

# Tomasz Sondej

---

## Ewolucja łańcucha wartości narodowych operatorów pocztowych w Unii Europejskiej

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 37, 55-64

---

2015

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\**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

## EWOLUCJA ŁAŃCUCHA WARTOŚCI NARODOWYCH OPERATORÓW POCZTOWYCH W UNII EUROPEJSKIEJ

### Streszczenie

Artykuł przedstawia problem rozbudowy łańcucha wartości narodowych operatorów pocztowych, który ma prowadzić do rozwinięcia prostych usług pocztowych w usługi o wartości dodanej. Jest to niezbędne w warunkach ostrej walki konkurencyjnej i pojawienia się wielu imitatorów tradycyjnych usług pocztowych (listowych i paczkowych). Narodowi operatorzy pocztowi musieli przejść wiele zmian organizacyjnych, żeby sprostać nowym warunkom działania. Artykuł powstał w wyniku analizy łańcucha wartości zdiagnozowanego u narodowych operatorów pocztowych. Wynikiem wnioskania jest model rozbudowy łańcucha wartości narodowych operatorów pocztowych.

**Słowa kluczowe:** łańcuch wartości, usługi pocztowe, operator pocztowy

### Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany rynku usług pocztowych zapoczątkowane w Unii Europejskiej w latach 90. XX wieku doprowadziły do wzrostu konkurencji i zagrożenia pozycji rynkowej narodowych operatorów pocztowych.

Celem artykułu jest prezentacja zmian, które zachodziły w łańcuchu wartości narodowych operatorów pocztowych wraz z liberalizacją rynku i absorpcją

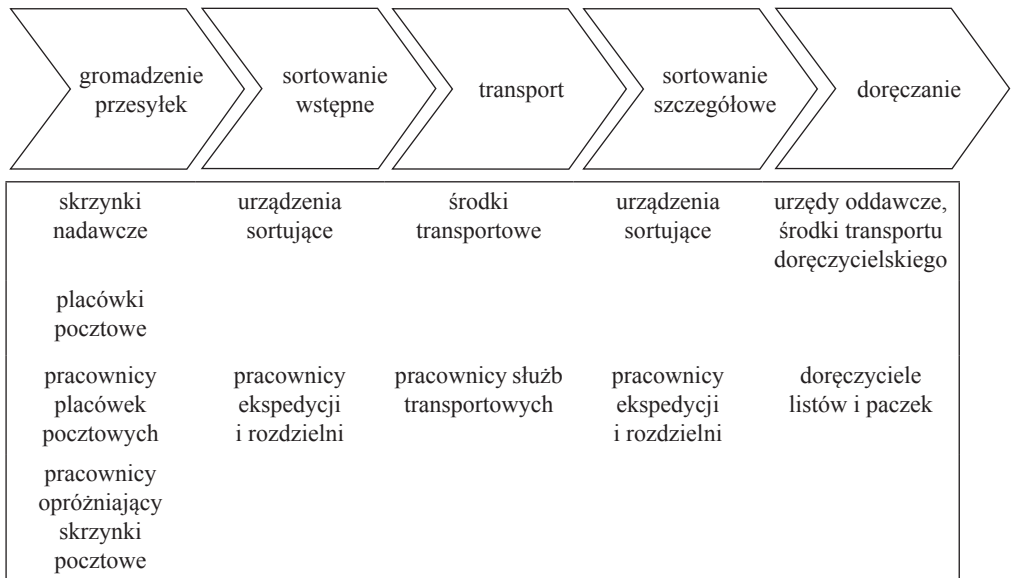
---

\* tomasz.sondej@wsb.szczecin.pl.

postępu techniczno-technologicznego w transporcie, informatyce, telekomunikacji i logistyce.

### Tradycyjny i nowoczesny model łańcucha wartości narodowych operatorów pocztowych

Łańcuch wartości oparty na procesie świadczenia usługi pocztowej w tradycyjnym ujęciu obejmuje pięć faz: gromadzenie, sortowanie wstępne, przewóz, sortowanie szczegółowe i doręczanie (rysunek 1).



Rysunek 1. Tradycyjny łańcuch wartości w usługach pocztowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ITA Consulting & WIK-Consult, *The Evolution of the European Postal Market since 1997*, study for the European Commission, August 2009, s. 8.

Należy podkreślić, że nawet podstawowy pocztowy proces usługowy może być znacznie zróżnicowany pod względem operacyjnym przez każdego z operatorów pocztowych. Szczególnie duże znaczenie mają mechanizacja i automatyzacja procesów usługowych w działalności tych narodowych operatorów pocztowych, którzy w ciągu doby przejmują przesyłki pocztowe rządu milionów sztuk.

W przeszłości, aby zapewnić sprawność procesów, używano przede wszystkim pracy ludzkiej, co wiązało się z koniecznością utrzymywania tak zwanych rezerw potencjału ludzkiego. Postęp techniczno-technologiczny w obszarze usług pocztowych wpłynął na poważne zmiany technologii świadczenia obecnie tych usług.

Rynek usług pocztowych pod koniec XX wieku i na początku XXI podlega istotnym zmianom pod względem struktury popytu i potrzeb nabywców. Rozszerzenie działalności<sup>1</sup> narodowych operatorów pocztowych stało się sposobem na osiągnięcie silnej pozycji na rynkach:

- a) paczek pocztowych, przesyłek ekspresowych, usług transportowych i logistycznych;
- b) pocztowych usług okienkowych, usług finansowych, pośrednictwa w dystrybucji usług i towarów;
- c) usług świadczonych na bazie nowych technologii i zasobów wiedzy zgromadzonej o klientach.

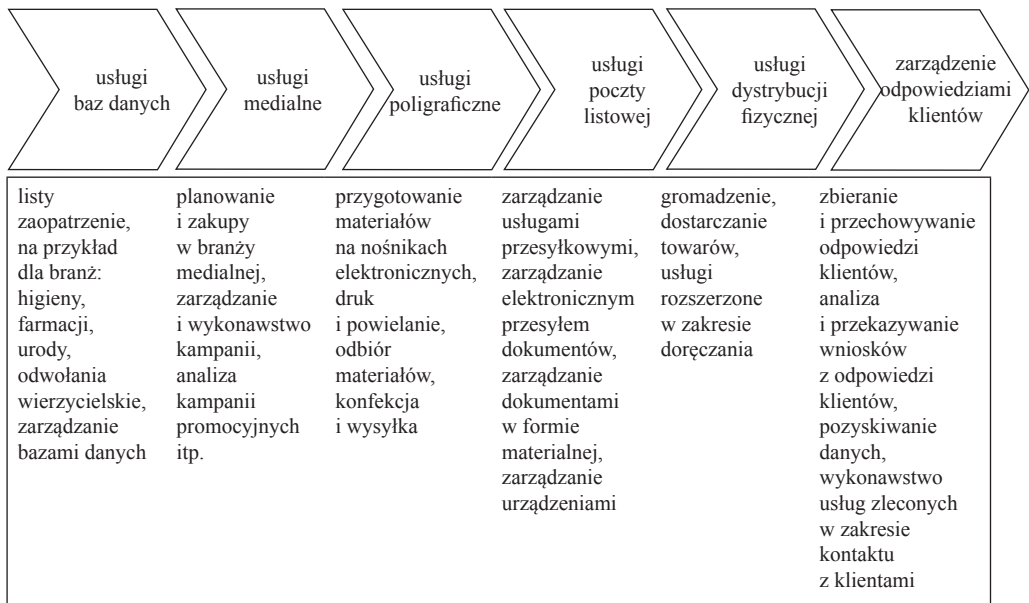
Narodowi operatorzy pocztowi w celu poprawy sytuacji rynkowej i finansowej starają się oferować nie tylko proste usługi pocztowe, ale również takie, które integrują różne obszary działalności<sup>2</sup>. Przykładowo, w obszarze usług pocztowych rozszerzyli łańcuch wartości usługi<sup>3</sup> dla klientów instytucjonalnych, co przedstawiono na rysunku 2.

---

<sup>1</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*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 195.

<sup>2</sup> Najważniejszym instrumentem walki konkurencyjnej prowadzonej przez koncerny ponadnarodowe „są ciągle, zorganizowane procesy innowacyjne, czyli nieustanny, dobrze planowany postęp wiedzy”. Z. Sadowski, *Eseje o gospodarce*, PTE – Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000, s. 53.

<sup>3</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 piszą: 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” 1994, November–December.



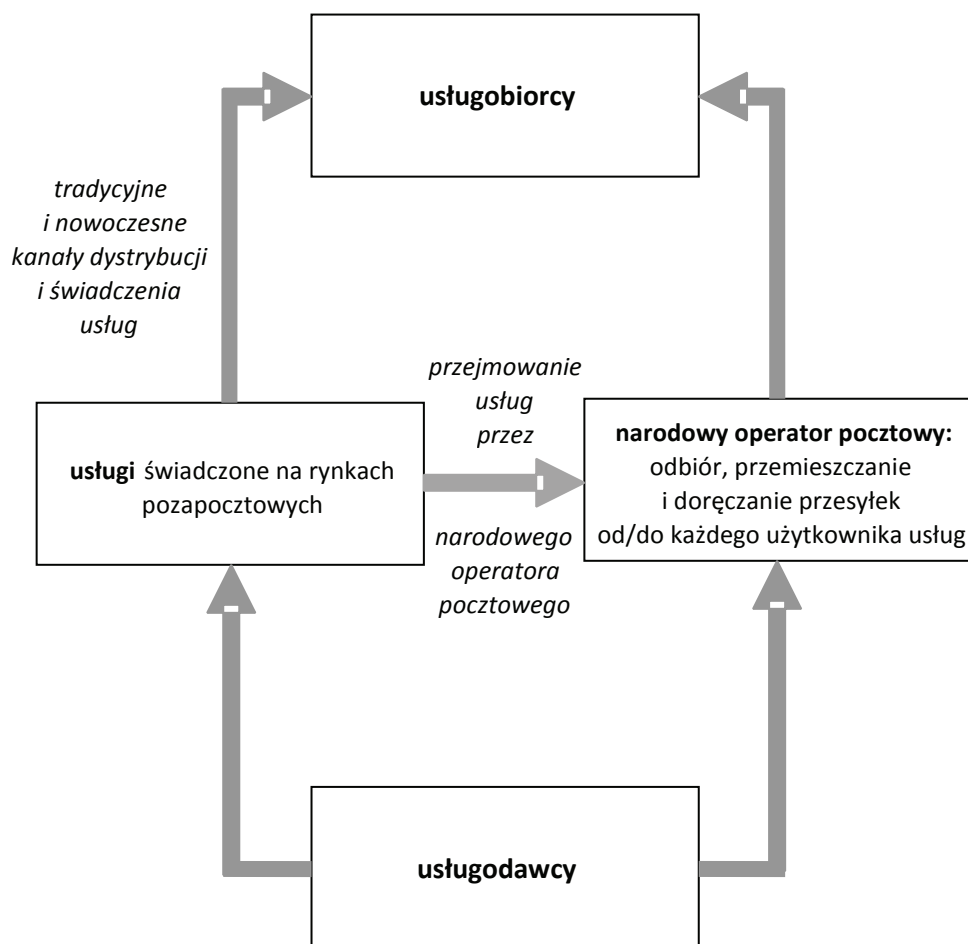
Rysunek 2. Łańcuch wartości w usługach pocztowych stosowany przez nowoczesnych operatorów pocztowych

Źródło: opracowanie własne 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 skopionania przez konkurentów i do tego realizowana jest przez nich często po niższych kosztach niż koszty narodowego operatora pocztowego. Dlatego niezbędne jest rozszerzanie łańcucha wartości przez narodowych operatorów pocztowych tak, by efektywnie wykorzystywali posiadane zasoby.

### Model rozbudowy łańcucha wartości narodowych operatorów pocztowych

Istotą łańcucha wartości narodowego operatora pocztowego pozostanie dystrybucja informacji na nośnikach materialnych i rzeczy. Jest to fundamentalny cel istnienia poczty. Działalność na innych rynkach zawsze będzie podlegała konkurencji ze strony podmiotów wyspecjalizowanych (na przykład w usługach finansowych, handlowych, marketingowych, teleinformatycznych). Narodowy operator pocztowy będzie mógł na nich konkurować i osiągać przewagę konkurencyjną przede wszystkim przez integrację wstecz i w przód usług na tamtejszych rynkach z usługami przemieszczania przesyłek, co przedstawiono na rysunku 3.

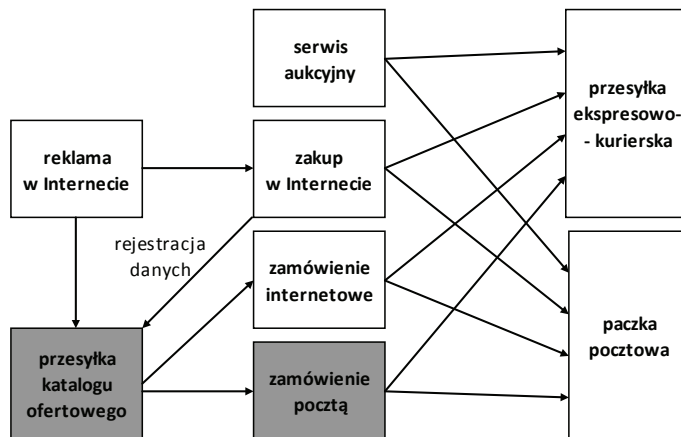


Rysunek 3. Model konkurencji narodowego operatora pocztowego na rynkach usług pozapocztowych

Źródło: opracowanie własne.

Konkurencja narodowego operatora pocztowego o rynki usług pozapocztowych oznacza wypieranie przez kanał pocztowy (przyjmowanie, przemieszczanie i doręczanie przesyłek) tradycyjnych kanałów dystrybucji, takich jak handel, pośrednictwo usługowe, sprzedaż usług we własnych punktach, oraz rywalizację z nowoczesnymi kanałami świadczenia usług (opartymi przede wszystkim na nowoczesnych technologiach telekomunikacyjnych i informatycznych). Operator narodowy może konkurować przede wszystkim z tradycyjnymi formami dys-

trybucji usług i dystrybucji fizycznej produktów. Nowoczesne formy kontaktu z klientami są jednak trudne do pokonania, zwłaszcza na płaszczyźnie konkurencji kosztowo-cenowej. Pełna konkurencja jest możliwa tylko w obszarach, w których można uzyskać przewagę konkurencyjną wynikającą z dostępności (brak dostępu głównie do internetu przez konsumentów substytuowany dostępem sieci nadawczo-doręczeńowej poczty). Upowszechnienie internetu i innych środków komunikacyjnych jest nieuniknione, stąd nastąpią zmiany, które nie będą działać na korzyść poczty. Racjonalizacja sieci pocztowej jest jednak warunkiem konkurencyjności w wielu obszarach usług pocztowych. Dlatego narodowi operatorzy pocztowi muszą podejmować działania prowadzące do kooperacji z podmiotami z kanałów oferujących nowe sposoby przepływu usług i towarów oraz do kooperacji z użytkownikami (nadawcami i odbiorcami) usług pocztowych<sup>4</sup>. Szczególnie pole do kooperacji stwarza rozwój e-biznesu. Zjawisko komplementarności e-biznesu i przemieszczania przesyłek zilustrowano na rysunku 4.



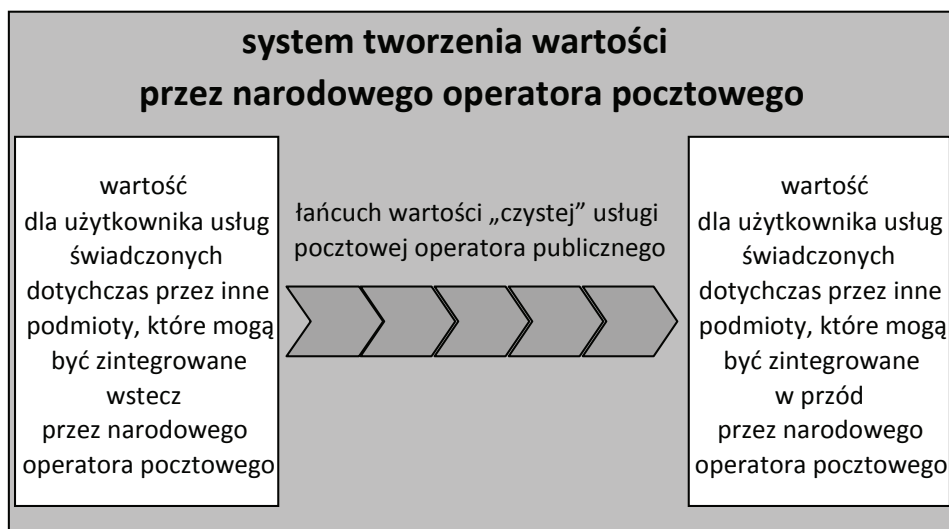
Rysunek 4. Wpływ e-komplementarności na wolumen przesyłek

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

Oferta usług pocztowych nie może się obecnie ograniczać do tradycyjnie świadczonych usług, to jest nadawania, przemieszczania i doręczania przesyłek pomiędzy podmiotami gospodarczymi i indywidualnymi, zgodnie z przyjętymi

<sup>4</sup> Badania konsumentów amerykańskich oraz brytyjskich z 2006 r. wykazały, że użytkownicy internetu otrzymują około 60% listów więcej niż użytkownicy bez dostępu do internetu. A.T. Kearney, za: *Strategia Poczty Polskiej na lata 2009–2015. Finalne wyniki fazy analiz*, Poczta Polska, Warszawa 2009, s. 116.

regulaminami i na bazie sztywnych cen. Konkurencja o klienta na zliberalizowanym rynku usług pocztowych wymaga, aby usługi dostarczały niepowtarzalnych wartości ich użytkownikom. Narodowy operator pocztowy ma możliwość integracji usług w trzech obszarach: usług poprzedzających usługi pocztowe, „czystych” usług pocztowych, usług świadczonych po realizacji procesu usług pocztowych, co przedstawiono na modelu na rysunku 5. Jednocześnie może tworzyć wartości wynikające ze świadczenia usług zintegrowanych, na przykład gromadzenie i obrót danymi na temat użytkowników usług zintegrowanych.



Rysunek 5. Tworzenie wartości usług zintegrowanych przez narodowych operatorów pocztowych

Źródło: opracowanie własne.

Integracja wstecz usług poprzedzających „czyste” usługi pocztowe polega przede wszystkim na poszukiwaniu i adaptacji usług, których świadczenie charakteryzuje się następującymi cechami:

- a) usługi są oferowane w sieciach dystrybucji generujących wysokie koszty przeciętne;
- b) rozwój społeczno-gospodarczy sprzyja masowej sprzedaży usług;
- c) nabywcy kierują się dostępnością usługi, a nie ekskluzywnością dystrybucji;
- d) konieczne jest posiadanie sieci placówek lub sieci dostawców;



- e) istnieją możliwości zorganizowania przez publicznego operatora tańszej obsługi;
- f) oferent usługi chce zastosować outsourcing w dystrybucji;
- g) narodowy operator pocztowy może przejąć całość świadczenia usługi lub istnieje możliwość ścisłej kooperacji z dostawcą usług;
- h) są obszary, w których narodowy operator pocztowy może uzyskać przewagę konkurencyjną nad innymi podmiotami (na przykład gromadzenie danych, ogólnokrajowa dystrybucja, doręczenie klientowi przesyłki o żądanej porze lub zapewnienie dostępu do placówki na dogodnych warunkach);
- i) wiedza na temat usług jest dla operatora dostępna lub można ją korzystnie zakupić na rynku;
- j) operator narodowy może dodać istotną wartość do usług;
- k) operator narodowy ma inne kluczowe kompetencje dające przewagę konkurencyjną.

Integracja w przód polega na przejęciu i świadczeniu usług, które jako działalność własną wykonują inne podmioty, w tym wypadku – operatora pocztowego, na budowaniu relacji z nabywcami i zbieraniu odpowiedzi, danych, zwrotów produktów, ponownych zamówień. Są to obszary, w których można wykorzystać unikatowy – bezpośredni kontakt z konkretnym klientem w momencie dostawy. Szansą na zdobycie przewagi konkurencyjnej jest tutaj zaufanie do profesjonalnego doręczyciela, w dłuższym okresie znanego klientowi, oraz reputacja firmy z długimi tradycjami.

Zdaniem autora, narodowy operator powinien dokonywać selektywnych wyborów obszarów integracji, odrzucając przede wszystkim te możliwości, które spowodują znaczny wzrost kosztów, a perspektywy działania są ograniczone z uwagi na zagrożenie ze strony substytutów, lub unikając segmentów wchodzących w fazę schyłkową. Dotyczy to zwłaszcza obszarów działalności usługowej wypieranych przez usługi świadczone drogą teleinformatyczną.

## **Podsumowanie**

Wprowadzenie zmian w łańcuchu wartości przez narodowego operatora pocztowego może pozwolić na osiągnięcie następujących korzyści:

1. Ukierunkowanie przekształceń publicznego operatora pocztowego na bardziej celowe wykorzystanie zasobów do działań na konkurencyjnym rynku pocz-

- towym. Narodowy operator pocztowy, posiadając usystematyzowaną wiedzę o preferencjach nabywców, będzie mógł zwiększać zaangażowanie zasobów na realizację konkretnych cech oferty usługowej w celu sprostanania walce konkurencyjnej i utrzymania udziału w rynku.
2. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w tych segmentach rynku pocztowego, które będą rynkiem docelowym narodowego operatora pocztowego. Wybór przez narodowego operatora pocztowego atrakcyjnych i ważnych segmentów rynku usług pocztowych umożliwi ocenę potrzeb nabywców i lepsze dostosowanie się do nich przez kreowanie instrumentów konkurencji (produktu, jakości, ceny, dystrybucji promocji i obsługi klienta) zgodnie z oczekiwaniami klientów.
  3. Lepsze rozpoznawanie zmian w potrzebach klienta i wypracowywanie rozwiązań odpowiadających trendom rynkowym. Wprowadzenie zmian w łańcuchu wartości powinno skutkować ciągłym śledzeniem zmian w preferencjach klientów i nakierowywaniem działań na zaspokojenie przewidywanych nowych ich potrzeb.
  4. Stały wzrost satysfakcji klientów w wyniku dostosowywania oferty usługowej do ich potrzeb. Zrozumienie potrzeb klientów i elastyczne odpowiadanie na zgłaszane zapotrzebowanie powinny przynosić korzyści we wzroście zadowolenia klientów i ich lojalności. Skutkiem tego powinno być zbudowanie trwałych relacji z klientami, co będzie wspierać utrzymanie udziału w rynku.
  5. Umocnienie pozycji konkurencyjnej w wyniku lepszego wykorzystywania cząstkowych przewag konkurencyjnych istotnych z punktu widzenia konkretnego klienta. Spełnianie oczekiwań klientów i pozytywne wyróżnienie oferty narodowego operatora pocztowego częściowo ograniczy możliwość penetracji rynku przez konkurencję. Zadowoleni klienci będą wykazywać mniejsze zainteresowanie ofertami konkurentów narodowego operatora pocztowego tym bardziej, im większe będą koszty zmiany dostawcy i ryzyko niespełnienia oczekiwań przez konkurencyjnych operatorów pocztowych.

**Bibliografia**

- ITA Consulting & WIK-Consult, *The Evolution of the European Postal Market since 1997*, study for the European Commission, August 2009.
- Krawiec F., *Marketing w firmie przyszłości*, Difin, Warszawa 2005.
- Materiały Zarządu Spółki Poczta Polska SA.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Rayport J.F., Sviokla J.J., *Exploiting the Virtual Value Chain*, „Harvard Business Review” 1994, November–December.
- Sadowski Z., *Eseje o gospodarce*, PTE – Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000.
- Strategia Poczty Polskiej na lata 2009–2015. Finalne wyniki fazy analizy*, Poczta Polska, Warszawa 2009.

**EVOLUTION OF THE VALUE CHAIN  
OF THE NATIONAL POSTAL OPERATORS  
IN THE EUROPEAN UNION**

**Summary**

The paper presents the problem of the value chain expansion of national postal operators. It has been stated that it should lead to the development of simple postal services into the value-added services. This is necessary due to increased competition and the existence of many imitators of traditional postal services (letter or parcel). The national postal operators had to undergo many organizational changes to meet the new operating conditions. The value chain of national postal operators has been analyzed. On this basis a model of the value chain expansion of national postal operators has been created.

**Keywords:** value chain, postal services, postal operator

*Translated by Joanna Rosa*