

# Prywatyzacja poczty – szansa czy zagrożenie?

Lipiec 2017



# Spis treści



|  |    |
|--|----|
| Kluczowe tezy  | 3  |
| Wstęp  | 4  |
| Formy własności poczt narodowych – studium przypadku       | 5  |
| Cui bono – beneficjanci prywatyzacji i liberalizacji rynku | 13 |
| Podsumowanie   | 16 |
| Bibliografia   | 17 |



# Kluczowe tezy



- Na świecie funkcjonują różne modele prywatyzacji poczt narodowych: począwszy od całkowitego wycofania się państwa z tego rynku (Holandia, Portugalia), poprzez sprzedaż mniejszościowych (Austria, Belgia) lub większościowych udziałów (Niemcy) w pocztach narodowych.
- Większość poczt narodowych funkcjonuje jednak ciągle jako podmioty w całości kontrolowane przez państwo, co wcale nie oznacza, że firmy te radzą sobie źle, a ta forma własności jest z definicji gorsza od prywatnej. Dowodem na potwierdzenie tej tezy może być chociażby renacjonalizacja poczty w Argentynie.
- Liberalizacja i prywatyzacja rynku usług pocztowych przyniosła niewątpliwe korzyści klientom biznesowym doprowadzając do realnego obniżenia cen.
- Korzyści dla klientów indywidualnych ograniczają się jedynie do rynku KEP i to w stopniu znacznie niższym niż dla klientów biznesowych. Na rynku usług listowych ceny dla konsumentów wzrosły.
- Prywatyzacja w każdym z krajów doprowadziła do masowych zwolnień, a nowo utworzone miejsca pracy w konkurencyjnych firmach nie skompensowały poziomu redukcji zatrudnienia.
- Warunki pracy zaoferowane przez konkurencyjne dla poczt firmy były znacznie gorsze niż na poczcie, zarówno pod względem formy zatrudnienia (samozatrudnienie lub umowy śmieciowe) jak i wynagrodzenia.
- Prywatyzacja zawsze oznaczała zamykanie placówek pocztowych, a w skrajnym przypadku nawet ich całkowitą likwidację (Holandia).

# Wstęp

**L**iberalizacja europejskiego rynku pocztowego rozpoczęła się w 1997 r. Parlament Europejski i Rada Europy wydały wówczas dyrektywę nr 97/67/EC, która zdefiniowała standard usług pocztowych, zezwoliła na zastrzeżenie wybranych usług dla operatora państwowego i zaleciła utworzenie odrębnych organów regulacyjnych dla rynku pocztowego w poszczególnych krajach. Kolejna dyrektywa z 2002 r. nr 2002/39/EC zawierała plan dojścia do pełnego uwolnienia rynku, które zaplanowano na 1 stycznia 2009 r., poprzez stopniowe znoszenie obszarów zastrzeżonych w usługach powszechnych. III Dyrektywa z 2008 r. – 2008/6/EC zmieniła to optymistyczne założenie – pełną liberalizację rynku przesunięto o dwa lata, a dla nowych państw członkowskich nawet o cztery – na 1 stycznia 2013 r.

Celem przyjętych regulacji było osiągnięcie korzyści przez konsumentów oraz przedsiębiorców polegające na poprawie jakości oraz zwiększeniu oferty usług pocztowych i dopasowanie jej do zmieniających się realiów ekonomicznych oraz obniżenie cen tych usług, które wcześniej były w całości regulowane przez państwowe monopole w postaci poczt narodowych.

Liberalizacja następowała stopniowo. Dyrektywa 97/67/EC doprowadziła do uwolnienia rynku przesyłek pocztowych powyżej 350g, a przyjęta 5 lat później Dyrektywa 2002/39/EC obniżyła przedział wagowy objęty monopołem do poziomu poniżej 100 g. W 2006 r. po raz kolejny dokonana została obniżka zastrzeżonego progu wagowego do poziomu poniżej 50 g lub kosztujących 2,5 raza więcej niż standardowa usługa. Przesyłki o wadze do 50g zostały uznane za usługę zastrzeżoną o charakterze powszechnym, a prawo do jej świadczenia mają wyłącznie operato-

rzy narodowi, posiadający równocześnie status operatora wyznaczonego.

Po uwolnieniu rynku 1 stycznia 2015 r. Polska była pierwszym krajem Unii, który zorganizował konkurs na operatora wyznaczonego. Wygrała go Poczta Polska, której powierzono świadczenie usługi powszechnej na okres zaledwie 3 lat, podczas gdy w innych krajach były to okresy zdecydowanie dłuższe, które miały zapewnić ochronę lokalnych rynków przed konkurencją ze strony innych państw UE (patrz tabela poniżej).

Liberalizacja rynku usług pocztowych nie ogranicza się jednak wyłącznie do Europy. Trend ten jest związany z dominacją myśli neoliberalnej w środowisku ekonomicznym, której początki sięgają lat 80. w USA i Wielkiej Brytanii. Neoliberalizm zakłada wycofanie się państwa z wpływu na gospodarkę, co oznacza prywatyzację państwowych przedsiębiorstw oraz otwarcie jak największej ilości wcześniej regulowanych rynków, co zdaniem zwolenników miało doprowadzić do pobudzenia rozwoju gospodarczego i tym samym wzrostu zamożności społeczeństw. Kryzys finansowy zapoczątkowany upadkiem banku Lehman Brothers w 2008 r. oraz rosnąca potęga wielkich korporacji (zaczynających monopolizować wybrane rynki, nie tylko w skali krajowej, ale również globalnej) każą zadać sobie pytanie, czy aby na pewno uwolnienie wszystkich możliwych rynków oraz prywatyzacja przedsiębiorstw publicznych, szczególnie tych, które są monopolistami, jest jedynym możliwym rozwiązaniem.

Doświadczenia różnych państw w zakresie prywatyzacji poczt narodowych wskazuje, że odpowiedź na to pytanie nie jest prosta.

| FRANCJA  | WŁOCHY         | HISZPANIA | WIELKA BRYTANIA | SŁOWACJA        | PORTUGALIA   | BELGIA | POLSKA        |
|----------|----------------|-----------|-----------------|-----------------|--------------|--------|---------------|
| La Poste | Poste Italiane | Correos   | Royal Mail      | Slovenska Posta | CTT Correios | Bpost  | Poczta Polska |
| 15 lat   | 15 lat         | 15 lat    | 15 lat          | 10 lat          | 10 lat       | 8 lat  | 3 lata        |

# Formy własności

## poczt narodowych – studium przypadku

### Całkowita prywatyzacja

#### Holandia



Przychód w 2016 r.:  
**7,2 mld €**



Liczba pracowników:  
**46,4 tys.**



Liczba placówek:  
**0**

Początki prywatyzacji poczty holenderskiej sięgają 1994 r. kiedy to na giełdzie sprzedano 30% jej udziałów. W 1996 r. firma rozpoczęła proces przejścia australijskiej firmy kurierskiej TNT, który zakończył się rok później. W 2005 firma zmieniła nazwę na TNT, a w 2006 r. rząd sprzedał wszystkie swoje udziały. W ten sposób Holandia stała się pierwszym krajem UE, który przestał mieć jakikolwiek wpływ właścicielski na usługi pocztowe świadczone w kraju. W 2011 r. nastąpiło rozdzielenie firmy na 2 spółki: PostNL – świadczącą usługi pocztowe oraz TNT Express zajmującą się przesyłkami kurierskimi. W 2016 r. PostNL sprzedała wszystkie posiadane udziały w TNT Express. Obecnie w gronie jej akcjonariuszy zaledwie 14% stanowią inwestorzy instytucjonalni z Holandii. Przychody firmy w 2016 r. wyniosły 7,2 mld EUR. Firma zatrudnia 46,4 tys pracowników.

Prywatyzacja oraz liberalizacja rynku pocztowego okazała się porażką, co przyznał nawet były minister ds. usług pocztowych Michel van Hulten, który w 2011 powiedział „Dzisiaj zdaje się jest środa. W środy przychodzi do nas co najmniej 6 osób przynosząc pocztę. Pierwsza przesyłka to lokalna gazeta. Potem inna lokalna gazeta. Następnie przychodzi listonosz. Trzech kolejnych przychodzi później. Sądzę, że to jest główna wada prywatyzacji poczty. Kiedyś wszystko to co robi tych sześciu ludzi wykonywał jeden. Cała szóstka jest bardzo słabo opłacana, a jakość wcale nie uległa poprawie. „

W kraju przestały działać placówki pocztowe jako samodzielne jednostki. Zastąpiły je agencje w sklepach lub supermarketach. Dużej części pracowników zmieniono umowy z pełnoetatowych na część etatu, po to aby później zamienić je na kontrakty. Działalność związkowa była sukcesywnie zwalczana. Co więcej firmie, dla której jedynym kryterium działania był zysk, przestało się opłacać dostarczanie przesyłek codziennie. W 2014 r. zrezygnowano całkowicie z dostaw w poniedziałki, a PostNL zabiega o rezygnację z dostaw w kolejnym dniu tygodnia. Cięcia kosztów objęły także skrzynki pocztowe, które obecnie są opróżniane tylko raz dziennie.

Ponadto firmy działające obecnie na rynku pocztowym dostarczają przesyłki w różnych terminach – np. Select (własność DHL) i Sandd robią to tylko 2 razy w tygodniu, a VSP (własność TNT) tylko raz.

Firmy pocztowe są oskarżane o planowany wyzysk pracowników. Wykorzystują bowiem luki w prawie pracy i płacą im stawki poniżej obowiązującego w Holandii minimum. Pracownicy nie mają stałych umów, ubezpieczeń ani prawa do urlopu, a firmy kontrolują dokładnie przydział do rozniesienia korespondencji, tak aby pracownicy nie byli w stanie zarobić więcej niż kwota, która wg prawa zmuszałaby pracodawców do zatrudnienia pracowników na umowy stałe.

# Portugalia



Przychód w 2016 r.:  
**695 mln €**



Liczba pracowników:  
**12,5 tys.**



Liczba placówek:  
**615**

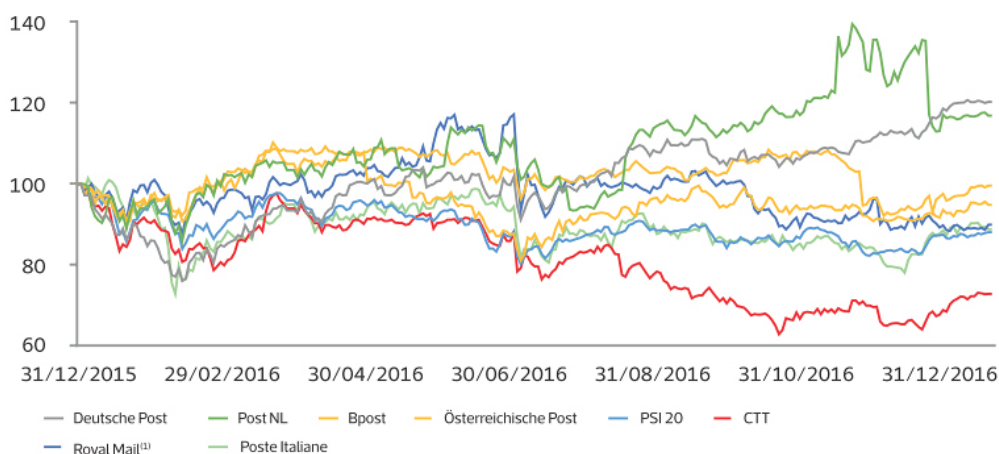
Prywatyzacja poczty (CTT) była jednym z warunków udzielenia Portugalii pomocy przez UE po kryzysie finansowym, została więc wymuszona okolicznościami zewnętrznymi. Proces sprzedaży CTT rozpoczął się w 2013 r., kiedy rząd sprzedał 70% akcji spółki. Pozostałych 30% pozbyto się rok później. Łącznie prywatyzacja przyniosła firmie 909 mln EUR.

Prywatyzacja była bardzo krytykowana przez związki zawodowe. Największa portugalska centrala związkowa (CGTP) zorganizowała wielką kampanię przeciwko prywatyzacji argumentując, że zysk państwa z jej tytułu jest jednorazowy, a państwo pozbywa się w ten sposób przychodów, jakie mogłaby wygenerować firma w dłuższej perspektywie.

W 2016 r. CTT osiągnęła przychody na poziomie 695 mln EUR i zatrudniała 12 523 pracowników, z czego 4687 osób to listonosze. Firma miała 615 placówek pocztowych oraz 1724 agencje pocztowe. W ciągu minionego roku zamknięto 4 placówki, ale równocześnie otwarto 13 agencji. Podobnie jak Poczta Polska CTT jest bardzo mocno uzależniona od przesyłek listowych, które stanowią 77% przychodów, co biorąc pod uwagę problem spadającej ich liczby, z jakim borykają się wszystkie poczty, jest kluczowy dla sytuacji firmy i jej dalszego rozwoju. Jako jedna z nielicznych poczt narodowych firma zanotowała również spadek przychodów rok do roku o 8%.

Wyniki przełożyły się na znaczącą obniżkę kursu akcji w ciągu ubiegłego roku. W konsekwencji CTT wypada słabo na tle notowań innych sprywatyzowanych poczt europejskich. Mimo trudnej sytuacji, zarząd zdecydował się przeznaczyć 98% zysku netto na wypłatę dywidendy.

**CTT share price performance vs PSI 20 & sector**  
(Year 2016 - rebased at 100 as at 31 Dec 2015)



<sup>(1)</sup> Royal Mail share price in euros.

# Wielka Brytania



Przychód w 2015/2016 r.:  
**9,2 mld £**



Liczba pracowników:  
**156 tys.**



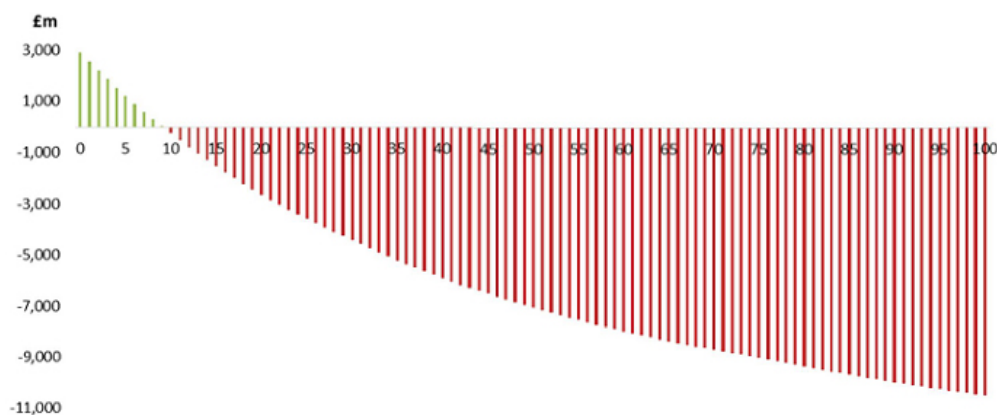
Liczba placówek:  
**11 500 (prowadzone przez Post Office)**

Początki prywatyzacji poczty brytyjskiej (Royal Mail) sięgają 2009 roku, kiedy to rząd ogłosił zamiar częściowej sprzedaży firmy. Plan ten został zrealizowany, a w roku następnym rząd mówił już o pełnej prywatyzacji. Argumentem przemawiającym za prywatyzacją, był jak zwykle w takich przypadkach, zastrzyk kapitału na modernizację firmy, poprawa efektywności oraz zarządzania. Przywoływano też przykłady prywatyzacji poczt niemieckiej i austriackiej. Pomysły te spotkały się ze zmasowaną krytyką. Jednym z podnoszonych argumentów była możliwość zamykania placówek pocztowych na terenach wiejskich i w małych miasteczkach. Aby temu zapobiec i oddalić głosy krytyki rząd w 2012 r. dokonał bezprecedensowego w skali światowej posunięcia – wydzielił z Royal Mail osobną firmę – Post Office – obejmująca całą sieć placówek pocztowych i pozostawił ją pod całkowitą kontrolą państwa. Mimo zdecydowanego sprzeciwu związku zawodowego pracowników Royal Mail, zrzeszającego 100 tys. osób, z których 96% w referendum opowiedziało się przeciw prywatyzacji, rząd wprowadził plan w życie w 2015, kiedy to sprzedano na giełdzie 52,2% akcji spółki. Aby uspokoić nastroje wśród załogi pracownicy dostali pakiet 10% bezpłatnych akcji. Ze względu na ogromny popyt władze przeznaczyły do sprzedaży dodatkową pulę 7,8% pozostawiając sobie jedynie 30% akcji.

Pierwszego dnia cena akcji wzrosła o 38% co wywołało oskarżenia, że firma została sprzedana poniżej jej wartości. Cena szczytowała dalej w górę, aby po pół roku osiągnąć poziom 87% powyżej ceny emisyjnej. Sprawą zajęła się parlamentarna Komisja Gospodarki która stwierdziła, że w wyniku niedoszacowania ceny emisyjnej akcji Royal Mail, skarb państwa stracił na prywatyzacji ok. 1 mld GBP. W odpowiedzi rada Londynu zgłosiła wniosek o renacjonalizację firmy. Nie powstrzymało to jednak władz przed pozbyciem się reszty akcji spółki w 2015 r.

Krytycy prywatyzacji Royal Mail opracowali analizę, z której wynika, że jej sprzedaż przyniesie zysk Wielkiej Brytanii jedynie w krótkiej perspektywie. W dłuższej zaś będą zarabiać jedynie inwestorzy. Z których wielu zrobiło już świetny interes sprzedając akcje po debiucie i zarabiając setki milionów GBP.

Figure 2: Cumulative gains/losses to the public from the privatisation of Royal Mail



Source: Annual Reports, own calculations

# Częściowa prywatyzacja

## Austria



Przychód w 2016 r.:

**2 mld €**



Liczba pracowników:

**21 tys.**



Liczba placówek:

**3500**

Początki austriackiej poczty sięgają XV wieku. Austria była krajem w którym pojawiły się po raz pierwszy kluczowe dla rynku pocztowego produkty takie jak: kartka pocztowa (1869 r.), datownik pocztowy (z miejscem i datą nadania przesyłki – 1787 r.).

Częściowa prywatyzacja poczty austriackiej (Österreichische Post) nastąpiła w 2006 r. Poprzez giełdę sprzedano 47,2% akcji spółki. Pozostałe 52,8%, czyli pakiet kontrolny, znajduje się w rękach państwowego holdingu przemysłowego Österreichische Bundes- und Industriebeteiligungen GmbH, który posiada również pakiety akcji innych, kluczowych dla Austrii firm takich jak firma paliwowa OMV czy Telecom Austria.

Poczta zatrudnia ponad 21 000 pracowników, a jej przychód w 2016 r. wyniósł ponad 2 mld EUR. Firma ma 3500 placówek oraz 334 całodobowe centra samoobsługowe.

Österreichische Post znacząco przeorientowała swoje źródła przychodów w ciągu ostatnich 10 lat. Podobnie jak wszystkie poczty na świecie firma boryka się ze spadkiem liczby wysyłanych listów (zarówno korespondencji jak i przesyłek direct mail), których poziom obniżył się o 25%. Kompensuje sobie spowodowane tym straty bardzo dynamicznym rozwojem sprzedaży w obszarze KEP, który w tym samym czasie wzrósł aż o 70%.

Prywatyzacja i liberalizacja rynku pocztowego w Austrii nie przyniosła żadnej zmiany w obszarze usług listowych, gdzie firma zachowała dominującą pozycję. Zmienił się jedynie rynek przesyłek kurierskich, w którym poczta ma ok. 44% udziału konkurując z międzynarodowymi gigantami kuriersko-logistycznymi.

Skutkiem prywatyzacji było znaczące zmniejszenie zatrudnienia, które w 2001 roku wynosiło ponad 30 000. Tuż przed prywatyzacją w 2005 r. spadło do 25 000, aby w 2016 r. osiągnąć poziom 21 000 pracowników. Za zmniejszeniem liczby personelu poszło również pogorszenie warunków pracy. Znacząco wzrosła liczba osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy oraz samozatrudnionych. Były to trendy obecne już przed prywatyzacją, które jednak w jej wyniku uległy nasileniu.

## Belgia



Przychód w 2016 r.:

**2,4 mld €**



Liczba pracowników:

**26 tys.**



Liczba placówek:

**1342**

Proces prywatyzacji poczty belgijskiej (bpost) rozpoczął się w 2006 r. kiedy to 44,3% udziałów firmy zostało sprzedanych konsorcjum poczty duńskiej (Post Danmark) oraz brytyjskiego funduszu private equity CVC – jednemu z największych tego typu funduszy na świecie. W naszym kraju fundusz kontroluje sieć sklepów Żabka oraz dostawcę energii elektrycznej dla sieci kolejowej – PKP Energetyka. W 2009 r. Post Danmark odsprzedała wszystkie swoje udziały CVC, która w międzyczasie zwiększyła swoje udziały w bpost do 50% minus jedna akcja. W 2013 zdecydowała się je w całości sprzedać i wycofać się z inwestycji, w międzyczasie posiadane przez nią akcje zyskały na wartości z 300 mln EUR (za które zostały nabyte), do 1,4 mld EUR za które zostały sprzedane. Od momentu zaangażowania CVC w spółkę do jej wyjścia z tej inwestycji liczba pracowników została zredukowana 36 do 26 tys.

Państwo posiada 51% udziałów co daje mu kontrolę nad spółką. Przychód bpost w 2016 r. wyniósł 2,4 mld EUR. Firma zatrudnia prawie 27 tys. ludzi i dysponuje łącznie 1342 placówkami lub punktami pocztowymi.





Posteitaliane



Przychód w 2016 r.:  
**33,1 mld €**



Liczba pracowników:  
**141 tys.**



Liczba placówek:  
**12 845**

## Włochy

Poczta włoska (Poste Italiane) została częściowo sprywatyzowana w 2015 r. Państwo kontroluje 64,3% akcji. 21,5% znajduje się w rękach inwestorów instytucjonalnych a pozostałe 14,3% należy do drobnych akcjonariuszy. Ze sprzedaży akcji firma pozyskała ok. 3 mld EUR. Rząd rozważa sprzedaż części swoich akcji i zmniejszenie udziału państwa do poziomu ok. 30%.

Przychód w 2016 wyniósł 33,1 mld EUR i co nietypowe, w porównaniu do innych poczt narodowych, jego przytłaczająca część pochodzi z usług finansowych i ubezpieczeniowych. Cała grupa Poste Italiane zatrudnia 141 000 pracowników. Firma miała w 2016 r. 12845 placówek. Ich liczba w porównaniu z 2015 r. zmalała o 203. Podobnie jak w innych krajach liberalizacja rynku pocztowego nie miała żadnego wpływu na zmniejszenie udziału firmy w rynku tradycyjnych usług pocztowych.



Przychód w 2016 r.:  
**13 326 534 mln ¥**



Liczba pracowników:  
**250 tys.**



Liczba placówek:  
**25 000**

## Japonia

Za prywatyzacją japońskiej poczty (Japan Post), w przeciwieństwie do Europy, nie stoi chęć liberalizacji rynku, ale wykorzystanie ogromnego potencjału finansowego tej firmy. W skład grupy Japan Post wchodzi bowiem największy bank na świecie o aktywach w wysokości ponad 3 bilionów USD – dla porównania aktywa Citigroup, która zajmuje 2 miejsce, są mniejsze o 800 miliardów dolarów. W banku tym swoje oszczędności ma 30% japońskich gospodarstw domowych. Poczta dysponuje również towarzystwem ubezpieczeń na życie o wartości polis ponad 1,1 mld USD.

Japan Post ma 25 000 placówek i zatrudnia ok. 250 000 pracowników. Specyfiką japońskiego rynku jest również to, że poczta ma tylko 10% rynku przesyłek kurierskich.

Prywatyzacja firmy zakłada wydzielenie z niej osobnych spółek odpowiedzialnych za poszczególne obszary działalności i ich pojedynczą sprzedaż. Krytycy tego rozwiązania zwracają uwagę na to, że obecnie działalność pocztowa jest deficytowa i dotowana z obszarów finansowych. Pracownicy poczty mają status urzędników publicznych. Pomysły prywatyzacyjne budzą również wątpliwości dużej części klasy politycznej i społeczeństwa, które obawia się obniżenia jakości świadczonych usług, zwolnień oraz wejścia obcego kapitału na dotychczas zmonopolizowany rynek. Ogromne obawy budzi również ryzyko zamykania placówek na terenach wiejskich, gdzie jest bardzo duży odsetek osób starszych, co może grozić odcięciem ich od dostępu do usług pocztowych, ale również finansowych realizowanych przez Japan Post.

Pierwszym etapem prywatyzacji było stworzenie holdingu Japan Post, a następnie dwóch osobnych spółek: jednej bankowej, a drugiej ubezpieczeniowej, utworzonych w jego ramach. Rząd po długiej batalii zdecydował się w 2015 r. sprzedać na giełdzie zaledwie 10% pakiet akcji, zachowując pełną kontrolę nad spółką. Pozyskane środki miały zasilić budżet państwa i zostać przeznaczone na odbudowę rejonów zniszczonych w wyniku gigantycznego tsunami w 2011 i wywołanej przez nie katastrofie w elektrowni atomowej w Fukushima. Władze odsuwają ciągle plany sprzedaży kolejnych udziałów. Pierwotnie planowano zbycie kolejnych akcji w 2017 r, ale już pojawiają się sygnały, że cały proces może zostać rozciągnięty aż do 2022 r.

## Niemcy



Poczta niemiecka (Deutsche Post) to największy operator pocztowy w Europie. W 1995 r. firma została przekształcona w spółkę akcyjną, a w 2000 r. miał miejsce jej debiut giełdowy. Do sprzedaży wystawione zostało 29% akcji firmy. Sukcesywnie państwo pozbywało się kolejnych akcji, pozostając od 2005 r. mniejszościowym udziałowcem spółki z pakietem 20,9% jej akcji (za pośrednictwem państwowego niemieckiego banku rozwoju – KfW Bankgruppe). Inwestorzy instytucjonalni posiadają 68% udziałów, a resztą dysponują inwestorzy prywatni. Wysokość kapitału spółki to 1,2 mld EUR, a kurs jej akcji systematycznie rośnie.



Przychód w 2016 r.:

**57 mld €**

Deutsche Post w 1998 roku nabyła mniejszościowy pakiet firmy kuriersko-logistycznej DHL, a w 2002 r. przejęła jej pakiet większościowy. Kolejna akwizycja miała miejsce w 2005 r. kiedy za 5,5 mld EUR kupiła brytyjską firmę logistyczną Exel działającą w 135 krajach. W 2016 r. przejęła UK Mail, firmę konkurencyjną do Royal Mail, rozszerzając tym samym swoją obecność na rynku brytyjskim.



Liczba pracowników:

**500 tys.**

Mimo postępującej, zgodnie z dyrektywami UE, liberalizacji rynku dominująca pozycja Deutsche Post w Niemczech jest niezagrażona. Firma kontroluje ponad 90% rynku listów oraz ponad 50% rynku KEP. Pozycja Deutsche Post jest tak silna, że rząd Niemiec zrezygnował z organizowania przetargu na operatora wyznaczonego.



Liczba placówek:

**9000**

Dysponująca ogromnym kapitałem jest obecnie jednym z największych graczy w swojej branży nie tylko w Europie, ale również na świecie. Firma nieustannie się modernizuje, żeby nadążyć za zmianami rynku. W 2007 r. spółka otworzyła Centrum Innowacji DHL, gdzie pracuje ze swoimi partnerami biznesowymi takimi jak IBM, Intel czy SAP, a przy realizacji projektów badawczych uczestniczą m.in. pracownicy instytutów logistyki na MIT.

Aby poradzić sobie z trendem spadku liczby przesyłek listowych firma wprowadziła w 2010 r. nową usługę E-Postbrief. W 2012 r. zakończyła modernizację wszystkich swoich 82 centrów rozdzielczych instalując w nich nowoczesne sortery do różnego rodzaju przesyłek. Deutsche Post DHL Group zatrudnia ponad 0,5 mln pracowników w 220 krajach a jej przychód w 2016 roku wyniósł ponad 57 mld EUR. Skutkiem prywatyzacji firmy było zmniejszenie liczby placówek do ok. 9000.

### Deutsche Post shares, multi-year-overview

|                        |   | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  |
|------------------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Year-end closing price | € | 12.70 | 11.88 | 16.60 | 26.50 | 27.05 | 25.96 | 31.24 |

# Pełna własność państwa

## Francja



Przychód w 2016 r.:  
**23,2 mld €**



Liczba pracowników:  
**250 tys.**



Liczba placówek:  
**17 000**

Liberalizacja rynku pocztowego nie spowodowała żadnej istotnej zmiany na rynku listowym. La Poste utrzymała swoją dominującą pozycję, a konkurencja jest w stanie rywalizować z nią wyłącznie na rynkach lokalnych. Podobnie jak w innych krajach Unii Europejskiej liberalizacja doprowadziła do istotnych zmian na rynku KEP, na którym coraz silniejszą pozycję mają tacy giganci jak TNT, UPS czy należący do Deutsche Post DHL. La Poste jednak z sukcesami walczy z konkurencją oferując usługi swoich spółek Chronopost i DPD (ta ostatnia jest również obecna na polskim rynku, na którym ma mocną pozycję). Firma prowadzi również w tym obszarze intensywną ekspansję międzynarodową. DPD Group w 2016 weszła na rynki: rosyjski (DPD Russia), brytyjski (Worldnet TPC), hiszpański (SEUR), niemiecki (DPD Zeitfracht), chiński (GHN) i brazylijski (Jadlog). Na rynku francuskim firma rozwija w tym sektorze nowe usługi pod marką Chronopost: Chronofresh (dostawa świeżych produktów) i BioLogistic (serwis dla placówek medycznych).

Przychody firmy w 2016 r. wyniosły 23,2 mld EUR. Cała grupa zatrudnia ok. 250 tys. pracowników, z czego listonosze stanowią 85 tys. Firma dysponuje 17 000 placówek.

## Stany Zjednoczone



Przychód w 2016 r.:  
**71,4 mld \$**



Liczba pracowników:  
**639 tys.**



Liczba placówek:  
**31 500**  
**+ 156 mln**  
**punktów odbioru**

Poczta amerykańska (U.S. Postal Service) jest agendą rządu federalnego i ma zagwarantowany monopol na świadczenie przesyłek listowych o wadze do 13 uncji (ok. 368 g) oraz standardowych przesyłek reklamowych. Ponadto jako jedyna ma dostęp do skrzynek pocztowych. Będąc agendą rządową musi mieć akceptację Kongresu np. na zamykanie placówek. W 2012 r. firma wnioskuje o zamknięcie 4500 placówek na terenach wiejskich odwiedzanych przez średnio ok. 4 klientów dziennie, na co nie otrzymała zgody.

Wraz z postępowaniem liberalizacji rynku pocztowego w Europie oraz prywatyzacją poczt narodowych w USA coraz mocniej zaczęły podnosić się głosy domagające się prywatyzacji (częściowej lub całkowitej) USPS. Jednak te propozycje spotykają się z ogromnym sprzeciwem, nie tylko związkowców, ale również obywateli oraz władz lokalnych, szczególnie na terenach wiejskich i w małych miejscowościach, obawiających się odcięcia dostępu do usług pocztowych, których realizacja nie będzie opłacalna dla wielkich firm prywatnych. W dyskusji, jaka się toczy, bardzo podkreślana jest również rola społeczna, jaką pełnią placówki pocztowe, które bardzo często są centrami małych lokalnych społeczności. Podnosi się także, że listonosze to często jedyne osoby, które zapewniają kontakt ze światem osobom starszym.



Przychód w 2016 r.:  
**7,9 mld C\$**



Liczba pracowników:  
**64 tys.**



Liczba placówek:  
**6200**

## Kanada

Poczta kanadyjska (Canada Post) jest własnością państwa. Pomysły, żeby sprywatyzować spółkę, idąc tropem wcześniejszych prywatyzacji wielkich państwowych firm takich jak: linie lotnicze Canada Air, gigant naftowy – Canada Petrol czy kolej Canadian National Railway, pojawiły się po roku 2000. Spotkały się jednak ze zdecydowanym sprzeciwem zarówno związków zawodowych, samych Kanadyjczyków oraz władz samorządowych. W trakcie prowadzonych konsultacji 83% samorządów opowiedziało się przeciwko prywatyzacji poczty. W badaniu zorganizowanym przez Ipsos w 2008 r. 69% pytanym opowiedziało się przeciwko deregulacji rynku pocztowego w kraju. W innym badaniu przeprowadzonym w tym samym roku prawie 75% badanych wyraziło obawę, że odebranie Canada Post monopolu na przesyłki listowe doprowadzi do większego zanieczyszczenia środowiska (więcej pojazdów będzie rozwozić przesyłki). 77% z kolei obawiało się, że liberalizacja doprowadzi do zwiększenia ryzyka kradzieży danych osobowych i naruszeń prywatności korespondencji.

W prowadzonych w kolejnych latach badaniach dotyczących poparcia dla idei prywatyzacji Canada Post niezmiennie liczba jej przeciwników utrzymuje się na poziomie ok. 60-65%. W związku z tym rząd kanadyjski nie zdecydował się na razie podjąć jakichkolwiek działań zmierzających do sprzedaży spółki. Firma ciągle wypracowuje zysk, mimo, że jego wysokość z roku na rok spada (w 2016 r. było to 81 mln CAD w stosunku do 99 mln rok wcześniej i aż 198 mln CAD w 2014 r. Ponadto państwo w ciągu ostatnich 2 lat otrzymało od firmy 70 mln CAD tytułem podatków.

## Renacjonalizacja

### Argentyna



Poczta argentyńska (Correo Argentino) została sprywatyzowana jako jedna z pierwszych na świecie w 1997 r. Firmę sprzedano grupie SOCMA, której właścicielem był jeden z najpotężniejszych przedsiębiorców w Argentynie – Francisco Macri. Po sprzedaży poczta otrzymała od państwa koncesję na 30 lat. Firma została zobowiązana do wnoszenia rocznej opłaty z tego tytułu do budżetu. SOCMA już w 1999 r. przestała płacić opłatę koncesyjną argumentując, że środki jakie wydaje na modernizację firmy ją kompensują i w związku z tym powinna zostać z niej zwolniona. W 2001 r. długi SOCMA wobec państwa z tytułu zaległych opłat koncesyjnych wyniosły równowartość 296 mln USD. Rosnące zadłużenie oraz złe zarządzanie firmą doprowadziły do tego, że po długiej dyskusji, rząd w 2003 roku zdecydował się na jej renacjonalizację. Długi jednak pozostały. Rząd zawarł porozumienie z SOCMA o ich spłacie, które wywołało skandal ze względu na bardzo korzystne dla konsorcjum warunki i obecnie jest przedmiotem śledztwa argentyńskiej prokuratury. W całą sprawę zamieszany jest również prezydent Argentyny, Mauricio Macri, który jest jednym z trzech synów właściciela SOCMA.

Prywatyzacja poczty była jednym z elementów planu szerokiej prywatyzacji sektora publicznego ówczesnego prezydenta Carlosa Menema, który realizował neoliberalną politykę i objęła wiele różnych sektorów gospodarki, wcześniej zdominowanych przez państwo takich jak: kolej, telekomunikacja, przemysł naftowy, gazownictwo i energetyka. Widocznym efektem podjętych działań były ogromne redukcje zatrudnienia. Szacuje się, że pracę straciło prawie 2/3 pracowników zatrudnionych w tych sektorach.

Prywatyzacja poczty nie doprowadziła do poprawy jakości świadczonych usług, a mimo to ich ceny ciągle rosły. Skutkiem prywatyzacji było jedynie zastąpienie monopolu państwa przez monopol prywatnej firmy. Ta sytuacja w Argentynie powtórzyła się we wszystkich sektorach oprócz telekomunikacyjnego, gdzie doszło do faktycznej liberalizacji rynku. Sytuację dodatkowo pogorszyła denominacja peso w 2002 r.



# Cui bono – beneficjanci prywatyzacji i liberalizacji rynku



**C**elem jaki przyświecał Komisji Europejskiej, która zainicjowała proces liberalizacji rynku pocztowego w UE było doprowadzenie do konkurencji, na wcześniej zmonopolizowanym rynku. Wprowadzenie konkurencji miało z kolei spowodować podniesienie jakości świadczonych usług oraz doprowadzić do obniżenia cen.

W przypadku usługi listowej cel ten nie został zrealizowany. Wszystkie poczty narodowe zachowały dominującą pozycję na swoich rynkach, a konkurencja która się pojawiła miała charakter prawie wyłącznie lokalny koncentrując się zwykle na głównych ośrodkach miejskich lub oferując swoje usługi wyłącznie klientom biznesowym.

Celem działania firm prywatnych (jakichkolwiek deklaracji by nie wygłaszały) jest zysk, było więc oczywiste, że skupią się one wyłącznie na tych fragmentach rynku, które są najbardziej dochodowe. W ich interesie nie jest budowanie szerokiej sieci placówek i świadczenie usług na obszarach wiejskich czy w małych miejscowościach, gdzie liczba przesyłek jest zdecydowanie mniejsza. Koncentrując się na najbardziej lukratywnej części rynku, starają się pozyskać klientów biznesowych, bo to daje gwarancję stałego i pokaznego źródła przychodów, czego nie można powiedzieć o klientach indywidualnych.

Bardzo ważnym czynnikiem, który ma również wpływ na słabe zainteresowanie podmiotów prywatnych rynkiem listowym, jest postępujący proces e-substytucji spowodowany przez rewolucję technologiczną, która miała gigantyczny wpływ na zmiany sposobu komunikacji – począwszy od zastępowania papierowych rachunków za świadczenie różnego rodzaju usług ich wersjami elektronicznymi, po nowe formy i narzędzia komunikacji, takie jak np. smartfony. Zmiany w tej dziedzinie zachodzą tak szybko, że obecnie e-mail staje się już coraz bardziej narzędziem wykorzystywanym wyłącznie w biznesie czy administracji publicznej i samorządowej, niż w komunikacji międzyludzkiej, gdzie coraz częściej zastępują go komunikatory (np. What's up) czy social media (Facebook, Twitter, Instagram). W konsekwencji prywatnym firmom nie opłaca się inwestować w rynek usług listowych, który kurczy się każdego roku.

Zupełnie inaczej wygląda sytuacja na rynku KEP, którego siłą napędową jest dynamiczny rozwój e-commerce. W tym segmencie liberalizacja ułatwiła ekspansję międzynarodowym gigantom świadczącym tego rodzaju usługi. Rynek paczkowy i kurierski stał się w jej wyniku zdecydowanie bardziej konkurencyjny. Rozwinął się zakres świadczonych usług, a wraz ze wzrostem wolumenu przesyłek i konkurencji nastąpił spadek cen. Skutkiem liberalizacji i dynamicznego rozwoju rynku były znaczące spadki udziałów w nim poczt narodowych. Problem ten dotknął operatorów we wszystkich krajach UE w mniejszym lub większym stopniu doprowadzając do tego, że poczty jeżeli nawet zachowały pozycję lidera, to jednak ich udział w obszarze KEP spadł w sposób znaczący.

Poczty narodowe, dysponujące wystarczająco dużymi aktywami, podjęły walkę z konkurencją, kupując lub tworząc zależne spółki działające na rynku KEP, które bardzo szybko rozpoczęły ekspansję na terenie innych krajów Unii, a także poza jej granicami. Takimi firmami są m.in. GLS, która należy do brytyjskiej Royal Mail oraz DPD będąca własnością francuskiej La Poste. GLS jest już obecna w 17 krajach i odpowiada 17% przychodów Royal Mail. DPD z kolei generuje aż 26% przychodów La Poste i działa w 40 krajach.

Trzeba zaznaczyć, że spadek cen w pierwszej kolejności i największym stopniu odczuli klienci biznesowi, ponieważ co już zostało powiedziane z punktu widzenia prywatnych firm, które weszły na zamknięte dla nich wcześniej rynki, było to największe potencjalne źródło przychodów. Skutek jest taki, że obecnie firmy mogą wysyłać paczki i przesyłki kurierskie na warunkach zdecydowanie bardziej korzystnych niż klienci indywidualni. To samo dotyczy z resztą listów, gdzie sytuacja dla konsumentów jest jeszcze gorsza, ponieważ konkurencja oferuje usługi prawie wyłącznie firmom lub instytucjom publicznym. W konsekwencji poczty narodowe w wyniku utraty części rynku spowodowanego liberalizacją są zmuszone do podnoszenia opłat dla klientów indywidualnych, aby zachować rentowność świadczonych usług. Ostatecznie więc to obywatele, którzy mieli być beneficjentami otwarcia rynku i prywatyzacji, ponoszą ich koszty.

Przyczyny prywatyzacji poczt były różne, od dyktatu wierzycieli danego kraju (Portugalia), poprzez przekonanie, że wprowadzenie prywatnego kapitału do poczty poprawi zarządzanie, zwiększy efektywność oraz przyspieszy proces modernizacji (Argentyna, Austria), po założenie, że usługa pocztowa, to usługa jak każda inna i dalsze utrzymywanie nad nią kontroli państwa jest zbędne (Holandia).

Dla niektórych państw naturalnym krokiem towarzyszącym liberalizacji rynku pocztowego była prywatyzacja samej poczty. Takim krajem jest Holandia, której władze uznały, że rynek oraz wprowadzenie rozwiązania usługi powszechnej i operatora wyznaczonego jest wystarczającym gwarantem zachowania świadczenia podstawowych usług pocztowych, a także zagwarantowania ich dostępności wszystkim obywatelom.

Inne państwa zdecydowały się na rozwiązania połowiczne, sprzedając pakiety mniejszościowe w spółkach pocztowych, po to aby zagwarantować sobie zastrzyk kapitału ale równocześnie nie stracić kontroli nad firmą (Austria, Belgia). Inne z kolei uznały, że w zupełności wystarczy im mniejszościowy pakiet akcji (Niemcy). Byli również tacy, którzy nie zdecydowali się dokonać zmian właścicielskich (Francja).

Szukając odpowiedzi na pytanie kto zyskał, a kto stracił na tej operacji trzeba również określić jaką funkcję pełni poczta. Czy jest ona jak, chcieliby tego neoliberalowie, firmą jak każda inna? Czy może jak twierdzą przeciwnicy prywatyzacji, jej rola zdecydowanie wykracza poza obszar czysto biznesowy?

Znamienne, że we wszystkich krajach niezależnie od kręgu kulturowego, gdzie toczyła się dyskusja na temat prywatyzacji, podnoszono ten sam argument twierdząc, że placówka pocztowa i listonosz są czymś więcej niż tylko pracownikami jakiejś firmy. Placówki pocztowe bardzo często, na obszarach wiejskich i w małych miejscowościach, stanowią obok przedstawicielstwa lokalnej władzy miejsce, które skupia i jednoczy daną społeczność. W powszechnym przekonaniu poczta jest również agendą państwa. Mimo rozwoju techniki i nowych technologii, placówka pocztowa oraz jej pracownicy (szczególnie listonosze) zapewniają mieszkańcom kontakt ze światem i umożliwiają załatwienie wielu spraw. Warto pamiętać, że do wysłania listu nie potrzebne jest szybkie łącze internetowe, a sam proces jest całkowicie odporny na cyberatak.

Naturalną konsekwencją wycofania się państwa ze świadczenia usług pocztowych jest zastąpienie kryterium użyteczności społecznej, jakie przyświecało pocztom na całym świecie, kryterium zysku. Nie należy się więc dziwić, że skutkiem wszystkich prywatyzacji było zamykanie placówek pocztowych (w Holandii znikły one całkowicie), co w pierwszej kolejności dotknęło obszary wiejskie, które nie miały szans sprostać kryterium rentowności.

W każdym przypadku prywatyzacja oznaczała zwolnienia, bo koszty pracy to największa pozycja w budżetach większości firm, a redukcje to najprostszy i najszybszy sposób poprawy rentowności. Z przeprowadzonych badań wynika, że od 1998 r. przeciętna poczta europejska dokonała redukcji zatrudnienia na poziomie 20-30%, a w skrajnych przypadkach nawet 40-50%.

Liberalizacja rynku i pojawienie się konkurencji nie doprowadziło do zastąpienia utraconych miejsc pracy nowymi, utworzonymi przez firmy, które zdecydowały się wejść na uwolniony rynek. W Holandii poczta zwolniła 34 000 ludzi, a jej konkurenci zatrudnili jedynie 22 000. W Niemczech Deutsche Post zredukowała 38 000 etatów, w czasie gdy jej konkurenci stworzyli ich jedynie 16 000. W Szwecji poczta zwolniła 12 000 ludzi, a prywatne firmy zatrudniły jedynie 1740.

Nowo utworzone miejsca pracy oferowały znacznie gorsze warunki, niż te zlikwidowane przez poczty. W Niemczech jedynie 20% zatrudnionych przez nowe firmy pracuje na pełen etat, a w Holandii umowy śmieciowe są standardem w przypadku prawie wszystkich zatrudnionych. Doświadczenia z polskiego rynku są niestety bardzo podobne. Jakby tego było mało wynagrodzenie pracowników zatrudnionych w nowych firmach jest znacznie niższe od kolegów i koleżanek wykonujących tę samą pracę na poczcie np. w Niemczech i Austrii różnica ta wynosi 30%, a w Hiszpanii i Holandii 35%.

Pracowników, którzy pozostali w sprywatyzowanych pocztach, w coraz większym stopniu zmusza się do przechodzenia na zatrudnienie na podstawie umów cywilno-prawnych. W przypadku sektora KEP plagą stało się samozatrudnienie, które np. w Polsce wynosi ok. 50%. To z kolei zmusza poczty do stosowania podobnych praktyk, aby utrzymać się na rynku. Do tego dochodzą cięcia wynagrodzeń np. w Austrii po 2008 r. spadły one średnio o 25%, w Holandii o 40%, a w Niemczech o 30%.

Zwiększenie efektywności w połączeniu z redukcją kadr oznacza na przykład zwiększanie obszarów doręczeń oraz obowiązków listonoszy czy innych pracowników, co zgłaszają związkowcy we wszystkich krajach dotkniętych prywatyzacją np. w Austrii przeciętna długość tras dostaw w ciągu ostatnich 15 lat uległa podwojeniu!

Bardzo ważnym argumentem podnoszonym przez krytyków prywatyzacji jest również, kwestia zysku jakie państwo naprawdę czerpie z całego procesu. Nie ma wątpliwości co do tego, że ma on miejsce w momencie sprzedaży spółki. Również jeżeli państwo zachowuje sobie pakiet akcji, otrzymuje z ich tytułu dywidendę.

Co się dzieje, jeśli pozbywa się ich całkowicie? Żeby dokonać rzetelnej oceny efektywności takiej operacji, trzeba spojrzeć na nią w dłuższej, niż załatanie kolejnej dziury budżetowej, perspektywie. Prywatyzacja poczty, jeżeli jest rentowna i przynosi zysk, oznacza pozbawienie się tego zysku w przyszłości. Co więcej, poczty narodowe to firmy

o kilkusetletnich tradycjach, które wypracowały ogromny majątek. Sprzedaż oznacza utratę nad nim kontroli i oddanie go w obce ręce.

Podjęcie takiej decyzji wymaga poważnego namysłu i gruntownych analiz. Wyraźnie widać, że trend wyprzedaży poczt narodowych uległ spowolnieniu, do czego z pewnością przyczyniły się kontrowersje i konsekwencje przeprowadzonych już prywatyzacji takich jak: likwidacja placówek pocztowych, spadek efektywności i jakości, drastyczne pogorszenie warunków pracy i płacy w Holandii, czy chociażby strata 1 mld GBP w wyniku źle przeprowadzonej wyceny akcji Royal Mail.

Są kraje, których władze jasno deklarują, że nie zakładają żadnych zmian właścicielskich na poczcie. Należą do nich chociażby Francja czy Szwajcaria. W Europie Środkowo-Wschodniej własność państwowa jest również dominująca i na razie nie widać, żeby miało się tutaj coś zmienić.



# Podsumowanie

**C**zy prywatyzacja poczty jest szansą, a może jednak zagrożeniem? Szansą dla kogo? Na pewno nie dla jej pracowników, bo wszystkie prywatyzacje w tym sektorze skutkują redukcjami zatrudnienia oraz pogorszeniem warunków pracy i płacy. Prowadzą tym samym do pośredniego wspierania przez państwo, budowania coraz większej armii prekariatu, a to przecież właśnie państwo powinno zwalczać tego typu zjawiska.

Jeżeli pracownicy nie odnieśli korzyści z prywatyzacji to może chociaż skorzystał na niej ogół konsumentów? Niestety, rynek listów mimo teoretycznego uwolnienia, nie okazał się atrakcyjny dla konkurencji ponieważ wymaga wysokich nakładów inwestycyjnych oraz rozbudowanej infrastruktury, która generuje wysokie koszty. W konsekwencji poczty musiały podnieść ceny dla klientów indywidualnych, żeby skompensować sobie ponoszone straty na rynku KEP z powodu rosnącej konkurencji oraz spadającej liczby listów w wyniku rozwoju procesu e-substytucji. Prywatyzacja oznaczała również zamykanie placówek pocztowych, a w skrajnym przypadku ich likwidację (Holandia).

Na prywatyzacji i liberalizacji niewątpliwie skorzystali klienci biznesowi i instytucjonalni, którzy dzięki konkurencji byli w stanie uzyskać znaczące obniżenie opłat zarówno przesyłek listowych, jak i paczek oraz przesyłek kurierskich. Otwarcie rynku oraz dynamiczny rozwój e-commerce doprowadziły do dalszego obniżenia cen przesyłek, choć w zde-

cydowanie większym zakresie jej beneficjentami zostali ponownie klienci biznesowi.

Ponieważ liberalizacja rynków usług listowych z punktu widzenia konsumentów okazała się fikcją, wraca pytanie czy w takiej sytuacji prywatyzacja monopolu państwowych ma w ogóle sens. Z jednej strony monopole są złe, bo w pełni kontrolują rynek, na którym mogą dyktować ceny. Z drugiej strony jednak, kiedy mówimy o obszarach, w których państwo realizuje służebną misję w stosunku do obywateli, zapewniając im dostęp do podstawowych usług, takich jak np. dostęp do wody pitnej, energii elektrycznej czy infrastruktury drogowej, kryterium zysku, jakim kierują się prywatne firmy, nie jest najważniejsze.

Czy dostęp do usług pocztowych należy do tej samej kategorii? Naszym zdaniem zdecydowanie tak. Rola placówki pocztowej na całym świecie daleko wykracza poza punkt sprzedaży usług. Jest ona miejscem, które łączy obywateli ze światem (szczególnie na obszarach wiejskich i w małych miastach) oraz stanowi centrum społeczności lokalnych i ważny element ich codziennego życia. Jest również wyrazem obecności państwa na danym terenie.

Świat się zmienia i poczta niewątpliwie musi dostosować się do nowych warunków, ale czy należy tak łatwo pozbywać się majątku wytworzonego przez wiele pokoleń i w większości przypadków generującego zyski?



## **Kontakt:**

Krzysztof Piskorski  
Prezes Instytutu Poczтового  
instytutpocztowy.pl  
k.piskorski@instytutpocztowy.pl  
+48 888 346 370



# Bibliografia

- Canada Post Annual Report 2016  
Posteitaliane Annual Report 2016  
Austrian Post Annual Report 2016  
Bpost Annual Report 2016  
Le Groupe La Poste – Annual results 2016  
PostNL Annual Report 2016  
CTT Management Report 2016  
Royal Mail Annual Report 2016  
Deutsche Post DHL Group Annual Report 2016  
Werner Baer & Gabriel Montes-Rojas, From Privatization to Re-nationalization: What went Wrong with Privatizations in Argentina?, Oxford Development Studies, Vol. 36, No. 3, September 2008  
UNI Post & Logistics Global Union Delivers Breaking Through To: Innovate, Organise & Mobilise, 3rd UNI Post & Logistics Global Union World Conference, Washington DC, 7-9.09.2011  
Future profits vs short term cash: What's at stake in the The Great British Sell off, Duncan McCann and Laurie Macfarlane, New Economics Foundation with support from We Own It, May 2016  
Maciej Lewandowski, Paweł Młodkowski, Rynek usług pocztowych w UGW  
Alex Kalevi Dieke, Summary of Postal Privatization in Europe & Key Lessons, Rutgers Workshop on Postal Reorganization Washington, D.C., 6 April 2012  
Postal Privatisation and Deregulation, Canadian Union of Postal Workers – January 2015  
Torsten Brandt, Liberalisation, privatisation and regulation of postal services in Europe – First international experiences in the run-up to new European regulations, Discussion paper for the Project Privatisation of Public Services and the Impact on Quality, Employment and Productivity (PIQUE) CIT5-2006-028478 (STREP, June 2006-May 2009) funded by the European Commission's 6th Framework programme, March 2007  
José Perdigoto, The postal sector in Portugal and the privatization of the designated operator, UPU, Bern, 11.Nov.2015  
Amelia Porges and Joy M. Leong, The Privatization Of Japan Post: Ensuring Both a Viable Post and a Level Playing Field, July 2017  
Christoph Hermann, Deregulating and Privatizing Postal Services in Europe. The Precarization of Employment and Working Conditions, January 2014  
<https://www.theguardian.com/world/2017/feb/14/argentina-president-mauricio-macri-conflict-interest>  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Correo\\_Argentino](https://en.wikipedia.org/wiki/Correo_Argentino)  
<https://www.french-property.com/guides/france/la-poste-mail/>  
[https://en.wikipedia.org/wiki/La\\_Poste\\_\(France\)](https://en.wikipedia.org/wiki/La_Poste_(France))  
<https://www.digitalforallnow.com/en/with-facteo-the-french-post-office-brings-its-85000-postmen-into-the-digital-age/>  
<https://www.axway.com/en/casestudy/la-poste>  
<http://www.posteitaliane.post/en/investor-relations/shareolders/index.shtml>  
<http://www.reuters.com/article/idUSL5N18853R>  
<http://www.brunoleoni.it/italian-state-capitalism-goes-postal>  
<http://postandparcel.info/57855/news/companies/portugal-preparing-for-postal-privatisation/>  
<http://www.idstrac.com/Blog/the-portuguese-government-completes-privatization-of-ctt-group/>  
<https://www.theguardian.com/business/2007/oct/01/japan>  
<http://asia.nikkei.com/Politics-Economy/Policy-Politics/Japan-Post-s-slump-threatens-to-hold-up-privatization>  
<http://asia.nikkei.com/Company/074SBM-E>  
<http://www.japantimes.co.jp/news/2017/01/16/business/corporate-business/government-sell-tranche-japan-post-shares/#.WWC9yITyjIU>  
<https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/rob-commentary/ruling-out-privatization-limits-canada-post-reviews-effectiveness/article30128647/>  
[https://www.thestar.com/opinion/letters\\_to\\_the\\_editors/2016/01/09/privatization-wont-save-canada-post.html](https://www.thestar.com/opinion/letters_to_the_editors/2016/01/09/privatization-wont-save-canada-post.html)  
<http://www.foreffectivegov.org/blog/what-we-lose-privatized-postal-service>  
[https://www.cato.org/publications/tax-budget-bulletin/privatizing-us-postal-service#\\_edn4](https://www.cato.org/publications/tax-budget-bulletin/privatizing-us-postal-service#_edn4)  
[http://www.economicsonline.co.uk/Business\\_economics/Privatisation\\_of\\_Royal\\_Mail.html](http://www.economicsonline.co.uk/Business_economics/Privatisation_of_Royal_Mail.html)  
<http://www.polskieradio.pl/42/273/Artykul/1175191,Na-prywatyzacji-Poczty-Krolewskiej-Wielka-Brytania-stracila-miliard-funtow>  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Royal\\_Mail#Privatisation](https://en.wikipedia.org/wiki/Royal_Mail#Privatisation)  
<https://www.usps.com>  
<http://www.mirror.co.uk/money/city-news/royal-mail-privatisation-how-postal-2270276>  
<https://www.theguardian.com/uk/2011/apr/29/mail-privatisation-second-class-delivery>  
[www.postoffice.co.uk](http://www.postoffice.co.uk)  
[http://www.huffingtonpost.co.uk/terry-pullinger/royal-mail-post-office\\_b\\_9166652.html](http://www.huffingtonpost.co.uk/terry-pullinger/royal-mail-post-office_b_9166652.html)  
<https://www.ft.com/content/f9ed58fc-7f2a-11e5-ae43-f6d4a22c5a1a>