

Konrad Michalski

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Wydział Nauk Ekonomicznych
Katedra Logistyki
e-mail: konrad_michalski@sggw.pl

Rynek pocztowy – przyczynek do badań z perspektywy zarządzania

Kody JEL: L87, D23

Słowa kluczowe: rynek usług pocztowych, zarządzanie operatorem pocztowym

Streszczenie. W ostatniej dekadzie XX wieku w UE doszło do przekształceń branży pocztowej, z którymi związane są pojęcia demonopolizacji, deregulacji i liberalizacji rynku. Obecnie podmioty operujące na tym rynku muszą liczyć się z nowymi warunkami funkcjonowania, którymi są otwarty rynek i działanie w warunkach e-substytucji oraz rozwoju e-commerce.

Celem artykułu jest sformułowanie przyczynku do badań z perspektywy nauk o zarządzaniu. Posłużył do tego zwiad badawczy, czyli projekt dążący do wstępnego rozpoznania badanych zjawisk (Nowak, 2011, za: Jeszka, 2013). Wychodząc od uniwersalnych zasad zarządzania, postawiono podstawowe pytania badawcze dotyczące zarządzania operatorem pocztowym. W artykule posłużono się doświadczeniami polskiego rynku pocztowego. Do diagnozy sytuacji i formułowania wniosków posłużyła analiza literatury i aktualnego raportu rynkowego regulatora (UKE), a także obserwacja uczestnicząca w procesach zarządzania w Poczcie Polskiej (PP).

Wprowadzenie

Rynek pocztowy podlega wpływom politycznym, ekonomicznym, technologicznym i społeczno-kulturowym. Typowy rynek pocztowy w UE jest regulowany prawnie¹ i tworzą go były monopolista (operator zasiedziały) i pozostałe podmioty (operatorzy alternatywni)². Najważniejszy produkt branży, pocztowa usługa powszechna, jest zapewniana przez wyznaczonych do tego operatorów (w przeważającej części, zasiedziały) i sama w sobie stanowi zainteresowanie badaczy³. Problematyka zarządzania w odniesieniu do rynku pocztowego nie jest szeroko opisana w polskiej literaturze⁴.

1. Rynek pocztowy w Polsce

Można wyróżnić trzy podstawowe segmenty działalności na rynku pocztowym:

- a) komunikacyjny: przemieszczanie i doręczanie adresowanych przesyłek listowych, reklamowych i prasy;
- b) logistyczny: przemieszczanie i doręczanie paczek, przesyłek kurierskich, ładunków o dużych gabarytach;
- c) detaliczny: sieć placówek świadczących usługi pocztowe, finansowe i sprzedaż towarów (Czaplewski, 2016).

Wolumen nadawanych listów w Polsce wyraźnie spada (rys. 1).

Notowany spadek jest konsekwencją: e-substytucji, digitalizacji dokumentów w obrocie gospodarczym i rozwoju e-administracji (Drab-Kurowska, 2015). E-substytucja tradycyjnych produktów to szersze zjawisko, będące pochodną zmian demograficznych, społecznych i kulturowych. W odniesieniu do usługi pocztowej wyrazem jej e-substytucji jest wybór szybszej, tańszej i bardziej niezawodnej formy komunikacji, co zapewniają dzisiaj na przykład komunikatory elektroniczne i media społecznościowe. Prognozy mówiące o zmianach potrzeb komunikacyjnych konsumentów były znane już pod koniec XX wieku, a publiczni operatorzy przygotowywali się do tego, inwestując w technologie komunikacyjne i rozwijając usługi elektroniczne (zob. Michalski, Pastuszek, 2003).

Struktura rynku pocztowego w Polsce jest następująca (UKE, 2017):

- a) PP S.A. (operator zasiedziały), świadczący w latach 2016–2025 usługę powszechną⁵;
- b) 290 operatorów alternatywnych, z których tylko nieliczni mają znaczący udział w rynku.

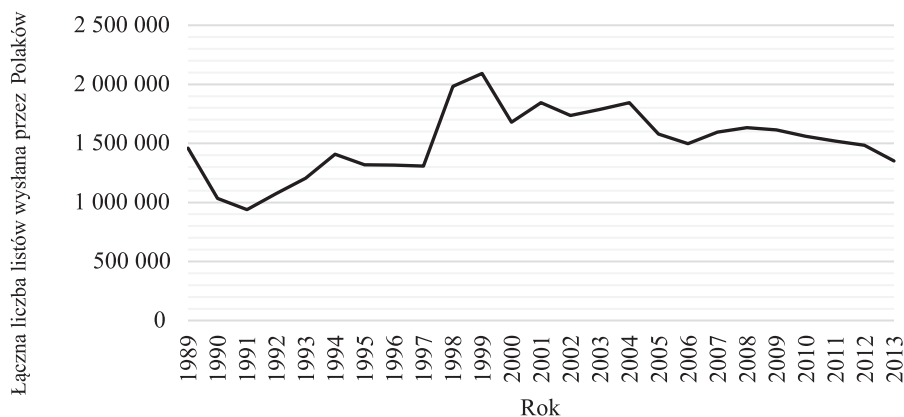
¹ Perspektywę prawno-ekonomiczną rynku pocztowego zob. m.in. (Czaplewski, Flaga-Gieruszyńska, 2008), natomiast zagadnienia prawa pocztowego UE podjęte zostały w m.in. (Krakala-Zielińska, 2009).

² Tematyka tych przekształceń jest opisana m.in. w (Czaplewski 2003, 2017; Wolska, 2005).

³ Perspektywę ekonomiczną usługi powszechnej zob. (Buko, 2009), natomiast prawną zob. (Snażyk, 2015).

⁴ Podjęte do tej pory zagadnienia z tego obszaru nie miały kompleksowego charakteru i odnosiły się do konkretnych zagadnień, np. logistyki. Zob. m.in. (Gogołkiewicz, Michalski, 2012; Wróbel, 2013; Michalski, 2016).

⁵ Przede wszystkim przesyłki listowe i paczki do 20 kg.



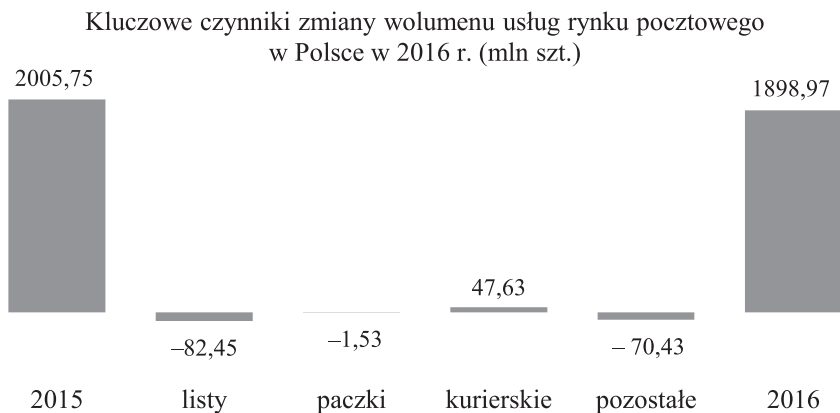
Rysunek 1. Liczba listów wysłanych w Polsce w latach 1989–2013

Źródło: Poczta Polska, 2017; *Roczniki Statystyczne Łączności*, za: Chyż, 2015.

PP ma dominującą rolę na rodzimym rynku pocztowym, jest obecna na terenie całego kraju i świadczy usługi ze wszystkich segmentów rynku. Operatorzy alternatywni specjalizują się natomiast pod względem zakresu działalności lub ograniczają swoją aktywność do wybranych terenów, na przykład aglomeracji. Łączny udział PP i jej 5 największych konkurentów wynosi około 98% przesyłek wchodzących w zakres usług powszechnych (UKE, 2017). Trudno dostrzec symptomy zachwiania tak uformowaną strukturą rynku, a fakt wycofania się InPost z dostarczania listów⁶ jest także wyrazem dominującej pozycji PP na rynku, na którym konkuruje się ceną, zakresem usług i zasięgiem obsługi.

Inaczej wygląda sytuacja PP w zakresie usług kurierskich. Rynek ten w Polsce zaczął kształtować się jeszcze w latach 90. XX wieku. PP, będąca wtedy liderem w tym obszarze, dzisiaj nim nie jest, chociaż odzyskuje powoli utraconą pozycję. Na rynku tym konkuruje się takimi wartościami, jak niezawodność, elastyczność, kompleksowość i coraz częściej, indywidualizacja obsługi, a konkurencji PP to części globalnych marek z korporacyjną kulturą organizacyjną i standardami zarządzania. Obszar usług kurierskich zwiększał swoją wartość przez ostatnie lata, osiągając w 2016 roku status tego o największej wartości na rynku pocztowym (ponad 46% wartości). 10 największych podmiotów w tym obszarze (PP znajduje się na drugim miejscu) miało udział w około 94% obsługiwanego wolumenu przesyłek (UKE, 2017). Wartość całego rynku pocztowego w Polsce w 2016 roku wyniosła 7,6 mld zł, co oznaczało minimalny wzrost względem roku poprzedniego (rys. 2).

⁶ Nastąpiło to po przegranej z PP w 2015 r. przez Polską Grupą Poczтовую (zależną od InPost) kontraktu na obsługę wymiaru sprawiedliwości.



Rysunek 2. Kluczowe czynniki zmiany wolumenu usług rynku pocztowego w Polsce w 2016 roku (mln szt.)

Źródło: UKE, 2017.

Dynamiczny wzrost przychodów z przesyłek kurierskich (w tym paczek przyjętych przez operatorów kurierskich i zaliczonych do ich usług) zrównoważył spadek przychodów z listów i z innych rodzajów usług (UKE, 2017). Podsumowując charakterystykę polskiego rynku pocztowego, należy stwierdzić, że (UKE, 2017):

- a) na rynku tym zachodzi proces zmian kreowanych przez dwa trendy: powolne jednocyfrowe zmniejszanie się przychodów i wolumenów tradycyjnych usług listowych oraz dynamiczny dwucyfrowy wzrost rynku przesyłek kurierskich;
- b) prognozowany wzrost gospodarczy Polski, modernizacja infrastruktury, a także stale zwiększająca się preferencja społeczna do dokonywania zakupów w sieci przesądzają o tym, że polski rynek pocztowy pomimo spadku w zakresie listów to obszar o silnych perspektywach wzrostu.

Powyższe tezy już same w sobie powinny stanowić asumpt, by – z perspektywy operatora pocztowego – wykorzystać potencjał rozwojowy rynku, bazujący przede wszystkim na rozwoju e-commerce. A segment ten obrazują następujące liczby i zależności: 25-procentowy potencjał wzrostu rocznie, zwiększenie się rynku ponad 20-krotnie w pierwszej dekadzie XXI wieku, prognoza wzrostu wartości do 90 mld zł do 2020 roku, co oznaczać będzie 10-procentowy udział w handlu ogółem, wobec 4-procentowego na koniec 2013 roku (Drab-Kurowska, 2015).

2. Zarządzanie w PP – zwiad badawczy

Polska otworzyła swój rynek pocztowy jako jedno z ostatnich państw UE w najpóźniejszym możliwym terminie (2013 r.). Miało to w założeniu zapewnić PP czas

na skuteczne przygotowanie się do otwarcia rynku. Uważa się, że „w rzeczywistości spowolniło to restrukturyzowanie PP. Obecnie, dostosowywanie PP do warunków konkurencji jest trudne, bo odbywa się przy spadku popytu na tradycyjne przesyłki listowe” (Czaplewski, 2015).

Na przestrzeni ostatnich dwóch dekad PP gruntownych zmian w swoim funkcjonowaniu nie dokonywała w ogóle lub przeprowadzała je opieszale. Dlatego należy zgodzić się ze stwierdzeniem, że odwleczony termin pełnego otwarcia rynku pocztowego w Polsce miał wpływ na spowolnienie działań dostosowawczych PP. Potwierdzają to także wieloletnie obserwacje działań (samych w sobie, wolnych i nierzadko spóźnionych) PP, spowalnianych dodatkowo częstymi zmianami kadry menedżerskiej. Wszystko to skutkowało brakiem ciągłości zarządzania, a w rezultacie niewdrażanymi strategiami.

Dopiero na początku drugiej dekady XXI wieku PP wypracowała pierwszą strategię rozwoju, która po kolejnych modyfikacjach i aktualizacjach była wdrażana przez kolejne lata. Natomiast pierwsze gruntowne zmiany w obszarze funkcjonowania organizacji, mające charakter wdrożenia zasad zarządzania procesowego (oparcie struktury organizacyjnej wokół procesów itd.), nastąpiły dopiero w 2013 roku⁷ (DI, 2013).

Zmiana rządu w Polsce w 2015 roku, a następnie zarządu i większości kadry menedżerskiej PP spowodowała po raz kolejny zahamowanie procesów dostosowawczych PP, a nawet odwrót od niektórych decyzji strategicznych. W 2017 roku można upatrywać też zasadniczej zmiany w oczekiwaniach rządu wobec PP, o czym świadczy wypowiedź przedstawiciela rządu RP w kontekście porzucenia planów wejścia PP na giełdę: „Na giełdzie trzeba maksymalizować zyski. My tego od Poczty nie wymagamy. Ona ma być rentowna, ale ma też ważną rolę społeczną i musi spełniać zadania, które stawia przed nią państwo” (Stockwatch, 2017). Słowa te są przykładem wpływu polityków na funkcjonowanie spółek państwowych, co nierzadko wyklucza w ogóle podejmowanie przez nie skutecznych i efektywnych działań. Tak sformułowane oczekiwania wobec spółki akcyjnej zdejmują z zarządzających nią presję osiągania wyników podnoszących zysk i wartość spółki.

Opóźnione działania PP spowodowały, że straciła ona czas, który mogła spożytkować na rozwój. Obecnie działania PP mają raczej postać pośpiesznej adaptacji do wymagań otoczenia i polegają na (Czaplewski, 2015):

- a) konieczności doskonalenia tradycyjnych usług komunikacyjnych i logistycznych;
- b) niezbędności wdrażania i rozwijania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz usług elektronicznych i hybrydowych na bazie internetu.

Klient operatora pocztowego to konsument, który oczekuje czegoś więcej niż tylko prostego dostarczenia przesyłki pod wskazany adres. Usługi pocztowe muszą więc być „obudowywane” elementami podnoszącymi jej wartość. Nie odnosi się to do sposobu nadawania przesyłki, śledzenia statusu jej dostawy czy potwierdzania faktu doręczenia przesyłki, co jest już standardem. Wysoka wartość dodana usługi, taka, która może dać

⁷ Pierwszym obszarem funkcjonalnym PP objętym kompleksową zmianą zarządzania był obszar operacji i usług logistycznych.

przewagę na rynku, możliwa jest, gdy zostanie zaproponowane coś wyjątkowego. PP nie ma dotychczas na swoim koncie pionierskich rozwiązań w obszarze usług fizycznego przemieszczania. Dotychczasowe usługi logistyczne PP to rezultat naśladownictwa i wdrażania rozwiązań obecnych już na rynku. Nie bez znaczenia jest więc fakt, że PP nie prowadzi żadnych kompleksowych prac rozwojowo-innowacyjnych.

Ostatni aspekt jest istotny dla operatora, który chce być kimś więcej niż tylko dostawcą usług, a integratorem szerszych działań logistycznych. Osiągnięcie możliwości realizacji całego łańcucha wartości, na przykład dla klienta e-commerce: od złożenia zamówienia, poprzez rozliczenie się z dostawcą, z opcją zwrotu lub reklamacji, to model dostępny dla operatorów pocztowych. Łańcuch wartości może być też dedykowany podmiotom handlującym w sieci. W tym wypadku operator przejmowałby całość obsługi logistycznej (od zamówienia, przez magazynowanie, kompletację, dystrybucję, po obsługę zwrotów).

PP posiada atuty, których nie ma żaden operator logistyczny w Polsce: sieciowy charakter działania, szeroki zakres usług, rozbudowana infrastruktura, liczny personel i flota przewozowa, doświadczenie, zaufanie społeczne. Ale działanie PP w roli integratora wymaga wysokich standardów zarządzania: szybkiej reakcji na potrzeby otoczenia i procesu decyzyjnego, kompleksowości obsługi, kultury innowacyjności czy kultury organizacyjnej promującej otwarcie na podmioty zewnętrzne.

3. Pytania badawcze dotyczące zasad zarządzania operatorem pocztowym

Zmiany w otoczeniu rynku pocztowego uprawniają do stawiania pytań o przyszłość tradycyjnej branży pocztowej. Zasadne jest pytanie, czy branża ta będzie – w dłuższej perspektywie – osobną sferą działalności, czy też jej granice nie ulegną zatarciu z rynkiem logistycznym. Należy brać też pod uwagę to, że tradycyjna usługa listowa może zostać zmarginalizowana do ograniczonego segmentu działalności (np. obsługa organów administracyjnych) lub być w ogóle wyparta z rynku. Potrzebne jest więc pytanie o założenia zarządzania strategicznego operatora pocztowego w UE, zwłaszcza tego zasiedziałego.

PP posiada 7,5 tys. punktów usługowych na terenie całego kraju i zatrudnia prawie 80 tys. pracowników (Poczta Polska, 2017). Polski operator posiada wieloszczeblową i scentralizowaną strukturę organizacyjną, składającą się z wielu jednostek organizacyjnych, mających różny podział regionalny i układ komórek organizacyjnych. Modyfikacje struktury PP, jak i struktur wewnętrznych jednostek, są podejmowane każdorazowo po zmianie kadry menedżerskiej. Aktualne pozostaje pytanie o założenia i mechanizm funkcjonowania struktury organizacyjnej PP, w tym jej procesów decyzyjnych. Pytanie dotyczy ewentualnego modelu funkcjonowania pocztowego operatora zasiedziałego, szybko, skutecznie i efektywnie reagującego na potrzeby rynku.

Kultura organizacyjna PP jest czynnikiem, który determinuje proces transformacji organizacji, która jest nie tylko trudno sterowalna i podejmuje za wolno decyzje, ale też blokuje inicjatywę i łamanie stereotypów czy zmianę przyzwyczajęń. Potwierdzają to też opinie tych przedstawicieli PP, którzy mają doświadczenia z pracy w środowiskach charakteryzujących się tak zwaną kulturą korporacyjną, gdzie brak nieformalnych barier wewnętrznych dla rozwoju organizacji. Takie podejście stwarza szanse na innowacyjne rozwiązania, nie tylko w wymiarze produktowym, ale także wewnętrznym, rozumianym jako nowy i lepszy sposób zarządzania (zespołem, kryzysem, zmianą itd.). Pytanie dotyczy realnych możliwości zmiany kultury organizacyjnej operatorów zasiedziałych, które wspierałyby sprawność, skuteczność i efektywność działania.

Praktykowane w innych organizacjach logistycznych koncepcje zarządzania mają też na celu poprawę gospodarowania zasobami, dzięki na przykład ich współdzieleniu. PP jest aktywna na wielu polach działalności, a jej usługi fizycznego przemieszczania są obecne we wszystkich segmentach przesyłek. Do realizacji różnych usług PP konsumuje te same zasoby, które są utrzymywane na najwyższym poziomie, ale zużywane w ograniczonym stopniu. Termin synergii jest obcy w PP. Pytanie o powiązanie gospodarowania wspólnymi zasobami z wewnętrznym systemem zarządzania operatora zasiedziałego pozostaje otwarte.

Ostatnie pytanie dotyczy menedżerów i ich kompetencji. PP była przez kilka lat otwarta na zewnętrzne kadry menedżerskie, ale w ostatnich 2 latach następuje odwrót w tym względzie. W rezultacie kluczowe stanowiska kierownicze obejmują osoby z wewnątrz organizacji. Zarządzanie w PP oparte jest na stylu dyrektywnym, do rzadkości należy styl trenerski czy wpływający. PP nie stosuje zasad sukcesji czy zarządzania talentami, nie stosuje też na szeroką skalę technik typu mentoring czy coaching. Można zadać pytanie, jakie są rzeczywiste możliwości adaptacji przez operatora zasiedziałego nowoczesnych metod i technik zarządzania zasobami ludzkimi oraz jakiego przywództwa, opartego na jakich cechach i umiejętnościach liderów, taki potrzebuje.

Podsumowanie

Dotychczas rynek pocztowy nie był przedmiotem kompleksowych badań prowadzonych z perspektywy zarządzania. To, że analizowany rynek stanowi ważną część gospodarki i jest pod wpływem burzliwych zmian, a usługi pocztowe odgrywają ważną społecznie rolę, skłania do sformułowania kluczowych pytań badawczych opartych na ogólnych kanonach zarządzania. Pytania te dotyczą podstawowych aspektów działalności operatora pocztowego, mieszczących się w ramach zainteresowania nauk o zarządzaniu: relacji z otoczeniem, struktury organizacyjnej i procesów decyzyjnych, kultury organizacyjnej, koncepcji, metod i technik zarządzania, menedżerów i typu ich przywództwa.

Bibliografia

- Buko, J. (2009). *Powszechne usługi pocztowe w Polsce. Stan obecny i perspektywy rozwoju*. Szczecin: WNUS.
- Chyż, B. (2015). *Ludzie listów już nie piszą... Zobacz, ile wysłaliśmy ich przez ostatnie 50 lat*. Pobrane z: www.biqdata.wyborcza.pl/ludzie-listy-pisza-nie-juz-nie-pisza-ile-wysylalismy-tradycyjnych-listow-przez-ostatnie-50-lat (3.08.2017).
- Czaplewski, R. (red.) (2003). *Restrukturyzacja rynku pocztowego w świetle integracji Polski z Unią Europejską*. Szczecin: WNUS.
- Czaplewski, R. (2015). Liberalizacja polskiego rynku usług pocztowych – zastosowane rozwiązanie i jego następstwa. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 117, 41–50.
- Czaplewski, R. (2016). Rynek usług pocztowych w warunkach rozwoju komunikacji elektronicznej. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 123, 39–47. DOI: 10.18276/epu.2016.123-04.
- Czaplewski, R. (2017). Skutki przekształceń europejskich rynków usług pocztowych. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 1 (126/1), 45–51. DOI: 10.18276/epu.2017.126/1-05.
- Czaplewski, R., Flaga-Gieruszyńska, K. (red.) (2008). *Rynek usług pocztowych*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- DI (2013). Poczta rusza do logistycznej ofensywy, *Puls Biznesu – dodatek*, 29 marca, I–II.
- Drab-Kurowska, A. (2015). Oddziaływanie rynku e-commerce na rynek pocztowy. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 117, 349–356.
- Gogońkiewicz, M., Michalski, K. (2015). Systemowe i procesowe podejście do systemu logistycznego operatora pocztowego. *Prace Naukowe WSB w Gdańsku*, 15, 203–218.
- Jeszka, A.M. (2013). Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 158, 31–39.
- Krakała-Zielińska, M. (2009). *Prawo pocztowe Unii Europejskiej*. Toruń: TNOiK.
- Michalski, K. (2016). Planowanie logistyczne jako kluczowy element wsparcia logistycznego operatora pocztowego. *Ekonomika i Organizacja Logistyki*, 4, 63–70.
- Michalski, K., Pastuszek, Z. (2003). E-biznes na poczcie po europejsku. *Logistyka*, 3, 56–57.
- Nowak, S. (2011). *Metodologia badań społecznych*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Poczta Polska (2017). Pobrane z: www.poczta-polska.pl/o-nas/# (7.08.2017).
- Snażyk, Z. (2015). *Świadczenie pocztowej usługi powszechnej w warunkach liberalizacji rynku*. Warszawa: C.H. Beck.
- Stockwatch (2017). Pobrane z: www.wiadomosci.stockwatch.pl/poczta-polska-i-bank-pocztowy-porzucily-plany-debiutu-na-gieldzie,akcje,191587 (3.08.2017).
- UKE (2017). *Raport o stanie rynku pocztowego w 2016 roku*. Pobrane z: www.uk.gov.pl/rynek-uslug-pocztowych-12343 (3.08.2017).
- Wolska, G. (2005). *Zmiany strukturalne rynku usług pocztowych w Polsce*. Szczecin: WNUS.
- Wróbel, M. (2013). Potencjalne możliwości integracji usług logistycznych realizowanych na potrzeby poczty i rynku TSL. *Studia Ekonomiczne*, 143, 418–432.

**POSTAL MARKET – CONTRIBUTION TO RESEARCH FROM THE
MANAGEMENT PERSPECTIVE**

Keywords: postal market, postal operator management

Summary. In the last decade of the 20th century, transformations of the UE's postal industry took place. These changes were associated with such concepts as demonopolization, deregulation and liberalization of the market. Currently, postal operators must take into account the new operating conditions: an open market and functioning in the conditions of e-substitution and development of e-commerce.

The aim of the article is to formulate the contribution to research from the perspective of management sciences. Starting from the universal management principles, the basic research questions regarding management of the postal operator were stated. The article is based on experiences of the Polish postal market. The diagnosis of situation and formulation of the conclusions were based on the analysis of literature and the actual regulatory (UKE) market report as well as on participating observation in the management processes in Polish Post (PP).

Translated by Konrad Michalski

Cytowanie

Michalski, K. (2018). Rynek pocztowy – przyczynek do badań z perspektywy zarządzania. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 1 (130), 89–97. DOI: 10.18276/epu.2018.130-09.