



ANALÝZA KONKURENCIE V ODVETVÍ POŠTOVÝCH SLUŽIEB

Iveta Kremeňová¹ Jana Palková²

Ak hovoríme o liberalizácii poštových služieb, ide o proces odstraňovania prekážok slobodného podnikania na poštovom trhu. Poštový trh sa pomaly otvára konkurencii a postavenie poskytovateľov univerzálnej služby je stále viac ohrozené. Nielenže prichádzajú noví poskytovatelia poštových služieb, ale aj poštová výhrada, ktorá predstavuje určitú formu kompenzácie za povinnosť poskytovať univerzálnu službu, a ktorá ho oprávňuje poskytovať určité služby do stanovených cenových a hmotnostných limitov, sa postupne znižuje.

1. Porterov model konkurenčných síl

V tomto článku sa preto zameriavame na analýzu rozvoja konkurencie v odvetví poštových služieb. Odvetvie pozostáva zo skupiny podnikov, ktoré vyrábajú produkty alebo služby, ktoré uspokojujú tú istú potrebu spotrebiteľov, a ktoré sa môžu vzájomne nahradiť. Rozhodujúcim pre tvorbu stratégie každého podniku je odpovedanie si na otázky: „Aké sily pôsobia na vývoj konkurencie v danom odvetví? Aká je konkurencia v danom odvetví? Čo pripravujú konkurenti a čo môžeme od nich očakávať (v ktorých trhovách segmentoch možno očakávať vstup nových poskytovateľov poštových služieb a v ktorých je vstup nepravdepodobný)? Najrozšírenejšou technikou konkurenčnej analýzy je Porterov model piatich konkurenčných síl. Hovorí o piatich základných silách, ktoré pôsobia na každé odvetvie a určujú rozsah súťaživosti v ňom, sú to:

1. *Rivalita medzi existujúcou konkurenciou* (konkurencia medzi existujúcimi konkurentmi).
2. *Riziko vstupu nových konkurentov do odvetvia* (konkurencia zo strany nových konkurentov).
3. *Obchodná sila kupujúcich* (konkurencia zo strany zákazníkov).
4. *Obchodná sila dodávateľov* (konkurencia zo strany dodávateľov).
5. *Hrozba potenciálnych vstupov* (konkurencia zapríčinená pôsobením substitútov).

Popri týchto piatich silách poukázal Porter na dve dodatočné sily:

1. *Sila zamestnancov* - správanie robotníkov a odborov môže podstatne znížiť zisk podniku.
2. *Štátne opatrenia* [2].

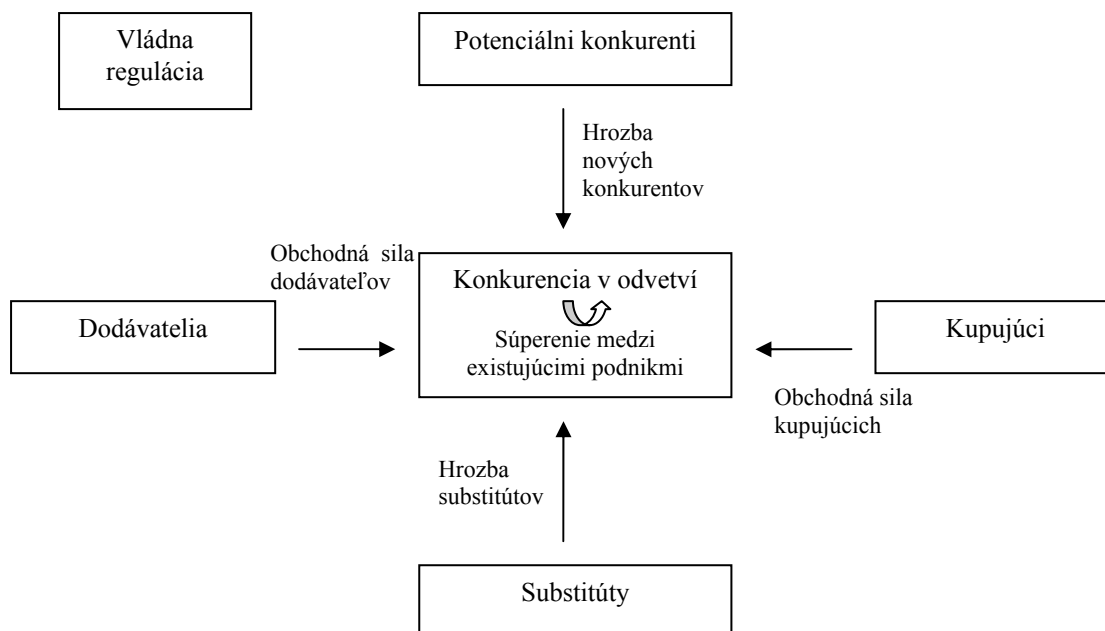
Pomocou štátnych opatrení (právne predpisy, subvencie, podpora náhradných produktov, daňové povzbudenie, atď.) môže štát vývoj v odvetví rozhodujúco ovplyvniť.

¹ Doc. Ing. Iveta Kremeňová, Katedra spojov, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika, tel.: +421415133108, fax: +421415655615
e-mail: Iveta.Kremenova@fpedas.utc.sk

² Ing. Jana Palková, Katedra spojov, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika, tel.: +421415132025, fax: +421415655615
e-mail: Jana.Palkova@fpedas.utc.sk

Vládna politika ovplyvňuje vstup do odvetvia poštových služieb, ceny služieb a strategické správanie spoločností.

Vzťah medzi týmito silami v poštovom odvetví znázorňuje obrázok 1.



Obrázok 1 Porterov model piatich síl [1]

Hrozba vstupu nových konkurentov do odvetvia

Potenciálnych konkurentov predstavujú podniky, ktoré ešte v súčasnosti nepôsobia v danom odvetví, ale majú schopnosť do neho vstúpiť. Sú to spravidla podniky z príbuzných odvetví, ktoré využívajú podobnú technológiu, majú skúsenosti s daným trhom, alebo majú dostatok kapitálu pre vstup do daného odvetvia. Vstup nových konkurentov do odvetvia znamená pre etablované podniky, že budú ťažšie udržiavať svoj podiel na trhu, priaznivú výšku cien a úroveň dosahovaných ziskov. Tlak potenciálnych konkurentov a ich snaha vstupovať do odvetvia nezávisí iba od ich schopností, ale aj od vonkajších podmienok odvetvia. Čím vyššie sú bariéry vstupu do odvetvia, tým sú vyššou prekážkou pre vstup nových konkurentov.

Pre služby vo vyhradenej oblasti nie je žiadna hrozba vstupu nových konkurentov. V súvislosti s liberalizáciou poštového trhu sa plánuje táto oblasť úplne zrušiť. Očakáva sa, že poskytovať univerzálnu službu budú aj po úplnej liberalizácii jej súčasní poskytovatelia, národní poštovní operátori. Vstup nového konkurenta sa očakáva do segmentu adresných poštových zásielok od spoločností, ktoré sú už aktívne v určitom (liberalizovanom) segmente poštových zásielok alebo sú zapojené do určitého stupňa hodnotového reťazca. Môžu to byť napríklad spoločnosti, ktoré sa zaoberajú doručovaním neadresných zásielok, veľkí odosielatelia, zásielkové domy, vydavateľstvá a poskytovatelia databáz adries. Je tu možný tiež vstup poštových operátorov z iných krajín, ktorí chcú rozširovať svoju pôsobnosť aj na zahraničných trhoch.

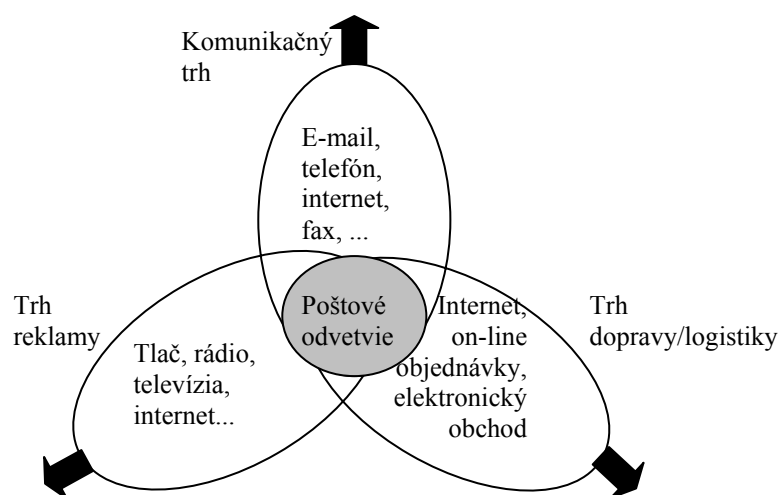
Hrozba možných substitútov

Okrem podnikov etablovaných v odvetví môžu byť konkurentmi aj podniky z iných odvetví, ktoré uspokojujú podobné potreby zákazníka ako podniky z daného odvetvia.

Substitúty sú nebezpečné, ak sa stávajú príťažlivejšími pre zákazníkov, pokiaľ ide o cenu a kvalitu.

Pre trh poštových služieb predstavuje túto hrozbu komunikačný trh, trh reklamy a dopravný/logistický trh. Vo viacerých trhových segmentoch nastáva nárast využívania substitútov, napr. v medziľudskej komunikácii sa čím ďalej častejšie, namiesto listových zásielok, využívajú alternatívne spôsoby komunikácie, a to telefón, SMS a e-mail.

V komunikácii firiem so svojimi zákazníkmi sa využíva internet (elektronické zúčtovanie, elektronické bankovníctvo). Rovnako trh reklamy ponúka dôležité substitučné produkty pre reklamné zásielky, a to reklama v televízii, v rádiu alebo v novinách a časopisoch a tiež na internete. Súčasne sa tu ukazuje príležitosť a to v prípade marketingovej kampane, ktorá je zameraná na priblíženie daného podniku zákazníkovi, a ktorá je realizovaná kombináciou reklamy na internete, reklamnými zásielkami a call centrami. Obrázok 2 ukazuje poštový trh vo vzťahu s komunikačným, reklamným a dopravným/logistickým trhom.



Obrázok 2 Strategické umiestnenie trhu poštových služieb [1]

Obchodná sila kupujúcich

Kupujúci, ktorí podnikajú v iných nadväzujúcich odvetviach, môžu mať rôznu silu, schopnosť presadzovať svoje záujmy u podnikov v danom odvetví. Obvykle sa to týka požiadaviek na kvalitu, ceny, rozsahu služieb, termínov dodávok a pod. Môžu vyvíjať tlak na podniky, aby neustále zvyšovali kvalitu produkcie alebo znižovali cenu. Tiež môžu od nich požadovať rad výhod ako obchodné úvery, špeciálne platobné podmienky, doplnkový servis a pod.

Konkurenčná sila kupujúcich poštových služieb je obzvlášť veľká v oblasti komunikácie firiem so svojimi zákazníkmi a tiež v oblasti komunikácie medzi podnikmi. Veľkí zákazníci, ako banky, poisťovne a vydavateľstvá disponujú najväčšou kúpnu silou, a z toho dôvodu môžu vyvíjať nátlak na poštových operátorov. Môžu znižovať frekvenciu doručovania (napr. bankové výpisy), môžu sa zaujímať o doručenie svojich poštových zásielok alebo tak, že hľadajú doplnkové spôsoby komunikácie so svojimi klientmi. Jedným zo spôsobov je zasielanie korešpondencie s vyššou hmotnosťou, ako je hmotnostný limit pre vyhradenú oblasť. Po liberalizácii adresných poštových zásielok nad 50g sa táto hrozba stáva skutočnosťou.

V oblasti komunikácie medzi osobami je veľmi malá sila kupujúcich. V oblasti komunikácie zákazníkov s podnikmi môže byť tiež vyvíjaný nátlak na poštových operátorov, a to napr. prostredníctvom odpovedných zásielok. Konkurenčná sila veľkých zákazníkov sa zvýši po úplnej liberalizácii poštového odvetia, z dôvodu existencie viacerých poštových operátorov.

Obchodná sila dodávateľov

Dodávatelia zdrojov môžu vytvárať tlak na dané odvetvie a môžu spôsobiť zvýšenie cien výstupov alebo zníženie kvality.

Dodávatelia vstupov poštovým operátorom (napr. výrobcovia triediaceho zariadenia alebo dopravca) nemajú zvláštne postavenie, pokiaľ ide o stanovenie ceny služieb, frekvenciu doručovania alebo o pokrytie doručovacou sieťou. Ale ovplyvňujú obchodný model poštových operátorov prostredníctvom rozvoja technológií pre poštový sektor.

Rivalita medzi existujúcimi podnikmi

Súperenie medzi podnikmi pôsobiacimi v tom istom odvetví môže nadobúdať rôznu formu - od tvrdého zápasu o získanie postavenia na trhu až po vzájomné dohody v snahe vyhnúť sa zbytočným nákladom a stratám na zisku. Konkurenčné pôsobenie môže byť obmedzené na jednu dimenziu (napr. cena) alebo na viac dimenzií (kvalita výrobkov, reklama, inovácie výrobkov, obchodné úvery a pod.).

Konkurencia medzi poštovými operátormi v oblasti adresných zásielok je ešte veľmi ohraničená a všetci národní poštovní operátori (v rámci EÚ) si udržiavajú trhovú podiel nad 90 % v oblasti doručovania adresných zásielok. Možno však tiež vidieť, že niektorí národní poštovní operátori stratili značný trhovú podiel v doručovaní neadresných zásielok, tiež v doručovaní balíkov a rovnako to platí aj pre expresné služby. Krajiny, ktoré majú liberalizovanú pomerne veľkú časť adresných zásielok, vykazujú najvyšší trhovú podiel konkurenčných poštových operátorov takto: 7-11 % v Španielsku, 5-7 % v Českej republike, Estónsku, Holandsku a Švédsku a 3-5 % v Dánsku a Nemecku.

2. Pravdepodobnosť vstupu nových konkurentov

V úplne liberalizovanom trhu úroveň skutočnej konkurencie na trhu pozitívne ovplyvňuje najmä kombinácia obchodnej sily veľkých zákazníkov a potenciálni a existujúci konkurenti na trhu.

Vstup je najviac pravdepodobný do oblastí, ktoré nevyžadujú veľkú fixnú sieť. Požiadavky na sieť sú menšie, keď sa vstup uskutoční iba do určitej časti zásobovacieho reťazca. Pre vstupujúcich:

- sú atraktívnejšie veľké zásielky ako individuálne zásielky,
- homogénne štandardizované zásielky sú atraktívnejšie ako heterogénne zásielky,
- služby s pridanou hodnotou sú atraktívnejšie ako služby, ktoré sú štandardne ponúkané,
- zásielky od firiem sú atraktívnejšie ako zásielky od obyvateľstva,
- zásielky, ktoré nie sú citlivé na čas, sú atraktívnejšie, ako zásielky vyžadujúce doručenie nasledujúci deň,
- doručovanie do P.O.Boxov a doručovanie do zaľudnených oblastí je atraktívnejšie ako doručovanie po celom území,
- doručovanie niekoľkokrát za týždeň je atraktívnejšie ako doručovanie päť- alebo šesťkrát za týždeň.

Príčiny, prečo sa konkurencia nemôže vyvíjať, sú spojené s ľubovoľnými charakteristikami prirodzeného monopolu (časti) poštového trhu, existencie silnej výhody prvého účastníka alebo iné bariéry vývoja konkurencie.

3. Vplyvy konkurencie na trhu

Existencia konkurencie môže byť pozorovaná na správaní niektorých národných poštových operátorov v rámci EÚ a na ich trhovom výkone:

- liberalizácia vo Švédsku viedla Švédsku poštu k lepším výkonom vo vzťahu k zákazníkom a efektívnosti nákladov, v Holandsku a Španielsku liberalizácia prispela k zvýšeniu výkonov TNT a Coreios,
- ceny za nočné doručovanie individuálnych zásielok vo Švédsku vzrastajú, ceny iných produktov sú rovnaké alebo klesajú,
- pozícia veľkých zákazníkov voči národným poštovým operátorom zosilnila pre poštové produkty v liberalizovanej oblasti,
- pomer cena/kvalita reklamných (adresných) zásielok sa zlepšil ako výsledok vývoja nových produktov a obchodných modelov, všeobecne sa tento pomer zvyšuje.

4. Očakávaný vývoj na trhu

Očakáva sa, že veľkosť trhu poštových zásielok (celkový objem) v tomto roku mierne poklesne alebo zostane nezmenený. Všade v EÚ sa očakáva pokles objemu obchodných zásielok v dôsledku existencie elektronických substitútov (napr. odhady poklesu bankových výpisov sa pohybujú v rozmedzí 1 – 25 %, platieb veľkým podnikom 1 – 20 %, individuálnych zásielok 0 – 15 %). Predpokladá sa, že objem časopisov a katalógov zostane nezmenený a objem podaných reklamných zásielok má zostať tiež nezmenený, prípadne by mal mierne narásť [1].

Záver

Stratégie národných poštových operátorov sú ovplyvnené vývojom na trhu. Tradičná príjmová základňa sa znižuje. Pôsobením konkurentov na trhu sa znižuje objem zásielok spracovávaný národným poštovým operátorom. Reklamný a komunikačný trh vyvíja nové produkty.

V dôsledku tohto vývoja je potrebné zlepšiť efektívnosť poskytovania poštových služieb a rozšíriť príjmovú základňu buď na domácom trhu (služby s pridanou hodnotou, expresné, logistické a/alebo finančné služby) alebo na medzinárodnom trhu (hlavne expresný, logistický trh, trh so zahraničnými listovými zásielkami a balíkovými zásielkami) alebo na oboch trhoch. Často k dosiahnutiu tohto sú potrebné značné investície, ktoré môžu byť financované aj zahraničným kapitálom.

Literatúra

- [1] Studie über die Entwicklung des Wettbewerbs im Europäischen Postsektor (Ecorys - Juli 2005) [online]. [Cit. 2006-03-03]. Dostupné na:
<http://europa.eu.int/comm/internal_market/post/doc/studies/2005-ecorys-final_en.pdf>
- [2] Roman Lombriser/Peter A. Abplanalp: Strategisches Management Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen, Versus Verlag AG, Zürich 2005, ISBN: 3039090496
- [3] Skúmanie externého prostredia podniku. [skriptá]. [online]. [Cit. 2006-03-03]. Dostupné na:
<<http://www.econ.umb.sk/upload/predmety/218/2005%20PPS%20skripta%20kap3.pdf>>