

**Praca wyróżniona w Ogólnopolskim
Konkursie „Piórem Logistyka”
organizowanym przez portal
www.logistyka.net.pl**

23.12.2004 r.

Przyszłość usług pocztowych – konkurencja czy kooperacja?

Adam Smith (1723-1790) twierdził, że człowiek nie zamierza na ogół popierać interesów społecznych ani też nie wie, w jakim stopniu je popiera. Kieruje wytwórczością tak, aby jej produkt posiadał możliwie najwyższą wartość, myśli tylko o swym własnym zarobku, jednak jakaś niewidzialna ręka kieruje nim tak, aby zdązał do celu, którego wcale nie zamierzał osiągnąć. Celem tym zaś jest dobro społeczne. Dowodem ograniczonego zaufania do możliwości oddziaływania „niewidzialnej ręki rynku” jest niewątpliwie sektor usług pocztowych. Od czasów Wielkiego Szkota poczta nie doczekała się uwolnienia spod kurateli państwa. Liberalizacja sektora może dokonać się dopiero w pierwszej dekadzie XXI wieku. Nadzieję taką dają Dyrektywy 97/67/WE i 2002/39/WE Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej.

Rynek = dostawca + produkt + odbiorca

Klasyczna definicja ujmuje rynek jako ogół stosunków wymiennych towarowo-pieniężnych, zachodzących między sprzedającymi, reprezentującymi podaż, a kupującymi - reprezentującymi popyt. W wyniku wzajemnych relacji między podażą i popytem wyznaczany jest trzeci element rynku - cena. Cena jest miarą wartości dobra podlegającego wymianie, czyli produktu. Rynek produktu możemy zdefiniować jako grupę nabywców posiadających podobne potrzeby i sprzedawców oferujących produkt lub produkty służące do zaspokojenia tych potrzeb. Część rynku określonego produktu lub grupy produktów to sektor. Możemy więc wyróżnić sektor usług pocztowych i kurierskich lub sektor usług TSL (Transport-Spedycja-Logistyka). W publikacjach dla określenia nazwy sektora przyjęta jest forma „rynek”, w związku z czym powszechne są nazwy „rynek usług pocztowych i kurierskich” lub „rynek usług TSL”. Na użytek niniejszej pracy przyjmuję określenie

„sektor”, np. sektor usług pocztowych i kurierskich, sektor usług kurierskich, sektor przesyłek ekspresowych. Jest to spojrzenie na rynek pod kątem produktu bądź usługi (albo ich grup).

Dla określenia podmiotów tworzących podaż, czyli na producentów, możemy również użyć formy „sektor”, jednakże „branża” wydaje się terminem bardziej precyzyjnym. W literaturze zachodniej powszechny jest termin *industry*. Używa się go zazwyczaj do określenia konkretnej dziedziny działalności gospodarczej, zarówno produkcyjnej jak i usługowej w szerokim sensie. Natomiast branża (*branch, line of business*) to zbiór podmiotów gospodarczych oferujących na sprzedaż te same lub podobne produkty bądź usługi. Kryterium przynależności do branży może być wykorzystywanie podobnych technologii - to najwęższym znaczeniu, bądź zaspokajanie podobnych potrzeb - w znaczeniu najszerszym. Dlatego właśnie „branża” posłuży do określenia sektora (grupy) sprzedawców.

Ponieważ tytuł zawężył obszar rozważań do usług, w dalszej części skupimy się na usługach. W polskich publikacjach wymieniane są między innymi branże usług: bezprzewodowych, budowlanych, edukacyjnych, finansowych, hazardowych, informatycznych, kosmetycznych, kurierskich, logistycznych¹, marketingowych, medycznych, ochrony mienia, outsourcingowych, pocztowych i kurierskich², poligraficznych, serwisowych, socjalnych, sprzątających, telekomunikacyjnych, zdrowotnych. Przedmiotem naszego zainteresowania są trzy branże pokrewne. Dokładniej: obszar główny, czyli branża usług pocztowych, a pozostałe – z uwagi na bliskie pokrewieństwo z usługami pocztowymi – to branża usług ekspresowych i branża usług logistycznych. W tym miejscu nasuwa się pytanie odnośnie umiejscowienia w tym zbiorze usług kurierskich. Do czasu cenniejszego zdefiniowania, możemy przyjąć, że zarówno usługi kurierskie, jak i ekspresowe tworzą jedną grupę, w której podstawowym kryterium jest krótki (ekspresowy) czas doręczenia. Skłania to do traktowania usług ekspresowych jako kategorii szerszej, a usług kurierskich, które dały początek tego rodzaju działalności – jako głównej podgrupy usług ekspresowych. Wyróżnikiem niech będzie rola specjalnego posłańca – kuriera. Należy jednak pamiętać, iż kryterium kuriera nie jest wyróżnikiem wystarczającym, dlatego sprawa definiowania usług ekspresowych i kurierskich pozostaje nadal otwartą.

¹ www.mbe-pl.pl/

² www.boss.com.pl/

Wśród tworzących popyt odbiorców rynkowych również możemy wyodrębnić sektory, czyli grupy o zbliżonych potrzebach lub wymaganiach. Dla nich zarezerwujemy termin „segment”. Na rynku usług pocztowych można wyodrębnić segmenty klientów indywidualnych, instytucjonalnych, biznesowych. Mamy zatem branżę dostawców, sektor(y) produktów i segment(y) odbiorców.

Definicje usług pocztowych

W ujęciu technologicznym usługą pocztową jest *szereg kolejnych faz, czynności i operacji związanych z gromadzeniem, segregacją, przemieszczaniem i doręczaniem przesyłek od nadawcy do odbiorcy przesyłki pocztowej*³.

Aleksander Panasiuk z Uniwersytetu Szczecińskiego usługę pocztową zdefiniuje jako: *niematerialny i czynnościowy charakter wyodrębnionej działalności gospodarczej, zmierzający do zaspokojenia potrzeb konsumentów w zakresie przysyłania informacji na odległość, a także wartości materialnych i nominalnych wraz ze świadczeniami o charakterze pośrednictwa rynkowego*⁴.

Natomiast rynek usług pocztowych postrzega jako *proces, przy pomocy którego usługodawcy (operatorzy pocztowi) oraz usługobiorcy (klienci indywidualni i instytucjonalni) określają warunki świadczenia (produkcji) i korzystania (konsumpcji) z usług pocztowych, co do ilości, ceny i warunków zakupu, w ramach obowiązującego systemu regulacji*.

Przyszłość usług pocztowych

Rozwój elektronicznych metod komunikowania się wpływa na ilość korespondencji pisemnej. Usługi SMS, MMS czy e-mail mają charakter substytucyjny wobec listu tradycyjnego. W świadomości przeciętnego Kowalskiego zastępowanie korespondencji pisemnej formami elektronicznymi jest oczywiste. Niejeden futurysta mógłby nawet oczekiwać całkowitego zastąpienia listów pisanych elektronicznymi. Być może w przyszłości jeszcze trudnej do określenia - ale jednak. Dalszy tok rozumowania doprowadziłby go być może do wniosku, że skoro nie będzie listów, to zbędna stanie się poczta w znaczeniu przedsiębiorstwa, czyli podmiotu gospodarczego. Istnieje wprawdzie argument rozwoju handlu elektronicznego,

³ Aleksander Panasiuk, *Usługi pocztowe*, PWN, Warszawa 2003, s.35 (za: *The Cambridge Encyclopaedia*, Cambridge University Press, Cambridge, New York, Port Chester, Melbourne, Sydney 1990, s.967).

⁴ Tamże.

który wymaga przecież fizycznego transportu do odbiorcy towaru zamówionego elektronicznie. Jednakże obok branży usług pocztowych rozwijają się pokrewne branże: logistyki i przesyłek ekspresowych. To one mogą z powodzeniem przejąć funkcje obecnych firm pocztowych.

Czarnowidztwu na temat przyszłości obecnej branży pocztowej można przeciwstawić fragment wystąpienia posła Karola Działoszyńskiego⁵, w ramach debaty sejmowej nad projektem ustawy Prawo pocztowe w marcu 2000 roku:

Rozwój elektronicznych metod komunikowania wcale nie oznacza schyłku usług pocztowych. Pomimo że przedtem telefaks, a od jakiegoś czasu poczta elektroniczna zastępuje w pewnym stopniu niektóre tradycyjne sposoby korespondencji na papierze, to światowy związek pocztowy, opierając się na studiach przeprowadzonych w ponad 90 krajach członkowskich, przewiduje stały wzrost liczby przesyłanych listów - do 2005 r. o około 2,5% rocznie. Występuje tu tendencja wzrostowa, bo w 1995 r. wzrost liczby przesyłanych listów wynosił 0,9%.

Poczta w globalnym wymiarze jest przy tym potężnym przedsięwzięciem logistycznym. W 1995 r. wysłano 403 mld listów. Dziennie w obrocie pocztowym znajduje się 1,1 mld różnych przesyłek. Wymaga to pracy 6 mln pracowników poczty na całym świecie. Jest jednak jasne, że handel elektroniczny, który wpłynie na wszystkie dziedziny gospodarki, będzie miał również wpływ na pocztę. Wirtualnemu handlowi musi bowiem towarzyszyć wzrost przekazu towarów detalicznych drogą pocztową, co oznacza stopniową zmianę struktury rynku pocztowego. Przekaz pakietów i paczek stanie się najbardziej atrakcyjnym i pożądanym obszarem rynku. Istotnym wyzwaniem jest również globalizacja handlu spowodowana gospodarką elektroniczną - o ile obecnie 98 [% - przyp. M.S.] przesyłek pocztowych krąży w obrocie krajowym, o tyle w przyszłości trzeba być przygotowanym na znaczny wzrost detalicznego obrotu towarowego z zagranicą drogą pocztową. Jest to spore wyzwanie organizacyjne dla poczty i regulacyjne dla prawa o obrocie towarowym z zagranicą.

Z wypowiedzi tej wynika, że w najbliższej przyszłości nic nie zapowiada upadku sektora pocztowego, a w niektórych dziedzinach można liczyć na jego rozwój.

⁵ www.dzialoszynski.pl

Profil ekonomiczny sektora

Nawet przy założeniu, że sektor pocztowy nie wchodzi jeszcze w fazę upadku, a jedynie zmienia strukturę produktów, utrzymanie się w branży wymaga stałej czujności na poziomie strategicznym. Dotyczy to zwłaszcza grona pocztowych operatorów publicznych, w większości państw europejskich chronionych jeszcze barierą wejścia na rynek przez państwo. Do grona tego należy również państwowe przedsiębiorstwo użyteczności publicznej Poczta Polska. Przedsiębiorstwo to – według ocen zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych – nie jest przystosowane do działania na wolnym rynku. Trudno przypuszczać, by firma ta nie widziała nadchodzących zagrożeń. Sposobem oceny rzeczywistości, w której przyjdzie jej niebawem funkcjonować, może być profil ekonomiczny sektora⁶ (*Industry's Dominant Economic Characteristic*). Metoda ta to uproszczona charakterystyka⁷ sektora, m.in. według następujących cech:

- ▼ rozmiaru rynku mierzonego w jednostkach naturalnych i rocznych dochodach ze sprzedaży,
- ▼ zakresu konkutowania – lokalnego, regionalnego, krajowego, globalnego,
- ▼ stopy wzrostu rynku mierzonej procentami wzrostu (spadku) sprzedaży rocznej i fazy życia sektora,
- ▼ liczby konkurentów i ich relatywnych udziałów w rynku, określenia stopnia koncentracji sektora,
- ▼ liczby nabywców i ich relatywnej wielkości,
- ▼ poziomu i możliwości integracji w przód i w tył,
- ▼ wysokości barier wejścia i wyjścia,
- ▼ tempa zmian w technologii i komercjalizacji nowych produktów,
- ▼ stopnia dyferencjacji (zróźnicowania) produktów konkurujących firm,
- ▼ występowania efektu ekonomiki skali w produkcji, transporcie i masowym marketingu produktów sektora,
- ▼ wymagań kapitałowych.

Należy przy tym brać pod uwagę specyfikę produktu, czyli usług pocztowych. Ustawowa definicja usług pocztowych to *wykonywane w obrocie krajowym lub zagranicznym*,

⁶ Grażyna Gierszewska, Maria Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, za: A.A. Thompson, A.J. Strickland, *Strategic Management, Concepts and Cases*, R.D. Irwin, Homewood, III, Boston 1996.

⁷ W porównaniu z analizą „pięciu sił” Portera, patrz: Michael E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996.

zarobkowe przyjmowanie, przemieszczanie i doręczanie przesyłek oraz druków nieopatrzonych adresem, zwanych dalej „drukami bezadresowymi”..

Podstawowe pojęcia przybliżające cechy produktu to⁸:

druk - informacja pisemna lub graficzna, w tym książka, katalog, dziennik lub czasopismo;

przesyłka - rzecz opatrzona adresem, przedłożone do przyjęcia lub przyjęte przez operatora;

przesyłka listowa – przesyłka nie będąca paczką pocztową;

przesyłka rejestrowana - przesyłka przyjęta i doręczana za pokwitowaniem;

przesyłka z korespondencją - informacja utrwalona na dowolnym nośniku fizycznym, opatrzona adresem, z wyłączeniem książek, katalogów, dzienników i czasopism;

paczka pocztowa - przesyłka rejestrowana zawierająca rzeczy, przyjęta przez operatora publicznego.

Kategorią nadrzędną jest przesyłka, która może być: listem, drukiem (jeśli ma adres) lub paczką, jeśli kryterium rozróżnienia jest zawartość. Natomiast jeżeli za kryterium przyjmujemy czas doręczenia, możemy wyróżnić przesyłki: ekspresową (najczęściej kurierską) i pocztową, z dalszym podziałem: na kategorie doręczania (np. priorytetową i ekonomiczną).

Sytuacja pocztowych operatorów publicznych

Hierarchia celów operatorów publicznych jest inna niż operatorów prywatnych. Wynika to z nałożonego na nich obowiązku świadczenia usług. Cel główny to realizacja zlecenia publicznego. Celem drugim – wynikającym z zasad gospodarki rynkowej – jest co najmniej nie pogorszenie swojej kondycji, a w miarę możliwości generowanie zysku. Inaczej mówiąc, publiczny operator pocztowy nie powinien zbankrutować. Trudno jest prognozować sytuację operatorów publicznych po całkowitym zniesieniu barier wejścia. Przykładem może być Szwecja, w której – mimo pełnej liberalizacji rynku usług pocztowych – operator publiczny nadal ma ponad 90% udziału w rynku. Przegląd położenia niektórych operatorów publicznych u progu liberalizacji rynku usług pocztowych prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Instrumenty prawne zobowiązujące do świadczenia usług powszechnych, data, od której obowiązują oraz czas obowiązywania dla „starych” państw członkowskich Unii Europejskiej

Państwo Członkowskie	Instrument prawny	Obowiązuje od	Czas obowiązywania
Austria	ustawa	01.01.1998	nieokreślony
Belgia	kontrakt	01.01.1997	5 lat
Dania	koncesja	12.02.1999	nieokreślony
Finlandia	koncesja	10.02.1999	20 lat
Francja	kontrakt	01.01.1999	3 lata

⁸ Źródło: Prawo pocztowe

Niemcy	koncesja	01.01.1998	5 lat
Grecja	ustawa	18.12.1998	nieokreślony
Irlandia	rozporządzenie	27.09.2000	nieokreślony
Włochy	rozporządzenie	02.04.2000	15 lat
Luksemburg	rozporządzenie	01.01.2001	nieokreślony
Holandia	koncesja	01.06.2000	nieokreślony
Portugalia	koncesja	26.07.1999	30 lat
Hiszpania	kontrakt	1999	nieokreślony
Szwecja	koncesja	01.07.1998	3 lata
Wielka Brytania	Koncesja	26.03.2001	15 lat

Na podstawie: Adam Kucharz, *Rynek usług pocztowych w krajach Unii Europejskiej w świetle Dyrektywy pocztowej – 97/67/WE* – Informacja Nr 993 Biura Studiów i Ekspertyz Kancelarii Sejmu [[:]]
<http://biurose.sejm.gov.pl>

O wartości

Pojęcie wartości można odnieść w praktyce do każdego elementu działalności gospodarczej. Dla właściciela kapitału istotną jest wartość przedsiębiorstwa – narzędzia mającego służyć powiększaniu kapitału. Wartość przedsiębiorstwa zależy między innymi od korzyści, na którą mogą liczyć inwestorzy w określonej dziedzinie działalności, czyli również od wartości rynku, np. sektora usług pocztowych w Unii Europejskiej. O ostatecznym powodzeniu inwestycji decyduje odbiorca, czyli klient, poprzez decyzje o sposobie wykorzystania posiadanych zasobów pieniężnych. Nie byłoby chyba błędem utożsamianie wartości rynku (produkcji, usług) z wartością klienta, rozumianego bardzo szeroko. Zatem powodzenie gospodarcze to takie umiejscowienie wartości przez inwestora, aby – po zakończeniu procesu - klient uzyskał satysfakcję, a inwestor – wartość dodatkową. Decyzje w tym obszarze pochodzą z najwyższej półki zarządzania – strategii.

Według teorii migracji wartości⁹, wartość może występować w trzech fazach: przyływu, stabilizacji i odpływu. W fazie przyływu do danego sektora (lub firmy) wartość jest absorbowana z innych sektorów i firm w wyniku lepszego rozumienia i zaspokajania potrzeb klientów. Efektem jest podwyżka marży operacyjnej, zwiększanie sprzedaży i siły rynkowej firm. Bez większego ryzyka można przyjąć, że w tej fazie znajdują się sektory usług logistycznych i ekspresowych w Polsce, które „wysysają” wartość z sektora usług pocztowych.

Faza stabilizacji to okres równowagi w sektorze, gdy pozycje poszczególnych uczestników nie ulegają znaczącym zmianom. Stan taki powoduje funkcjonowanie obszaru zastrzeżonego

⁹ Andrzej Herman, Andrzej Szablewski (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999, s. 31 i nast., za: A.J. Stywotzky, *Value Migration, How to Think Several Moves Ahead of the Competition*, Boston 1996

dla pocztowego operatora publicznego. Jest to jednak sytuacja przejściowa. Według planów Unii Europejskiej, w roku 2009 bariera ta przestanie istnieć. Spowoduje to niewątpliwie kolejne przepływy wartości, jednakże kierunki tych przepływów trudno obecnie przewidzieć.

Od kilkunastu lat trwa odpływ wartości z sektora usług pocztowych. Powodem jest – oprócz absorpcji przez sektory: logistyczny i ekspresowy – wzrost zainteresowania klientów informatycznymi i telekomunikacyjnymi substytutami usług pocztowych.

Teoria migracji wartości nabiera nowego znaczenia w warunkach narastającej globalizacji gospodarki oraz liberalizacji prawa przepływów kapitałów pomiędzy poszczególnymi krajami. Tu koniecznie trzeba wspomnieć jedną z naczelnych zasad Unii Europejskiej, gwarantującą swobodny przepływ: kapitału, towarów, usług i osób pomiędzy państwami członkowskimi.

Strefy bez zysku

Adrian Slywotzky ze spółki Mercer Management Consulting twierdzi, iż na mapie gospodarczej pojawia się coraz więcej i coraz większych plam nierentowności¹⁰. Powstają one w wyniku ostrej konkurencji pomiędzy firmami i zwiększenia dostępu klientów do informacji. Najsprawniejsze firmy obniżają ceny, informacja trafia do klientów natychmiast, przez co konkurencja, dla której te ceny nie pokrywają kosztów – traci.

Strefy bez zysku mogą przyjmują różną postać. Mogą na przykład:

- ▼ stanowić część łańcucha wartości,
- ▼ być segmentem klienteli,
- ▼ stanowić cały sektor,
- ▼ obejmować całe modele prowadzenia działalności.

W usługach pocztowych strefą bez zysku może być bez wątpienia obsługa obszarów wiejskich o najrzadszym zaludnieniu.

¹⁰ Adrian J. Slywotzky, David J. Morrison, Bob Andelman, *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000.

Ocena sytuacji we wrześniu 2004 na rynkach polskich

Obecnie na rynku usług pocztowych funkcjonuje 86 operatorów prywatnych o zróżnicowanym potencjale. Od początku tego roku przybyło już 28 nowych. Zakres usług świadczonych przez operatorów prywatnych obejmuje usługi ekspresowe i z wartością dodaną. Stanowią one 98% ogółu świadczonych przez nich usług. Pozostałe 2% to usługi z obszaru zastrzeżonego dla Poczty Polskiej, realizowane po wyższej cenie¹¹.

W ocenie Zastępcy Prezesa URTiP, Emila Płodzienia: *Rynek usług ekspresowych jest w pełni konkurencyjny i zdominowany przez operatorów prywatnych. Poczta Polska pomimo posiadanego dużego potencjału technicznego i ludzkiego nie jest konkurencyjna na tym rynku. Jej udział w tym segmencie rynku jest oceniany na 4,5% i wykazuje tendencję malejącą. Można zaobserwować także zjawisko dużej koncentracji usług ekspresowych. Blisko 66% tego rynku obejmują trzy firmy. Są to DHL-Servisco, GLS (Szybka Paczka) i MASTERLINK. Jeśli dodamy firmy ASTRA-LOGOS i STOLICA to te pięć firm stanowi 84% rynku usług ekspresowych.*

Co z Poczta Polska?

Poczta Polska ma i przestarzały system zarządzania, i taką samą bazę logistyczną. W porównaniu z publicznymi operatorami pocztowymi innych państw chociażby UE – ma w tych dziedzinach co najmniej kilkuletnie opóźnienie. Oto główne kierunki pojawiające się w planach Poczty Polskiej w ramach przygotowań do funkcjonowania na zmierzającym do pełnej liberalizacji rynku:

- ▼ reforma systemu zarządzania (wprowadzenie płaskich struktur),
- ▼ unowocześnienie bazy logistycznej (budowa sieci centrów logistycznych),
- ▼ skupienie się na działalności pocztowej, wzbogacając ofertę o usługi informatyczne,
- ▼ pełne wykorzystanie najpoważniejszego atutu – bazy placówek i armii pracowników;
- ▼ konkurencja na obszarach miejskich w sektorach: pocztowym i ekspresowym,
- ▼ rozwój działalności logistycznej,
- ▼ zastąpienie konkurencji w drobnym handlu (rajstopy, ciepła Coca-Cola itp.) współpracą logistyczną (potencjalni partnerzy, to np. RUCH SA, Kolporter SA).

¹¹ <http://www.urtip.gov.pl>

Należy się bowiem liczyć w faktem, iż pełna liberalizacja usług pocztowych wzmocni jeszcze bardziej potrzebę funkcjonowania operatora publicznego, chociażby dla zapewnienia obsługi ludności w obszarach bez zysku. Jednak operator ten będzie mógł liczyć tylko na własne siły, ponieważ niewidzialna ręka rynku wcale nie wydaje się być jego sprzymierzeńcem.

Literatura:

1. Grażyna Gierszewska, Maria Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002.
2. Andrzej Herman, Andrzej Szablewski (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999.
3. Aleksander Panasiuk, *Usługi pocztowe*, PWN, Warszawa 2003.
4. Michael E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996.
5. Adrian J. Slywotzky, David J. Morrison, Bob Andelman, *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000.

Marek Sapalski, Poczta Polska