NR 453 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 8 2007

GRAŻYNA WOLSKA

PRYWATYZACJA POCZTY POLSKIEJ JAKO WARUNEK WPROWADZENIA INNOWACYJNOŚCI NA POLSKIM RYNKU USŁUG POCZTOWYCH

Stosunkowo wolne tempo rozwoju polskiego rynku usług pocztowych tkwi przede wszystkim w braku jasno określonej koncepcji, a w ślad za tym opracowanej i konsekwentnie realizowanej strategii rozwoju. Spełnienie zamierzeń w dziedzinie doskonalenia krajowego rynku usług pocztowych wymaga zatem zdecydowanej polityki państwa, skierowanej na wypracowanie strategii rozwoju rynku usług pocztowych. Dla osiągnięcia tego celu niezbędne jest ustalenie modelu zmian strukturalnych tego rynku, który wyznaczy kolejność oraz zakres, w których byłyby realizowane te przedsięwzięcia. Model ten powinien obejmować głównie takie kwestie, jak deregulacja polskiego rynku usług pocztowych, restrukturyzacja rynku usług pocztowych, a następnie prywatyzacja Poczty Polskiej.

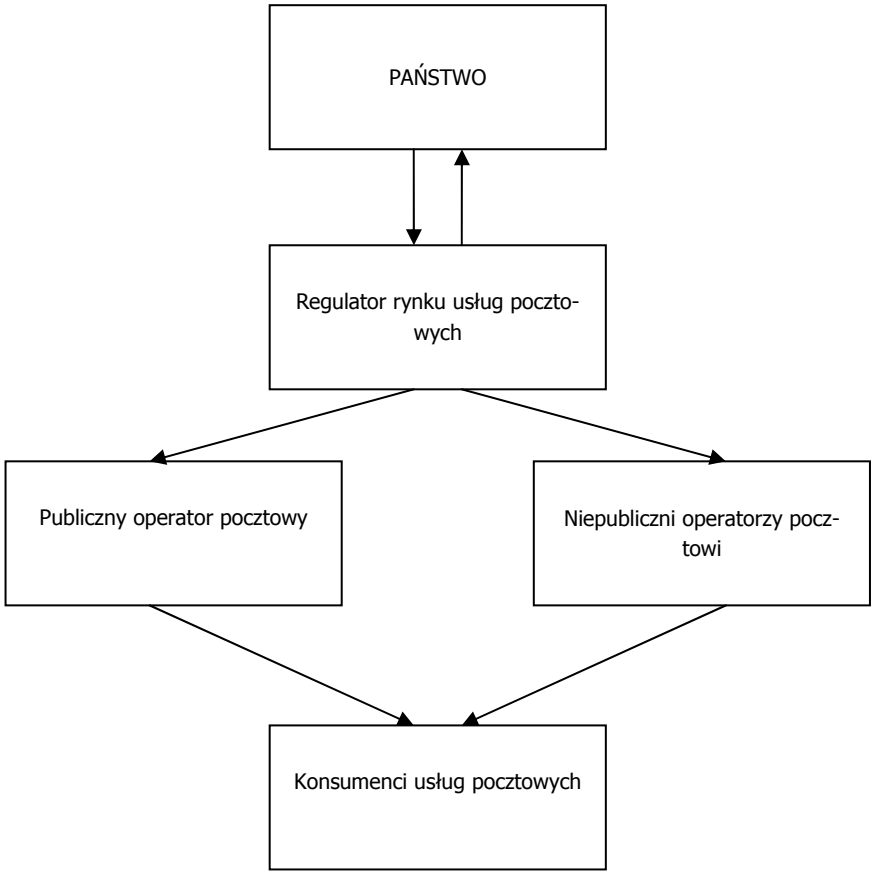
Biorąc pod uwagę zaprezentowane uwarunkowania, wydaje się, że w procesie zmian strukturalnych polskiego rynku usług pocztowych należałoby przede wszystkim wyodrębnić następujące etapy:

- pierwszy, obejmujący dalszą deregulację rynku usług pocztowych;
- drugi, sprowadzający się do prywatyzacji państwowego przedsiębiorstwa użyteczności publicznej Poczta Polska.

Realizacja proponowanych etapów w kierunku zmian strukturalnych w ramach polskiego rynku usług pocztowych powinna stanowić proces ciągły, obejmujący z jednej strony działania sensu stricte deregulacyjne, z drugiej zaś – w tym samym czasie – działania natury polityczno-społecznej, to jest mające na celu rozpoczęcie dyskusji rządu na temat procesów prywatyzacyjnych dotyczących polskiego publicznego operatora pocztowego, prowadzonej przy udziale przedstawicieli kierownictwa Poczty Polskiej, pracowników i związków zawodowych. Te polityczno-społeczne i gospodarcze przygotowania powinny być planowane na dłuższy okres. Stanowią one jednak etap z psychologicznego i społecznego punktu widzenia konieczny, ponieważ zmiana trwającego od wieków statusu Poczty Polskiej jako przedsiębiorstwa państwowego i publicznego może nie ulec w świadomości społecznej natychmiastowej zmianie i jako taka wymaga odpowiedniego przygotowania pracowników Poczty Polskiej, społeczeństwa oraz niektórych środowisk politycznych.

Pierwszy etap obejmujący dalszą deregulację rynku usług pocztowych powinien polegać przede wszystkim na umocnieniu rozwiązań rynkowych i konkurencji. Zwięźle rzecz ujmując, zmiana pełnionych przez państwo funkcji polegać powinna przede wszystkim na wzmocnieniu autonomii urzędu regulacyjnego, jak również na wypraco-

waniu i wdrożeniu rozwiązań regulacyjnych sprzyjających odpolitycznieniu i usamodzielnieniu Poczty Polskiej. Punktem wyjścia tak postanowionych założeń powinno być zapewnienie możliwie dużej niezawisłości pomiędzy rządem, urzędem regulującym polski rynek usług pocztowych a ppup Poczta Polska. Na rys. 1 przedstawiono graficzne ujęcie pożądanych powiązań i zależności tych podmiotów.



Rysunek 1. Modelowe ujęcie powiązań i zależności podmiotów sfery regulacyjnej i realnej na polskim rynku usług pocztowych

Źródło: Opracowanie własne.

Wskazane na rys. 1 zmiany, zdążające w kierunku likwidacji bezpośrednich zależności między sferą regulacyjną a gospodarczą, pozwolą stworzyć nową, efektywniejszą strukturę rynku usług pocztowych. Początkiem zmian powinno być nadanie większej samodzielności urzędowi regulującymi polski rynek usług pocztowych i Poczcie Polskiej, która pozwoli przede wszystkim wyzyskać tkwiący w nich potencjał rozwojowy. Nowe rozwiązania ułatwią także dostosowanie się tych podmiotów do potrzeb współczesnego

rynku, na którym wymaga się elastycznych zachowań oraz podejmowania szybkich i trafnych decyzji. Nowe rozwiązania mogą się również przyczynić do wyeliminowania nieformalnych związków, negatywnie oddziałujących na funkcję sterowania rynkowego. Realizacja tych założeń wiąże się jednak z odejściem od silnych powiązań pomiędzy państwem a urzędem regulacyjnym oraz publicznym operatorem pocztowym.

Drugi etap realizacji zmian strukturalnych polskiego rynku usług pocztowych zakłada prywatyzację publicznego operatora pocztowego. Prywatyzacja operatorów pocztowych wydaje się być nieodłącznym elementem przekształceń strukturalnych rynku usług pocztowych w krajach europejskich, koniecznym choćby ze względu na zrównanie praw wszystkich podmiotów strony podażowej. Mało jest jednak przykładów jej wdrażania. U podstaw braku działań prywatyzacyjnych ze strony państw europejskich legły następujące przesłanki:

- tradycyjne łączenie działalności pocztowej ze służbą państwową; pogląd ten należy uznać za przestarzały, zważywszy na sprawność funkcjonowania operatorów prywatnych;
- niska rentowność usług o charakterze powszechnym; warto jednak zwrócić uwagę, że pomimo liberalizacji rynków pocztowych państw Unii Europejskiej, publiczni operatorzy pocztowi w ostatnich latach w większości osiągają rentowność z działalności rozpatrywanej kompleksowo (z wyjątkiem operatorów w Wielkiej Brytanii, Grecji, Irlandii i Belgii);
- opór związków zawodowych, obawiających się redukcji zatrudnienia w wyniku towarzyszącej prywatyzacji restrukturyzacji; tę obawę z pewnością należy uznać za uzasadnioną, jednak redukcje kosztów, w tym kosztów personalnych (stanowiących największą pozycję każdego pocztowego operatora publicznego), i tak wydają się nieuniknione dla przedsiębiorstwa, które chce pomyślnie funkcjonować na coraz bardziej konkurencyjnym rynku[1].

Procesy prywatyzacyjne polskiego rynku usług pocztowych rozpoczęły się wraz ze zmianami polityczno-gospodarczymi. Pomimo że publiczny operator pocztowy był chroniony przez rząd, postępujące procesy liberalizacyjne na polskim rynku usług pocztowych spowodowały pojawienie się prywatnych firm pocztowych z polskim kapitałem oraz kapitałem obcym. Daje to podstawy do stwierdzenia, że w sferze usług pocztowych zdecydowanie zachodzą – choć nie w pełnym wymiarze – procesy prywatyzacyjne. Pełna prywatyzacja rynku usług pocztowych możliwa będzie jednak dopiero, gdy zostanie sprywatyzowany polski publiczny operator pocztowy.

Prywatyzacyjne działania Poczty Polskiej, jak każdego dużego przedsiębiorstwa publicznego, wiążą się z bardzo trudnym i skomplikowanym procesem, dlatego wymaga-

---

[1] J. Buko: Prywatyzacja publicznego operatora pocztowego na przykładzie TPG, X Sympozjum Poczty Polskiej nt. Rola Poczty Polskiej na liberalizowanym krajowym rynku pocztowym. Szczecin 2003, s. 250.

ją gruntownie przemyślanych i ostrożnych decyzji. Istnieje bowiem niebezpieczeństwo nadmiernego eksponowania potencjalnych korzyści, a zarazem pomniejszania następstw negatywnych, jakie może przynieść prywatyzacja. Rozważając zatem zakres i przebieg procesów prywatyzacyjnych Poczty Polskiej, warto zachować pewien dystans, aby zbyt optymistycznie nie ocenić możliwości i warunków, na jakich kapitał prywatny gotów byłby angażować się w prywatyzację tego przedsiębiorstwa. Praktyka gospodarcza wskazuje bowiem, że prywatni inwestorzy krajowi i zagraniczni nie zawsze postępują zgodnie z interesem makroekonomicznym. Dlatego jednym z centralnych problemów, jakie wiążą się z prywatyzacją Poczty Polskiej, jest wybór właściwej metody prywatyzacyjnej.

Najlepszą metodą prywatyzacji publicznego operatora pocztowego wydaje się być udostępnienie walorów tego przedsiębiorstwa za pośrednictwem giełdy. Zaproponowana metoda prywatyzacji jest formułą zapewniającą rozproszenie akcjonariatu, a zatem i odpowiednią płynność danego waloru. Wariant ten ma dwie najbardziej prawdopodobne opcje. W pierwszej rząd sprzedaje jedynie do 49% akcji prywatyzowanego operatora, pozostawiając w swych rękach pełną kontrolę nad jego działalnością. Opcja druga to docelowo pełna prywatyzacja przy doborze specjalnej grupy akcjonariuszy, którzy otrzymają prawo do zakupu większych pakietów akcji, zapewniających im kontrolę nad sprywatyzowanym operatorem[2].

W świetle dotychczasowych rozważań najodpowiedniejszym rozwiązaniem dla Poczty Polskiej jest przyjęcie pierwszej opcji, polegającej na wprowadzeniu do obrotu giełdowego mniejszościowego pakietu akcji skierowanych do drobnych inwestorów, w tym głównie do tak zwanych inwestorów pasywnych (na przykład instytucji finansowych) oraz inwestorów indywidualnych, w celu zminimalizowania ryzyka koncentrowania akcji przez dużych inwestorów. Rozwiązanie to wydaje się być najlepsze, ponieważ rola, jaką pełni Poczta Polska na polskim rynku usług pocztowych wskazuje, że prywatyzacja tego przedsiębiorstwa rozpatrywana musi być nie tylko z punktu widzenia poprawy efektywności i skuteczności gospodarowania, lecz także z pozycji społecznych kosztów przemian strukturalnych rynku usług pocztowych. Chodzi tu o to, że wyeksponowanie tylko względów ekonomicznych, zaskutkować ograniczonym dostępem społeczeństwa do powszechnych usług pocztowych oraz rosnącym bezrobociem. Ten rodzaj kosztów obniżyłby znacznie skuteczność społeczną całego przedsięwzięcia. Można w tym miejscu wysnuć tezę, że im szybciej, a przede wszystkim im szerzej byłaby realizowana prywatyzacja publicznego operatora pocztowego, tym wyższe byłyby koszty społeczne. Uzasadnieniem tej tezy jest często obserwowane zjawisko koncentrowania się firm prywatnych na krótkookresowej maksymalizacji zysku. Istnieje zatem obawa, że także w działalności pocztowej zainteresowanie prywatnej firmy pocztowej szybkim zyskiem (nawet wówczas,

[2] J. Buko: Przekształcenia własnościowe w obszarze poczty – doświadczenia DWPN. Konferencja naukowa nt. Szanse i zagrożenia na rynku łączności w warunkach globalizacji gospodarki, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003, s. 130.

gdy będzie miała ona status operatora publicznego) może ograniczać inwestycje infrastrukturalne w miejscach niskiego popytu na usługi pocztowe[3].

Wskazane okoliczności wymagają podjęcia przez rząd racjonalnych decyzji, prowadzących do przedsięwzięcia odpowiednio skoordynowanych działań, mających na celu poprawę sytuacji finansowej Poczty Polskiej, a następnie prywatyzację poprzez stopniową sprzedaż udziałów państwa, polegająca na unikaniu tak zwanej szybkiej sprzedaży całego przedsiębiorstwa, w celu przystosowania pracowników do nowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Na rys. 2 zaprezentowano opis podstawowych czynności i niezbędnych procedur związanych z przebiegiem procesu prywatyzacyjnego polskiego publicznego operatora pocztowego. przebieg procesu prywatyzacji ppup Poczta Polska jest typowy dla dużych przedsiębiorstw przewidzianych do prywatyzacji za pośrednictwem obrotu giełdowego. uwzględniono w nim niezbędne przedsięwzięcia, jakich należy dokonać w ramach prywatyzacji publicznego operatora pocztowego. Syntetycznie rzecz ujmując, przedsięwzięcia te sprowadzają się do:

- sporządzenia przez ekspertów kilku niezależnych analiz sposobu prywatyzacji Poczty Polskiej,
- uchwalenia uregulowań prawnych wraz z koniecznymi przepisami wykonawczymi, niezbędnymi do przeprowadzenia prywatyzacji Poczty Polskiej,
- sformułowania strategicznych celów i założeń prywatyzacji, w tym zwłaszcza określenia udziału państwa w prywatyzowanym przedsiębiorstwie,
- oszacowania wielkości i struktury popytu na akcje przedsiębiorstwa.

Prywatyzacja Poczty Polskiej poprzez udostępnienie walorów operatora przez giełdę ma zalety i wady. Do zalet należy zaliczyć:

- zobiektywizowanie ceny sprzedaży poprzez weryfikację na rynku,
- możliwość przeprowadzenia prywatyzacji etapowej,
- możliwość połączenia oferty prywatyzacyjnej z dokapitalizowaniem przedsiębiorstwa.
- oszczędności budżetowe poprzez redukcję państwowej biurokracji oraz wydatków publicznych.

Te racjonalne, z ekonomicznego punktu widzenia korzyści uzupełnić można innymi, jak na przykład łagodzeniem społecznych kosztów prywatyzacji. Prywatyzacja w takim kształcie spotyka się bowiem z minimalną opozycją polityczną ze strony związków zawodowych, obawiających się redukcji zatrudnienia, zmniejszenia bezpieczeństwa pracy, zarobków, świadczeń socjalnych[4].

---

[3] Przykładem odraczania inwestycji w miejscach o małym popycie na usługi (głównie na obszarach wiejskich) jest TP SA, która pomimo statusu operatora publicznego i nałożonego obowiązku równego traktowania wszystkich abonentów często odwleka realizację swych inwestycji na tych terenach.

[4] J. Buko: Prywatyzacja publicznego operatora..., s. 251–252.

FAZA I
Wstępne rozpoznanie warunków i możliwości przeprowadzenia prywatyzacji Poczty Polskiej polegające na rozpoznaniu stanowiska partii politycznych, banków, firm konsultingowych, związków zawodowych, kadry kierowniczej. Podjęcie przez rząd decyzji o prywatyzacji Poczty Polskiej. Wybór metody prywatyzacji oraz określenie terminu rozpoczęcia prywatyzacji.

↓

FAZA II
Opracowanie kilku niezależnych analiz sposobu prywatyzacji. Oszacowanie wielkości popytu na akcje przedsiębiorstwa oraz przygotowanie procesu sprzedaży, w tym zwłaszcza wybór grupy potencjalnych akcjonariuszy. Dokonanie wyboru doradców finansowych (głównie spośród fachowców zatrudnionych w bankach), zmiana metod zarządzania i systemów sprawozdawczych dostosowanych do firm prywatnych oraz uchwalenie uregulowań prawnych wraz z koniecznymi przepisami wykonawczymi niezbędnymi do przeprowadzenia prywatyzacji.

↓

FAZA III
Zakończenie procesu legislacyjnego, uchwalenie aktów prawnych, umożliwiających przekształcenie państwowego przedsiębiorstwa użyteczności publicznej Poczta Polska w spółkę akcyjną. Prowadzenie negocjacji z potencjalnymi akcjonariuszami.

↓

FAZA IV
Wybór doradców przygotowujących i organizujących proces sprzedaży głównie spośród pracowników banków handlowych, biur maklerskich, biur prawniczych. Rozpoczęcie akcji reklamowej i wydanie prospektu emisyjnego. Ustalenie liczby akcji przeznaczonych do sprzedaży oraz określenie sposobu ich emisji. Wyznaczenie ceny akcji oraz terminu rozpoczęcia sprzedaży. Przeniesienie praw własności na podmioty prywatne.

Rysunek 2. Przebieg procesu prywatyzacji ppup Poczta Polska

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. M. Treasury: Privatization in the United Kingdom. 18/1–13, London 1987.

Do negatywnych zjawisk, które mogą wyniknąć z zastosowania proponowanej metody prywatyzacji, można zaliczyć powstanie i funkcjonowanie na rynku firmy prywatno-publicznej o specyficznym charakterze. Określenie „publiczna" oznacza w takim przypadku, iż firma nadal korzysta z różnych form ochrony państwa, związanej z przypisywaniem jej szczególnego (z punktu widzenia tak zwanego interesu publicznego) znaczenia. Z kolei „prywatność" jest wyrazem sytuacji, w której iluzoryczność kontroli ze strony państwa prowadzi do tego, że profity wynikające z monopolistycznej czy też quasi-monopolistycznej pozycji zamiast zasilać budżet państwa bardziej służą realizacji partykularnych interesów firmy[5]. Wśród innych, negatywnych skutków wskazanej formy pry-

[5] M. Ratajczak: Infrastruktura w gospodarce rynkowej. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1999, s. 120.

watyzacji Poczty Polskiej można wymienić także trudności oddzielenia roli państwa jako regulatora od ewentualnego jego występowania jako właściciela największej liczby akcji.

Pomimo możliwości powstania negatywnych skutków, proponowana metoda prywatyzacji, ze względu na ochronę interesów społecznych, wydaje się być najlepsza. należy ją jednak traktować jako dającą w przyszłości początek pełnej prywatyzacji Poczty Polskiej. Przykłady innych przedsiębiorstw wskazują bowiem, iż kontrola państwa nad danym przedsiębiorstwem w dłuższym czasie nie służy ani interesom społecznym, ani interesom samego przedsiębiorstwa. Przykłady spółek takich, jak PKN Orlen, PLL LOT, PZU, Telefonika Kable, czyli przedsiębiorstw, w których państwo jest udziałowcem większości akcji – niekoniecznie więc właścicielem całego przedsiębiorstwa – udowadniają, jak niekorzystne może być pozostawienie większości udziałów w rękach państwa. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa państwowe są bowiem często zdeterminowane wyborami w większym stopniu politycznymi niż ekonomicznymi.

Dotychczasowe rozważania dotyczące zmian strukturalnych i wprowadzania szeroko rozumianej innowacyjności na rynku usług pocztowych skupiały się na roli Poczty Polskiej w procesie tych zmian. Takie ujęcie problemu jest uzasadnione faktem, iż Poczta Polska, jako praktycznie jedyne przedsiębiorstwo świadczące usługi powszechne, jest niezwykle istotnym elementem zmian strukturalnych polskiego rynku usług pocztowych. Jednak pozostali operatorzy pocztowi, w myśl zapisów Prawa pocztowego, mają także możliwość świadczenia usług powszechnych, z tym jednak zastrzeżeniem, iż usługi te muszą być w cenach dwuipółkrotnie wyższych od cen ustalonych w cenniku opłat Poczty Polskiej[6]. W obszarze usług powszechnych na polskim rynku usług pocztowych istnieje więc konkurencja. nie jest to konkurencja pełna w ścisłym rozumieniu. Wspomniane zastrzeżenie ogranicza bowiem w pewnym stopniu dostęp do rynku usług pocztowych operatorów innych niż Poczta Polska w obszarze usług powszechnych. Jest to dodatkowy argument, potwierdzający pogląd, iż rozważania na temat zmian strukturalnych polskiego rynku usług pocztowych muszą uwzględniać przede wszystkim rolę Poczty Polskiej, będącej operatorem dominującym na tym rynku. Stąd działania przygotowujące do zmian strukturalnych rynku powinny obejmować przede wszystkim zmiany restrukturyzacyjne i prywatyzacyjne w obrębie państwowego przedsiębiorstwa użyteczności publicznej Poczta Polska.

Można założyć, iż przyjęcie modelu innego niż zarysowany doprowadziłoby do sytuacji, w której nieprzygotowany do funkcjonowania na konkurencyjnym rynku pocztowym operator publiczny traciłby sukcesywnie swoją pozycję i tym samym zostałby zepchnięty do roli operatora lokalnego, co jednocześnie przekreśliłoby jego szanse na późniejsze osiągnięcie pozycji równorzędnej w porównaniu do innych, konkurujących z nim operatorów. Mogłoby to również spowodować ograniczony dostęp społeczeństwa

---

[6] Ustawa z dnia 18 marca 2004 roku o zmianie ustawy Prawo pocztowe. Dz. U. 2004, nr 69, poz. 627, art. 47, ust. 2.

do usług powszechnych. Jak już bowiem w niniejszym artykule podkreślano, operatorzy prywatni, nie zobligowani do świadczenia usług powszechnych na całym obszarze kraju, prawdopodobnie nie byliby zainteresowani świadczeniem tych usług na obszarach o niskim popycie (przede wszystkim na obszarach wiejskich).

Proponowany model wydaje się być tym bardziej modelem odpowiednim i służącym pożądanemu przebiegowi procesów zmian strukturalnych rynku pocztowego, jeśli przypomnieć, iż dyrektywy pocztowe dają publicznym operatorom pocztowym możliwość stopniowego wprowadzania zmian. Dlatego też pośpiech w działaniach dążących do pełnej deregulacji polskiego rynku usług pocztowych byłby nie tylko nierozważny, ale i niekonieczny.

Dokonując zmian strukturalnych polskiego rynku usług pocztowych, bardzo ważne jest także, by państwo nie przyjęło skrajnych zachowań, takich jak pełnienie przez nie jednocześnie funkcji polityczno-regulacyjnych i gospodarczych lub traktowanie zachodzących zmian jako sposobu na uwolnienie się od ponoszenia odpowiedzialności za rozwój rynku usług pocztowych. w pierwszym przypadku trudno byłoby bowiem mówić o jakichkolwiek zmianach strukturalnych rynku usług pocztowych, w drugim natomiast – taka postawa państwa mogłaby spowodować zakłócenia na rynku usług pocztowych, ponieważ w tej sferze gospodarowania, w przeciwieństwie do innych branż gospodarki narodowej (na przykład działalności bezpośrednio produkcyjnej), samoregulacja nie byłaby rozwiązaniem skutecznym.

W ramach posumowania artykułu można stwierdzić, iż wprowadzenie innowacyjności na polskim rynku usług pocztowych wiąże się przede wszystkim z ograniczeniem aktywnego angażowania się państwa w działalność operatorską. Na polskim rynku usług pocztowych kwestia ta sprowadza się głównie do rezygnacji państwa z włączania się w bezpośrednią działalność administracyjno-gospodarczą, zarówno państwowego operatora pocztowego, jak i regulatora rynku usług pocztowych. Rozwiązania w tym kierunku są niezbędne, ponieważ układ, w którym państwo jednocześnie:

- ustala ramy prawne funkcjonowania rynku pocztowego,
- ustala zasady funkcjonowania podmiotów na rynku usług pocztowych,
- opracowuje założenia polityki państwa dotyczącej działalności pocztowej zgodnej z założeniami Unii Europejskiej,
- pełni funkcje nadzoru właścicielskiego nad publicznym operatorem pocztowym,
- jest organem, któremu bezpośrednio podlega urząd regulacyjny,

stwarza niebezpieczeństwo przyjęcia mało obiektywnego stanowiska wobec wszystkich uczestników rynku usług pocztowych. Układ ten pokazuje także w praktyce (na przykładzie publicznego operatora pocztowego), iż uprzywilejowana pozycja nie wyzwala w przedsiębiorstwie zwiększania jego przedsiębiorczości i efektywności.

PRIVATIZATION OF THE POLISH POST AS THE CONDITION FOR INTRODUCING INNOVATING SOLUTIONS ON THE POLISH POSTAL SERVICES' MARKET

Introducing innovating solutions on the Polish postal services' market is most of all related with the need to restrain the active interference of the State in the operators' activity. On the Polish postal services' market the problem concentrates mostly on the need for the State to abandon the direct interference in the administration and economic activity, as well in the case of the public service provider, as in the case of the regulation authority. Solutions in this field are clearly needed, as the situation where the State establishes the legal frame for the postal market activity, the rules for the operators' activity on the postal market, establishes the politics for the postal activity and its concordance with the EU directives functions, acts as the owner's controller over the public postal operator and is the body, to which the regulation authority is directly submitted, creates the threat of being subjective towards all of the postal services' market participants. The situation shows also (on the example of the public postal service provider), that the privileged position does not cause initiative and effectivity.

Translated by Paweł Wolski

LITERATURA:

1. Buko J.: Prywatyzacja publicznego operatora pocztowego na przykładzie TPG, X Sympozjum Poczty Polskiej nt. Rola Poczty Polskiej na liberalizowanym krajowym rynku pocztowym, Szczecin 2003;
2. Buko J.: Przekształcenia własnościowe w obszarze poczty – doświadczenia DWPN, Konferencja naukowa nt. Szanse i zagrożenia na rynku łączności w warunkach globalizacji gospodarki, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003;
3. Ratajczak M.: Infrastruktura w gospodarce rynkowej, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1999;
4. Ustawa z dnia 18 marca 2004 roku o zmianie ustawy Prawo pocztowe, Dz. U. 2004, nr 69, poz. 627, art. 47, ust. 2.