

ELŻBIETA HŁAWACZ-PAJDOWSKA

TENDENCJE ZMIAN W PRZEDSIĘBIORSTWIE UŻYTECZNOŚCI PUBLICZNEJ POCZTA POLSKA

Poczta Polska jest dzisiaj najstarszym przedsiębiorstwem w kraju, działającym nieprzerwanie od kilkuset lat. To również jedno z największych przedsiębiorstw w Polsce, zatrudniające około stu tysięcy osób i świadczące kilkaset rodzajów usług. Poczta Polska to przede wszystkim służba społeczna. Dociera ona do wiosek i małych miasteczek niezależnie od opłacalności inwestycji. Warto więc poświęcić jej nieco uwagi.

Rozważania nasze skoncentrujemy głównie na prześledzeniu zmian, jakie w ostatnich latach zaszły w tym dość typowym przedsiębiorstwie użyteczności publicznej i ich ocenie w kontekście efektywności ekonomicznej i wypełniania zadań społecznych.

1. RYS HISTORYCZNY

Rozwój poczty i jej funkcjonowanie przebiegały w Polsce podobnie jak w innych krajach Europy. Prapoczątkiem usług pocztowych było przewożenie korespondencji na polecenie władców i możliwych przez posłańców, zwanych komornikami. Podstawowym środkiem transportu używanym przez posłańców były podwody, dostarczane przez ludność.

Poczta jako instytucja, w dzisiejszym znaczeniu tego słowa, powstała na obszarze Polski w XVI wieku. Zadania i zakres jej działania początkowo

Dr ELŻBIETA HŁAWACZ-PAJDOWSKA – adiunkt Katedry Strategii Ekonomicznych i Marketingu w Instytucie Zarządzania i Marketingu na Wydziale Nauk Społecznych KUL; adres do korespondencji: Al. Raławickie 14, 20-950.

bardzo skromne, z biegiem lat systematycznie się rozrastały, tak że od drugiej połowy XVIII wieku była ona już instytucją silnie wtopioną w system społeczno-gospodarczy kraju.

Za datę narodzin poczty w Polsce uważa się 18 października 1558 roku (za panowania króla Zygmunta Augusta). Pierwszym dyrektorem poczty królewskiej został Prosper Prowana, zaufany dworzanin Zygmunta Augusta. Potem kolejno stanowisko to przypadało Krzysztofowi Taksisowi, Piotrowi Maffonowi, Sebastianowi Monelupiemu, w którego rodzie zarząd poczty utrzymał się prawie sto lat.

Poczta polska utworzona przez Zygmunta Augusta włączyła Polskę do sieci regularnych połączeń międzynarodowych. Wprowadzone zostały stałe i regularne szlaki pocztowe, łączące Rzeczpospolitą z ówczesnymi zagranicznymi centrami politycznymi i gospodarczymi. Przesyłki objęte zasadą nietykalności gwarantowały sprawny przepływ informacji pomiędzy dworami panującymi. Poczta królewska była potrzebna nie tylko w czasie pokoju, ale i w okresie wojen, które Polska prowadziła dość często z sąsiadami. Stąd też konflikty zbrojne stały się głównym bodźcem do zakładania kolejnych połączeń pocztowych na rozległych terenach Rzeczypospolitej. Wzrastała równocześnie liczba przesyłanych drogą pocztową listów dyplomatycznych, także zagranicznej korespondencji prywatnej.

Najwięcej nowych elementów organizacyjnych do poczty wniósł Stanisław August Poniatowski, lecz rozbiorzy Polski szybko zniweczyły jego dalsze wysiłki. Poczta polska nie funkcjonowała samodzielnie, została podporządkowana potrzebom i zarządom rozbiorców.

Po pierwszej wojnie światowej i odzyskaniu niepodległości przez Polskę jako pierwsza instytucja w wolnym kraju powstała Dyrekcja Okręgu Pocht i Telegrafów w Lublinie, dając początek odradzającej się Poczcie Polskiej.

W czasie drugiej wojny światowej Poczta Polska zapisała się „złotą kartą” w obronie Rzeczypospolitej. Okupant podzielił obszar kraju na tereny: wcielone do Rzeszy, podległe Komisariatom „Ostland” i „Ukraina” oraz Generalną Gubernię. Na obszarze Generalnej Guberni utworzono tak zwaną „Niemiecką Poczta Wschód”.

Zaraz po wojnie odnowiła swą działalność na wyzwolonych terenach Dyrekcja Okręgowa Pocht i Telegrafów w Lublinie. Przetrwała ona do 1989 roku, kiedy to powstały dyrekcje wojewódzkie.

Państwowa jednostka organizacyjna Poczta Polska, Telegraf i Telefon była jedną, ale niejednorodną jednostką organizacyjną resortu łączności. Toczące się od wielu lat spory o prymat, właściwy podział zysków, partycypowanie w kosztach pomiędzy pionami poczty i telekomunikacji spowodowały, że

w projekcie nowej ustawy o łączności z początku 1990 roku pojawiły się zapisy o zamierzeniach i trybie przekształcenia państwowej jednostki organizacyjnej „Poczta Polska, Telegraf i Telefon” w dwie odrębne jednostki.

2. ZMIANY STRUKTURALNO-WŁASNOŚCIOWE

W 1992 roku poczta została oddzielona od telekomunikacji. Powstały dwa oddzielne i organizacyjnie niezależne od siebie przedsiębiorstwa: Telekomunikacja Polska S.A. oraz państwowe przedsiębiorstwo użyteczności publicznej Poczta Polska. Kraj jako obszar działania poczty podzielono na 10 okręgów pocztowych, w skład których weszły Rejonowe Poczty i Urzędy Przewozu Poczty. Część mienia, które przypadło Poczcie Polskiej po podziale Poczty Polskiej Telegrafu i Telefonu, przekazana została Dyrektorowi Poczty Polskiej przez Pełnomocnika Generalnego do spraw podziału majątku Poczty Polskiej Telegrafu i Telefonu nieodpłatnie. Wartość tego mienia tworzy fundusz założycielski Poczty Polskiej.

Podstawy działania Poczty Polskiej określa statut. Obok pełnej nazwy przedsiębiorstwa, jego siedziby oraz obszaru działania, statut zawiera również inne postanowienia ogólne, a mianowicie:

- organem założycielskim dla Poczty Polskiej jest Minister Łączności, który dokonuje kontroli i oceny działalności tej jednostki,
- Poczta Polska posiada osobowość prawną z chwilą wpisania jej do rejestru przedsiębiorstw państwowych. Pracownikom tej placówki przysługuje ochrona prawna przewidziana w przepisach prawa karnego dla funkcjonariuszy publicznych.
- jednostki organizacyjne Poczty Polskiej mają prawo używania oznak z godłem Rzeczypospolitej Polskiej oraz pieczęci urzędowej z wizerunkiem orła, ustalonym dla godła i opisem w otoku.
- Poczta Polska posiada znak firmowy – trąbkę pocztową koloru złotego z białą błyskawicą.
- celem Poczty Polskiej jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie potrzeb ludności, gospodarki narodowej, organów władzy i administracji państwowej oraz potrzeb obronności i bezpieczeństwa Państwa w zakresie usług pocztowych.

3. ZADANIA I STRUKTURA ORGANIZACYJNA

Cechą wyróżniającą przedsiębiorstwo użyteczności publicznej Poczta Polska spośród innych przedsiębiorstw państwowych jest duża różnorodność usług. Obok zwykłych usług pocztowych, polegających na przewozie i doręczaniu przesyłek listowych, paczek pocztowych oraz nadawaniu i doręczaniu przekazów pocztowych, poczta prowadzi działalność handlową, wykonuje czynności bankowe, wprowadza do obiegu znaczki pocztowe i walory filatelistyczne, wykonuje czynności zlecone na podstawie ustaw z zakresu administracji państwowej, wykonuje zadania w zakresie obronności i bezpieczeństwa państwa na zasadach określonych odrębnymi przepisami.

Poczta Polska jest przedsiębiorstwem wielozakładowym o charakterze sieciowym, obejmującym cały kraj. W jej strukturze organizacyjnej występują jednostki centralne i terenowe. Jednostki te, zależnie od sześcibla ich umiejscowienia i zakresu zadań, pełnią następujące funkcje: wyłącznie zarządzania, zarządzania i eksploatacji, wyłącznie eksploatacji oraz wspomagania działalności eksploatacyjnej.

Swoje podstawowe zadania poczta realizuje za pośrednictwem 10 dyrekcji okręgów poczty. Dysponuje również własnym transportem zorganizowanym w 11 zakładach transportu samochodowego. Obecnie w ramach osobowości prawnej Poczty Polskiej funkcjonują następujące jednostki organizacyjne będące zakładami pracy:

A. Jednostki o zasięgu ogólnokrajowym:

Centralny Zarząd Poczty Polskiej, Centrum Badawczo-Szkoleniowe, Centralny Ośrodek Rozliczeniowy, Centrum Handlu i Poligrafii, Urząd Wymiany Poczty z Zagranicą Warszawa 3.

B. Jednostki o zasięgu terenowym, podległe bezpośrednio Dyrektorowi Poczty Polskiej:

10 dyrekcji okręgów poczty (DOP), 11 zakładów transportu samochodowego (ZST).

C. Jednostki o zasięgu terenowym, podległe dyrekcji okręgu poczty:

66 rejonowych urzędów poczty nadzorujących i koordynujących prace urzędów pocztowych na swoim obszarze, 14 urzędów przewozu poczty.

Oprócz tego funkcjonują podstawowe jednostki eksploatacyjne: 7729 placówek pocztowych (podległych rejonowemu urzędowi poczty) i 49 oddziałów transportu samochodowego (podległych ZTS).

Na czele Poczty Polskiej stoi Dyrektor, któremu bezpośrednio podlegają dwa organy doradczo-opiniujące, wymienione wyżej jednostki centralne oraz

jednostki organizacyjne, pełniące funkcję terenowego zarządu o zasięgu lokalnym (DOP i ZST).

Każdym zakładem pracy Poczty Polskiej kieruje dyrektor przy pomocy zastępców i głównego księgowego. Natomiast jednostkami najniższych szczebli eksploatacyjnych kierują:

- pracą urzędu pocztowego – naczelnik urzędu,
- pracą oddziału – kierownik oddziału.

Poszczególne jednostki organizacyjne Poczty Polskiej nie posiadają osobowości prawnej, którą ma jedynie państwowe przedsiębiorstwo użyteczności publicznej Poczta Polska.

Placówkami pocztowymi, w których następuje realizacja usług są:

1. urzędy pocztowe, podzielone na klasy (od pozaklasowych do klasy V) według kryterium liczby zatrudnionych i wielkości obciążenia pracą. Realizują one usługi: nadawcze, nadawczo-oddawcze, oddawcze, rozdzielczo-ekspedycyjne, przewozowe,
2. oddziały urzędów pocztowych,
3. agencje pocztowe,
4. kioski pocztowe,
5. pośrednictwa pocztowe.

Placówki pocztowe są wspomagane w realizacji swych usług przez służbę doręczeń oraz nadawcze i oddawcze skrzynki pocztowe.

4. ZMIANY NA RYNKU USŁUG POCZTOWYCH – KIERUNKI ROZWOJU DZIAŁALNOŚCI USŁUGOWEJ

Na rynku usług pocztowych, którego regulatorem jest Ministerstwo Łączności, działa wielu operatorów. Rynek ten podzielony jest na trzy obszary:

- zastrzeżony dla Poczty Polskiej, obejmuje usługi pocztowe o charakterze powszechnym, polegającym na przyjmowaniu, przewozie i doręczaniu w obrocie krajowym i zagranicznym przesyłek listowych, paczek i przekazów pocztowych,
- dozwolony dla każdego po uzyskaniu koncesji, dotyczy również usług popularnych usług pocztowych z wyjątkiem zastrzeżonych wyłącznie dla Poczty Polskiej,
- całkowicie wolny, w zakresie usług pocztowych nie mających charakteru powszechnego.

Świadczenie tych usług nie wymaga koncesji, lecz jedynie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej lub rejestru handlowego.

W zakresie usług pocztowych widoczna jest coraz ostrzejsza konkurencja. Różne firmy przejmują znaczną część obrotu paczkowego i szybkich usług kurierskich. Należą do nich: Spółka DHL International Poland Ltd, Thomas Nationale Transport (TNT), System Przesyłek Ekspresowych Servisco, Korporacja Unitek Parcel Service (UPS).

Ze względu na różnorodność świadczonych usług dzieli się je według wielu kryteriów. Najbardziej czytelny podział wyróżnia usługi w obrocie krajowym i zagranicznym. Obrót krajowy obejmuje: przesyłki listowe różnego typu, paczki pocztowe, telegramy, usługi finansowe oraz EMS-POCZTEX¹.

W obrocie zagranicznym występują podobne usługi oraz: międzynarodowy kupon na odpowiedź² i CCRI³.

W latach 1996-2001 wystąpiły następujące tendencje w ilości i wartości świadczonych usług przez Poczta Polską.

Podstawową grupę usług pocztowych zarówno pod względem ilościowym jak i wartościowym stanowią przesyłki listowe. Dlatego też wszelkie zmiany w tym zakresie w zasadniczy sposób rzutują na wielkość przychodów. Przesyłki listowe (zwykle i polecane) wykazywały stałą tendencję wzrostową. W 2000 roku liczba nadanych w kraju przesyłek zwykłych wyniosła 217 430 sztuk i w ciągu pięciu lat wzrosła o 47% (w roku 1996 – 148 500 sztuk). Dokładnie taki sam wzrost wykazały przesyłki listowe zwykle nadane za granicą, (aczkolwiek jest ich znacznie mniej – 155 650 sztuk w 2000 roku),

¹ EMS-POCZTEX to usługi kurierskie świadczone przez poczty narodowe w ponad 160 krajach. Popularność swą zawdzięczają szybkiej, sprawnej obsłudze błyskawicznemu doręczaniu przesyłek oraz szczególnej odpowiedzialności z dostarczaniem ich w idealnym, nienaruszonym stanie do adresata. W obrocie krajowym usługa ta realizowana jest na terenie całego kraju i polega na przyjęciu, przewozie i doręczeniu pod wskazany adres lub wydaniu w lokalu placówki pocztowej korespondencji, dokumentów lub towarów w gwarantowanych przez Poczta Polską terminach. Zlecenie na wykonanie usługi można składać telefonicznie, faksem, drogą elektroniczną lub osobiście w placówce pocztowej. Po otrzymaniu zlecenia telefonicznego, faksem lub drogą elektroniczną usługa EMS-POCZTEX na terenie całego kraju realizowana jest w systemie „od drzwi do drzwi”, to znaczy, że przesyłka odbierana jest bezpłatnie z siedziby lub miejsca zamieszkania i doręczana adresatowi w wybranym przez nadawcę terminie.

² Międzynarodowy kupon na odpowiedź jest oficjalnie uznanym środkiem płatniczym, umożliwiającym jego posiadaczowi wymianę we wszystkich krajach członkowskich Światowego Związku Pocztowego na jeden lub kilka znaczków pocztowych, odpowiadających opłacie minimalnej wysyłanego za granicę jednego zwykłego listu lotniczego.

³ CCRI – międzynarodowa korespondencja handlowa, polega na dołączaniu przez klientów do ich własnych przesyłek wysyłanych w dużych ilościach do adresatów za granicą kartek, kopert do odpowiedzi zwrotnych. Adresaci za granicą, którzy udzielają odpowiedzi i umieszczają ją na kartce lub wewnątrz dołączonej koperty, nadają przesyłki CCRI bez uiszczenia jakiegokolwiek opłaty pocztowej.

przesyłki listowe polecone nadane w kraju i za granicą. Przychody Poczty Polskiej z tytułu tych usług zmieniały się podobnie, rosnąc nieprzerwanie w ostatnich latach. Tendencja spadkowa wystąpiła w przypadku przesyłania listów wartościowych, to znaczy: ilości nadanych w kraju i za granicą listów i przychodów wynikających z opłacenia tych przesyłek. Spadek ten wyniósł 16,5% w przypadku ilości przesyłek nadanych w kraju, jeszcze większy był w ilości listów wartościowych nadanych za granicą – 23,5% , natomiast najmniejszy spadek wykazały przychody z tego tytułu, ok. 13%. Można więc wnioskować, że wystąpiły niekorzystne zmiany cenowe dla klientów.

Liczba paczek nadanych w kraju i za granicą i przychody z tej usługi wzrosły w ciągu pięciu lat o 46%. Zmniejszyła się natomiast o 8% liczba czasopism w prenumeracie doręczanych przez pocztę zarówno w kraju, jak i za granicą oraz przychody z doręczeń.

O 44% wzrosła w ciągu pięciu lat liczba przekazów pocztowych i telegraficznych oraz finansowe odzwierciedlenie tych usług. Podobne tendencje można było zaobserwować w ilości nadanych przekazów emerytalnych i rentowych.

W usługach finansowych jedyną tendencję spadkową wystąpiła w przypadku operacji czekowych i oszczędnościowych na rzecz PKO BP. Dynamicznie rozwijały się takie usługi finansowe jak: wpłaty na rachunki bankowe, operacje czekowe i oszczędnościowe (wzrost o 46%).

W wyniku nieustannego rozwoju usług pocztowych w ostatnich latach ilość poszczególnych usług przypadająca na jednego mieszkańca w Polsce kształtowała się w 2000 roku następująco:

- przesyłki listowe zwykłe – 33,5 sztuk, było to ponad dziesięć razy mniej niż w Danii, prawie trzynastokrotnie mniej niż we Francji, ośmiokrotnie mniej niż w Niemczech, ponad trzykrotnie mniej w porównaniu z Węgrami i dwukrotnie mniej niż w Czechach.

- przesyłki listowe polecone 4,8 sztuk i w tym względzie przewyższały nas tylko Węgry i Czechy,

- paczki 0,7 sztuk, wszystkie porównywane kraje wykazywały wyższy wskaźnik (Dania – 5,1, Francja – 7,2, Niemcy – 3,5, Węgry – 1,2, Czechy – 1,3).

Na podstawie tych danych można wnioskować, że większy popyt na usługi pocztowe reprezentują rozwinięte kraje europejskie.

Dynamicznie również w badanym okresie rozwinął się EMS-POCZTEX. Według przeprowadzonych szacunków miał on 20% udziału w rynku usług kurierskich, pomimo potężnej konkurencji.

Poczta Polska zawsze prowadziła działalność handlową. Sprzedawała kartki pocztowe, koperty, karty okolicznościowe, kalendarze, widokówki, wydawnic-

stwa, klasery, przybory filatelistyczne. Nigdy jednak tej działalności nie nazwano po imieniu. Działalność handlowa poczty na szeroką skalę, obejmująca dość różnorodny asortyment towarów, pojawiła się w 1990 roku. Spadek przychodów z usług podstawowych i związane z tym widoczne niedociągnięcia stanowisk pracy w służbach eksploatacyjnych były źródłem inicjatyw wzmocnienia handlu w urzędach pocztowych. Od tego też roku obserwujemy stały rozwój tej działalności, o czym świadczy wzrastający udział przychodów ze sprzedaży towarów i materiałów w przychodach poczty ogółem. W poszczególnych Dyrekcjach Okręgowych Poczty wahał się on od kilku do kilkunastu procent. Największy udział tego typu przychodów w 2001 roku wykazywał okręg lubelski ok. 13% (to jest 40,5 mln zł), najniższy Łódź i Wrocław.

5. ZMIANY W SYTUACJI EKONOMICZNEJ

Sytuacja ekonomiczno-finansowa Poczty Polskiej po oddzieleniu jej od Telekomunikacji nie zawsze była zadowalająca. Od 1992 roku do 1998 przedsiębiorstwo wykazywało ujemny wynik finansowy. Dopiero w 1998 roku po raz pierwszy odnotowano wyraźną poprawę sytuacji ekonomiczno-finansowej. Przychody i wyniki w latach 1997-2002 według raportów rocznych zebrano w poniższym zestawieniu:

Lata	Przychody (mln zł)	Koszty (w mln zł)
1997	3 441,3	3 484,0
1998	3 932,9	3 882,3
1999	4 452,1	4 363,8
2000	5 054,1	4 940,8
2001	5 545,6	5 507,8
2002	5 803,4	5 740,9

W wybranym do analizy okresie przychody Poczty Polskiej wykazywały stały wzrost. Najsilniejszy wzrost zaznaczył się w latach 1997-1998 (przychody wzrosły o 14,3%). Rocznie ponad 13% wzrastały przychody w kolejnych dwóch latach (1999-2000) a po tym okresie ich tempo wzrostu wyraźnie zaczęło maleć. W 2001 roku wzrost wynosił 9,7% w stosunku do poprzedniego, a w 2002 – 4,6%. Również koszty funkcjonowania poczty rosły z roku na rok. Ich wolniejszy wzrost w latach 1997-1998 spowodował pojawienie się

nadwyżki finansowej, natomiast w okresie 2000-2001 tempo wzrostu kosztów było wyższe niż przychodów, co ujemnie oddziaływało na wynik finansowy. Wynik finansowy brutto kształtował się następująco:

Lata:	1997	1998	1999	2000	2001	2002
W mln zł:	47,6	50,6	87,9	112,8	37,0	62,5

Po raz kolejny należy stwierdzić, że lata 1997-1998 były okresem przełomowym dla Poczty Polskiej. Po raz pierwszy od wielu lat pojawił się dodatni wynik finansowy, który do 2001 roku wykazywał tendencję wzrostową, najsilniejszą w latach 1998 i 1999. Następny rok przyniósł już słabsze tempo wzrostu (o 28,3%) a w 2002 roku nastąpił bezwzględny spadek zysku brutto, by znowu w 2002 roku przybrać tendencję wzrostową.

Tendencje zmian w wyniku finansowym były uwarunkowane:

1. zmianami przychodów ze sprzedaży, które wykazywały szybki wzrost do 2000 roku, a potem znacznie wolniejszy,
2. zmianami kosztów, które do 2000 roku rosły wolniej niż sprzedaż, a od 2000 szybciej.

Rozpatrując bliżej problem kosztów można stwierdzić, że Poczta Polska ma małe pole manewru w tym zakresie. Ponad 80% całkowitych kosztów stanowią koszty stałe. Wynikają one głównie z konieczności utrzymania dużego własnego majątku, który w dodatku zarządzany jest według sztywnych reguł, wynikających z ustawy oraz przestarzałych, nie stosowanych już na wolnym rynku prawideł zarządzania. Firma posiada obok nieruchomości własny tabor samochodowy, własne linie technologiczne oraz własne służby pomocnicze takie jak: ochrona całodobowa mienia i przesyłek, serwis środków transportu i urządzeń mechanicznych, elektronicznych, służby porządkowe i sprzątające. Pociąga to za sobą dodatkowe koszty operacyjne, socjalne, wzrastają również obciążenia podatkowe.

Koszty zmienne, których udział w kosztach ogółem wynosi zaledwie 20%, też są „usztynnione”. Niska elastyczność tych kosztów wynika ze sztywnego trybu wynagradzania i zatrudnienia, stąd jakakolwiek ich zmiana najczęściej oznacza przykre decyzje kadrowe. Toteż wahania w zatrudnieniu w latach 1997-2002 nie były znaczne. Co dziwniejsze, skokowa zmiana rentowności z ujemnej na dodatnią (rok 1997/1998) nastąpiła właśnie przy wzroście zatrudnienia.

Średnioroczne zatrudnienie kształtowało się następująco:

Lata:	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Etaty:	97 161	97 701	97 000	97 081	97 260	96 920

Źródło: „Poczta Polska”, Warszawa 19 I 2003.

Na tle różnokierunkowych zmian zatrudnienia (zarówno wzrostowych jak i spadkowych) wykrystalizowała się jednoznaczna tendencja wzrostowa wydajności pracy, mierzona relacją przychody – średnie zatrudnienie i w kolejnych latach wynosiła: 35,4, 40,3, 45,9, 52,1, 57,0, 59,9 tys. zł. Położono więc wyraźny nacisk na sprawność i jakość pracy zatrudnionego personelu.

6. DETERMINANTY PRZEOBRAŻEŃ PERSPEKTYWICZNYCH

Podstawową tendencją charakterystyczną dla rynku pocztowego w ostatnich latach jest jego postępująca liberalizacja. Proces ten oznacza ograniczenie obszaru zastrzeżonego wyłącznie dla poczty. Liberalizacja tego rynku nasili się po przystąpieniu do Unii Europejskiej. Jest to pierwszy etap zmian, które w dalszej perspektywie zmierzać będą do całkowitego zniesienia tradycyjnych monopolu państwowych. Stopniowe znoszenie monopolu, swoboda w zakładaniu przedsiębiorstw i świadczeniu usług oraz zastosowanie do tego sektora wspólnotowych zasad konkurencji wykształcają europejski rynek pocztowy w oderwaniu od tradycyjnych rynków krajowych. Postrzeganie operatorów narodowych jako monopolistów na krajowym rynku usług pocztowych powoli odchodzi w przeszłość. Zrozumienie i zaakceptowanie tego procesu powinno być kluczem do opracowywania strategii operatorów narodowych, przy czym na plan pierwszy wysuwa się kwestia harmonizacji przepisów prawa pocztowego z tymi, jakie są w Unii Europejskiej.

W krajach Unii Europejskiej sektor usług pocztowych jest predestynowany do odegrania centralnej roli w budowaniu społeczeństwa informatycznego. Usługi pocztowe są istotnym elementem łączącym trzy rozwijające się dziedziny gospodarki: komunikację, reklamę i łączność. Wszystkie objęte są na terytorium Wspólnoty zasadami wolnej konkurencji i wszystkie przeżywają ogromny technologiczny rozwój. Wielu przodujących operatorów pocztowych w krajach UE podjęło wyzwanie i rozpoczęło proces gruntownej restrukturyzacji i modernizacji swoich struktur i bazy operacyjnej. Polegało to na wprowadzaniu nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych do pakietu oferowanych usług, pojawieniu się usług hybrydowych, finansowych, których dotąd nie wiązano z działalnością poczty. Bardzo duże znaczenie miały również usługi informatyczne (dostęp do sieci Internet, czy usługi certyfikacji podpisu elektronicznego). W zmianach tych czynnie uczestniczyło i w dalszym ciągu uczestniczy państwo, które widzi w tym szanse modernizacji kraju i zmniejszenia rozmiarów bezrobocia.

Innym zjawiskiem, które znacząco wpłynęło i dalej będzie kształtować rynek usług pocztowych, jest globalizacja. Wzrost przesyłek i transferów zagranicznych z jednej strony otwiera nowe możliwości zwiększenia obrotów operatorów obsługujących ten rynek, z drugiej zaś powoduje zaostrenie się konkurencji, gdyż wchodzi nań operatorzy globalni.

Najwięksi pocztowi operatorzy europejscy wkroczyli już na rynek polski. Działają więc poczta niemiecka (Serwisco i DHL), francuska i szwedzka (Masterlink Express), brytyjska (Szybka Paczka), holenderska (TNT). Jak dotąd spółki te wykonują przede wszystkim usługi kurierskie i ekspresowe, ale przygotowują się także do wykonywania działalności pocztowej. Coraz częściej też wkraczają na obszar zastrzeżony dla Poczty Polskiej.

Obok zmieniających się warunków po stronie podaży równoległe zmienia się strona popytowa rynku usług pocztowych. Należy tu wymienić:

- zmiany zachodzące w preferencjach konsumentów. Zmusza to operatorów do poszerzenia palety usług, a także bardziej elastycznego sposobu ich świadczenia. Niezmiernie istotne staje się dostosowanie form i zakresu usług do potrzeb klientów instytucjonalnych, generujących największe obroty. Oczekują oni wysokiej jakości usług, kompleksowej obsługi i dogodnych cen.

- zmiany w stylu życia społeczeństwa. Coraz szybsze tempo życia, częste zmiany miejsca pracy, podróże wpływają na zmianę w sposobie komunikowania się ludzi i tempo wymiany informacji. Tradycyjne formy świadczenia usług zostają wypierane przez nowe najczęściej elektroniczne.

- wzrost wykształcenia społeczeństwa, nabywanie umiejętności posługiwania się nowoczesnymi nośnikami informacji i komunikacji. Coraz więcej firm musi więc zastępować papierowy obieg dokumentów, tradycyjną formę płatności i korespondencji elektroniczną.

Jeszcze silniej do spadku popularności korespondencji papierowej przyczyni się upowszechnienie dostępu do Internetu.

7. STRATEGIA ROZWOJU POCZTY POLSKIEJ

Ciągłe, istotne i nasilające się zmiany w otoczeniu stwarzają zarówno szanse jak i zagrożenia dla rozwoju Poczty Polskiej. Szanse wynikają ze zmiany stylu życia, nasileniu się podróży, swobodnego przepływu kapitału, procesów globalizacji, i niosą ze sobą wzmożone zapotrzebowanie na usługi pocztowe, ale usługi te muszą wyjść naprzeciw wymogom zmieniającej się rzeczywistości. Zagrożeniem jest natomiast wzrastająca konkurencja na rynku usług pocztowych związana z liberalizacją tego rynku, konieczność wprowa-

dzania nowych drogich technologii i rozwiązań. W obliczu wzrastającej konkurencji przedsiębiorstwo musi dokonać wyboru strategii konkurencyjnej. W literaturze wymienia się między innymi trzy zasadnicze kierunki strategiczne, za pomocą, których można uzyskać wyniki lepsze od innych firm w danym sektorze, czyli uzyskać przewagę konkurencyjną:

1. strategia kosztowa, polegająca na zdobywaniu przewagi konkurencyjnej dzięki odpowiednio niskim, w porównaniu z konkurentami, kosztom całkowitymi,

2. strategia wyróżniania produktu czy usługi, zmierzająca do osiągnięcia korzyści poprzez wyróżnianie oferowanego dobra i nadanie mu szczególnego charakteru. Dzięki temu oferowany produkt staje się unikalny. Przedsiębiorstwo dokonuje wyboru jednej lub więcej cech, które uważane są przez klientów za istotne i modyfikuje swe działania tak, aby zaspokoić ich potrzeby. Korzyścią tak wybranej drogi jest możliwość sprzedaży produktów i usług po wyższej cenie,

3. koncentracja na określonej grupie nabywców lub określonym rynku. Strategia kosztowa czy wyróżniania produktu zmierza do realizacji celu w skali całego sektora, natomiast strategia koncentracji jest tworzona głównie z myślą o szczególnie dobrej obsłudze określonego segmentu i każda z funkcjonalnych zasad jest temu podporządkowana. Strategia ta opiera się na założeniu, że firma, działając w wąskiej niszy rynkowej, może sprawniej i skuteczniej obsłużyć swój wąski strategiczny segment, niż konkurenci działający w szerszej skali.

Trudno jest wyraźnie wskazać jedną określoną strategię rozwoju dla Poczty Polskiej. Założenia strategiczne muszą uwzględniać zmiany dokonujące się na rynku usług pocztowych, konsekwencje dla tego rynku związane z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej, procesy globalizacyjne. Muszą również dostosować się do dynamicznych przeobrażeń w preferencjach i potrzebach konsumentów. Już teraz można zaobserwować działania operatorów będące odpowiedzią na te wyzwania a mianowicie:

1. wprowadzanie nowych rodzajów usług. Pojawiająca się coraz ostrzejsza konkurencja wymusza poszukiwanie coraz lepszych i doskonalszych form świadczenia usług pocztowych.

2. skuteczne konkurowanie na rynku i wprowadzanie nowych usług wiąże się nierozdzielnie z zastosowaniem nowych technologii łączących tradycyjne rozwiązania w dziedzinie świadczenia usług pocztowych z nowoczesnymi rozwiązaniami komunikacyjnymi i informatycznymi. Takie usługi, jak na przykład *track&trace*, poczta hybrydowa, wielofunkcyjne karty elektroniczne, zakup znaczków pocztowych przez Internet, stanowią nowy oręż w walce o klientów.

3. wprowadzaniem elastycznych form działania, szybko reagujących na potrzeby klientów (na przykład czas pracy poczty, uniwersalne okienka),
4. coraz powszechniejsze stosowanie nowych technologii w zarządzaniu. Usprawniają one obieg informacji, zwiększają też zapotrzebowanie na nową usługę łączącą usługi logistyczne z informatycznymi, doradczymi i komunikacyjnymi,
5. wykorzystywanie nowych technologii ułatwiających dostęp do usług, szczególnie telewizji cyfrowej, Internetu.

8. PODSUMOWANIE

Jesteśmy świadkami głębokich przemian, jakim podlega największe przedsiębiorstwo użyteczności publicznej – Poczta Polska.

Zmiany te zostały uwarunkowane przeobrażeniami rynku usług pocztowych, związanymi z oddziaływaniem wielu czynników scharakteryzowanych wyżej.

Najbardziej istotną determinantą zmian jest liberalizacja rynku usług pocztowych i postępująca w ślad za nią demonopolizacja tego rynku. Zmusza to przedsiębiorstwo do podjęcia wyzwań konkurencji, aktywnych działań na rynku, elastycznych rozwiązań, wyzwała walkę o poprawę efektywności działania.

Poczta Polska podjęła wyzwania współczesnych czasów. Wprowadzanie nowych rodzajów usług, nowych technologii, większa dbałość o klienta to odpowiedź na potrzeby rynkowe. Poprawa wyniku finansowego przy braku redukcji zatrudnienia i położenie nacisku na wydajność pracy świadczą o tym, że przedsiębiorstwo respektuje rynkowe reguły gry i wyzwała się spod „płaszczka ochronnego państwa”.

Poczta Polska cieszy się dużym zaufaniem społecznym. Według badań przeprowadzonych na reprezentatywnych próbach klientów indywidualnych i instytucjonalnych w 2000 roku, aż 75% respondentów było zadowolonych z pracy poczty. Niepodważalną siłą poczty jest jej bliski kontakt z klientami. Dysponuje ona siecią placówek obejmujących cały kraj, wielkie aglomeracje, małe miasteczka i wsie. Wśród innych atutów wymienić należy duże doświadczenie w działalności usługowej, fachowy personel, zaplecze techniczne i rzeczowe, a także ciągłe starania o poprawę jakości usług i poziomu obsługi klienta.

Poczta Polska stała się przedsiębiorstwem publicznym cieszącym się uznaniem polskich i zagranicznych klientów.

LITERATURA

- „Dziennik Ustaw” nr 86, 1990 r., nr 18, 1991 r.
Informator dla pracownika RUP Lublin, Dział Zasobów Ludzkich, Lublin 2002.
J a n i k W.: Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa, Wspina w Lublinie, 2003 r.
„Poczta Polska” 2001, nr 39; 2002, nr 17, 28, 49, 51; 2003, nr 1, 3.
Podstawowy kurs zawodowy dla asystentów pocztowych w urzędach pocztowych – EMS-PO-CZTEX w obrocie krajowym, Lublin 2002.
Podstawowy kurs zawodowy dla asystentów w urzędach pocztowych – EMS-POCZTEX w obrocie zagranicznym, Lublin 2002.
Raport roczny 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, CZSP, Warszawa.
Wybrane materiały pomocnicze do przedmiotu: Organizacja i Ekonomia Łączności, Warszawa 2002.

TENDENCIES TOWARDS TRANSFORMATIONS
IN THE PUBLIC UTILITY COMPANY POLISH POSTAL SERVICE

S u m m a r y

Polish Postal Service – the biggest public utility company, has been undergoing many transformations in recent years. The process of changes began on the day when the organization unit called Polish Postal, Telegraph and Telephone Service was divided into two independent organizations: Polish Postal Service public utility company and Polish Telecommunications PLC. The former one provides many different services: from sending typical letters and parcels, through financial services to commercial activities. The market for postal services is rapidly changing under the influence of its growing liberalization and appearance of competitors. This forces Polish Postal Service to undertake actions securing its participation in the market or making it wider. Under the influence of various other factors connected with the development of the society and progress in science and technology, at the threshold of joining the European Union, Polish Postal Service is facing a serious challenge: working out a strategy that will allow a further development of this company that will be harmonized with the European market.

Słowa kluczowe: Poczta Polska, przedsiębiorstwo użyteczności publicznej, struktura organizacyjna, działalność usługowa, struktura obrotów, dynamika obrotów, działalność handlowa, sytuacja ekonomiczno-finansowa, liberalizacja rynku usług pocztowych, nowe technologie, strategia rozwoju.

Key words: Polish Postal Service, public utility company, organization structure, service activity, turnover structure, turnover dynamics, commercial activity, economic-financial situation, liberalization of the postal services market, new technologies, development strategy.