



KONRAD MICHALSKI

Warsaw University of Life Sciences –
SGGW, Poland

ORCID iD: 0000-0001-6997-352X

SZYMON MACIEJEWSKI

University of Economics and Human
Sciences in Warsaw, Poland

ORCID iD: 0009-0000-1445-4175

CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE TRANSFORMACJĘ WYBRANYCH OPERATORÓW POCZTOWYCH W EUROPIE

FACTORS SHAPING THE TRANSFORMATION OF SELECTED POSTAL OPERATORS IN EUROPE



ABSTRACT

Objective: Identification of the business models of selected postal operators in Europe, which result from the transformation process, and an indication of the critical factors that shaped these models.

Materials and methods: The desk research method was used. Information published by the analysed postal operators and from press sources and industry studies was processed. Reports of international postal organisations were used. A case study was used, for which operators who adopted different paths of change and developed different operation models were selected. The comparative analysis aimed to understand each country's advantage in the transformation process and characterise the business model adopted by the incumbent operator.

Results: The transformation process of the incumbent operators in the EU, including DHL (Germany), La Poste (France), and Correos (Spain), was analysed. The transformation milestones of these operators were identified, and the type of business model they chose was determined.

Conclusions: There are similarities and differences in the operators' business models analysed. Each of them is commercial, but with significant differences: from a highly profit-oriented model that does not use state financial support (Germany), through a model that uses this support moderately (Spain), to a model that even has signs of state interventionism (France). In each case, state support was crucial to the operator's development's success and market position.

STRESZCZENIE

Cel: Identyfikacja modeli biznesowych wybranych operatorów pocztowych w Europie, będących efektem procesu transformacji oraz wskazanie na kluczowe czynniki, jakie ukształtowały te modele.

Materiały i metody: Wykorzystano metodę *desk research*. Przetwarzane były informacje opublikowane przez analizowanych operatorów pocztowych oraz ze źródeł prasowych i opracowań branżowych. Wykorzystano raporty międzynarodowych organizacji pocztowych. Zastosowano metodę studium przypadku i wybrano do niej operatorów, którzy przyjęli różniące się od siebie ścieżki zmian oraz wypracowali różne modele działania. Celem analizy komparatywnej było zrozumienie przewagi każdego kraju w procesie transformacji i scharakteryzowanie przyjętego przez operatora zasiedziałego modelu biznesowego.

Wyniki: Przeprowadzono analizę procesu transformacji operatorów zasiedziałych w UE: DHL Group (Niemcy), La Poste (Francja) i Correos (Hiszpania). Zidentyfikowano kamienie milowe transformacji tych operatorów oraz określono typ wybranego przez nich modelu biznesowego.

Wnioski: Występują podobieństwa i różnice w zakresie modeli biznesowych analizowanych operatorów. Każdy z nich jest komercyjny, ale z istotnymi różnicami: od wybitnie nastawionego na zysk, niekorzystającego z pomocy finansowej państwa (Niemcy),

poprzez korzystający z tej pomocy w sposób umiarkowany (Hiszpania), do modelu, w którym można znaleźć nawet znamiona interwencjonizmu państwowego (Francja). W każdym przypadku wsparcie państwa było kluczowym czynnikiem sukcesu dla rozwoju operatora i osiągniętej przez niego pozycji rynkowej.

KEYWORDS: *postal market, incumbent operator, state policy, public services, transformation*

SŁOWA KLUCZOWE: *rynek pocztowy, operator zasiedziały, polityka państwa, usługi powszechne, transformacja*

WPROWADZENIE

Lata 90. XX w. to początek kształtowania się nowoczesnego rynku pocztowego w Europie. Jak każda sfera biznesu, podlega on ciągłym zmianom. Na ich zakres oraz dynamikę oddziałują trendy, takie jak m.in. szeroko rozumiana globalizacja, digitalizacja i dynamiczny rozwój branży *e-commerce* (m.in.: Wolska, 2005; Buko, 2009; Buko, Czaplewski, 2011, 2012; Sondej, 2012; Budziewicz-Guźlewska i in., 2018; Drab-Kurowska, 2019). W rezultacie rządy państw i organizacje mające wpływ na rynki pocztowe (UE i UPU – Światowy Związek Pocztowy) zostały poddane silnej presji adaptacji do zmieniających się realiów funkcjonowania. W odniesieniu do rynku pocztowego taką zmianą była np. zmiana formuły funkcjonowania UPU, gdzie w związku, zrzeszającym pierwotnie publicznych operatorów pocztowych, z czasem pojawili się operatorzy niepubliczni (zwani dalej alternatywnymi).

Większość współczesnych europejskich operatorów pocztowych została wydzielona ze struktur ministerialnych, odpowiedzialnych najczęściej za telekomunikację. Z biegiem czasu zwiększali oni swoją autonomię, będącą warunkiem koniecznym dalszego rozwoju, który z kolei w znacznym stopniu był uwarunkowany aktywnym wsparciem władzy publicznej. W ten sposób część poczt sukcesywnie rozwinęła swój potencjał biznesowy i zdołała zbudować silną pozycję rynkową. Należy zaznaczyć, iż najsilniejsi gracze pocztowi już w latach 90. XX w. zaczęli realizować strategię ekspansji na rynkach zagranicznych.

Obecnie rynek pocztowy w UE jest całkowicie zliberalizowany, a dawni monopolisci, np. Poczta Polska (PP), czyli tzw. operatorzy zasiedziały (*incumbent operators*), konkurują z tzw. operatorami alternatywnymi. Chociaż operatorzy

zasiedzieli utracili swój uprzywilejowany status monopolisty, to jednak w wielu przypadkach utrzymali dominującą pozycję na rynku krajowym. Mimo że są to często firmy komercyjne, w jakiejś części pozostały one własnością Skarbu Państwa. Zdecydowały o tym kwestie historyczno-kulturowe oraz pragmatyczne, takie jak przeciwdziałanie przejściu przez obcy kapitał, co występuje np. w przypadku operatora niemieckiego.

W ostatnich latach branża pocztowa musi się zmagać przede wszystkim z cyfryzacją, która przyspieszyła w drugiej dekadzie XXI w. na skutek rozwoju internetu (m.in.: Drab-Kurowska, 2017; Czaplewski, 2018; Michalski, 2019; Drab-Kurowska, Kuściński, 2021). Prowadzi to do wdrażania przez usługodawców pocztowych nowych usług zastępujących te tradycyjne, o spadającej czy nawet zanikającej tendencji (np. list). Podstawowe segmenty działalności pocztowej, czyli papierowy list oraz przekaz pieniężny, które takiemu operatorowi jak PP jeszcze 20 lat temu gwarantowały stabilność przychodów, stały się w istocie deficytowe. Usługi te świadczą dedykowani operatorzy pocztowi. Na przykład w Polsce tym operatorem w latach 2016–2025 jest PP. Dla porównania, w Niemczech Deutsche Post AG nie jest jedynym operatorem zobligowanym do świadczenia usługi publicznej (USO – *Universal Service Obligation*), bowiem na rynku usług tę świadczy kilkaset mniejszych podmiotów działających na podstawie udzielonej licencji. Mimo to niemiecki operator publiczny jest dominującym podmiotem w zakresie usługi powszechnej w Niemczech, a mniejsi oferenci operują głównie na rynkach lokalnych. Poczta niemiecka koncentruje się więc tylko na dochodowych obszarach.

Poza poszukiwaniem źródeł zysku operatorzy pocztowi muszą dostosowywać swoje modele działania i doskonalić model zarządzania. Całość zmian zachodzących w zakresie dostosowawczym operatorów pocztowych do dynamicznych warunków działania określa się obecnie mianem transformacji cyfrowej (m.in.: Matúšková i in., 2017; Błaszowski, 2021; Blagojević i in., 2022; Ninović i in., 2022; Drab-Kurowska, Kuściński, 2023; Komackova i in., 2023). Śledząc procesy transformacyjne operatorów pocztowych w UE, nie można zidentyfikować jednego, uniwersalnego szablonu działania i docelowego modelu biznesowego, jaki operatorzy przyjęli. Każdy z operatorów wypracował swoją koncepcję zmiany, oczywiście z uwzględnieniem specyficznych dla niego uwarunkowań. Można jednak przyjąć, że w każdym

przypadku znaczącą rolę odegrało zaangażowanie państwa w nierzadko kilkunastoletni proces transformacji.

Polityka państw UE wobec rynku pocztowego była i jest kluczowym czynnikiem rozwoju. W każdym przypadku był to czynnik *sine qua non* rozwoju operatorów. Można stwierdzić, że zasadniczo nie występował rozwój organiczny operatorów pocztowych w UE. W niektórych krajach zmiany strukturalne na rynku pocztowym zaczęły się bardzo wcześnie, bo już na przełomie lat 80. i 90. XX w. (Niemcy, kilka lat później Francja i Włochy). Pierwszym krajem, w którym w pełni uwolniono rynek pocztowy, była Szwecja (1994 r.), a mimo to tamtejszy operator narodowy PostNord nie ma dzisiaj istotnej konkurencji na krajowym rynku i posiada w nim 54% udziału (Klub Jagielloński, 2024). Ale były też kraje, w których zmiany transformacyjne rozpoczęły się bardzo późno, już w XXI w. (m.in. Hiszpania oraz Czechy).

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja modeli biznesowych wybranych operatorów pocztowych w Europie, będących efektem procesu transformacji oraz wskazanie na kluczowe czynniki, jakie ukształtowały te modele. Na potrzeby opracowania przyjęto, że model biznesowy to zoperacjonalizowana koncepcja działania, zapewniająca skuteczną i efektywną odpowiedź na zapotrzebowanie końcowych odbiorców usług świadczonych przez operatora pocztowego.

METODY BADAWCZE

W artykule wykorzystano metodę *desk research*. Przetwarzane były informacje opublikowane przez analizowanych operatorów pocztowych, UE oraz ze źródeł prasowych i opracowań branżowych. Wykorzystano raporty międzynarodowych organizacji pocztowych.

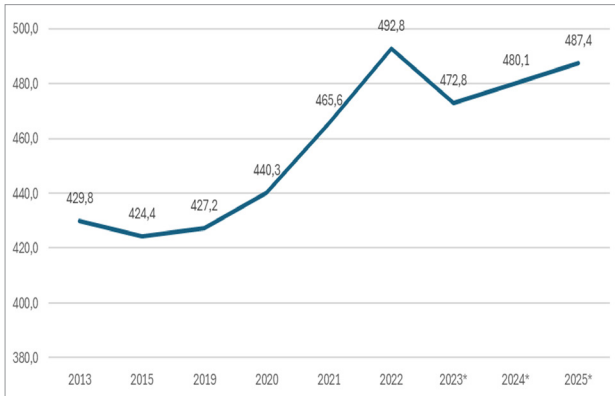
Zastosowano metodę studium przypadku, do której wybrano operatorów przyjmujących różniące się od siebie ścieżki zmian. Wybrani operatorzy cechują się dużym znaczeniem na europejskim rynku pocztowym pod względem pozycji i wdrażanych koncepcji zmian. Celem zastosowanej analizy komparatywnej było zrozumienie przewagi każdego zaprezentowanego kraju w procesie transformacji i scharakteryzowanie przyjętego przez danego operatora modelu biznesowego.

CHARAKTERYSTYKA I WARTOŚĆ RYNKU POCZTOWEGO

Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że rynek pocztowy to część gospodarki, obejmujący działalność związaną z doręczaniem korespondencji listowej, paczek i innych przesyłek ekspresowych, np. pakietów, w relacjach krajowych i międzynarodowych. Rynek pocztowy jest znaczącym elementem infrastruktury gospodarczej i społecznej danego kraju oraz wpływa na komunikację, handel i logistykę danego organizmu państwowego. Operatorzy pocztowi oferują wiele grup usług, w tym finansowe, bankowe, ubezpieczeniowe, logistyczne, dla obywatela, tzw. *e-government*, ochronę osób i mienia, transport gotówki, publiczny itd. Rynek pocztowy integruje różne segmenty gospodarki, umożliwiając płynny przepływ dokumentów i przesyłek, co jest niezbędne dla działalności biznesowej i administracyjnej. Z tego powodu działalność na rynku pocztowym jest regulowana przez przepisy prawa, które mają na celu utrzymanie odpowiedniej jakości usług i ochrony interesów konsumentów. Wszystkie podmioty oferujące usługi na rynku pocztowym podlegają określonemu reżimowi prawno-regulacyjnemu oraz powołanemu przez dane państwo organowi kontrolnemu.

Obecnie najbardziej dochodowy segment rynku pocztowego to usługi KEP (kurier – ekspres – paczka). Jest to segment najbardziej umiędzynarodowiony spośród wszystkich obsługiwanych przez operatorów pocztowych. Natomiast wciąż znaczny pod względem ilościowym jest segment listowy, z którego wywodzi się tradycyjna działalność pocztowa, a więc główne wolumeny przesyłek pocztowych to listy i paczki, zwłaszcza te generowane w ramach obsługi handlu w internecie (*e-commerce*). Paczki są bardzo często łączone z usługami logistycznymi, mającymi wyższą wartość dodaną niż przewóz paczki, nawet ze świadczeniami towarzyszącymi, np. ubezpieczenie, pobranie należności czy zwrot. Poniżej przedstawiono wartości i trendy dla segmentów usług listowych i paczek.

Rysunek 1. Wartość globalnego rynku pocztowego (mld €) oraz udziały segmentów usług w ogólnych przychodach globalnego rynku pocztowego do 2025 r.



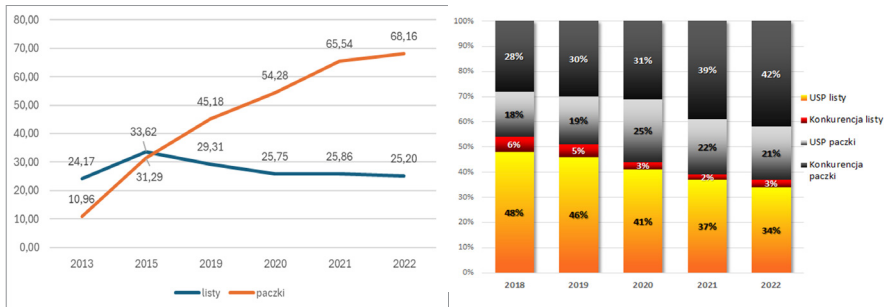
* dla 2023 r. – szacowana wartość, dla lat 2024–2025 prognoza

Źródło: opracowanie własne na podstawie: IPC, 2024, s. 5 i UPU, 2023, s. 36.

Wartości rynku wykazują ogólny trend wzrostowy w latach 2015–2022, mimo wcześniejszych wahań. Wartości te osiągnęły w 2022 r. szczyt, co stanowiło 0,54% globalnego PKB. Prognozy i estymacje na lata 2023–2025 przedstawiają spadek wartości rynku o 4% w 2023 r., co wskazuje na nasycenie rynku po wzroście w okresie pandemicznym. Po tym spadku prognozowany jest stabilny wzrost. Z wykresu wynika, że globalny rynek pocztowy rozwija się dynamicznie, reagując na zmiany w gospodarce i trendy konsumenckie. Jednakże należy zauważyć, że struktura przychodów operatorów pocztowych wykazuje znaczące zmiany. Segment listów stopniowo traci na znaczeniu, choć nadal dla wielu operatorów, takich jak np. PP, stanowi nadal znaczące źródło przychodów. Segment paczek i usług logistycznych dynamicznie rośnie, napędzany przez rozwój *e-commerce* i związane z nim wymagania dotyczące szybkiej dostawy. Usługi finansowe pozostają stabilnym źródłem przychodów.

Na rysunku 2 zaprezentowano wartość rynku pocztowego w Europie dla dwóch dominujących segmentów: paczek/logistyki i listów (w ramach USO) oraz strukturę przychodów na tym rynku.

Rysunek 2. Wartość rynku pocztowego UE (mld €) oraz struktura przychodów na rynku pocztowym Europy do 2022 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: ERGP, 2024, s. 48–49.

Na rysunku 2 można zaobserwować dynamiczny wzrost wartości rynku paczkowego od 2013 r. do pandemicznego 2021 r. Następnie wzrost zwolnił, osiągając w 2022 r. jedynie 4%. Natomiast na rynku listowym obserwowana jest tendencja spadkowa od 2015 r., kiedy to osiągnął on najwyższą wartość, a potem nastąpiło przecięcie się wartości usług listowych i paczkowych, które zaczęły być bardziej dochodowe. Od tego czasu spadek dla listów jest dynamiczny (choć nie tak jak wzrost dla paczek), a w czasie pandemii uległ nawet stabilizacji. Zmiany te odzwierciedlają rosnącą popularność *e-commerce* i zmiany preferencji konsumentów. Prognozy wskazują, że segment paczkowy będzie nadal rósł, natomiast listowy będzie wykazywał tendencję spadkową, ale nie drastyczną.

Warto zauważyć, że udział przychodów osiągniętych przez USP (*Universal Service Provider* – dostawca usług powszechnych, gwarantowanych przez państwo członkowskie UE) z listów zmniejszył się z 48% w 2018 r. do 34% w 2022 r. Spadek ten został też odnotowany dla pozostałych firm (operatorów pocztowych) w ich ogólnych przychodach. Świadczy to o malejącym popycie na tradycyjne usługi listowe. Z kolei udział przychodów z paczek dostarczanych przez USP wzrósł do 25% w 2020 r., jednak po pierwszym roku pandemii COVID-19 spadł do 21% poprzez intensyfikację działań konkurencji w pandemii. Potwierdzają to dane dla pozostałych firm, których udział na rynku dynamicznie wzrósł w okresie 2018–2022.

CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA TRANSFORMACJĘ RYNKU POCZTOWEGO UE

Proces liberalizacji rynku pocztowego UE rozpoczął się pod koniec XX w. (tzw. I dyrektywa pocztowa z 1997 r.), jednak kluczowy był 2011 r., gdy nastąpiła liberalizacja rynków krajowych (część państw, w tym Polska, skorzystała z dwóch lat opóźnienia i otworzyła swój rynek w 2013 r.).

Liberalizacja miała na celu poprawę jakości usług, obniżkę cen, a tym samym zwiększenie innowacyjności. Przeprowadzono ją zatem w celu przełamania monopolu narodowych operatorów w ramach działań UE na rzecz harmonizacji rynku (m.in.: Budziewicz-Guźlecka i in., 2018). Często prywatyzacja narodowych operatorów pocztowych w UE poprzedzana była ich komercjalizacją (np. w Polsce w 2009 r., państwowe przedsiębiorstwo użyteczności publicznej Poczta Polska przekształcono w spółkę akcyjną ze 100-proc. własnością Skarbu Państwa). Jeszcze wcześniej następował rozdział wielkich przedsiębiorstw państwowych łączących w sobie kilka segmentów działalności: pocztowy i telekomunikacyjny, ale także bankowy (jak w Niemczech), na mniejsze podmioty (w Polsce podział dawnego przedsiębiorstwa użyteczności publicznej *Poczta Polska, Telegraf i Telefon* na dwie spółki Skarbu Państwa: pocztową – Poczta Polska SA i telekomunikacyjną nastąpił w 1991 r.). Mimo liberalizacji większość operatorów zasiedziających pozostała w bliskich relacjach z państwami – przykładem są operatorzy we Francji, Włoszech, Belgii czy Wielkiej Brytanii. Procesy prywatyzacyjne operatorów narodowych, jeżeli miały miejsce (jak w przypadku brytyjskiej Royal Mail, częściowo oddanej w prywatne ręce), miały na celu głównie pozyskanie kapitału na dalsze inwestycje i modernizację, a przez to zwiększenie efektywności operacyjnej i konkurencyjności operatora.

Jak już wspomniano, wraz z liberalizacją rynków i strategiami prywatyzacji niektóre firmy (Royal Mail, bpost w Belgii, La Poste we Francji, DHL w Niemczech) rozpoczęły zagraniczną ekspansję, poszukując nowych źródeł przychodów. Globalna ekspansja operatorów pocztowych obejmowała zarówno otwieranie oddziałów w innych krajach, jak i przejmowanie (akwizycję) lokalnych firm. To działanie pozwoliło podmiotom pocztowym na umocnienie swojej marki na poziomie międzynarodowym, a nawet globalnym (m.in. Buko, Maziarz, 2018).

Operatorzy prowadzący ekspansję wzmocnili swoją pozycję dzięki oddziaływaniu wspomnianych już czynników zewnętrznych na rynek pocztowy: globalizacji, integracji europejskiej, rywalizacji państw w obszarze globalnych przepływów towarów i łańcuchów dostaw. Dzięki kapitalizacji operatorzy zasiedziali mieli środki na inwestycje, m.in. aby wykorzystać korzyści płynące z postępu technicznego i technologicznego, który w drugiej dekadzie XXI w. zaczął wykładniczo przyspieszać dzięki rozwojowi Internetu. Kolejnym krokiem milowym dla rozwoju rynku pocztowego był boom na zakupy dokonywane w sieci, gdzie rok 2020 przyniósł kolejną akcelerację zmian. Fakt realizowania strategii ekspansywnych to efekt zarówno osiągnięcia przez tych operatorów pewnego poziomu dojrzałości biznesowej, jak i ich pozycji rynkowej. Dowodzi to umiejętności prawidłowego rozeznania szans wynikających z oddziaływania megatrendów na rynku globalnym przez decydentów politycznych oraz zarządzających.

Pandemia COVID-19 z 2020 r. wpłynęła na cały rynek logistyczny, nie tylko segment KEP, przyspieszając transformację cyfrową i zwiększenie potencjału usługowego *e-commerce* (m.in.: Michalski, 2021; Bubanić, Korent, 2023; Garbarova i in., 2023). Przymusowe zamknięcia całych obszarów życia społecznego i gospodarczego oraz dotkliwe ograniczenia w przemieszczaniu i transporcie towarów zwiększyły zapotrzebowanie na dostawy różnych wyrobów. Konsumenci zwiększyli swoją aktywność w zakresie zakupów *online*, co podziało stymulująco na rozwój *e-commerce*. Także operatorzy pocztowi musieli szybko zaadaptować się do nowych warunków, w przyspieszonym tempie inwestując w rozwiązania cyfrowe oraz automatyzację procesów, co było warunkiem zaoferowania usług odpowiadających zwiększonemu popytowi i atrybutom jakościowym (bezpieczeństwo, szybkość, łatwość złożenia zamówienia itd.). W okresie pandemii COVID-19 niektórzy z globalnych operatorów pocztowych zaczęli być traktowani jako element globalnej infrastruktury krytycznej. DHL czy UPS (wywodzący się z poczty USA) rozwinęły plany działań kryzysowych na skalę międzynarodową, uczestnicząc w transporcie szczepionki.

Digitalizacja jest powszechnie uważana za jeden z wiodących trendów wyznaczających kierunek zmian na współczesnym rynku pocztowym. Obejmuje ona proces tzw. e-substytucji, polegający na zastępowaniu tradycyjnej komunikacji pisanej jej elektronicznym zamiennikiem. W dobie absolutnej dominacji komunikacji elektronicznej tradycyjna korespondencja papierowa staje się

coraz mniej używana, także pomiędzy firmami i urzędami. W odpowiedzi na ten trend usługi cyfrowe zyskują na znaczeniu. Operatorzy pocztowi wdrażają technologie, takie jak systemy automatyzacji, śledzenie przesyłek w czasie rzeczywistym i platformy integrujące *e-commerce*, co pozwala efektywniej zarządzać operacjami i lepiej odpowiadać na potrzeby klientów. Digitalizacja przyczynia się do zwiększenia efektywności, redukcji kosztów operacyjnych oraz poprawy doświadczeń użytkowników, którzy coraz częściej preferują elektroniczne świadczenie usług niż tradycyjnie, w fizycznym kontakcie z usługodawcą. Jednak uważa się, że mimo niezaprzeczalnego spadku wolumenu przesyłek listowych jest on dla operatorów pocztowych wciąż atrakcyjny, np. w Polsce 3,5 mld PLN, przy minimalnym wzroście (wnp.pl, 2024). Menedżerowie pocztowi zapowiadają, że nie zamierzają całkowicie odchodzić od przesyłania listów, pracując nad udoskonaleniem tego produktu (BBC, 2024).

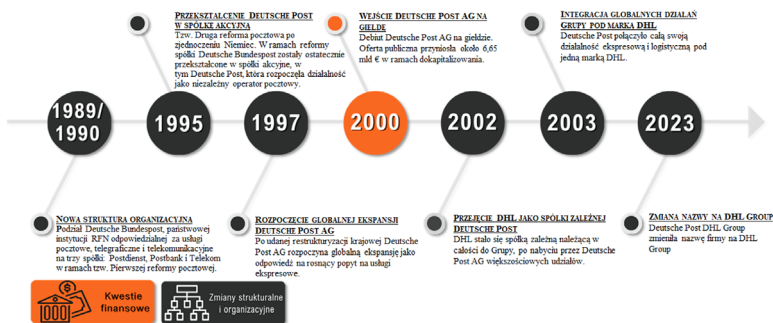
PRZYKŁAD POCZTY NIEMIECKIEJ

Poczta niemiecka działa w ramach DHL Group (wcześniej Deutsche Post DHL), międzynarodowego koncernu logistycznego obecnego w 220 państwach i terytoriach. DHL Group zbudowała swoją globalną sieć przez przejęcia lokalnych firm kurierskich (np. Servisico w Polsce w 2003 r.). DHL Group jest spółką akcyjną notowaną na giełdzie. Największym akcjonariuszem DHL Group jest niemiecki bank KfW Bankengruppe, posiadający 16,99% akcji, kontrolowany przez rząd federalny Niemiec. Pozostałe udziały należą do inwestorów instytucjonalnych – 61,38%, detalicznych – 19,01% i Deutsche Post AG – 2,62%. Poczta niemiecka reprezentowana jest w DHL Group przez dywizję Post & Parcel Germany i działa na podstawie trzech segmentów operacyjnych: Poczty Niemcy, Paczek Niemcy i Międzynarodowego. Poszczególne segmenty zanotowały w 2023 r.: Poczta Niemcy – 44,7%, Paczki Niemcy – 40,2%, Międzynarodowy – 14,6% przychodów, pozostałe z innych źródeł (Bundesnetzagentur, 2023). Deutsche Post nie ubiega się o zwrot kosztów z tytułu USO.

Główne segmenty działalności całej niemieckiej grupy kapitałowej to: poczta, paczki, usługi spedycyjne, logistyka kontraktowa, przesyłki ekspresowe. W najbardziej dochodowym segmencie paczek udział DHL Group

wyniósł w 2022 r. 49% (pozostałe podmioty: Hermes – 13%, UPS – 12%, DPD – 11%, GLS – 8%, Fedex/TNT – 6%, pozostałe – 1%) (Pitney Bowes, 2023, s. 16). Taka struktura rynku paczek pokazuje dominację niemieckiego podmiotu, mimo konkurencji ze strony globalnych dostawców. Filarami strategii DHL Group są działania globalizacyjne, obsługa segmentu *e-commerce*, cyfryzacja i zrównoważony rozwój (DHL, 2024). Rysunek 3 zawiera kamienie milowe transformacji niemieckiej poczty.

Rysunek 3. Kamienie milowe transformacji poczty niemieckiej



Źródło: opracowanie własne.

Model biznesowy, jaki wypracował operator niemiecki, można określić jako wybitnie komercyjny. DHL Group nie realizuje usług dodatkowych, np. z zakresu *silver economy*, nie wspiera też realizacji żadnych kompleksowych usług publicznych. Koncentruje się za to na rozwoju swojego podstawowego biznesu. O słuźności modelu świadczą dominujące udziały w rynkach, osiągnane przychody i to, że DHL Group jest jedną z najbardziej rozpoznawalnych marek logistycznych na świecie. Atutami przewagi konkurencyjnej DHL Group są kompleksowość oferty (*one-stop shopping*), jej globalny charakter i zasięg działalności. Jak w przypadku każdego operatora zasiedziałego, nie bez znaczenia jest historyczna, dominująca pozycja poczty na rynku niemieckim. Na pewno czynnikiem sprzyjającym rozwojowi niemieckiego operatora była aprobująca polityka państwa wobec niego oraz samo liberalne podejście wobec rynku pocztowego.

PRZYKŁAD POCZTY FRANCUSKIEJ

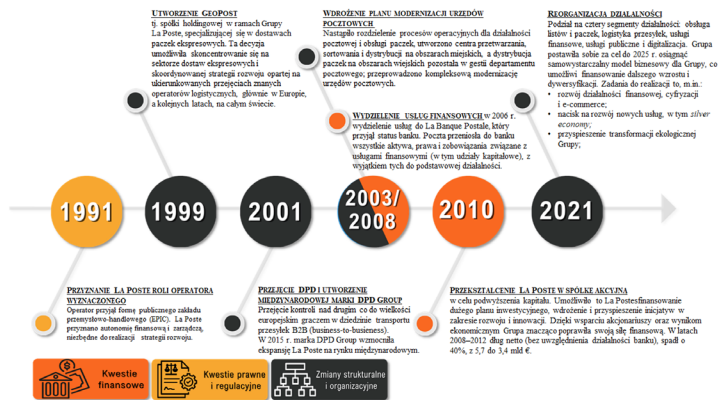
Francuska poczta (La Poste) jest spółką akcyjną, w 100% publiczną (34% państwo, 66% CDC – publiczna instytucja finansowa nadzorowana przez państwo), notowaną na giełdzie. La Poste do 2025 r. pełni rolę USP (jako jedyny operator od 1991 r.) i otrzymuje od państwa rekompensatę finansową z tytułu realizacji tzw. czterech misji publicznych: świadczenia usługi powszechnej, transportu i dystrybucji prasy, dostępności do usług bankowych oraz zapewnienia terytorialnego rozwoju sieci pocztowej i dostępności do usług pocztowych. Dzięki historycznej roli i silnym więzom z państwem La Poste zajmuje dominującą pozycję na rynku przesyłek adresowanych z udziałem ok. 90%. Francuska poczta jest też liderem krajowego rynku paczek i przesyłek ekspresowych. Wraz ze swoimi spółkami zależnymi, czyli Chronopost i DPD Group (Geopost) posiada ok. 50% udziału pod względem przychodów (La Poste, 2024). Podobnie jak DHL Group, La Poste jest organizacją globalną, zbudowaną dzięki strategii akwizycji firm kurierskich na całym świecie (m.in. w Polsce Masterlink Express w 2006 r.), a jej marki, takie jak DPD, są rozpoznawalne jak te niemieckiego operatora.

Główne segmenty działalności La Poste to KEP/logistyka, usługi pocztowe, usługi dla sektora *silver economy*, finansowe. Geopost wygenerowała w 2023 r. 45,6% przychodów, listy i paczki – 23%, usługi bankowe – 21,1%, pozostałe przychody – z tytułu świadczenia usług publicznych i cyfrowych. Zrównoważony rozwój, cyfryzacja i nowe usługi to główne kierunki strategii francuskiego operatora (La Poste, 2024). Na rysunku 4 zaprezentowano kamienie milowe transformacji La Poste.

Model biznesowy, zgodnie z którym działa La Poste, można określić jako komercyjny z silnym wsparciem państwa w wielu obszarach. Francuska poczta uchodzi za jedną z najbliższych związanych z administracją państwa, a jej pracownik ma status urzędnika państwowego. La Poste jest historycznie silnie powiązana z państwem, ma rozległą sieć dystrybucji i już bardzo wcześniej poczyniła inwestycje w rozwój na rynku *e-commerce*. La Poste jest zatem organizacją biznesową nastawioną na zysk, realizującą w dużym stopniu element misyjności wobec społeczeństwa. Ta misyjność operatora (usługi świadczone w sposób przestrzennie i operacyjnie niezakłócony oraz po dostępnych cenach

dla całego społeczeństwa) pełni istotną funkcję w jego działalności. Tak więc wszystkie powyższe czynniki i komponenty działalności usługowej odgrywają istotną rolę i opisują model biznesowy La Poste.

Rysunek 4. Kamienie milowe transformacji poczty francuskiej



Źródło: opracowanie własne.

PRZYKŁAD POCZTY HISZPAŃSKIEJ

Correos – hiszpańska poczta – tak jak jej francuska odpowiedniczka, jest w całości państwowa. Nie jest notowana na giełdzie, jak DHL Group i La Poste. Correos jest też operatorem wyznaczonym, zobowiązanym do świadczenia usługi powszechnej w Hiszpanii do końca 2025 r. W efekcie jest beneficjentem rekompensaty z tytułu USO. Usługi pocztowe i paczki (80,3% ogólnych przychodów) oraz przesyłki ekspresowe i pozostałe (19,7% ogólnych przychodów) to dwa główne segmenty działalności Correos. W segmentach listów i paczek operator ten posiada 87% udziału. W segmencie paczek i przesyłek ekspresowych Correos ma ok. 20% udziału w rynku, a konkurencja obejmuje co najmniej kilkanaście innych podmiotów (w tym globalnych, jak DHL, FedEx, UPS, GLS i Amazon).

Correos prowadzi specyficzną ekspansję międzynarodową, gdyż skupia się jak dotychczas na Półwyspie Iberyjskim i regionie Azji Południowo-Wschodniej. W tym celu Correos blisko współpracuje z chińskimi platformami

sprzedażowymi, takimi jak np. Alibaba. Filarami strategii hiszpańskiej poczty są: działalność pocztowa i kurierska, logistyka, cyfryzacja i ekspansja międzynarodowa (Correos Group, 2024). Rysunek 5 zawiera kamienie milowe transformacji Correos.

Rysunek 5. Kamienie milowe transformacji poczty hiszpańskiej



Źródło: opracowanie własne.

Dotychczasowy model biznesowy Correos należy określić jako komercyjny, ale z mniejszym udziałem pomocy publicznej, jak w przypadku La Poste. W 2024 r. Grupa Correos ogłosiła nowy plan strategiczny na lata 2024–2028. Ma on na celu odzyskanie stabilności finansowej poprzez zmianę modelu biznesowego, w którym szczególną rolę odgrywać mają usługi paczkowe, które już teraz można określić jako *core business* operatora. Plan transformacji zakłada odbudowę działalności i pozycji na rynku.

Należy zaznaczyć, że operator zmagą się z zadłużeniem przekraczającym 800 mln EUR, nowa strategia przewiduje także pomoc finansową z budżetu państwa na poziomie ponad 3 mld EUR. Plan strategiczny zakłada zwiększenie przychodów poprzez wzmocnienie i dywersyfikację dotychczasowych obszarów działalności hiszpańskiego operatora. Skupia się on przede wszystkim na wzmocnieniu tradycyjnego sektora pocztowego dzięki inwestycjom mającym na celu znaczącą poprawę jakości usług. Przewiduje się, że wskutek e-substytucji w przychodach Correos segment listów tradycyjnych spadnie

z obecnych 66% do 49% w 2028 r., toteż zmiana modelu biznesowego opartego na przesyłkach KEP ma dać efekt kompensacji przychodów. Plan przewiduje, że segment usług pocztowych Correos odzyska utraconą w ostatnim czasie część rynku i będzie stanowić ponad jedną trzecią przychodów, zwiększając swój udział z obecnych 24% do 35% w 2028 r.

WNIOSKI

Procesy globalizacyjne, które na obszarze UE zdecydowanie przyspieszyły na przełomie XX i XXI w., z czasem pogłębiły współzależności pomiędzy państwami i regionami. Doszło do rekonfiguracji globalnych łańcuchów dostaw, a także do powstania całkiem nowych szlaków dla przepływów towarów i usług. Globalizacja rozhermetyzowała rynki narodowe, w tym sektor pocztowy, a najsilniejsze państwa europejskie (np. Niemcy i Francja) jeszcze w XX w. trafnie zidentyfikowały w tym procesie szansę rozwoju swoich operatorów zasiedziały. W międzynarodowym systemie pocztowym można więc zidentyfikować prymat czynników zewnętrznych, mających strukturalny wpływ na prowadzoną działalność pocztową. Na przykład obok wielu innych czynników sprawczych globalizacji rynku pocztowego występuje chiński projekt *One Belt One Road* (Nowy Jedwabny Szlak), ułatwiający przepływ milionów przesyłek z towarami zakupionymi za pośrednictwem chińskich platform sprzedażowych, obsługiwanych przez operatorów pocztowych z różnych krajów, w tym Polski. Mimo zauważalnego spowolnienia realizacji tego projektu wskutek działań protekcyjnych UE w obszarze celnym, pandemii COVID-19 z 2020 r. oraz pełnoskalowej inwazji Rosji na Ukrainę w 2022 r., nadal w znacznym stopniu oddziałuje on na kształt globalnego rynku *e-commerce*. Ponadto najsilniejsi operatorzy pocztowi UE mają potencjał do kontynuacji uczestnictwa w tym projekcie jako istotne ogniwo w łańcuchu dostaw, a z geopolitycznego punktu widzenia jako element doktryny budowania przeciwwagi dla rosnącej potęgi gospodarczej Chin.

Występuje wiele podobieństw w zakresie wypracowywania modeli biznesowych przez unijnych operatorów zasiedziały na ewoluującym rynku pocztowym:

1. Wspólnym początkiem dla rozwoju ich modeli działania było formalne wydzielenie poczt ze struktur państwa (ministerstw). W Niemczech dodatkowym czynnikiem budującym przyszłą pozycję rynkową i potencjał biznesowy Deutsche Post było zjednoczenie państwa oraz będąca ich konsekwencją konsolidacja poczt obu państw niemieckich.
2. Czynnikiem wiodącym, kształtującym politykę zarówno UE, jak i państw członkowskich w zakresie podejścia do rozwoju sektora pocztowego są procesy globalizacyjne. Spowodowały one znaczący wzrost współzależności gospodarczych w międzynarodowym podziale pracy, który bezpośrednio ukształtowały transregionalne łańcuchy dostaw i kreacji wartości. Dodatkowym czynnikiem kształtującym globalny rynek pocztowy jest formowanie się ładu międzynarodowego pomiędzy mocarstwami, który określi nowy podział pracy w logistyce.
3. Wspólną cezurą oddziałującą bezpośrednio na rozwój modelu biznesowego operatorów pocztowych była pandemia COVID-19. Jej skutkiem była przede wszystkim weryfikacja efektywności realizacji procesów biznesowych w warunkach pandemicznych (przerwane łańcuchy dostaw, problemy z zaopatrzeniem, niedrożne kanały komunikacyjne itd.). Nastąpiło wyraźne przyśpieszenie działań zarówno w zakresie cyfryzacji procesów biznesowych, jak i szeroko rozumianej e-substytucji. Niektórzy operatorzy (DHL) rozwinęli nawet usługi logistyki kryzysowej (m.in. transport lekarstw czy sprzętu medycznego). Globalnym skutkiem pandemii było zachwianie płynności w przepływie towarów na szlakach logistycznych pomiędzy Europą a Azją. W dłuższej perspektywie trend ten się utrzymał. Dodatkowo UE nałożyła cła na towary spoza jej obszaru. Czynnikiem sprawczym stała się rosnąca rywalizacja w sferze gospodarczej pomiędzy USA i ChRL, wynikająca także z formowania się nowego ładu geoeconomicznego, w którym oba te mocarstwa odgrywają dominującą rolę.
4. Ewolucja modeli biznesowych analizowanych operatorów jest efektem wzajemnego oddziaływania globalnej struktury rynku wraz z jego trendami (czynniki systemowe) z polityką państw, a w konsekwencji regionów (UE). Dodatkowym elementem są porządki wewnętrzne państw oraz reżimy prawne UPU oraz UE.

5. Ewolucja rozwojowa modeli biznesowych operatorów zasiedziałych nie byłaby możliwa bez aktywnej i wspierającej roli władzy publicznej, a rozwój czysto organiczny nie miał miejsca w żadnym z opisanych przypadków. Władza publiczna starała się utrzymać pozycję rynkową w warunkach wolnej konkurencji. Wszyscy trzej operatorzy pozostają częściowo lub w całości firmami państwowymi. La Poste jest elementem infrastruktury państwa z silnym zapleczem bankowo-finansowym, realizującym polityki publiczne, np. w zakresie *silver economy*. DHL natomiast pozostaje ważną częścią gospodarki niemieckiej, ze względu na istniejący prawnie mechanizm zabezpieczający przed przejściem firmy przez obcy kapitał.

Chociaż na rynkach wewnętrznych analizowanych w szczegółach państw rosła przez wiele lat konkurencja podmiotów alternatywnych (czynnik wewnętrzny) i to pomimo relatywnie długo utrzymującego się monopolu dawnych operatorów narodowych, można zauważyć także różnice w podejściu strategicznym władzy państwowej wobec uczestników krajowych rynków pocztowych. Na różnice te wpłynęły czynniki, które oddziaływały na kształt i tempo ewolucji analizowanych operatorów oraz ich modeli biznesowych:

1. Przesłanki historyczne i uwarunkowania kulturowo-ekonomiczne w odniesieniu do ogólnej kultury zarządzania, implikujące poziom zdolności decydentów politycznych do prognozowania kierunków rozwoju megatrendów istotnych dla globalnego rynku pocztowego.
2. Gotowość i determinacja państwa do ponoszenia kosztów kapitalizacji operatora zasiedziałego celem uczynienia z niego dominującego gracza w warunkach konkurencji rynkowej.
3. Percepcja rządów poszczególnych operatorów zasiedziałych w kwestii ich szans rozwojowych oraz zagrożeń, mająca wpływ na wypracowanie skutecznych strategii rozwojowych.
4. Różnice w realnych możliwościach w zakresie poziomu inwestycji w rozwój operatorów zasiedziałych, wynikająca z ogólnego potencjału ekonomicznego państwa. Znaczącą przewagę w tym zakresie miały państwa dawnej EWG.

5. Dominujący w instytucjach UE tandem Francja–Niemcy pozwalał tym państwom aktywnie oddziaływać na kształtowanie korzystnego dla siebie prawa europejskiego, m.in. w zakresie przyznawania pomocy publicznej dla podmiotów rynku pocztowego.

Niniejszy artykuł dotyczy operatorów pochodzących z tzw. starej UE (Niemcy i Francja) oraz z kraju, który przystąpił do wspólnoty w latach 80. XX w. (Hiszpania), chociaż termin akcesji nie był kryterium wyboru. W artykule, poza nielicznymi odwołaniami do Polski i jej operatora zasiedziałego, nie poddano analizie działań operatorów pochodzących z krajów tzw. nowej Unii (rozszerzenie w 2004 r. i kolejne), w większości z Europy Środkowo-Wschodniej i Południowej. Zmiany transformacyjne na rynkach pocztowych tych obszarów Europy rozpoczęły się zdecydowanie później niż w analizowanych powyżej krajach zachodnich, co oczywiście było pokłosiem niższego poziomu rozwoju gospodarczego krajów przystępujących do UE, w większości wywodzących się z dawnego bloku komunistycznego. Nie bez znaczenia dla rozpoczęcia zmian na rynku pocztowym oraz ich tempa w krajach takich jak Polska było też zjawisko długu technologicznego tych państw, a także konieczność skupienia się na sprawach związanych głównie z transformacją ustrojową. To ograniczenie w przeprowadzonych badaniach zostanie zredukowane poprzez rozszerzenie analizy na operatorów zasiedziały z krajów, które weszły do UE po 2004 r., w tym z Polski. Jak wynika z przeprowadzonej analizy, kluczowym czynnikiem sukcesu każdej z analizowanych transformacji rynku pocztowego było i jest zaangażowanie państwa w proces zmian. Te państwa UE, które były już bardzo dawno świadome ważności roli, jaką odgrywa poczta na rynku, wspierając swojego operatora, nie tylko finansowo, mogą liczyć na partnera, który w niestabilnych warunkach funkcjonowania dysponuje ważnymi dla bezpieczeństwa kraju atutami, bazującymi na olbrzymich zasobach technicznych i ludzkich. Ta krytyczna rola operatora pocztowego w zapewnieniu odporności gospodarki na wstrząsy wywoływane różnego rodzaju kryzysami, których w ostatnich 20 latach było co najmniej kilka (kryzysy finansowe, pandemia, wojna) jest interesującym i rozwijającym się kierunkiem dalszych badań.

REFERENCES

- BBC (2024), *Royal Mail will deliver letters forever, vows buyer*. Pobrano z: <https://www.bbc.com/news/articles/c4ngjx9nn92o> (dostęp: 16.07.2024).
- Blagojević, M., Marković, D. & Pejović, D. (2022). Some aspects of digital transformation in the postal sector. W: *Digital transformation and sustainable development in postal and logistics systems. Proceedings of the First International Conference on Advances in Traffic and Communication Technologies. ATCT*, 26–27 May 2022, Sarajevo, 1–8, <https://doi.org/10.59478/ATCT.2022.1>
- Błaszowski, W. (2021). The effects of ownership transformations in the postal markets on the example of Germany, the Netherlands and Portugal. W: *1st International Conference on Renewable Economics*, 20–22 November 2021, Biograd na Moru, 82–92. Pobrano z: https://www.researchgate.net/publication/368922154_ET2eR_Vol3Br2_2021 (dostęp: 1.07.2024).
- Bubanić, M. & Korent, D. (2023). Performance analysis of the postal market in the Republic of Croatia before and after the COVID-19 virus pandemic. *Transportations Research Procedia*, 73, 49–57, <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2023.11.891>
- Budziejewicz-Guźlewska, A., Czaplewski, M., Drab-Kurowska, A. (2018). *Integracja sektorowa wybranych europejskich rynków pocztowych i telekomunikacyjnych*. edu-Libri.
- Buko, J. (2009). *Powszechne usługi pocztowe w Polsce. Stan obecny i koncepcja zmian*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Buko, J. & Czaplewski, R. (2011). The postal market – conditions for transition from monopoly to competition. *Journal of Economics and Management*, 25–37.
- Buko, J. & Czaplewski, R. (2012). Determinants of market transformation from monopoly to competition in the sectors of infrastructure, using the example of the postal industry. *Informatyka Ekonomiczna*, 4(26), 9–19.
- Buko, J., Maziarz, W. (2018). Ekspansja międzynarodowa publicznych operatorów pocztowych na przykładzie Österreichische Post AG. *Handel Wewnętrzny (t. II)*, 6(377), 32–40. Pobrano z <https://bazekon.uek.krakow.pl/gospodarka/171576314> (dostęp: 1.07.2024).
- Bundesnetzagentur (2023). *Daten zum Postmarkt*. Pobrano z: https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.bundesnetzagentur.de%2FSharedDocs%2FMediathek%2FDaten%2F19_Daten_Post.xlsx%3F__blob%3DpublicationFile%26v%3D1&wdOrigin=BROWSELINK (dostęp: 1.08.2024).
- Correos Group (2024). *Integrated Annual Report 2023*. Pobrano z: https://cswetwebcorsta01.blob.core.windows.net/uploads/2024/08/EN_Informe_Anuual_2023-_VF.pdf (dostęp: 4.08.2024).
- Czaplewski, R. (2018). Basic directions of contemporary postal service markets transformation. *European Journal of Service Management*, 28(2), 113–119, <https://doi.org/10.18276/ejsm.2018.28/2-13>

- DHL (2024). *DHL Group 2023 Annual Report*. Pobrano z: <https://group.dhl.com/content/dam/deutschepostdhl/en/media-center/investors/documents/annual-reports/DHL-Group-2023-Annual-Report.pdf> (dostęp: 4.08. 2023).
- Drab-Kurowska, A. (2017). Analysis of the Polish postal market and development trends. *Canadian International Journal of Social Science and Education*, 11, 26–39.
- Drab-Kurowska, A. (2019). *Polityka konkurencji w obszarze rynku pocztowego Unii Europejskiej*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Drab-Kurowska, A. & Kuściński, M. (2021). Postal Market Solutions in The Context of Digital Economy and Megatrends: Example of the Polish Market. W: *Proceedings of the 37th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*, 30–31 May 2021, Cordoba. Pobrano z: <https://ibima.org/accepted-paper/postal-market-solutions-in-the-context-of-digital-economy-and-megatrends-example-of-the-polish-market/> (dostęp: 1.07.2024).
- Drab-Kurowska, A., Kuściński, M. (2023). *Wyzwania rynku pocztowego w kontekście infrastruktury krytycznej oraz cyfryzacji gospodarki*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- ERGP (2024). *ERGP Report on core indicators for monitoring the European postal market*. Pobrano z: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/58374> (dostęp: 21.07.2023).
- Garbarova, M., Vartiak, L. & Petrat, P. (2023). Logistic management under the influence of the COVID-19 pandemic: economic, societal and technical impact. *Acta Innovations*, 47, 20–27, <https://doi.org/10.32933/ActaInnovations.47.2>
- IPC (2024). *Global Postal Industry Report 2013–2024*. Pobrano z: <https://www.ipc.be/services/markets-and-regulations/market-intelligence/global-postal-industry-report> (dostęp: 30.07.2024).
- Klub Jagielloński (2024). *Przyszłość Poczty Polskiej wisi na włosku. Jak uratować tę instytucję przed upadkiem?*. Pobrano z: <https://klubjagiellonski.pl/2024/07/17/przyszlosc-poczty-polskiej-wisi-na-wlosku-jak-uratowac-te-instytucje-przed-upadkiem/> (dostęp: 17.07.2024).
- Komackova, A. Madlenakova, L. & Strenitzerova, M. (2023). A Framework for Implementing the Industry 4.0 Concept in the Postal Sector. W: *Proceedings of the 27th International Scientific Conference. Transport Means 2023. Part I*, 4–6 October 2023, Palanga, 225–230. Pobrano z: <https://ebooks.ktu.edu/product/transport-means-2023--part-i.-proceedings-27th-international-scientific-conference> (dostęp: 1.07.2024).
- La Poste (2024). *Document d'enregistrement universel. Rapport financier annuel 2023*. Pobrano z: https://le-groupe-laposte.cdn.prismic.io/le-groupe-laposte/Zk2vKSol0Zci9V7d_LAPO_DEU_2023_PRODUCTION_FR-OPTI.pdf (dostęp: 4.08.2024).
- Lahbabi, A. (2023). Le secteur postal face aux défis de la disruption digitale. *International Journal of Performance & Organizations*, 2(2), 172–192, <https://doi.org/10.55897/ijpo.2023.02.19>

- Matúšková, M. & Madleňáková, L. (2017). The Impact of the Electronic Services to the Universal Postal Services. *Procedia Engineering*, 178, 258–266, <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.01.111>
- Michalski, K. (2019). Megatrendy rozwojowe współczesnej branży pocztowej. *Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej, Finanse i Marketing*, 21(70), 172–185.
- Michalski, K. (2021). Polska logistyka po roku z COVID-19 – przegląd doświadczeń. *Logistyka*, 2, 44–46.
- Milutinović, J. (2023). The importance of postal service provision for the sustainability of rural areas. *International Journal for Traffic and Transport Engineering*, 13(1), 50–67, [https://doi.org/10.7708/ijtje2023.13\(1\).05](https://doi.org/10.7708/ijtje2023.13(1).05)
- Ninović, M., Trubint, N. & Dumnić, S. (2022). The impact of digitalization on the transformation of postal and logistic systems. W: *Digital transformation and sustainable development in postal and logistics systems. Proceedings of the First International Conference on Advances in Traffic and Communication Technologies. ATCT*, 26–27 May 2022, Sarajevo, 43–49, <https://doi.org/10.59478/ATCT.2022.7>
- Pitney Bowes (2023). *Parcel Shipping Index 2023. Featuring 2022 Data*. Pobrano z: https://www.pitneybowes.com/content/dam/pitneybowes/us/en/shipping-index/23-mktc-03596-2023_global_parcel_shipping_index_ebook-web.pdf (dostęp: 4.08.2024).
- Sondej, T. (2012). Konsolidacja i prywatyzacja publicznych przedsiębiorstw świadczących usługi pocztowe. *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 20, 49–57.
- UPU (2022). *State of the Postal Sector 2023. A Hyper-Collaborative Path to Postal Development*. Pobrano z: <https://www.upu.int/UPU/media/upu/publications/State-of-the-Postal-Sector-2023.pdf> (dostęp: 21.07.2023).
- wnp.pl (2024). *Segment listowy wciąż dużą częścią pocztowego tortu. Wart jest ponad 3,5 mld zł i rośnie*. Pobrano z: <https://www.wnp.pl/logistyka/segment-listowy-wciaz-duza-czescia-pocztowego-tortu-wart-jest-ponad-3-5-ml-d-zl-i-rosnie,854830.html> (dostęp: 14.07.2024).
- Wolska, G. (2005). *Zmiany strukturalne rynku usługi pocztowych w Polsce*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.