

Wojciech Błaszczkowski

STRUKTURY RYNKOWE W POLSKIM SEKTORZE POCZTOWYM

Streszczenie

Artykuł poświęcony został analizie rynku pocztowego w Polsce, w rozbiciu na jego segmenty, jak i w ujęciu całościowym. Celem niniejszego artykułu jest próba identyfikacji dwóch podstawowych segmentów usług (kurierskich i listowych), a także całego obszaru pocztowego, z odpowiednimi modelami (strukturami) rynkowymi. Jeszcze przed rokiem 2002, a więc w okresie poprzedzającym uruchomienie procesów liberalizacyjnych na polskim rynku pocztowym, dość powszechnie rynek ten uznawany był za monopol. W okresie 2003–2012, kiedy wprowadzane były ustawy i inne regulacje uwalniające mechanizmy konkurencji w obszarze poczty, zwyczajowo mówiło się, iż publiczny operator Poczta Polska traci swoją monopolistyczną pozycję. Wraz z początkiem roku 2013 – momentem wejście w życie dyrektywy unijnej liberalizującej sektor usług pocztowych w Polsce, z założenia mamy do czynienia z rynkiem w pełni konkurencyjnym. Przedstawiona w artykule analiza służy próbie ściślejszego określenia, jakie rzeczywiste mechanizmy rynkowe funkcjonują dziś w obszarze usług pocztowych i jakie w związku z tym realne struktury rynkowe wykształciły się w ramach tego sektora. Analiza statystyczna pozwoliła zbadać udziały i pozycje rynkowe operatorów pocztowych oraz tendencje występujące w tym zakresie. Metodę analizy przypadku wykorzystano natomiast do oceny zmian strukturalnych zachodzących w badanych obszarach oraz do określenia charakterystycznych cech poszczególnych segmentów, w celu ich identyfikacji z właściwymi modelami rynkowymi. Przeprowadzone badania pozwalają stwierdzić, że obecnie na rynku usług pocztowych mamy do czynienia ze strukturami przypominającymi oligopol w zakresie usług kurierskich i paczek, zaś monopol – w obszarze przesyłek listowych. Analiza polskiego rynku pocztowego w ujęciu holistycznym zdaje się natomiast upoważniać do twierdzenia, iż wykazuje on pewne podobieństwa do modelu konkurencji monopolistycznej.

Słowa kluczowe: liberalizacja, konkurencja, usługi pocztowe.

MARKET STRUCTURES IN THE POLISH POSTAL SECTOR

Summary

The article is devoted to the analysis of the postal market in Poland, divided into its segments, and as a whole. The purpose of this article is to try to identify the two basic service segments (courier and letter), as well as the entire postal area, with appropriate market models (structures) Even before 2002, in the period preceding the launch of liberalization processes on the Polish postal market, this market was quite commonly regarded as a monopoly. In the period 2003–2012, when laws and other regulations were adopted that released competition mechanisms in the postal



area, it was customary to say that the public operator Poczta Polska was losing its monopoly position. At the beginning of 2013 – the moment of entry into force of the EU directive liberalizing the postal services sector in Poland, by definition we are dealing with a fully competitive market. The analysis presented in this article is an attempt to define more precisely what real market mechanisms operate today in the area of postal services and what, therefore, real market structures have developed within this sector. Statistical analysis made it possible to examine the market shares and positions of postal operators as well as trends in this respect. On the other hand, the case study method was used to examine the structural changes taking place in the studied areas and to determine the characteristic features of individual segments in order to identify them with the relevant market models. The conducted research allows us to conclude that currently on the postal services market we are dealing with structures resembling an oligopoly in the field of courier services and parcels, while the monopoly – in the area of letter items. The analysis of the Polish postal market in a holistic approach seems to justify the claim that it shows some similarities to the monopolistic competition model.

Keywords: liberalization, competition, postal services.

Wstęp

Współczesna poczta, obok telekomunikacji, definiowana jest jako obszar gospodarki tworzący dziedzinę zwaną łącznością. Przez wieki ukształtowało się społeczne pojmowanie poczty jako instytucji państwowej. Jeszcze w latach osiemdziesiątych ubiegłego stulecia, w większości krajów świata funkcjonowaniu operatora pocztowego przypisywano cechy monopolu naturalnego. Powszechnie można było spotkać się z twierdzeniem, że w przypadku pojawienia się więcej niż jednego przedsiębiorstwa działającego na rynku usług pocztowych, przychody uzyskiwane przez te podmioty nie przekroczą wszystkich łącznych (stałych i zmiennych) kosztów działalności, co musiałoby wiązać się z ponoszeniem finansowych strat. Było to często podstawą do ścisłego podporządkowywania przedsiębiorstw pocztowych władzom państwa. Ingerencja państwa w obszarze pocztowym uzasadniana była także tym, iż pewien zasób dóbr i usług powinien być postrzegany nie przez pryzmat kryteriów ekonomicznych, ale ściśle społecznych¹.

W literaturze przedmiotu rynek pocztowy jest przedstawiany w różnych ujęciach. A. Panasiuk określa rynek usług pocztowych jako proces, w którym pocztowi operatorzy (podmioty sprzedające usługi pocztowe) oraz nabywcy tych świadczeń (klienci indywidualni i masowi) ustalają reguły oraz zakres realizowanych usług. Autor zwraca również uwagę na pewną rolę państwa, polegającą

¹ Piskorski K., *Prywatyzacja poczty – szansa czy zagrożenie*, Instytut pocztowy, Warszawa 2017, s. 14–15.

na kształtowaniu rynku i zasad jego funkcjonowania, które wyrażone są między innymi poprzez zagwarantowanie powszechności usług pocztowych².

A. Siniakiewicz definiuje rynek pocztowy jako sferę obrotu usługami pocztowymi, gdzie potencjalni sprzedawcy i kupujący wywierają na siebie wzajemny wpływ, kreując poziom popytu i podaży, a tym samym kształtują cenę tych usług³.

Rynek pocztowy może być również postrzegany jako całokształt relacji pomiędzy podmiotami oferującymi usługi pocztowe (operatorami pocztowymi), a odbiorcami usług (klientami). Stosunki te oparte są na rynkowych regułach, w których uwzględniona musi być jednakże ze strony państwa, gwarancja dostępności tych usług dla całego społeczeństwa⁴.

Analiza rynku pocztowego w Polsce pozwala wyodrębnić kilka grup podmiotów tworzących strukturę tegoż rynku. Należą do nich:

- klienci indywidualni oraz przedsiębiorstwa i instytucje będące nabywcami usług pocztowych,
- państwowe oraz prywatne podmioty realizujące usługi pocztowe,
- firmy i przedsiębiorstwa z innych obszarów działalności, wspomagające działalność operatorów pocztowych,
- instytucje regulacyjne (głównie Urząd Komunikacji Elektronicznej),
- państwo, które kształtuje zasady działania rynku, nakreśla jego ramy ekonomiczne i prawne, zobowiązuje wyznaczone przedsiębiorstwa do realizacji zadań publicznych, nierzadko również decydując o inwestycjach w obszarze rozwoju infrastruktury pocztowej; dodać należy, że państwo jest również w wielu krajach zwierzchnikiem publicznych operatorów pocztowych w znaczeniu nadzoru właścicielskiego⁵.

Wykonawcy usług pocztowych wykazują często niemałe zróżnicowanie pod względem:

- zaangażowania, będącego rezultatem zgłaszanego na daną usługę popytu,
- poziomu wewnętrznej organizacji,
- marki i pozycji rynkowej,
- stopnia monopolizacji rynku⁶.

² Panasiuk A., *Elementy marketingu usług pocztowych*, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin 2000, s. 29.

³ Siniakiewicz A., *Poczta w warunkach gospodarki narodowej*, „Technika i Eksploatacja poczty” 1991, nr 1, s. 9–10.

⁴ Wolska G., *Zmiany strukturalne rynku usług pocztowych w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin 2005, s. 30–33.

⁵ Ibidem, s. 38.

⁶ Ibidem, s. 38–39.

Należy zauważyć, iż aktualnie w poszczególnych krajach działają operatorzy często znacznie różniący się od siebie statusem prawnym. W praktyce funkcjonują takie formy prawne jak:

- administracja państwowa nie posiadająca autonomii finansowej,
- administracja państwowa z własnym, wydzielonym budżetem,
- publiczny zakład państwowy z autonomicznym budżetem,
- publiczne przedsiębiorstwo państwowe z finansową autonomią,
- publiczna spółka kapitałowa (akcyjna lub z ograniczoną odpowiedzialnością),
- spółka kapitałowa, której udziały są w posiadaniu zarówno państwa, jak i podmiotów prywatnych,
- spółka kapitałowa w całości prywatna⁷.

Mimo daleko zaawansowanych zmian restrukturyzacyjnych w obszarze poczty, warto wspomnieć, że jeszcze w ostatnim dziesięcioleciu ubiegłego wieku struktura sektora usług pocztowych kształtowana była w niemałym stopniu metodami administracyjnymi, a formy poszczególnych segmentów rynku znacznie różniły się od struktur, które spotkać można dzisiaj.

Celem niniejszego artykułu jest próba identyfikacji dwóch największych segmentów usług pocztowych (kurierskich i listowych), a także całej struktury sektora pocztowego w Polsce, z odpowiednimi modelami rynkowymi. Postawione hipotezy zakładają, że w zakresie usług kuriersko-paczkowych na polskim rynku pocztowym mamy do czynienia z monopolem, w obszarze przesyłek listowych – z oligopolem, a cały rynek wykazuje cechy konkurencji monopolistycznej. Do weryfikacji tych założeń posłużono się metodą analizy statystycznej, która pozwoliła zbadać udziały i pozycje rynkowe operatorów pocztowych oraz tendencje występujące w tym zakresie, a także – metodą analizy przypadku, którą wykorzystano do zbadania zmian strukturalnych zachodzących w poszczególnych segmentach rynku oraz określenia ich cech odpowiadających właściwym modelom rynkowym.

1. Restrukturyzacja rynku usług pocztowych w Polsce

Do końca 1991 roku zarówno usługi pocztowe, jak i telekomunikacyjne świadczone były w Polsce przez jedno przedsiębiorstwo działające pod nazwą Polska Poczta Telefon i Telegraf. Wraz z początkiem 1992 roku nastąpił rozdział poczty i telekomunikacji⁸. Po wyodrębnieniu usług pocztowych w oddzielną gałąź, odpowiedzialność za ich realizację przejęło przedsiębiorstwo użyteczności publicznej Poczta Polska. Do roku 2002 państwowy operator pocztowy mógł cieszyć się niezagrożoną pozycją rynkową, wynikającą w dużej mierze z prawa

⁷ Frańś J., Siwkowski M., Matulewski M., *Zarządzanie dystrybucją usług na rynku pocztowym*, Zeszyty Naukowe US nr 855, Szczecin 2015, s. 296.

⁸ Gorner H., *Działalność pocztowa – monopol czy konkurencja*, „Problemy Łączności”, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin 1993, s. 52-53.

wyłącznie do świadczenia usług w większości obszarów pocztowych⁹. Co prawda w okresie tym całościowa oferta dotycząca usług pocztowych kształtowana była w pewnym stopniu również poprzez przedsiębiorców prywatnych, ale ograniczali oni swoją działalność do wybranego segmentu rynku usług pocztowych, głównie o charakterze kurierskim, którego nie obejmował ustawowy monopol operatora publicznego. Udziały rynkowe podmiotów prywatnych były jednakże zaledwie marginalne¹⁰.

W roku 2003 dotychczasowa Ustawa o łączności, dająca monopol Poczcie Polskiej w dużym obszarze rynku pocztowego, została zastąpiona Ustawą Prawo pocztowe, zakładającą stopniową liberalizację tegoż rynku poprzez sukcesywne ograniczanie prawa wyłączności państwowego operatora do świadczenia usług w kolejnych segmentach rynku.

Stopniową likwidację ustawowego monopolu Poczty Polskiej przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Usługi pocztowe zastrzeżone przed 2013 r. dla Poczty Polskiej.

Usługa	Termin obowiązywania monopolu operatora publicznego	Możliwość warunkowego świadczenia usługi przez operatora alternatywnego	Cena minimalna dla usług świadczonych przez operatora alternatywnego („n” krotność opłaty pobieranej przez operatora publicznego)
Listy o wadze do 2000 gramów	do 23 sierpnia 2003	Nie	-
Listy o wadze do 500 gramów	24 sierpnia 2003 – 30 kwietnia 2004	Tak	5 krotność
Listy o wadze do 350 gramów	1 maja 2004 – 31 grudnia 2005	Tak	3 krotność
Listy o wadze do 50 gramów	1 stycznia 2006 – 31 grudnia 2012	Tak	2,5 krotność
Paczki pocztowe	do 30 kwietnia 2004	Nie	-
Przekazy pocztowe	do 31 grudnia 2005	Nie	-

Źródło: Ustawa z dnia 15 listopada 1984 r. o łączności (Dz.U. z 1984 Nr 54 poz. 275); Ustawa z dnia 12 czerwca 2003 roku Prawo pocztowe (Dz.U. 2003 Nr 130 poz. 1188).

⁹ Ustawa z dnia 30 lipca 1997 roku o państwowym przedsiębiorstwie użyteczności publicznej "Poczta Polska", Dz.U. 1997 nr 106 poz. 675.

¹⁰ Czapplewski R., *Liberalizacja polskiego rynku usług pocztowych – zastosowane rozwiązanie i jego następstwa*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2015, Nr 117.

W 2009 roku państwowe przedsiębiorstwo użyteczności publicznej, w ramach komercjalizacji, przekształciło się w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa i rozpoczęło nowy rozdział swojej działalności pod nazwą Poczta Polska S.A. Zmiana statusu prawnego państwowego operatora pocztowego była jednakże elementem niezależnym od posiadanego monopolu, odnoszącego się do realizacji poszczególnych usług.

Od początku 2013 roku, zaczęło obowiązywać nowe Prawo pocztowe (uchwalone w roku 2012), zgodnie z którym rynek pocztowy w Polsce został zliberalizowany i operatorzy alternatywni uzyskali możliwość świadczenia swoich usług w każdym segmencie rynku¹¹. Jak wynika z tabeli 1, ustawowa wyłączność Poczty Polskiej trwała najdłużej w przypadku obszaru listowego. W innych segmentach rynku narodowy operator utracił swoje monopolistyczne prawa nieco wcześniej. Warto jednakże zauważyć, że również w przypadku przesyłek listowych podejmowane były próby przełamania ustawowego monopolu Poczty Polskiej jeszcze przed rokiem 2013. Ustawa bowiem mimo iż zabraniała operatorom alternatywnym przyjmowania do obrotu przesyłek listowych (dając takową możliwość jedynie pod warunkiem pobierania znacznie wyższych opłat), to od 2006 roku zezwalała im operować w obszarze listowym powyżej 50 gramów. Pojawiały się więc na rynku firmy, które przyjmowały do obrotu listy doczepiając do nich blaszki lub kalendarzyki i w ten sposób „sztucznie” zwiększając masę przesyłki, która na skutek tegoż zabiegu przekraczała ostatecznie pułap 50 gramów.

Nowa ustawa Prawo pocztowe, poza zmianami w zakresie dostępu do rynku usług pocztowych, określiła także, dość precyzyjnie, pewne terminy, z których najistotniejszym wydaje się być pojęcie przesyłki kurierskiej. Zgodnie z zapisami tej ustawy za przesyłkę kurierską uznaje się przesyłkę rejestrowaną w formie paczki lub listu, która jest przyjmowana do obrotu pocztowego wraz z gwarancją następujących elementów:

- odbiór przesyłki bezpośrednio z siedziby nadawcy,
- śledzenie przesyłki od nadania do doręczenia,
- doręczenie przesyłki w ustalonym czasie oraz bezpośrednio do adresata lub osoby wskazanej do jej odbioru,
- uzyskanie pokwitowania odbioru przesyłki w postaci pisemnej lub w formie elektronicznej¹².

Należy doprecyzować, że przesyłka kurierska, mimo iż posiada formę listu lub paczki, we wszelkich statystykach i analizach, jak też w niniejszym artykule, traktowana jest jako odrębny segment usług pocztowych. Natomiast pojęcie paczki lub listu odnosi się do rodzaju przesyłki, która jest paczką bądź listem nie będąc równocześnie przesyłką kurierską¹³.

¹¹ Ustawa z dnia 23 listopada 2012 roku Prawo pocztowe, Dz.U. 2012 poz. 1529.

¹² Ibidem.

¹³ Raport o stanie rynku usług pocztowych w 2020 roku, UKE, Warszawa 2021.

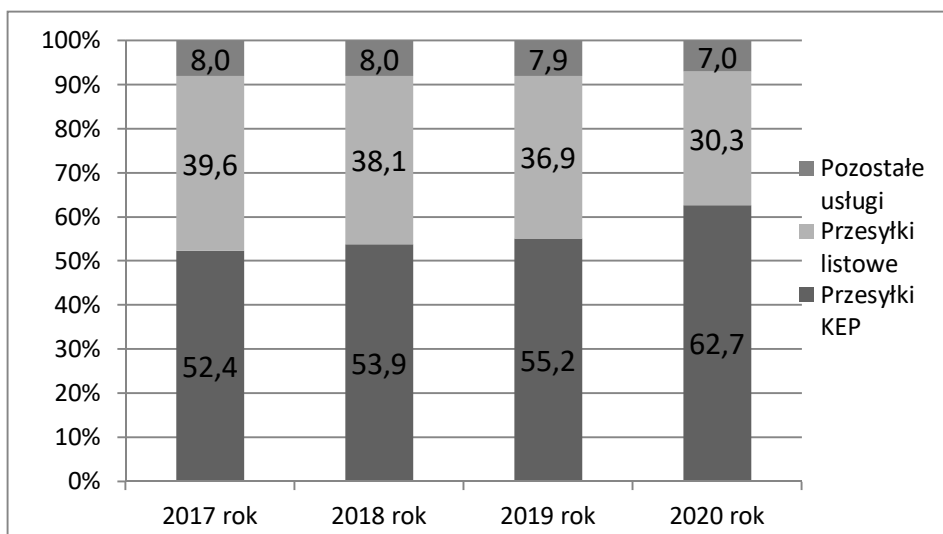
Rynek pocztowy może być analizowany w różnych ujęciach i w oparciu o różne kryteria, w zależności od motywu prowadzonych rozważań. Wydaje się jednak, iż w celu przedstawienia struktur rynkowych występujących obecnie w tym sektorze, najbardziej uzasadnionym jest jego podział dokonany pod względem działających w obszarze tego rynku podmiotów. Pozwala to wyodrębnić trzy następujące segmenty:

- kuriersko-paczkowy (zwany również segmentem KEP),
- listowy,
- pozostałych usług pocztowych.

W zakresie „pozostałych usług pocztowych” mieści się cała gama świadczeń, takich jak: przesyłki reklamowe, przekazy pocztowe, druki bezadresowe czy też przesyłki przesyłane przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej (tzw. przesyłki hybrydowe)¹⁴.

Strukturę przychodów wypracowywanych na runku usług pocztowych w Polsce w ostatnich latach prezentuje wykres 1, z którego wynika, że obszar związany z klasycznymi świadczeniami pocztowymi, wskazanymi w ramach dwóch pierwszych ww. grup usług, przekracza już 93% całego, szeroko rozumianego, rynku pocztowego w Polsce. Wykres 2 przedstawia z kolei kierunki rozwoju tego sektora w oparciu o udziały rynkowe poszczególnych usług w kolejnych latach.

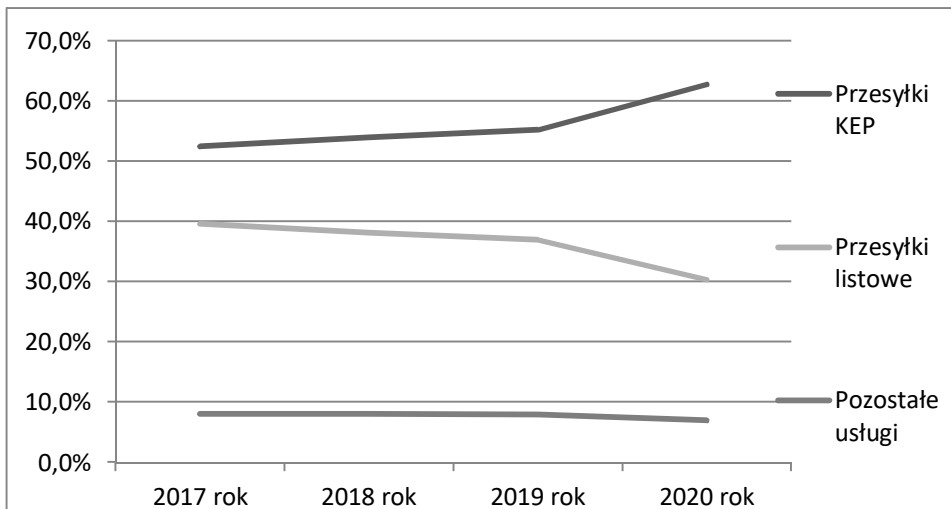
Wykres 1. Struktura procentowa przychodów na polskim rynku usług pocztowych.



Źródło: Raporty o stanie rynku usług pocztowych w latach 2017–2020 roku, UKE.

¹⁴ Sypniewski P., *Polski rynek pocztowy, moment przełomu. Perspektywy wzrostu i kluczowi gracze*, Instytut Pocztowy, Warszawa 2015, s. 26.

Wykres 2. Tendencje rozwojowe polskiego rynku pocztowego w poszczególnych grupach produktowych.



Źródło: Raporty o stanie rynku usług pocztowych w latach 2017–2020 roku, UKE.

Jak wynika z dalszej części niniejszego artykułu, segment KEP i segment listowy wykazują podobieństwa do zupełnie innych modeli rynkowych. O jeszcze innym modelu możemy mówić w przypadku analizy polskiego rynku pocztowego w ujęciu całościowym. Z uwagi na fakt, iż „pozostałe usługi pocztowe” stanowią nieznaczną część rynku pocztowego, a ponadto realizowane są często przez podmioty funkcjonujące równocześnie w innych sektorach niż pocztowy oraz tworzą wiele różnych „podsegmentów”¹⁵, szczegółowej analizie poddano tylko dwa pierwsze, ww. segmenty rynku odejmujące przesyłki KEP i listy. Podstawowe dane dotyczące „pozostałych usług pocztowych” wykorzystano jednakże w rozważaniach odnoszących się do rynku pocztowego w ujęciu całościowym.

2. Charakterystyka rynku w obszarze usług kurierskich i paczkowych

Mimo iż słowo poczta jeszcze nie tak dawno najbardziej kojarzyć się mogło z przesyłaniem i doręczaniem listów, to obecnie, zdecydowanie większy udział w rynku mają przesyłki kurierskie. Jak wynika z wykresu 1, w połączeniu z przesyłkami paczkowymi, generują one już ponad 60% przychodów na polskim rynku usług pocztowych. Wykres 2 dowodzi, iż segment ten wykazuje też wyraźną tendencję wzrostową.

Działalność w zakresie paczek występowała na rynku pocztowym, w Polsce i w innych krajach, praktycznie od samego początku jego funkcjonowania, natomiast świadczenie usług kurierskich na świecie sięga początków XX wieku.

¹⁵ Raport o stanie rynku usług pocztowych w 2020 roku, UKE, Warszawa 2021.

Pionierską firmą realizującą ten rodzaj usług była American Messenger Company, założona przez J.E. Caseya w Stanach Zjednoczonych w 1907 roku. Poczta kurierska w Polsce cieszy się zdecydowanie krótszą historią. Za początek jej działalności uznaje się powstanie w 1982 roku firmy Servisco. Pojawiła się ona z powodu małej sprawności polskiego publicznego operatora, który nie radził sobie z dostarczaniem bardzo dużej ilości przesyłek przybywających w tym czasie do Polski w ramach pomocy humanitarnej. Firma Servisco rozpoczęła swoją działalność na polskim rynku jeszcze w okresie funkcjonowania gospodarki centralnie planowanej. Był to pierwszy sygnał dla państwowego monopolisty, wskazujący pojawienie się konkurencji. Po kilku latach ofertę rynkową wzbogacać zaczęły, wkraczające na rynek nowe przedsiębiorstwa, które oferując konkurencyjne usługi zaczęły powoli zwiększać swoje udziały rynkowe¹⁶. W związku z tym, iż do realizacji usług kurierskich wykorzystywana jest w dużym stopniu ta sama infrastruktura i środki produkcji co do świadczeń w zakresie zwykłych paczek pocztowych, firmy z zasady podejmują swoją działalność zarówno w jednym, jak i w drugim obszarze produktowym¹⁷.

Z biegiem czasu wykształciła się struktura podażowa segmentu paczkowo-kurierskiego w Polsce oparta na kilku dużych operatorach. Z analizy danych wynika, że siedem największych firm w obszarze kuriersko-paczkowym posiadało w 2020 roku ponad 95% udziału w łącznych przychodach w tym segmencie¹⁸. Tabela 2 stanowi szczegółowy wykaz tychże podmiotów wraz z pozycją rynkową zajmowaną w 2020 roku oraz ich miejscem na tle pozostałych firm, w roku poprzednim.

Tabela 2. Najwięksi operatorzy w Polsce w zakresie przesyłek KEP w 2020 roku pod względem wypracowanych przychodów.

Lp.	Nazwa operatora	Pozycja rynkowa w 2020 r.	Pozycja rynkowa w 2019 r.
1.	InPost sp. z o.o.	1	6
2.	DPD Polska sp. z o.o.	2	1
3.	GLS Poland sp. z o.o.	3	3
4.	UPS Polska sp. z o.o.	4	4
5.	Poczta Polska S.A.	5	5
6.	Fedex Express Poland sp. z o.o.	6	7
7.	InPost Paczkomaty sp. z o.o.	7	2

Źródło: Raport o stanie rynku usług pocztowych w 2020 roku, UKE, Warszawa 2021.

¹⁶ Pliszka A., *Rynek usług kurierskich*, „Słupskie Prace Geograficzne” 2008, nr 5, s. 114.

¹⁷ Sypniewski P., op.cit.

¹⁸ Raport o stanie rynku usług pocztowych w 2020 roku, UKE, Warszawa 2021.

Mimo iż z biegiem lat w segmencie usług KEP zaczęło pojawiać się wiele nowych firm, to tylko kilka tych podmiotów odgrywa dziś istotną rolę w tym obszarze. Trzeba też zauważyć, że pozycja rynkowa Poczty Polskiej, znajdującej się wciąż w grupie kluczowych przedsiębiorstw, nie wydaje się być w żaden sposób zagwarantowana. Tak jak każdy z konkurentów, czynić musi ona intensywne zabiegi, by oferować usługi na konkurencyjnym poziomie jakościowym i cenowym. Niezwykle dynamiczny rynkowy wzrost ilości nadawanych przesyłek i uzyskiwanych z tego tytułu przychodów, spotęgowany pojawieniem się pandemii, wywołuje presję cenową, a także sprawia, iż konkurujące ze sobą przedsiębiorstwa, w walce o pozyskanie klientów, prezentują coraz wyższy poziom jakościowy oferowanych usług, a także podejmują intensywne działania o charakterze marketingowym. Uwidaczniało się to w ostatnim okresie poprzez wyższą dynamikę ilości nadawanych przesyłek od dynamiki wzrostu przychodów. Skutkowało to konsekwentnym spadkiem średniego przychodu przypadającego na jedną przesyłkę, co dowodzi, iż obszar kuriersko-paczkowy na polskim rynku jest niebywale konkurencyjny¹⁹.

Warto podkreślić, że rynek przesyłek KEP w Polsce wykazuje już dość wysoki poziom dojrzałości, znacznie wyższy niż wskazywałaby na to ustawa liberalizująca rynek pocztowy, obowiązująca od 2013 roku. Konkurencja jest bowiem obecna w obszarze paczek nie od 2013, lecz od roku 2004, a w zakresie poczty kurierskiej, jak wspomniano powyżej, praktycznie od samego początku ustrojowych przemian.

Operatorzy rozpoczynający swoje działania w obszarze KEP, wprowadzają do swojej oferty co róż to nowe rozwiązania innowacyjne, które podnoszą atrakcyjność oferowanych usług. Do najpopularniejszych innowacji wzbogacających ofertę w tym zakresie należą z pewnością paczkomaty, które pozwalają na samodzielny odbiór przesyłki. Pragnące pozyskać klientów nowe firmy pojawiające się na tym rynku zaczęły wprowadzać na bieżąco również inne formy udogodnień dla klientów, takie jak: kontaktowanie się z adresatem przez telefon, korzystanie z aplikacji umożliwiających śledzenie przesyłki, automatyczna identyfikacja danych przesyłek. Stały się już one pewnego rodzaju standardem, bez którego funkcjonowanie na rynku wydaje się wręcz niemożliwe. Wiąże się to z koniecznością ponoszenia dużych nakładów przez przedsiębiorstwa planujące rozpoczęcie działalności w obszarze KEP. Z pewnością rozwój tego segmentu nie byłby tak wyraźny i burzliwy pod względem innowacyjnych rozwiązań, gdyby na rynku tym nie funkcjonowała tak silna konkurencja, która z kolei jest wynikiem wzrastającego zapotrzebowania na przesyłki paczkowe i kurierskie. Warto zauważyć, że tylko w ostatnich pięciu latach rynek ten, pod względem generowanych przychodów, odnotował ponad dwukrotny wzrost²⁰.

Analiza rynku kuriersko-paczkowego w Polsce zdaje się potwierdzać przedstawioną we wstępie niniejszego artykułu hipotezę zakładającą, że segment ten

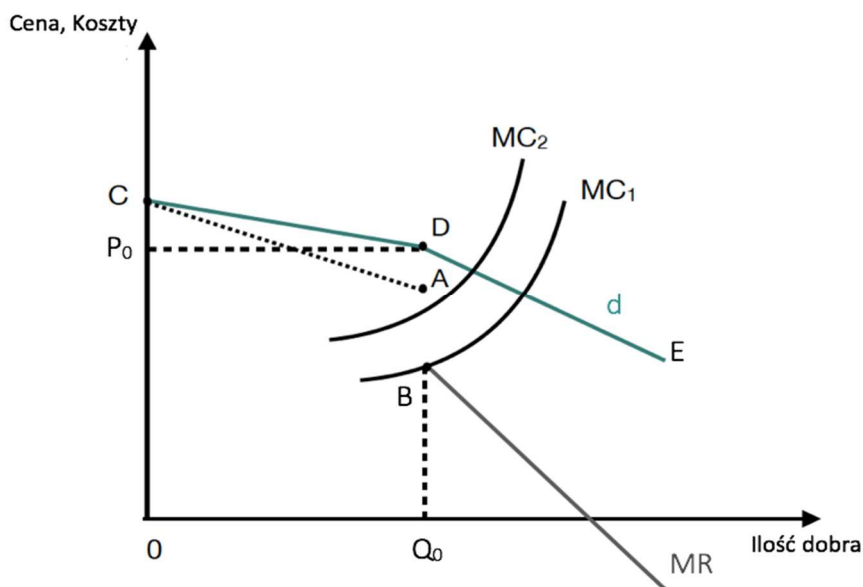
¹⁹ Raport o stanie rynku usług pocztowych w 2020 roku, UKE, Warszawa 2021, s. 23.

²⁰ Ibidem.

wyraźnie wpisuje się w obraz oligopolu. Świadczyć o tym mogą następujące cechy:

- na rynku kluczową rolę odgrywa niewielka liczba podmiotów,
- firmy konkurują ze sobą jakością świadczonych usług oraz działaniami marketingowymi,
- rozpoczęcie działalności nie jest ograniczone barierami prawnymi, wymaga jednakże poniesienia wysokich kosztów,
- podmioty działające w tym obszarze wykazują pewną współzależność, która przejawia się tym, że zachowania jednego operatora zależą od działania konkurentów, żadna z funkcjonujących firm nie jest w stanie samodzielnie decydować o poziomie cen²¹.

Wykres 3. Rynek w warunkach oligopolu.



P_0 – cena, przy której dochodzi do maksymalizacji zysku oligopolisty; Q_0 – poziom sprzedaży dobra, przy którym dochodzi do maksymalizacji zysku oligopolisty; d – popyt na świadczone usługi; MR – przychód krańcowy; MC – koszt krańcowy.

Źródło: T. Kamińska, B. Kubska-Maciejewicz, J. Laudańska-Trynka, op.cit., s. 132.

²¹ Kamińska T., Kubska-Maciejewicz B., Laudańska-Trynka J., *Teoria podejmowania decyzji przez podmioty rynkowe*. Wydawnictwo UG, Gdańsk 2004, 131–132.

Rynek usług KEP wpisuje się również w graficzny wizerunek modelu oligopolu. Działania oligopolisty reprezentuje „złamana krzywa popytu”, zobrazowana na wykresie 3. Przedsiębiorstwo realizujące usługi kurierskie i paczkowe reaguje na zapotrzebowanie (popyt) na swoje usługi krzywą CDE, która jest równocześnie krzywą przeciętnego przychodu. Krzywa popytu jest następstwem nieciągłości krzywej przychodu krańcowego przy danej cenie P_0 . Gdyby oligopolista obniżył cenę, to przedsiębiorstwa konkurencyjne czułyby się niejako zmuszone uczynić to samo. Jeśli natomiast zdecydowałyby się na podniesienie poziomu ceny, to żadna z firm konkurujących nie postąpiłaby podobnie, gdyż pozostając przy cenie dotychczasowej, przejęłaby część nabywców produktów oligopolisty, który zdecydowałaby się na podwyżkę. Oligopolista maksymalizuje zysk przy poziomie produkcji Q_0 i sprzedaży usług po cenie P_0 . Póki krzywa MC znajduje się w uskoku krzywej MR, (w luce AB), punkt równowagi firmy nie ulega zmianie i cena pozostaje na tym samym poziomie²².

3. Specyfika rynku listowego

Jak wspomniano wcześniej, rynek przesyłek listowych w Polsce od 1 stycznia 2013 roku, zgodnie z zapisami uchwalonego rok wcześniej Prawa pocztowego, nie jest objęty monopolem Poczty Polskiej. Uwolnienie rynku pocztowego sprawiło, iż pojawiły się nowe podmioty w tym sektorze. Należy jednakże zauważyć, że mimo ustawy uwalniającej konkurencję na rynku pocztowym, w rzeczywistości Poczta Polska zachowała swoje wyłączne prawo do funkcjonowania w zakresie listów poleconych mających status przesyłki urzędowej. Prawo pocztowe z 2012 roku zobowiązuje bowiem Prezesa Urzędu Komunikacji Elektronicznej do wyboru operatora wyznaczonego do realizacji usług o charakterze powszechnym. W całym pakiecie przywilejów i obowiązków operatora wyznaczonego, niezwykle istotny jest właśnie element związany z wyłącznym prawem tegoż podmiotu do nadawania przyjmowanym przesyłkom rangi urzędowej. Zgodnie z decyzją Prezesa UKE z 30 czerwca 2015 r., po przeprowadzonym konkursie w tym zakresie, operatorem wyznaczonym do realizacji usług powszechnych do roku 2025 została Poczta Polska²³. Zatem przesyłki polecone mogą mieć rangę dokumentu urzędowego jedynie w przypadku ich nadania w placówce operatora publicznego.

Nieco inaczej przedstawiała się sytuacja w obszarze pozostałych przesyłek listowych – listów zwykłych – nie posiadających mocy dokumentu urzędowego. Usługi w tym zakresie od początku 2013 roku świadczyć zaczęli, już bez żadnych ograniczeń i barier, obok Poczty Polskiej, także operatorzy alternatywni. W efekcie wygenerowali oni już w 2014 roku, w obszarze listów zwykłych, ponad 24% przychodów rynkowych. Ekspansja głównego i praktycznie jedyne znaczącego konkurenta Poczty Polskiej w tym segmencie, firmy Impost (wcho-

²² Ibidem, s. 133.

²³ Prezes UKE, Decyzja ws. wyboru operatora wyznaczonego, Warszawa 30 czerwca 2015 r.

dzącej w skład grupy kapitałowej Integer) z pewnością wynikała z nadziei na odebranie Poczcie Polskiej statusu operatora wyznaczonego. Jednakże po wygraniu w 2015 roku przez Poczta Polską konkursu w tym zakresie i uzyskaniu monopolu dotyczącego przesyłek urzędowych, główny konkurent ograniczył inwestycje w obszarze listów, a wkrótce później ogłosił wycofanie się z działalności w obszarze przesyłek listowych²⁴. Co prawda listy wciąż są doręczane przez podmioty niepubliczne, ale mają one, charakter marginalny i dotyczą głównie relacji lokalnych. Z uwagi na fakt, iż Poczta Polska, powołując się na tajemnicę handlową przestała publikować szczegółowe dane dotyczące przesyłek listowych, trudno jest określić precyzyjnie jaki udział w zakresie listów pozostał po wycofaniu się Inpostu w posiadaniu operatorów prywatnych, ale ostrożne szacunki pozwalają uznać, iż nie przekracza on kilku procent²⁵.

Jak więc wynika z dokonanych analiz, choć ustawa daje podmiotom alternatywnym możliwość prowadzenia działalności w zakresie listów nieurzędowych (zwykłych), to monopol operatora publicznego na przyjmowanie do obrotu listów posiadających status dokumentu urzędowego, w praktyce istotnie tę możliwość ogranicza. Wg przeprowadzonych kalkulacji, konieczność ograniczenia się jedynie do działalności w obszarze listów zwykłych może uniemożliwiać wypracowanie zysku z uwagi na zbyt niski, możliwy do osiągnięcia pułap przychodów, niepozwalający pokryć wszystkich, wysokich kosztów stałych, jak i generowanych na bieżąco kosztów zmiennych. W działalności pocztowej w zakresie listów mamy bowiem do czynienia z jaskrawym przykładem wyraźnie malejącego kosztu krańcowego, gdzie bardzo widoczne są korzyści skali – rosnące obroty znacząco przyczyniają się do obniżenia kosztów jednostkowych usługi. Konieczność ograniczenia się jedynie do zwykłych przesyłek listowych, przy systematycznie i wyraźnie malejącym popycie na listy, było zapewne dla Inpostu podstawą do rezygnacji z tego segmentu rynku pocztowego²⁶. W efekcie, w całym obszarze listowym doszło w praktyce do ponownego, prawie całkowitego przejścia rynku przez Poczta Polską. Możemy mówić o wystąpieniu w jednej części rynku monopolu ustawowo-administracyjnego (w przypadku przesyłek urzędowych), zaś w drugiej – monopolu naturalnego (w odniesieniu do listów zwykłych). Należy dodać, iż zapotrzebowanie na listy tradycyjne z roku na rok maleje, jednakże spadek ten jest znacznie wyższy w przypadku listów zwykłych²⁷. Z pewnością jest to czynnik dodatkowo demotywujący potencjalnych operatorów do podejmowania szeroko zakrojonych przedsięwzięć w tym zakresie.

²⁴ Business Insider Polska,

<http://businessinsider.com.pl/finanse/inwestowanie/inpost-rezygnuje-z-listow-poczta-polska-znow-ma-monopol/h8fh13h> [dostęp: 15.05.2021].

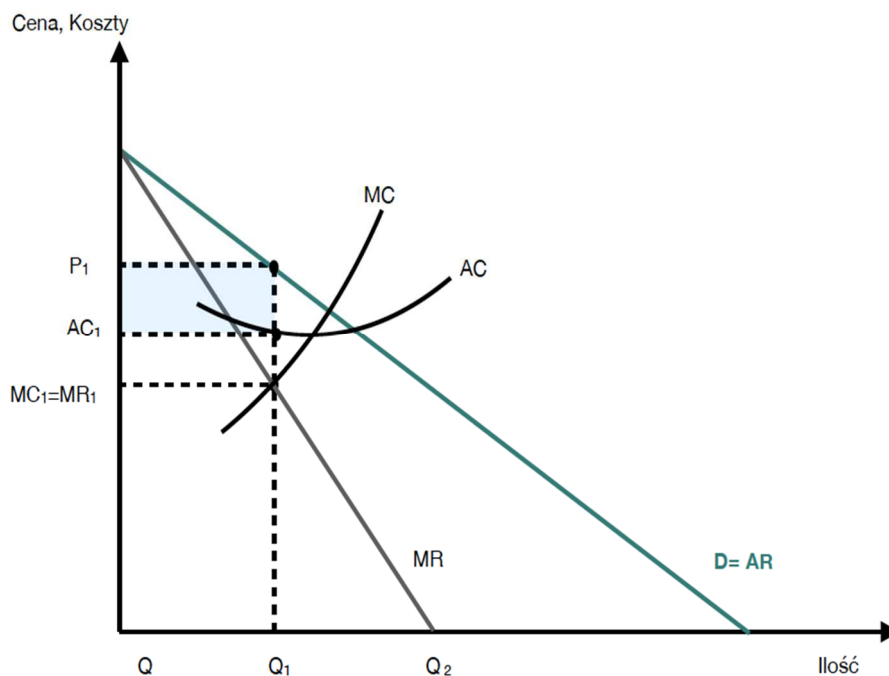
²⁵ Raport o stanie rynku usług pocztowych w 2020 roku, UKE, Warszawa 2021, s. 23.

²⁶ Zieliński M., *Poczta bardziej państwowa – ekonomia i interes podatnika schodzą na dalszy plan*, Forum Obywatelskiego Rozwoju, Analiza FOR 2017, nr 9.

²⁷ Biznes, Newseria <https://biznes.newseria.pl/biuro-prasowe/gospodarka/rynek-pocztowy,b254592240> [dostęp: 17.07.2021].

Sposób zachowania się firmy w modelu monopolistycznym, gdzie silne podobieństwo zauważyć można w sektorze listów, przedstawia wykres 4. Podmiot monopolizujący rynek nie jest biorcą ceny, lecz jej kreatorem. Jako jedyny „producent”, odpowiada na zapotrzebowanie – popyt rynkowy (D), stanowiący jednocześnie jego przychód przeciętny (AR). Monopolista pragnący maksymalizować zysk zmotywany jest do takiego poziomu produkcji jednostek (Q_1), przy którym koszt krańcowy (MC) zrównuje się z utargiem krańcowym (MR). Dla takiej wielkości produkcji koszt przeciętny równy jest AC_1 , a cena wynosi P_1 . Zyski monopolisty wyznaczone są przez zaznaczony obszar: $(P_1 - AC_1) \times Q_1$ ²⁸.

Wykres 4. Model monopolu.



P – cena; Q – ilość jednostek; MR – przychód krańcowy; D – popyt;
AR – przychód przeciętny; AC – koszt przeciętny; MC – koszt krańcowy.

Źródło: Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Ekonomia*, PWE, Warszawa 1993, tom 1, s. 253.

W przypadku rynku listowego, Poczta Polska jako ich jedyny wytwórca jest „cenodawcą”, ustala wysokość stawek za oferowane usługi. Odpowiada na zgłaszany przez nabywców popyt, który jest równocześnie jej przeciętnym przychodem.

²⁸ Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Ekonomia*, PWE, Warszawa 1993, tom 1, s. 253.

Należy również wspomnieć, iż regułą jest, że monopolista, z uwagi na pozostawanie jedynym dostawcą danego dobra, nie jest silnie zmotywowany do minimalizacji kosztów swojej działalności i nie wykazuje w związku z tym dużej aktywności w zakresie innowacji oferowanego produktu²⁹. Jest to dość wyraźnie widoczne w działaniu Poczty Polskiej, która wydaje się czasem nie reagować wystarczająco szybko na zmieniające się potrzeby rynku. Jednocześnie zauważyć należy, że podejmuje ona bardziej wyraźne działania prorynkowe, dotyczące usługi Pocztex³⁰ niż w odniesieniu do listów³¹, co tłumaczyć można koniecznością konkurowania publicznego operatora w obszarze usług kurierskich z innymi podmiotami. Także w zakresie polityki cenowej zauważa się monopolistyczne działanie Poczty Polskiej w obszarze listów. Po wycofaniu się firmy Impost, w okresie 2016-2020, ceny dotyczące listu zwykłego z podstawowej kategorii wagowej, w ofercie operatora narodowego, wzrosły o 65%³². Warto wspomnieć, że w tym samym czasie cena podstawowej usługi kurierskiej oferowanej przez Poczta Polską, na skutek silnej presji konkurencji, obniżyła się o ponad 40%³³.

4. Rynek usług pocztowych w Polsce w ujęciu holistycznym

Rynek pocztowy w Polsce oceniany w ujęciu całościowym, niewątpliwie wykazuje nieco inne cechy, niż poszczególne jego segmenty. Jeszcze w latach dziewięćdziesiątych z pewnością można było uznać go za przykład monopolu. Z czasem jednakże, wraz z rozwojem poczty kurierskiej oraz uwalnianiem konkurencji w innych obszarach, monopolistyczna pozycja operatora publicznego stawała się coraz słabsza, co zdawało się ogniskować rynek pocztowy do formy konkurencji monopolistycznej. Po ponownym zmonopolizowaniu segmentu listowego, pozycja operatora publicznego uległa pewnemu wzmocnieniu. Z drugiej jednak strony, trzeba pamiętać, że monopol państwowego operatora (w zakresie listów) dotyczy segmentu rynku wciąż znaczącego, ale z roku na rok wyraźnie słabnącego.

²⁹ Brelik A., Tomaszewski M., *Presja ze strony konkurentów a aktywność innowacyjna przedsiębiorstw w państwach rozwijających się*, Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing (1261), s. 210-211.

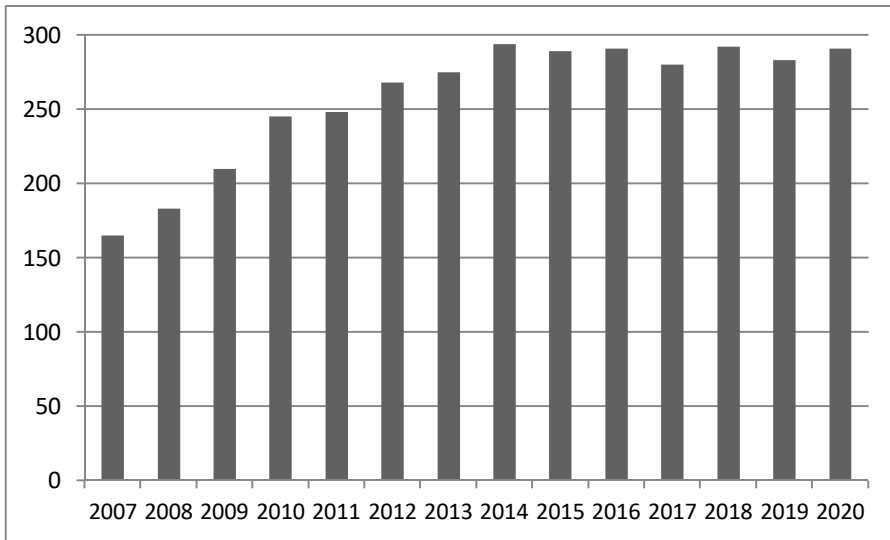
³⁰ Pocztex wyróżniony przez Polski Instytut Badań Jakości, <https://www.pocztex.pl/aktualnosci/pocztex-wyrozniiony-przez-polski-instytut-badan-jakosci/> [dostęp: 20.08.2021].

³¹ Gazeta Prawna, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/orzeczenia/artykuly/8232179,nik-poczta-polska-niezapewnia-uslugi-pocztowe.html> [dostęp: 27.08.2021].

³² Cenniki usług powszechnych w obrocie krajowym i zagranicznym, 2016-2020, Poczta Polska S.A.

³³ Cenniki opłat za świadczenie usługi Pocztex w obrocie krajowym dla klienta indywidualnego, 2016-2020, Poczta Polska S.A.

Wykres 5. Ilość podmiotów zarejestrowanych na polskim rynku pocztowym w poszczególnych latach.



Źródło: Raporty o stanie rynku usług pocztowych w latach 2007–2020 roku, UKE.

Wykres 5 pokazuje, iż w obrębie całego rynku pocztowego funkcjonuje duża ilość podmiotów, aczkolwiek, jak zauważono wcześniej, wiele z nich działa w bardzo nieznacznej skali, a część prowadzi działalność jedynie w wąskich zakresach terytorialnych tego rynku. Jedynym podmiotem, który realizuje usługi w każdym obszarze produktowym sektora pocztowego jest Poczta Polska. Jest to oczywistym efektem preferencji, które posiada publiczny operator³⁴.

Analiza obecnego stanu rynku pocztowego zdaje się potwierdzać hipotezę, iż w dalszym ciągu wykazuje on pewne właściwości konkurencji monolitycznej. O występujących w tym względzie cechach tegoż modelu świadczyć może:

- podmiotowa struktura rynku; jeden uprzywilejowany operator i duża ilość mniejszych podmiotów mogących funkcjonować w sektorze pocztowym, ale w ograniczonym w stosunku do Poczty Polskiej zakresie produktowym, co zmusza je do oferowania niższej ceny produktów, niż podmiot uprzywilejowany,
- możliwość rozpoczęcia działalności przez nowe firmy, ale związana z koniecznością poniesienia wysokich kosztów związanych z reklamą, bez perspektywy działania na tak szeroką skalę jak Poczta Polska, z uwagi na jej administracyjne preferencje dotyczące listów; część klientów, przy okazji nadawanych listów, może decydować się na zakup także innych usług

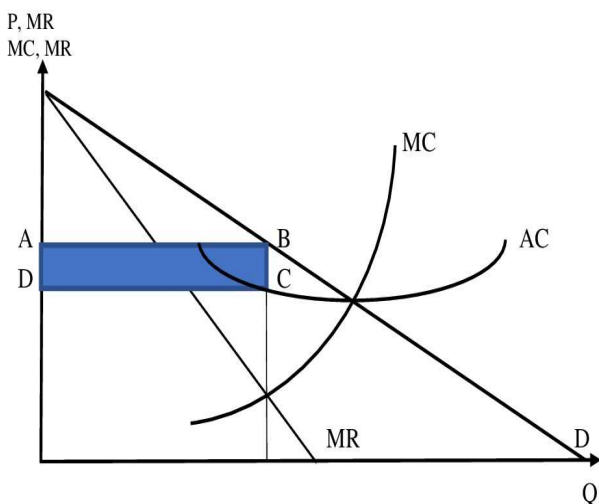
³⁴ Raport o stanie rynku usług pocztowych w 2020 roku, UKE, Warszawa 2021.

w placówkach Poczty Polskiej, co dodatkowo stawia publicznego operatora w bardziej korzystnej sytuacji,

- zróżnicowanie produktu (firmy pragnące rywalizować z Poczta Polska oferują różne elementy innowacyjne w ramach swojej oferty, takie jak: aplikacje informatyczne, paczkomaty, odbiór przesyłek z siedziby klienta w dogodnym dla niego terminie, kontakt telefoniczny z adresatami przesyłek); różnice w asortymencie świadczeń dotyczą również standardów usługi (gwarancja, opakowanie, termin doręczenia)³⁵.

Warto jednakże podkreślić, iż mimo podobieństw rynku pocztowego (w ujęciu całościowym) do modelu konkurencji monopolistycznej, jego identyfikacja, z tym że modelem z pewnością nie jest tak silna i jednoznaczna jak segmentu kurierskiego z oligopolem, czy też obszaru listowego z monopolem. Zachowanie firmy na rynku w przypadku konkurencji monopolistycznej prezentuje wykres 6.

Wykres 6. Firma w modelu konkurencji monopolistycznej.



P – cena; MR – przychód krańcowy; MC – koszt krańcowy; AC – koszt przeciętny; Q – ilość dobra; D – popyt.

Źródło: T. Kamińska, B. Kubska-Maciejewicz, J. Laudańska-Trynka, op.cit., s. 122.

Odnosząc rynek pocztowy do modelu zaprezentowanego na wykresie 6, stwierdzić można, że firma (w badanym przypadku Poczta Polska) w ramach konkurencji monopolistycznej, może maksymalizować zysk znajdując się w równowadze, kiedy $MC=MR$. Osiąga przy tym zysk ekonomiczny, gdyż przychód całkowity jest większy od całkowitego kosztu ($TR>TC$). Zysk ten stanowi prosto-

³⁵ Panasiuk A., Szostak D., Tokarz A., *Czynniki produkcji pocztowej*, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin 2005, s. 31–32.

kątny obszar zaznaczony na wykresie literami ABCD. Należy zauważyć, iż rozmiary tegoż zysku zależą od elastyczności cenowej popytu, a także od wielkości rynku. Im niższy wskaźnik elastyczności i mniejsza ilość podmiotów konkurencyjnych odpowiadających na te same potrzeby klientów, tym większy zysk ekonomiczny może osiągać państwowy operator³⁶.

Mimo uprzywilejowania Poczty Polskiej, wydaje się, że nowe przedsiębiorstwa (operatorzy alternatywni) podejmować będą w niedalekiej przyszłości coraz bardziej skuteczne działania zmierzające do odebrania publicznemu operatorowi kolejnej części posiadanych udziałów rynkowych w zakresie generowanych przychodów. Systematycznie zmniejszający się segment przesyłek listowych, konkurencja substytucyjna wynikająca z rozwoju technologicznego, głównie w zakresie telekomunikacji i informatyki oraz powiększający się obszar klientów nie będących sentymentalnie przywiązanych do usług świadczonych przez narodowego operatora, mogą utrudnić Poczcie Polskiej utrzymanie aktualnej pozycji rynkowej.

Zakończenie

W teorii ekonomii, od strony podażowej, spotkać możemy zasadniczo cztery rodzaje struktur rynkowych: konkurencję doskonałą, monopol, oligopol i konkurencję monopolistyczną³⁷. Każdy z nich charakteryzują nieco inne cechy. W wielu obszarach działalności gospodarczej, zarówno w Polsce, jak i winnych krajach, na skutek zmian: ustrojowych, politycznych, prawnych, technologicznych lub też wchodzących z zakres współpracy międzynarodowej, dokonały się – i wciąż dokonują – przeobrażenia rynkowe, które zmieniają także strukturę podaży występującą w poszczególnych obszarach produktowych. Należy mieć więc świadomość, że rynek lub określony jego segment w pewnym okresie może wykazywać cechy przybliżające go do jednego modelu, natomiast po przeprowadzonych reformach, restrukturyzacji, czy też przeobrażeniach o charakterze naturalnym, może wykazywać nieco odmienne cechy, wpisujące się w wizerunek innej struktury.

W gospodarczych realiach często spotkać możemy sytuacje, kiedy forma rynku nie pokrywa się ściśle z założeniami danego modelu, ale w dużym stopniu wykazuje jego cechy. Szczególnie trudno jest znaleźć w praktyce rynek, który odpowiadałby ściśle założeniom konkurencji doskonałej. Przedstawione rozważania pokazują silne podobieństwa poszczególnych obszarów rynku pocztowego w Polsce do konkretnych modeli rynkowych. Wydaje się, iż przeprowadzona analiza tegoż rynku, w oparciu o podstawowe kryteria takie jak: ilość funkcjonujących na rynku podmiotów, sposób konkurowania i ustalania ceny rynkowej, możliwość wejścia na rynek (biorąc pod uwagę zarówno bariery prawne, jak i ekonomiczne), pozwala potwierdzić postawioną hipotezę, iż w seg-

³⁶ Kamińska T., Kubska-Maciejewicz B., Laudańska-Trynka J., op.cit., s. 122.

³⁷ Ossowski J.C., Wybrane zagadnienia z Mikroekonomii. Pojęcia, problemy, przykłady i zadania, WSiFiR, Sopot 2004, s. 133–177.

mentach odnoszących się do świadczeń w zakresie KEP oraz przesyłek listowych możemy mówić o występowaniu odpowiednio: oligopolu i monopolu. Rynek pocztowy w ujęciu całościowym zdaje się natomiast wykazywać pewne podobieństwa do formy konkurencji monopolistycznej, choć uprzywilejowanie operatora publicznego systematycznie traci na znaczeniu.

Bibliografia

1. Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Ekonomia*, PWE, Warszawa 1993, tom 1.
2. Biznes, Newseria, <https://biznes.newseria.pl/biuro-prasowe/gospodarka/rynek-pocztowy,b254592240> [dostęp: 17.07.2021].
3. Brelik A., Tomaszewski M., *Presja ze strony konkurentów a aktywność innowacyjna przedsiębiorstw w państwach rozwijających się*, Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing (1261).
4. Business Insider Polska, <http://businessinsider.com.pl/finanse/inwestowanie/inpost-rezygnuje-z-listow-poczta-polska-znow-ma-monopol/h8fhl3h> [dostęp: 15.05.2021].
5. Czaplewski R., *Liberalizacja polskiego rynku usług pocztowych – zastosowane rozwiązanie i jego następstwa*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2015, nr 117.
6. Cenniki opłat za świadczenie usługi Pocztex w obrocie krajowym dla klienta indywidualnego, 2016–2020, Poczta Polska S.A.
7. Cenniki usług powszechnych w obrocie krajowym i zagranicznym, 2016–2020, Poczta Polska S.A.
8. Frańś J., Siwkowski M., Matulewski M., *Zarządzanie dystrybucją usług na rynku pocztowym*, Zeszyty Naukowe US nr 855, Szczecin 2015.
9. Gazeta Prawna, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/orzeczenia/artykuly/8232179,nik-poczta-polska-nie-zapewnia-uslugi-pocztowe.html> [dostęp: 27.08.2021].
10. Gorner H., *Działalność pocztowa – monopol czy konkurencja*, „Problemy Łączności”, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin 1993.
11. Kamińska T., Kubska-Maciejewicz B., Laudańska-Trynka J., *Teoria podejmowania decyzji przez podmioty rynkowe*. Wydawnictwo UG, Gdańsk 2004.
12. Ossowski J.C., *Wybrane zagadnienia z Mikroekonomii. Pojęcia, problemy, przykłady i zadania*, WSFiR, Sopot 2004.
13. Panasiuk A., *Elementy marketingu usług pocztowych*, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin 2000.
14. Panasiuk A., Szostak D., Tokarz A., *Czynniki produkcji pocztowej*, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin 2005.

15. Piskorski K., *Prywatyzacja poczty – szansa czy zagrożenie*, Instytut pocztowy, Warszawa 2017.
16. Pliszka A., *Rynek usług kurierskich*, „Słupskie Prace Geograficzne” 2008, nr 5.
17. Pocztex wyróżniony przez Polski Instytut Badań Jakości, <https://www.pocztex.pl/aktualnosci/pocztex-wyrozniony-przez-polski-instytut-badan-jakosci/> (dostęp: 20.08.2021).
18. Prezes UKE, Decyzja ws. wyboru operatora wyznaczonego, Warszawa 30 czerwca 2015 r.
19. Raport o stanie rynku usług pocztowych w 2017 roku, UKE, Warszawa 2018.
20. Raport o stanie rynku usług pocztowych w 2018 roku, UKE, Warszawa 2019.
21. Raport o stanie rynku usług pocztowych w 2019 roku, UKE, Warszawa 2020.
22. Raport o stanie rynku usług pocztowych w 2020 roku, UKE, Warszawa 2021.
23. Siniakiewicz A., *Poczta w warunkach gospodarki narodowej*, „Technika i Eksploatacja poczty” 1991, nr 1.
24. Sypniewski P., *Polski rynek pocztowy, moment przełomu. Perspektywy wzrostu i kluczowi gracze*, Instytut Pocztowy, Warszawa 2015.
25. Ustawa z dnia 30 lipca 1997 roku o państwowym przedsiębiorstwie użyteczności publicznej "Poczta Polska" (Dz.U. z 1997 r. Nr 106, poz. 675).
26. Ustawa z dnia 15 listopada 1984 roku o łączności (Dz.U. z 1984 r. Nr 54, poz. 275).
27. Ustawa z dnia 12 czerwca 2003 roku Prawo pocztowe (Dz.U. z 2003 r., Nr 130, poz. 1188).
28. Ustawa z dnia 23 listopada 2012 roku Prawo pocztowe (Dz.U. z 2012 r. poz. 1529).
29. Wolska G., *Zmiany strukturalne runku usług pocztowych w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin 2005.
30. Zieliński M., *Poczta bardziej państwowa – ekonomia i interes podatnika schodzą na dalszy plan*, Forum Obywatelskiego Rozwoju, Analiza FOR 2017, nr 9.

Informacje o autorze

dr Wojciech Błaszowski
Sopocka Szkoła Wyższa
Wydział Ekonomii i Finansów, Polska
e-mail:wojciech.blaszowski@ssw-sopot.pl