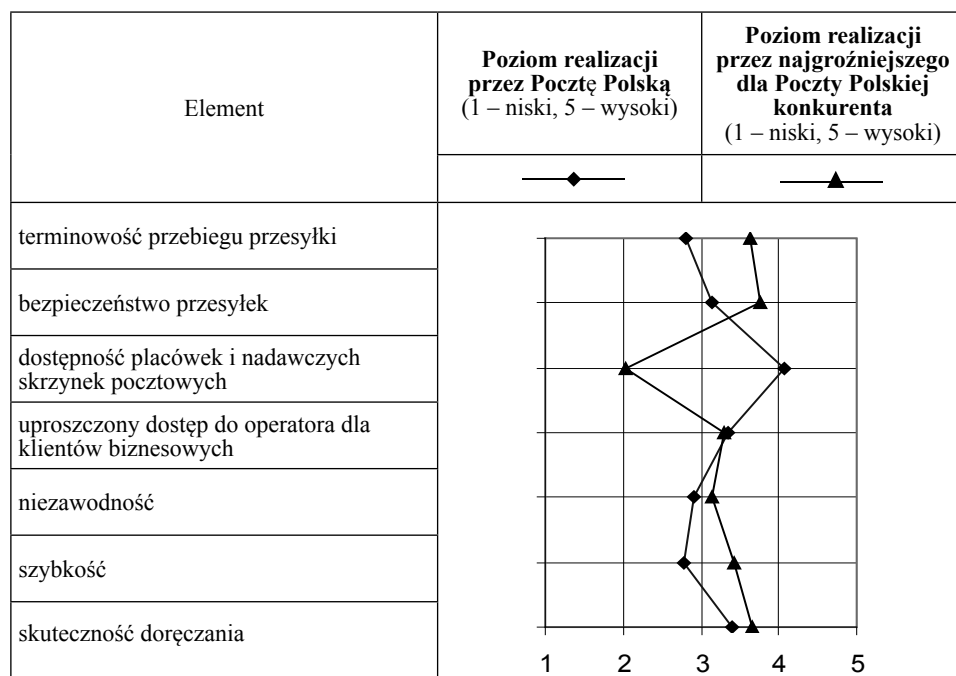
Brak przewagi Poczty Polskiej, a nawet gorszą ocenę tego podmiotu w stosunku do najgroźniejszego konkurenta, respondenci uznali w następują-

cych parametrach: dopasowanie usług do potrzeb nabywcy indywidualnego oraz biznesowego, możliwość dostosowania usługi do potrzeb konkretnego klienta. Są to elementy związane przede wszystkim z elastycznością działania przedsiębiorstwa, z tempem i sposobem odpowiadania na potrzeby rynku, co stanowi poważny problem dla tak dużego podmiotu jak Poczta Polska.

Poziom realizacji elementów jakości usług pocztowych na rynku w Polsce przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Ocena poziomu realizacji elementów jakości usług pocztowych przez Poczta Polską i najgroźniejszego konkurenta



Źródło: opracowanie własne.

Jakość usług pocztowych świadczonych przez Poczta Polską i jej konkurentów została oceniona jako przeciętna (uśrednione wyniki oceny są zbliżone do oceny średniej, która wynosi „3”). Wyniki badania świadczą jednak o tym, że Poczta Polska ma znaczącą przewagę tylko w dostępności placówek i nadawczych skrzynek pocztowych. Wyrównana ocena respondentów dotyczy uproszczonego dostępu do

operatora dla klientów biznesowych (przewaga Poczty Polskiej jest minimalna). Pozostałe parametry jakości usług świadczonych przez Pocztę Polską są oceniane znacznie gorzej niż jej konkurentów. Są to parametry jakości uznawane za jedne z najistotniejszych czynników konkurencji (terminowość przebiegu przesyłki, bezpieczeństwo przesyłek, niezawodność, szybkość, skuteczność doręczenia). Analiza danych zawartych w tabeli 2 pozwala na wyciągnięcie wniosku, że na rynku usług pocztowych możliwy jest dalszy wzrost konkurencji ze strony istniejących lub nowych podmiotów, które mogą zaoferować jakość wyższą od obecnie gwarantowanej tak przez Pocztę Polską, jak i jej najgroźniejszych konkurentów.

Kolejnym instrumentem poddanym ocenie nabywców instytucjonalnych była polityka cenowa operatorów pocztowych. Porównanie elementów składających się na jej kształt zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3

Ocena poziomu realizacji elementów polityki cenowej przez Pocztę Polską i najgroźniejszego konkurenta

Element	Poziom realizacji przez Pocztę Polską (1 – niski, 5 – wysoki)	Poziom realizacji przez najgroźniejszego konkurenta dla Poczty Polskiej (1 – niski, 5 – wysoki)																								
	◆	▲																								
wysokość cen	<table border="1"> <caption>Dane z wykresu</caption> <thead> <tr> <th>Element</th> <th>Poczta Polska (◆)</th> <th>Konkurent (▲)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>wysokość cen</td> <td>3,5</td> <td>4,0</td> </tr> <tr> <td>polityka rabatowa</td> <td>2,5</td> <td>3,5</td> </tr> <tr> <td>negocjacje cenowe</td> <td>1,5</td> <td>3,5</td> </tr> <tr> <td>uzależnienie cen od przygotowania przesyłek</td> <td>2,5</td> <td>3,5</td> </tr> <tr> <td>sposób i czas rozliczania za wykonane usługi</td> <td>3,5</td> <td>3,5</td> </tr> <tr> <td>stabilność cen</td> <td>3,5</td> <td>3,5</td> </tr> <tr> <td>sezonowe obniżki cen</td> <td>2,0</td> <td>2,0</td> </tr> </tbody> </table>		Element	Poczta Polska (◆)	Konkurent (▲)	wysokość cen	3,5	4,0	polityka rabatowa	2,5	3,5	negocjacje cenowe	1,5	3,5	uzależnienie cen od przygotowania przesyłek	2,5	3,5	sposób i czas rozliczania za wykonane usługi	3,5	3,5	stabilność cen	3,5	3,5	sezonowe obniżki cen	2,0	2,0
Element			Poczta Polska (◆)	Konkurent (▲)																						
wysokość cen			3,5	4,0																						
polityka rabatowa			2,5	3,5																						
negocjacje cenowe			1,5	3,5																						
uzależnienie cen od przygotowania przesyłek			2,5	3,5																						
sposób i czas rozliczania za wykonane usługi			3,5	3,5																						
stabilność cen	3,5	3,5																								
sezonowe obniżki cen	2,0	2,0																								
polityka rabatowa																										
negocjacje cenowe																										
uzależnienie cen od przygotowania przesyłek																										
sposób i czas rozliczania za wykonane usługi																										
stabilność cen																										
sezonowe obniżki cen																										

Źródło: opracowanie własne.

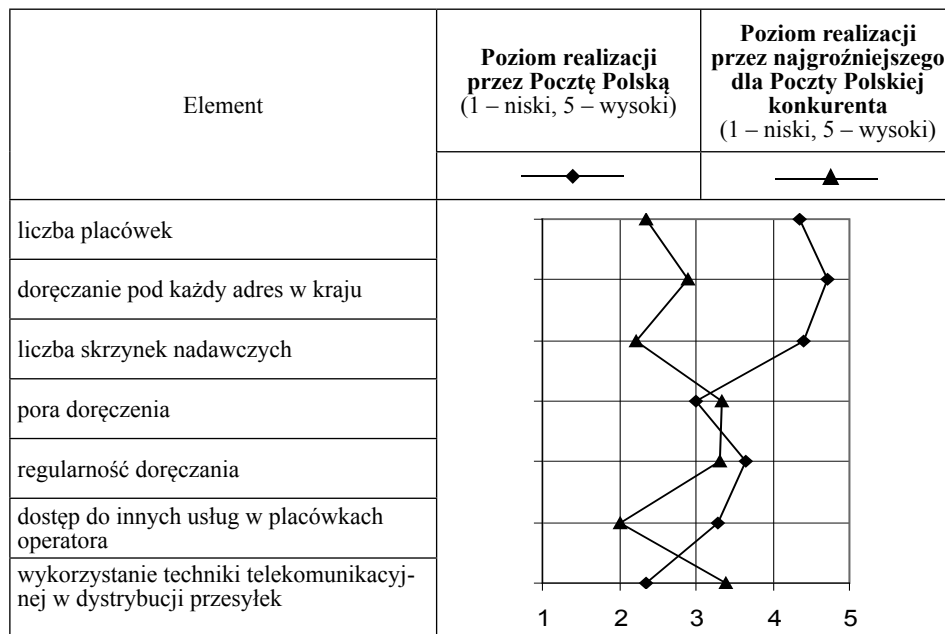
Polityka cenowa Poczty Polskiej wobec klientów nadających duże ilości przesyłek jest znacznie gorzej oceniana w porównaniu z analogicznymi działaniami jej konkurentów. Tylko stabilność cen i sezonowe obniżki mają oceny zbliżone do podmiotów konkurencyjnych wobec publicznego operatora.

Pozostałe elementy polityki cenowej, a zwłaszcza te związane z elastycznym zachowaniem wobec klienta (negocjacje cenowe, uzależnienie cen od przygotowania przesyłek, polityka rabatowa), są realizowane przez Pocztę Polską na znacznie niższym poziomie niż przez konkurentów. Również wysokość cen jest oceniana przez klientów na niekorzyść Poczty Polskiej, co skutkuje słabszą pozycją publicznego operatora pocztowego w walce konkurencyjnej.

Dystrybucja usług pocztowych jest elementem ważnym zwłaszcza dla nabywców nadających przesyłki, które mają być dostarczane na terenie całego kraju – na obszarach zurbanizowanych i peryferyjnych. Porównanie tego instrumentu konkurencji przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4

Ocena poziomu realizacji elementów dystrybucji przez Pocztę Polską i najgroźniejszego konkurenta



Źródło: opracowanie własne.



Dystrybucja jest jedną z najsilniejszych stron publicznego operatora pocztowego w Polsce. Poczta Polska ma dużą przewagę pod względem liczby placówek i skrzynek nadawczych (na dzień 31 grudnia 2010 roku miała 8365 placówek i 46 498 skrzynek) oraz doręcza przesyłki pod każdy adres w kraju; oferuje w swoich placówkach także inne usługi. Operatorzy niepubliczni mieli na dzień 31 grudnia 2010 roku łącznie 2541 placówek. Wyżej Poczta Polska jest oceniana także w aspekcie regularności doręczania. Pod względem zachowań konkurencyjnych ustępuje jednak swoim konkurentom w obszarze wykorzystania techniki telekomunikacyjnej w dystrybucji przesyłek i pory doręczenia. To wskazuje na brak dostosowania publicznego operatora pocztowego do nowszych metod dystrybucji i obsługi klienta. Poczta Polska ma przewagę w aspekcie tradycyjnej organizacji dystrybucji usług pocztowych.

Promocja prowadzona przez operatorów na rynku usług pocztowych jest instrumentem nisko ocenianym przez nabywców (tabela 5).

Tabela 5

Ocena poziomu realizacji elementów promocji przez Poczcie Polską  
i najgroźniejszego konkurenta

Cecha	Poziom realizacji przez Poczcie Polską (1 – niski, 5 – wysoki)	Poziom realizacji przez najgroźniejszego dla Poczty Polskiej konkurenta (1 – niski, 5 – wysoki)																								
	◆	▲																								
reklama	<table border="1"> <caption>Data extracted from the line graph in Table 5</caption> <thead> <tr> <th>Cecha</th> <th>Poczta Polska (◆)</th> <th>Najgroźniejszy konkurent (▲)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>reklama</td> <td>3.5</td> <td>2.5</td> </tr> <tr> <td>akwizycja (sprzedaż osobista)</td> <td>3.5</td> <td>2.5</td> </tr> <tr> <td>promocja uzupełniająca (np. gratisy, konkursy, obniżki cen)</td> <td>2.5</td> <td>3.5</td> </tr> <tr> <td>sponsoring</td> <td>2.5</td> <td>2.5</td> </tr> <tr> <td>całościowa identyfikacja (wizualizacja firmy)</td> <td>2.5</td> <td>2.5</td> </tr> <tr> <td>udział w targach</td> <td>2.5</td> <td>2.5</td> </tr> <tr> <td>public relations (kontakty z mediami, imprezy dla klientów i działania na rzecz społeczeństwa)</td> <td>2.5</td> <td>2.5</td> </tr> </tbody> </table>		Cecha	Poczta Polska (◆)	Najgroźniejszy konkurent (▲)	reklama	3.5	2.5	akwizycja (sprzedaż osobista)	3.5	2.5	promocja uzupełniająca (np. gratisy, konkursy, obniżki cen)	2.5	3.5	sponsoring	2.5	2.5	całościowa identyfikacja (wizualizacja firmy)	2.5	2.5	udział w targach	2.5	2.5	public relations (kontakty z mediami, imprezy dla klientów i działania na rzecz społeczeństwa)	2.5	2.5
Cecha			Poczta Polska (◆)	Najgroźniejszy konkurent (▲)																						
reklama			3.5	2.5																						
akwizycja (sprzedaż osobista)			3.5	2.5																						
promocja uzupełniająca (np. gratisy, konkursy, obniżki cen)			2.5	3.5																						
sponsoring			2.5	2.5																						
całościowa identyfikacja (wizualizacja firmy)			2.5	2.5																						
udział w targach	2.5	2.5																								
public relations (kontakty z mediami, imprezy dla klientów i działania na rzecz społeczeństwa)	2.5	2.5																								
akwizycja (sprzedaż osobista)																										
promocja uzupełniająca (np. gratisy, konkursy, obniżki cen)																										
sponsoring																										
całościowa identyfikacja (wizualizacja firmy)																										
udział w targach																										
public relations (kontakty z mediami, imprezy dla klientów i działania na rzecz społeczeństwa)																										

Źródło: opracowanie własne.

Polityka promocji publicznego operatora pocztowego jest częściej oceniana jako gorsza od konkurencji. Wynikać to może między innymi z przeniesienia ciężaru promocji z usług pocztowych na usługi finansowe, w tym zwłaszcza Banku Pocztowego. Wyjątki stanowią całościowa identyfikacja (wizualizacja firmy) i sponsoring. Całościowa identyfikacja jest skutkiem przeniesienia w warunki rynkowe tradycji funkcjonowania poczty jako służby publicznej z jednakowo oznakowanymi: urzędami, środkami transportu i pracownikami.

Obsługa klienta przez operatorów pocztowych ma duże znaczenie dla klientów instytucjonalnych, którzy oczekują ułatwień i ścisłej oraz profesjonalnej współpracy ze strony podmiotów świadczących usługi pocztowe. Ocenę obsługi klienta realizowaną przez Poczta Polską i najgroźniejszego z jej konkurentów przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6

Ocena poziomu realizacji elementów obsługi klienta przez Poczta Polską i najgroźniejszego konkurenta

Element	Poziom realizacji przez Poczta Polską (1 – niski, 5 – wysoki)	Poziom realizacji przez najgroźniejszego dla Poczta Polskiej konkurenta (1 – niski, 5 – wysoki)																								
	◆	▲																								
dostosowywanie się do oczekiwań klienta	<table border="1"> <caption>Data extracted from the line graph in Table 6</caption> <thead> <tr> <th>Element</th> <th>Poczta Polska (◆)</th> <th>Najgroźniejszy konkurent (▲)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>dostosowywanie się do oczekiwań klienta</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>znajomość oferty</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>szybka reakcja na potrzeby klienta</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>proste procedury</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>uprzejmość</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>dokładność</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>komunikatywność</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>		Element	Poczta Polska (◆)	Najgroźniejszy konkurent (▲)	dostosowywanie się do oczekiwań klienta	3	4	znajomość oferty	3	4	szybka reakcja na potrzeby klienta	3	4	proste procedury	3	4	uprzejmość	3	4	dokładność	3	4	komunikatywność	3	4
Element			Poczta Polska (◆)	Najgroźniejszy konkurent (▲)																						
dostosowywanie się do oczekiwań klienta			3	4																						
znajomość oferty			3	4																						
szybka reakcja na potrzeby klienta			3	4																						
proste procedury			3	4																						
uprzejmość			3	4																						
dokładność	3	4																								
komunikatywność	3	4																								
znajomość oferty																										
szybka reakcja na potrzeby klienta																										
proste procedury																										
uprzejmość																										
dokładność																										
komunikatywność																										

Źródło: opracowanie własne.

W obszarze obsługi klienta Poczta Polska ustępuje swoim najgroźniejszym konkurentom we wszystkich aspektach. Jedynie w przypadku znajomości oferty oceny są porównywalne, z niewielką przewagą konkurentów publicznego operatora pocztowego. Świadczy to o jego niskiej elastyczności w dostosowywaniu się do oczekiwań klientów i wykorzystywaniu obsługi do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Ma to duże znaczenie dla negatywnego postrzegania Poczty Polskiej na tle konkurentów – instrument ten jest uznawany przez klientów za bardzo ważny czynnik konkurencji.

### **Podsumowanie oceny przewagi konkurencyjnej Poczty Polskiej**

Badanie wykazało, że Poczta Polska, pomimo silnej pozycji rynkowej, tylko częściowo jest zdolna do konkurowania na otwartym rynku. Najsilniejsze jej atuty to: doręczanie przesyłek do każdego adresata na obszarze kraju, szeroka oferta usługowa, świadczenia dodatkowe do usług podstawowych, dostępność sieci placówek i skrzynek nadawczych, regularność doręczania, identyfikacja wizualna przedsiębiorstwa. Jest to jednak dość wąski wachlarz atutów przedsiębiorstwa (łącznie zbadano 42 parametry), które musi działać na rynku w pełni zliberalizowanym. Jest to istotne spostrzeżenie z uwagi na fakt, że Poczta Polska, dzięki posiadanemu do końca 2012 roku monopolowi, jako wyłączny operator obsługiwała 74,4% przesyłek z całego rynku przesyłek (z wyjątkiem druków bezadresowych) oraz przejmowała 52,7% przychodów z całego rynku pocztowego (z wyłączeniem segmentu druków bezadresowych)<sup>4</sup>. O pozostałe przesyłki i przychody konkurowała z innymi operatorami. Po zniesieniu monopolu prawnego publiczny operator pocztowy będzie musiał konkurować o wszystkie przesyłki, co w wypadku możliwego spadku przychodów ze sprzedaży usług znacząco pogorszy jego sytuację wewnętrzną i zagrozi pozycji konkurencyjnej.

### **Bibliografia**

- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Raport Prezesa UKE o stanie rynku usług pocztowych w Polsce w 2010 roku*, UKE, Warszawa 2011.

---

<sup>4</sup> Obliczenia własne na podstawie danych Urzędu Komunikacji Elektronicznej.

---

## **ADVANTAGES AND COMPETITIVE GAPS OF THE POLISH POST**

### **Summary**

The paper presents the results of a research on the assessment of postal services which was conducted by the author in the segment of institutional buyers. The reason why the institutional clients were chosen is the fact that they send 88% of letters and 95% of all packages in Europe. In Poland this ratio is similar. The study showed that the Polish Post, despite its strong market position, is only partially able to compete on the open market. Its strongest advantages are: mail delivery to each recipient in the country, a wide range of services, benefits to basic services, the availability of the branch network and post boxes, regularity of service, visual identification of the company.

**Keywords:** competitive advantage, postal operator, postal services, client

*Translated by Tomasz Sondej*