

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή	2
1. Ελληνική Ταχυδρομική Αγορά	4
1.1. Σύνοψη βασικών διαπιστώσεων	4
1.2. Αγορά Καθολικής Υπηρεσίας	7
1.3. Αγορά Ταχυμεταφορών	8
2. Διεθνής Ταχυδρομική Αγορά	11
2.1. Σύνοψη βασικών διαπιστώσεων	11
2.2. Διευκρινιστικά Σχόλια	13
2.3. Αγορά Αλληλογραφίας	14
2.4. Αγορά Ταχυμεταφορών	21
2.5. Βασικοί Παίκτες	23
2.6. Συγκεντρώσεις – Συσπειρώσεις.....	29
3. Συγκριτική Αξιολόγηση Ελληνικής και Ευρωπαϊκής Ταχυδρομικής Αγοράς	31
3.1. Σύνοψη αποτελεσμάτων	31
3.2. Αναλυτικά Συμπεράσματα	36
3.2.1. Ανάλυση Πολιτικού, Κοινωνικού και Τεχνολογικού Περιβάλλοντος...	37
3.2.2. Ανάλυση ανταγωνιστικού πλαισίου: Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (KSF)	46
3.2.3. Ανάλυση ανταγωνιστικού πλαισίου: Porter’s 5 forces.....	47

Εισαγωγή

Στόχος της παρούσης μελέτης υπήρξε η διερεύνηση και ανάλυση των βασικών παραμέτρων της Ελληνικής και Ευρωπαϊκής αγοράς παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών.

Σε αυτό το πλαίσιο αποτυπώθηκαν οι τάσεις, τα χαρακτηριστικά, τα προβλήματα και οι προοπτικές εξέλιξης τόσο της Ελληνικής, όσο και της Ευρωπαϊκής αγοράς, ενώ ταυτόχρονα προσδιορίστηκαν οι παράγοντες που την επηρεάζουν.

Επιπλέον, αναλύθηκαν τα κύρια χαρακτηριστικά των εμπλεκόμενων φορέων προκειμένου να καταγραφούν οι θέσεις και απόψεις τους.

Αναλυτικότερα, όσον αφορά στον ανταγωνισμό σκιαγραφήθηκαν οι βασικοί παίκτες που δραστηριοποιούνται στην Ελληνική και Ευρωπαϊκή αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών και προσδιορίστηκε η εμπορική θέση των εθνικών ταχυδρομικών οργανισμών και των εταιριών ταχυμεταφορών. Εξετάστηκαν θέματα όπως η τιμολογιακή πολιτική, η πελατειακή δομή και οι συνεργασίες-συγχωνεύσεις διαφόρων ταχυδρομικών φορέων και εταιριών σε Ελλάδα και Ευρώπη.

Το δείγμα ποιοτικής έρευνας που χρησιμοποιήθηκε περιλαμβάνει 29 εταιρίες παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα, τα ΕΛΤΑ, την θυγατρική εταιρία των ΕΛΤΑ, Ταχυμεταφορές-ΕΛΤΑ Α.Ε., ενώ σε Ευρωπαϊκό επίπεδο το δείγμα ημι-ποσοτικής έρευνας περιέλαβε, τους εθνικούς ταχυδρομικούς φορείς και τις αρμόδιες Ρυθμιστές Αρχές κάθε χώρας-μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με μια σειρά προσωπικών συνεντεύξεων σε αντιπροσωπευτικό δείγμα επιχειρήσεων και καταναλωτών χρηστών ταχυδρομικών υπηρεσιών.

Οι πληροφορίες συλλέχθηκαν μέσω ατομικών και τηλεφωνικών συνεντεύξεων με τους κατάλληλα επιλεγμένους εκπροσώπους των αντίστοιχων εταιριών και φορέων, ενώ οι συγκεκριμένες συνεντεύξεις διεξάχθηκαν βάσει ενός κορμού θεματολογίας – οδηγού συζήτησης.

Η ερευνητική προσέγγιση της ποσοτικής έρευνας περιέλαβε τα παρακάτω στάδια :

- Προσδιορισμός ερευνητικών στόχων
- Προσδιορισμός τεχνικών χαρακτηριστικών δείγματος
- Επιλογή βασικού πληθυσμού και μεγέθους δείγματος
- Οργάνωση της συλλογής της πληροφορίας
- Προετοιμασία των ερευνητών
- Πρώτη αξιολόγηση στοιχείων
- Έλεγχος στοιχείων
- Ανάλυση και επεξεργασία στοιχείων

Πραγματοποιήθηκε επίσης εκτεταμένη έρευνα γραφείου προκειμένου να συλλεχθούν οι απαραίτητες πληροφορίες για την ιστορική εξέλιξη της αγοράς ταχυδρομικών υπηρεσιών στην Ευρώπη, τις συγκεντρώσεις επιχειρήσεων – παροχέων, τις εξελίξεις διευρωπαϊκών δικτύων, τις τάσεις της αγοράς και το σύστημα κωδικοποίησης υπηρεσιών και γεωγραφικών περιοχών.

Για την ανάλυση και τη συνθετική διάγνωση των στοιχείων που συλλέχθηκαν χρησιμοποιήθηκαν διεθνώς αναγνωρισμένες μεθοδολογίες, που καλύπτουν με ολοκληρωμένο τρόπο τις ανάγκες του συγκεκριμένου έργου.

Για την εξαγωγή συμπερασμάτων χρησιμοποιήθηκαν επίσης τα παρακάτω εξειδικευμένα εργαλεία υποστήριξης ανάλυσης αγοράς και στρατηγικού σχεδιασμού :

- Ανάλυση πολιτικού, κοινωνικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος
- Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (KSF)
- Ανάλυση ανταγωνισμού, προμηθευτών, πελατών, νέων εισόδων στην αγορά και υποκατάστατων προϊόντων (Porter's 5 forces)
- Διάγραμμα ελκυστικότητας / ανταγωνιστικής ικανότητας (The attractiveness/strength matrix)
- Πίνακας ανάπτυξης / διαφοροποίησης (Development and diversification matrix)

1. Ελληνική Ταχυδρομική Αγορά

1.1. Σύνοψη βασικών διαπιστώσεων

Βασικά Χαρακτηριστικά της Ταχυδρομικής Αγοράς

Η ελληνική ταχυδρομική αγορά ανέρχεται σε 135 δις δρχ. (2000) εκ των οποίων το 1/3 (45 δις δρχ) αφορά σε υπηρεσίες ταχυμεταφορών. Η αγορά της **καθολικής υπηρεσίας** φαίνεται να εμφανίζει ετήσια αύξηση της τάξης του 4-5% κατ' όγκο (~ 500 εκ. τεμάχια το 2000), ενώ οι μεταβολές σε αξία, σταθερά ανοδικές (78,5 δις δρχ το 1996 – 90 δις δρχ το 2000), επηρεάζονται και από τις μεταβολές των τιμολογίων των ΕΛΤΑ.

Η **αγορά ταχυμεταφορών** φαίνεται να εμφανίζει αύξηση σε αξία της τάξης του 20-35% ανά έτος κατά την τελευταία δεκαετία ενώ τα μεταφερόμενα αντικείμενα αφορούν σε περίπου 16,5 εκ τεμάχια για το 2000. Από αυτά τα 13 εκ τεμάχια περίπου αποτελούν αποστολές προς το εσωτερικό, ενώ τα υπόλοιπα αποτελούν «διεθνείς» αποστολές. Τα έσοδα από τη διακίνηση στην εσωτερική αγορά υπολογίζονται διπλάσια περίπου από εκείνα που προκύπτουν από τις διεθνείς αποστολές (25 δις δρχ ή ~ 65% και 12,5 δις δρχ ή ~35% αντίστοιχα για το 1999). Από τις αποστολές εσωτερικού, το 80% περίπου σε αξία αποτελούν οι αποστολές εντός Αττικής, ενώ το 20% καλύπτει το υπόλοιπο της χώρας (σ.23, σ. 83 - 89).

Οι **εργαζόμενοι** σ' αυτή την αγορά ανέρχονται περίπου σε 15.000 άτομα εκ των οποίων 11.500 περίπου άτομα απασχολούνται στα ΕΛΤΑ και τα υπόλοιπα στις εταιρίες ταχυμεταφορών. Ο αριθμός αυτός δεν προβλέπεται να διαφοροποιηθεί σημαντικά κατά τα επόμενα έτη.

Η **αποστολή επιστολών και δεμάτων** αποτελούν τις υπηρεσίες που χρησιμοποιούν περισσότερο οι επιχειρήσεις, ενώ το ευρύ κοινό χρησιμοποιεί περισσότερο την αποστολή επιστολών και την πληρωμή λογαριασμών.

Οι επιστολές και τα δέματα/ μικροδέματα αποτελούν με απόσταση (~80%) το μεγαλύτερο τμήμα των **διακινούμενων προϊόντων** στην αγορά καταναλωτών (C2C – consumer to consumer) ενώ στην αγορά επιχειρήσεων (B2B – business to business) διακινούνται σε μεγαλύτερο ποσοστό (~83%) έγγραφα. Στην αγορά καταναλωτών προς επιχειρήσεις (C2B) διακινούνται επίσης σε μεγάλο βαθμό (~70%) και έγγραφα.

Η εσωτερική (εντός Ελλάδας) διακίνηση αλληλογραφίας, δεμάτων κλπ αποτελεί το βασικό **προορισμό – προέλευση** (~80% του συνόλου) **για το ευρύ κοινό**. Η Αθήνα αποτελεί τη μεγαλύτερη αγορά (~50%) που μαζί με τη Θεσ/νίκη καταλαμβάνουν πάνω από το 60% της ταχυδρομικής κίνησης. Το μεγαλύτερο ποσοστό αποστολής και λήψης ταχυδρομικών αντικειμένων εξωτερικού αφορά στην ΕΕ (~50%).

Σε ό,τι αφορά στις **επιχειρήσεις** η εικόνα παραμένει περίπου η ίδια. Η εσωτερική διακίνηση αλληλογραφίας (~84%) αποτελεί το βασικό προορισμό – προέλευση και η Αθήνα τη μεγαλύτερη αγορά (~43%, 60% μαζί με Θεσ/νίκη), ποσοστό που αυξάνει για τα έγγραφα (~49%, 65% μαζί με Θεσ/νίκη). Το 70% περίπου των αντικειμένων εξωτερικού (προορισμός-προέλευση) αφορά σε χώρες της Ε.Ε.

Η καθολική υπηρεσία εξυπηρετεί ανάγκες χρηστών όλων των ηλικιών, φύλων, μορφωτικών επιπέδων, επαγγελμάτων και εισοδήματος. Οι υπηρεσίες ταχυμεταφορών καλύπτουν ένα **ευρύ πελατειακό φάσμα**, με έμφαση στις εταιρίες παροχής υπηρεσιών και γενικότερα στις επιχειρήσεις που διακινούν μεγάλο όγκο εγγράφων μεταξύ κεντρικών γραφείων και υποκαταστημάτων.

Ο κύριος **αποστολέας/ παραλήπτης** επιστολών και δεμάτων είναι οι φίλοι και οι συγγενείς (~50%) για το ευρύ κοινό, ενώ όσον αφορά στα έγγραφα κύριοι αποστολείς/ παραλήπτες είναι οι οργανισμοί (~40%) ενώ οι δημόσιες επιχειρήσεις ακολουθούν με απόσταση. Αντικείμενο επικοινωνίας με τους παραπάνω είναι κατά βάση η επαφή και κατά δεύτερο λόγο η διεκπεραίωση υποθέσεων και η ενημέρωση. Η B2B διακίνηση επιστολών, δεμάτων, εγγράφων κλπ. ανέρχεται σε ~55% (περιλαμβάνονται πελάτες και προμηθευτές) ενώ η B2C σε περίπου 20%. (σ. 54-62).

Τάσεις της Αγοράς

Η προοπτική της απελευθέρωσης της ταχυδρομικής αγοράς οδηγεί τους περισσότερους εθνικούς ταχυδρομικούς φορείς προς την κατεύθυνση της μερικής ή ολικής ιδιωτικοποίησης, ούτως ώστε να υποστηριχθεί αποτελεσματικότερα η διαφοροποίηση των υπηρεσιών τους προς την κατεύθυνση των ταχυμεταφορών και των υπηρεσιών logistics. Το ηλεκτρονικό εμπόριο φαίνεται επίσης να αποτελεί υπηρεσία με προοπτικές ανάπτυξης στη συγκεκριμένη αγορά, ιδιαίτερα σε χώρες που ιστορικά διαθέτουν αναπτυγμένες πωλήσεις από καταλόγους μέσω ταχυδρομείου.

Η ελληνική αγορά **καθολικής υπηρεσίας** αναμένεται σε γενικές γραμμές να ακολουθήσει την πορεία των αντιστοίχων αγορών της ΕΕ, με βασική διαφορά τη διείσδυση του ηλεκτρονικού εμπορίου, που και λόγω της χαμηλής σχετικά διείσδυσης του διαδικτύου (Internet) αλλά και λόγω της εξαιρετικά χαμηλής διείσδυσης των ταχυδρομικών πωλήσεων μέσω καταλόγων, δεν φαίνεται κατά την άποψη του μελετητή ότι θα αναπτυχθεί στα τμήματα B2C και C2B.

Ως εκ τούτου, αναμένεται να συνεχίσει να αυξάνεται ο όγκος των ταχυδρομικών αντικειμένων με ρυθμό 4% -5% περίπου ανά έτος κατά την επόμενη πενταετία, σε συνάρτηση και με την αύξηση του ΑΕΠ. Η διείσδυση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) πιθανόν να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα της αύξησης της αγοράς σε μεσο-μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Ο ΕΛΤΑ είναι ο μοναδικός πάροχος της καθολικής υπηρεσίας μέχρι σήμερα, κατάσταση η οποία δεν φαίνεται ότι θα ανατραπεί μέχρι και την επιλογή του στρατηγικού επενδυτή, που θα εξαγοράσει μερίδιο στην επιχείρηση (και στις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ Α.Ε.). Η ACS (και ο Φτερωτός Ερμής) έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον για να εισέλθουν στο απελευθερωμένο τμήμα της αγοράς αυτής.

Η αγορά **υπηρεσιών ταχυμεταφοράς** φαίνεται ότι θα συνεχίσει να αναπτύσσεται με ρυθμούς της τάξης του 20% ανά έτος (σε αξία) κατά την επόμενη πενταετία και διαθέτει υψηλή ελκυστικότητα.

Στην αγορά αυτή παρατηρείται αύξηση των αποστολών εσωτερικού (65% το 1999 έναντι 56% το 1997) ενώ επίσης, παρατηρείται ταχύτερη αύξηση του διακινούμενου όγκου μικροδεμάτων σε σχέση με αυτή των εγγράφων.

Η αγορά χαρακτηρίζεται από υψηλή συγκέντρωση στο άνω τμήμα της. Πέντε εταιρίες (ACS, DHL, Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, Speedex, TNT) κατέχουν περισσότερο από το 70% της αγοράς ενώ είναι εξαιρετικά κατακερματισμένη στο κάτω άκρο (περισσότερες από 200 εταιρίες ανταγωνίζονται για το 20% της αγοράς). Επίσης απασχολούνται περίπου 3500 άτομα, ενώ παρουσιάζεται μεγάλη συγκέντρωση και στην απασχόληση: 6 εταιρίες (ACS, DHL, Speedex, TNT, Φτερωτός Ερμής, Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ) απασχολούν το 70% του προσωπικού του κλάδου και 48 εταιρίες το 95% του προσωπικού του.

Τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων δραστηριοποιούνται στην αγορά με βάση το εύρος του δικτύου τους και κατ' επέκταση τον τύπο των δραστηριοτήτων τους:

- **Διεθνείς:** Η κατηγορία αυτή αφορά σε μικρό αριθμό θυγατρικών εταιριών ξένων συμφερόντων (DHL, TNT, UPS, FEDEX) που αναλαμβάνουν κυρίως (ή αποκλειστικώς) αποστολές εξωτερικού.
- **Εθνικές:** Πρόκειται για ελληνικές εταιρίες (ACS, Speedex, Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ κλπ), οι οποίες κατά κύριο λόγο πραγματοποιούν αποστολές εντός Ελλάδας στηριζόμενες στο δίκτυο υποκαταστημάτων και τοπικών αντιπροσώπων που διαθέτουν.
- **Τοπικές:** Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται εντός πόλεως, κυρίως Αττική και Θεσσαλονίκη, οι οποίες και αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων του κλάδου σε αριθμό και το μικρότερο σε κύκλο εργασιών.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων θα εστιασθεί στο μέλλον κυρίως στον τύπο των υπηρεσιών που προσφέρουν (επιπλέον της μεταφοράς εγγράφων και δεμάτων), στην ύπαρξη επαρκώς εκτεταμένων δικτύων, στην ταχύτητα διεκπεραίωσης και στην παροχή ειδικών τιμών και εκπτώσεων σε συνάρτηση με τον όγκο και τη συχνότητα αποστολών του πελάτη.

Οι εταιρίες που επιθυμούν να εισέλθουν πλέον στην αγορά αυτή αντιμετωπίζουν υψηλά εμπόδια εισόδου καθώς πρέπει να διαθέτουν σημαντικά κεφάλαια, κατάλληλη τεχνολογική υποδομή και υποστήριξη καθώς και τεχνογνωσία. Εκτιμάται ότι, στο μέλλον οι τιμές των παρεχόμενων υπηρεσιών θα παραμείνουν σταθερές, ενώ το κόστος παροχής τους θα ανέβει, με αποτέλεσμα οι μικρές εταιρίες στον κλάδο να αντιμετωπίσουν εντονότερο πρόβλημα επιβίωσης. Αποτέλεσμα αυτού θα είναι η μείωση του αριθμού των επιχειρήσεων και η κατάλληλη δικτύωση όσων επιβιώσουν, με άλλες διεθνείς, εθνικές ή τοπικές επιχειρήσεις, με στόχο τη βελτίωση της υποδομής τους και τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας.

Η **τιμολογιακή πολιτική** που ασκεί η πλειοψηφία των επιχειρήσεων τα τελευταία έτη αφορά σε μικρή αύξηση των τιμών στο επίπεδο του πληθωρισμού ή και διατήρηση στα ίδια επίπεδα, με αποτέλεσμα τη συμπίεση των κερδών σε μονοψήφιο ποσοστό. Η εδραίωση μιας επιχείρησης στην αγορά ταχυμεταφορών φαίνεται ότι προϋποθέτει επίσης υψηλές διαφημιστικές δαπάνες, οι οποίες έχουν διττό στόχο: αφενός μεν την αύξηση του όγκου της συνολικής αγοράς μέσω της ευαισθητοποίησης νέων χρηστών και αφετέρου την αύξηση του μεριδίου αγοράς της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Το δίκτυο καταστημάτων των ΕΛΤΑ διαθέτει τα **μεγαλύτερα ποσοστά χρήσης από το ευρύ κοινό τώρα και στο μέλλον** (71% και 73% αντίστοιχα). Βασικότεροι λόγοι για την αύξηση της χρήσης του δικτύου αποτελούν η αύξηση των αναγκών των

χρηστών, το χαμηλό κόστος των υπηρεσιών του ΕΛΤΑ και η καλή εξυπηρέτηση που παρέχει. Από τις εταιρίες ταχυμεταφορών η ACS έχει το μεγαλύτερο ποσοστό χρήσης τώρα και στο μέλλον (11% και 13% αντίστοιχα) γιατί είναι γρήγοροι στις παραδόσεις και με ασφαλή εξυπηρέτηση.

Σε ότι αφορά στις επιχειρήσεις, τα ΕΛΤΑ φαίνεται ότι θα απολέσουν τμήμα των πελατών τους (61% χρήση στο μέλλον έναντι 65% τώρα και στο παρελθόν), ενώ η ACS αυξάνει το πελατειακό της όγκο (36% στο μέλλον έναντι 31% στο παρόν) λόγω ταχύτητας παράδοσης, αυξημένου όγκου αποστολών και καλής εξυπηρέτησης.

Το **fax και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail)** φαίνεται ότι θα τύχουν αυξημένης χρήσης και από το ευρύ κοινό αλλά και από τις επιχειρήσεις (65% των επιχειρήσεων υποστηρίζει ότι θα το χρησιμοποιεί πολύ συχνά στο μέλλον) γεγονός που πιθανόν να έχει αρνητική επίδραση στην αγορά των ταχυδρομικών υπηρεσιών μεσοπρόθεσμα. Εντούτοις, οι διάυλοι αυτοί δεν μπορούν να μεταβιβάσουν πρωτότυπα ή εμπιστευτικά έγγραφα με αποτέλεσμα να θεωρείται ότι θα επιδράσουν οριακά αρνητικά στην αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών στο εγγύς μέλλον.

1.2. Αγορά Καθολικής Υπηρεσίας

Η **ελληνική ταχυδρομική αγορά** δεν είναι απελευθερωμένη για αντικείμενα έως και 350 γραμμάρια και παρουσιάζει μικρό ρυθμό ανάπτυξης σε σχέση με το ρυθμό ανάπτυξης της ταχυδρομικής αγοράς της ΕΕ. Η συνολική ελληνική αγορά καθολικής υπηρεσίας φθάνει τα 90-95 δις. Στα παραπάνω μεγέθη δεν περιλαμβάνεται η λεγόμενη «μαύρη αγορά» καθώς και οι μεταφορές δεμάτων κλπ που πραγματοποιούν τα ΚΤΕΛ, η ΟΑ κλπ. Τα τελευταία 5 χρόνια η αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών παρουσιάζει **αύξηση 4-5% κατ' όγκο ανά έτος** στις αποστολές που αφορούν στην καθολική υπηρεσία.

Στατιστικά εκτιμάται ότι, στην Ελλάδα αντιστοιχούν περίπου 55 ταχυδρομικά αντικείμενα ανά κάτοικο, ενώ στις υπόλοιπες Μεσογειακές χώρες της Ευρώπης αντιστοιχούν 120 ταχυδρομικά αντικείμενα ανά κάτοικο. Σε 1% αύξηση του ΑΕΠ αντιστοιχεί 2% αύξηση της ταχυδρομικής κίνησης.

Τα ΕΛΤΑ είναι ο μοναδικός φορέας παροχής της καθολικής υπηρεσίας στην Ελλάδα όπως ορίζεται από τον νόμο Ν2668/98. Τα **εμπόδια εισόδου** στην ελληνική αγορά καθολικής υπηρεσίας είναι **υψηλά** καθώς τα ΕΛΤΑ είναι ήδη εδραιωμένα, παρέχουν εκτεταμένη γεωγραφική κάλυψη και απολαμβάνουν προνομίων από το ελληνικό δημόσιο. Συνολικά, η **ελκυστικότητα** της συγκεκριμένης αγοράς μπορεί να χαρακτηριστεί ως **χαμηλή**.

Η **ελληνική αγορά καθολικής υπηρεσίας** αναμένεται σε γενικές γραμμές, ότι θα ακολουθήσει την πορεία των αντίστοιχων αγορών της ΕΕ. Η βασική διαφορά έγκειται στην διεύθυνση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (και του ηλεκτρονικού εμπορίου) στην ελληνική αγορά, η οποία φθάνει, σύμφωνα με την έρευνα της Centrum, το 8% για το κοινό και το 75% για τις επιχειρήσεις. Πάντως, σύμφωνα με την ΕΙΥ, οι Έλληνες χρήστες του διαδικτύου (internet) ήταν για το 2000, 800.000 άτομα, ενώ για το 2001 η εκτίμηση είναι ότι θα φθάσουν το 1,5 εκ και το 2004 τα 3,5-7 εκ. Έτσι δεν αναμένεται να αποτελέσει σοβαρό κίνδυνο για την καθολική υπηρεσία στο άμεσο μέλλον.

Παρόλα αυτά, επισημαίνεται ότι διεθνώς το 30% της αγοράς καθολικής υπηρεσίας είναι business-to-business. Το γεγονός αυτό, και δεδομένου ότι η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αφορά κυρίως business-to-business επικοινωνία πιθανόν στο μεσο-μακροπρόθεσμο διάστημα να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα στην αύξηση της αγοράς.

Σύμφωνα με τα στοιχεία των ΕΛΤΑ και θεωρώντας ότι ο ρυθμός αύξησης θα διατηρηθεί σταθερός για τα επόμενα δύο χρόνια (4-5% κατ' όγκο), εκτιμάται ότι η ελληνική αγορά καθολικής υπηρεσίας θα έχει μέγεθος περίπου 570 εκ. αντικείμενα για το 2001.

1.3. Αγορά Ταχυμεταφορών

Το μέγεθος της συνολικής αγοράς εισερχόμενων και εξερχόμενων (συμπεριλαμβανομένου και του ναύλου) για το 2000 είναι περίπου 16.500.000 τεμάχια, εκ των οποίων τα 13.000.000 αποτελούσαν αποστολές προς το εσωτερικό. Από τις αποστολές εσωτερικού, το 80% σε αξία αποτελεί αποστολές εντός Αττικής ενώ το υπόλοιπο 20% καλύπτει το υπόλοιπο της χώρας. Η συνολική αγορά εσωτερικού (domestic) και εξωτερικού (international) έχει μέγεθος περίπου 45 δις δραχμές (2000).

Η ελληνική αγορά ταχυμεταφορών από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 έως σήμερα παρουσίαζε **αυξητικές τάσεις**, ενώ ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης τα τελευταία δέκα χρόνια ήταν, σύμφωνα με την ICAP, της τάξης του 30% (κατ' αξία). Τα έσοδα από τη δραστηριοποίηση του συνόλου των εταιριών στην εγχώρια (domestic) αγορά ταχυμεταφορών υπολογίζεται να είναι διπλάσια από εκείνα που προκύπτουν από τις διεθνείς (international) αποστολές.

Ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούνται στην συγκεκριμένη αγορά είναι περίπου 3500, χωρίς να υπολογίζεται ο αριθμός των πρακτόρων – αντιπροσώπων που βρίσκονται στην επαρχία. Οι περισσότερες εταιρίες ταχυμεταφορών έχουν χαμηλά περιθώρια κέρδους, καθότι αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη. Οι 3 μεγαλύτερες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον χώρο καταλαμβάνουν περίπου το 65% της συνολικής αγοράς.

Η αγορά έχει **υψηλή ελκυστικότητα**. Κατά συνέπεια, ο ανταγωνισμός είναι **έντονος** και αναμένεται να ενταθεί περισσότερο στο άμεσο μέλλον λόγω της απελευθέρωσης της αγοράς καθολικής υπηρεσίας. Οι εταιρίες που προσπαθούν να εισέλθουν στη συγκεκριμένη αγορά αντιμετωπίζουν **υψηλά εμπόδια εισόδου**, καθώς πρέπει να διαθέτουν σημαντικά κεφάλαια, κατάλληλη τεχνολογική υποδομή και υποστήριξη, καθώς και τεχνογνωσία. Επιπλέον, τα εμπόδια εισόδου θα αυξηθούν με το νέο νόμο, ο οποίος θα θέσει απαιτήσεις σε ότι αφορά στην υποδομή και χρηματοοικονομική κατάσταση των εταιριών ταχυμεταφορών.

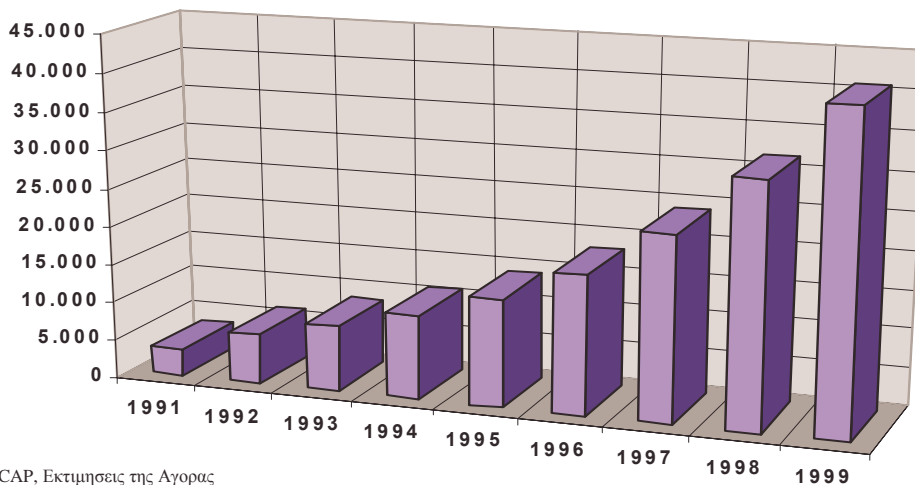
Έτσι, η πλέον **αποτελεσματική επένδυση** που μπορεί να κάνει μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον χώρο αφορά στην βελτίωση των μηχανογραφικών συστημάτων και της γενικότερης τεχνολογικής υποδομής που υποστηρίζει την παραγωγική διαδικασία.

Στην ελληνική αγορά ταχυμεταφορών **δεν υπάρχει κατώτατο όριο τιμής**, ενώ οι περισσότερες εταιρίες εκτιμούν ότι οι πελάτες – χρήστες είναι εκείνοι που καθορίζουν την επιχειρηματική πολιτική κάθε εταιρίας ταχυμεταφορών, ανάλογα με τις ανάγκες και απαιτήσεις τους. Εκτιμάται ότι **οι τιμές των παρεχομένων υπηρεσιών θα παραμείνουν σταθερές**, ενώ το κόστος παροχής τους θα ανέβει. Επιπλέον, η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου θα δώσει σημαντική ώθηση στις εργασίες αποστολών δεμάτων, ενώ η αγορά αποστολών φακέλων αναμένεται να μειωθεί.

Μέγεθος και ρυθμός ανάπτυξης αγοράς ταχυμεταφορών

Σύμφωνα με την ICAP, η αγορά υπηρεσιών ταχυμεταφοράς στην Ελλάδα ακολούθησε ανοδική πορεία κατά την περίοδο 1991-1999 με ετήσια ποσοστά αύξησης που κυμάνθηκαν από 27% έως 86%, ενώ ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης ήταν 29,5%. Επιπλέον, το μέγεθος της ελληνικής αγοράς ταχυμεταφορών το 1999 ήταν 41.000 εκατ. Δρχ., έναντι 31.500 εκατ. Δρχ. το 1998.

Μέγεθος αγοράς υπηρεσιών ταχυμεταφοράς την περίοδο 1991-99 (σε εκατ. δρχ.)



Πηγή: ICAP, Εκτιμήσεις της Αγοράς

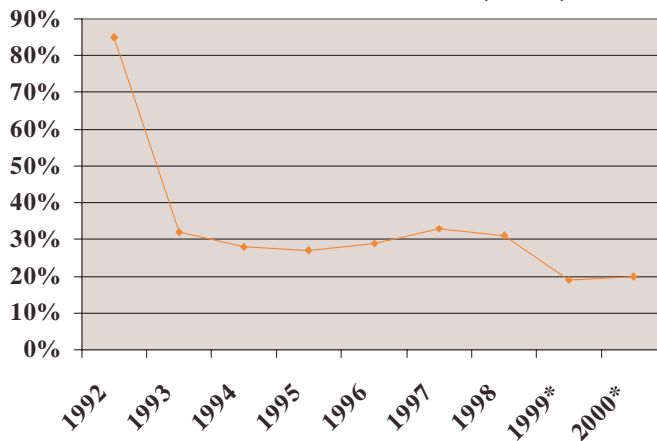
Η ανοδική πορεία που παρουσιάζει η αγορά ταχυμεταφορών στην Ελλάδα οφείλεται κυρίως στους παρακάτω παράγοντες:

- Αυξημένη ζήτηση υπηρεσιών ταχυμεταφοράς από τον δημόσιο τομέα
- Αυξημένες πελατειακές απαιτήσεις ως προς την ποιότητα, ασφάλεια, και αξιοπιστία των υπηρεσιών
- Προσέλκυση νέων πελατών μέσω της παροχής νέων εξειδικευμένων υπηρεσιών που προσφέρουν οι εταιρίες ταχυμεταφορών
- Ανάπτυξη των πωλήσεων μέσω ταχυδρομείου (mail order) και μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου

Για τη διετία 2001-2002 η ICAP προβλέπει μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της αγοράς της τάξης του 24% σε αξία. Έτσι, το μέγεθος της αγοράς για το 2001 προβλέπεται να είναι 66 δις δραχμές περίπου.

ΕΤΗΣΙΑ ΠΟΣΟΣΤΑ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΑΣ (ΣΕ ΑΞΙΑ)

Πηγή: ICAP,
Εκτιμήσεις της
Αγοράς
* Στοιχεία
Συμβούλου



**ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΑΣ
(1996 - 1999)**

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	1999	1998	1997	1996	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 1998/97	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 1999/98	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
ACS A.E.	12.362.778	9.283.030	7.414.017	5.644.417	25,2%	33,2%	580
DHL INTERNATIONAL HELLAS A.E.	8.585.819	7.534.543	6.132.856	4.654.403	22,9%	14,0%	440
SPEEDEX A.E.	*4.308.000	3.642.612	2.539.053	1.711.598	43,5%	18,3%	447
TNT ΣΚΑΪΠΑΚ (ΕΛΛΑΣ) Ε.Π.Ε.	2.781.004	1.987.533	*2.571.070	1.477.812	-22,7%	39,9%	280
ΓΚΟΛΝΤΑΪΡ ΣΟΥΠΕΡ ΕΞΠΡΕΣ ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.	--	² 1.892.437	--	--	--	--	--
ΑΡ ΤΙ ΕΧΠΡΕΣ Α.Ε.	654.231	³ 793.770	--	--	--	-17,6%	65
TRUST A.E.	--	615.538	650.789	431.333	-5,4%	--	--
ARAMEX (HELLAS) INTERNATIONAL A.E.	*658.960	606.300	536.600	439.381	13,0%	8,7%	40
ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΕΣ "INTERATTICA" Ε.Π.Ε	784.824	575.199	526.802	435.469	9,2%	36,4%	120
KANGA SERVICES A.E.	358.541	408.448	405.646	*437.859	0,7%	-12,2%	46
OFFICES SERVICE A.E.	758.965	381.999	159.438	132.068	139,6%	98,7%	50
ΣΕΚΙΟΥΡΙΤΥ ΚΟΥΡΙΕΡΣ "RAD MAIL" Ε.Π.Ε.	386.559	330.863	286.654	230.187	15,4%	16,8%	40
ΜΕΤΡΟΠΟΛΙΤΑΝ ΚΟΥΡΙΕΡΣ Ε.Π.Ε.	385.819	302.792	264.618	234.270	14,4%	27,4%	30
ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ "BUSINESS MAIL" Α.Ε.	--	299.075	258.538	247.634	15,7%	--	--
INTERMAIL A.E.	ΟΔ	221.433	409.834	417.882	-46,0%	--	20
ACCESS A.E.E.	225.986	164.772	⁵ 143.586	--	14,8%	37,2%	10
IDP EXPRESS A.E.	⁶ 777.600	--	--	--	--	--	25
ΓΕΝΙΚΗ ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΗ Α.Ε.	*600.000	--	--	--	--	--	70
ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΕΣ ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΕΣ Ε.Π.Ε.	⁷ 235.875	--	--	--	--	--	35
ACES ΚΕΝΤΡΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ Ε.Π.Ε.	ΟΔ	ΟΔ	394.358	312.968	--	--	25
ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΕΛΤΑ							255
ΦΤΕΡΩΤΟΣ ΕΡΜΗΣ							280
ΣΥΝΟΛΟ	33.629.086	29.040.344	22.299.501	16.494.313	30,2%	--	

Πηγή: ICAP, Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί, Στοιχεία Συμβούλου

¹ Υπερδωδεκάμηνη χρήση 1.7.96 - 31.12.97
² Υπερδωδεκάμηνη χρήση 19.5.97 - 31.12.98
³ Υπερδωδεκάμηνη χρήση 1.8.97 - 31.12.98
⁴ Υπερδωδεκάμηνη χρήση 1.3.95 - 31.12.96
⁵ Υπερδωδεκάμηνη χρήση 1.11.96 - 31.12.97
⁶ Υπερδωδεκάμηνη χρήση 4.5.98 - 31.12.99
⁷ Υπερδωδεκάμηνη χρήση 1.7.98 - 31.12.99
* Πωλήσεις κατά δήλωση.
ΟΔ: Οχι Διαθέσιμα

Στο συγκεκριμένο πίνακα παρουσιάζονται οι πωλήσεις των κυριότερων επιχειρήσεων ταχυμεταφορών, ενώ πολλές εταιρίες λόγω της νομικής τους μορφής επιλέγουν να μη δημοσιεύουν τις ετήσιες πωλήσεις που πραγματοποιούν. Επιπλέον, οι πωλήσεις που αναφέρονται αφορούν στο σύνολο των δραστηριοτήτων των εταιριών και όχι μόνο στις υπηρεσίες ταχυμεταφοράς, όπως logistics και γενικές υπηρεσίες προς επιχειρήσεις.

2. Διεθνής Ταχυδρομική Αγορά

2.1. Σύνοψη βασικών διαπιστώσεων

Αγορά Καθολικής Υπηρεσίας

Η διεθνής αγορά αλληλογραφίας είναι μεγαλύτερη από 200 δις \$ (77 τρις δρχ) και ο όγκος της υπολογίζεται σε 400 δις γράμματα/ έτος, ενώ ο όγκος των διακινούμενων αντικειμένων τείνει να ακολουθεί την άνοδο του ΑΕΠ. **Στην Ευρωπαϊκή αγορά αντιστοιχεί το 38% ή 152 δις γράμματα/ έτος, ενώ η αξία της αγοράς ανέρχεται σε 40 δις EU (13,6 τρις δρχ)..** Το 85% της ταχυδρομικής κίνησης αφορά σε αντικείμενα κάτω των 50 γραμ., αλλά μόνο το 10% του Κ.Ε. των εθνικών ταχυδρομείων προέρχεται από την αγορά αυτή.

Η αγορά **B2C αποτελεί το μεγαλύτερο τμήμα (~40%)** με αυξητικές τάσεις και ακολουθεί η αγορά B2B. Η αγορά C2C που σήμερα αποτελεί ~ 20% του συνόλου αναμένεται να μειωθεί αισθητά. Γενική εκτίμηση είναι ότι ο όγκος εργασιών που αφορά στα δέματα θα αυξηθεί σημαντικά, ενώ η απλή αλληλογραφία θα αυξηθεί με σημαντικά χαμηλότερους ρυθμούς.

Ο **αριθμός των εργαζομένων** στους δημόσιους ταχυδρομικούς οργανισμούς της ΕΕ μειώθηκε κατά 7% μεταξύ 1990 – 1996, λόγω της απελευθέρωσης του αυξημένου ανταγωνισμού και της επακόλουθης ανάγκης για μείωση του λειτουργικού κόστους. Ο εκτιμώμενος αριθμός απασχολούμενων ανέρχεται σε 1,4 εκ. άτομα.

Η **μονοπωλιακή ισχύς** των ευρωπαϊκών ταχυδρομείων διαφέρει από χώρα σε χώρα ως προς το όριο βάρους ή τιμής. Πάντως, οι ευρωπαϊκοί οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στην αγορά της καθολικής υπηρεσίας είναι κατά βάση κερδοφόροι (περιθώρια κέρδους ~ 5%, με εξαίρεση τον Ολλανδικό Οργανισμό: +18%) εκτός της Πορτογαλίας και της Ελλάδας. Παρατηρείται ότι στο σύνολο της αγοράς ταχυδρομικών υπηρεσιών (καθολική υπηρεσία και ταχυμεταφορές), που ανέρχεται σε πάνω από 60 δις EU (20,4 τρις δρχ), το 60% της αγοράς αφορά σε κρατικούς ταχυδρομικούς φορείς ενώ το 40% σε ιδιωτικούς.

Η απελευθέρωση αναμένεται να αυξήσει την **ένταση του ανταγωνισμού** ενώ τα τμήματα που απειλούνται περισσότερο είναι αυτά με απλή παραγωγική αλυσίδα. Επίσης, θα επηρεάσει αρνητικά τα επίπεδα συνεργασίας μεταξύ εθνικών ταχυδρομικών φορέων, οι οποίοι θα ανταγωνίζονται σε τοπικό πλέον επίπεδο.

Η **τεχνολογική εξέλιξη** (e-mail, internet) θεωρείται σε ορισμένες χώρες (π.χ. Σουηδία) ότι θα επιδράσει αρνητικά τον όγκο της απλής αλληλογραφίας ενώ άλλες χώρες (π.χ. Δανία) ανησυχούν λιγότερο για τις επιπτώσεις της.

Αγορά Υπηρεσιών Ταχυμεταφοράς

Η διεθνής αγορά ταχυμεταφορών εκτιμάται σε 30 δις \$ (11,5 τρις δρχ) εκ των οποίων **6,78 τρις δρχ** αφορούν στην **ευρωπαϊκή αγορά (1998)**. Το μέγεθος της αγοράς αυτής διπλασιάστηκε κατά την περίοδο 1994-1998, ενώ σύμφωνα με εκτιμήσεις ανέρχεται **σήμερα (2000) σε 9,62 τρις δρχ, με στόχο τα 62 τρις δρχ το 2015**. Το συνολικό μέγεθος της αγοράς σε όγκο εκτιμάται σε περίπου 3,5 δις αντικείμενα. Οι μεγαλύτερες αγορές είναι η Γερμανία (30%), η Γαλλία (24%), το Ηνωμένο Βασίλειο (13%) και η Ιταλία (6%).

Η αγορά ταχυμεταφορών, ενώ είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική, προσφέρει εξαιρετικά **ενδιαφέρουσες προοπτικές για τους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς** δεδομένων των μεγάλων ρυθμών ανάπτυξης του όγκου των αντικειμένων, της διαφοροποίησης υπηρεσιών και της γεωγραφικής διαφοροποίησης.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οι **τέσσερις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου** είναι οι: DHL (25% Deutsche Post), Federal Express/FEDEX, TNT (που ανήκει πλέον στον Ολλανδικό Όμιλο TPG) και UPS. Το μερίδιο που κατέχουν οι τέσσερις αυτές εταιρίες στην ευρωπαϊκή αγορά ανέρχεται σε ~50%. Οι εταιρίες διαθέτουν υποκαταστήματα σε όλο σχεδόν τον κόσμο, ιδιόκτητους στόλους αυτοκινήτων, φορτηγών, μηχανών και αεροπλάνων καθώς και σύγχρονα κέντρα διαλογής αντικειμένων.

Υπολογίζεται ότι **ο αριθμός των εργαζομένων στις επιχειρήσεις ταχυμεταφορών**

ανέρχεται σε 400.000 (2000) άτομα, ενώ εάν υπολογισθούν οι έμμεσα εμπλεκόμενοι στον κλάδο ο αριθμός αυτός αγγίζει τους 500.000 εργαζόμενους, με προοπτικές να φθάσει το 1 εκ. εργαζόμενους το 2015. Επισημαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στον κλάδο ταχυμεταφορών (1998), με έμφαση στην υπηρεσία παράδοσης αποστολών την επόμενη ημέρα, ανήρχοντο σε 155.000 άτομα.

Συγκεντρώσεις - Συσπειρώσεις

Τα **όρια μεταξύ των ταχυδρομικών υπηρεσιών, των ταχυμεταφορών και των logistics γίνονται όλο και περισσότερο συγκεχυμένα**, καθώς οι περισσότερες επιχειρήσεις επεκτείνουν τις δραστηριότητες και τις λειτουργίες τους τόσο γεωγραφικά όσο και σε ότι αφορά στις υπηρεσίες που προσφέρουν. Παράλληλα, εντείνεται η συνεργασία μεταξύ **αερομεταφορέων** και επιχειρήσεων ταχυμεταφορών, που συχνά αφορά σε μετοχική σχέση μεταξύ των δύο κλάδων, όπως π.χ. η συμμετοχή της Lufthansa και της Japan Airlines στο μετοχικό κεφάλαιο της DHL. Συγχρόνως, και εταιρίες **μεταφορών** παρέχουν πλέον υπηρεσίες επειγόντων (express) στους πελάτες τους.

Οι **συνεργασίες/ δικτυώσεις εντός της αγοράς ταχυμεταφορών** είναι δύο τύπων:

- πολυεθνικές εταιρίες συνεργάζονται με μικρότερες επιχειρήσεις ταχυμεταφορών, που λειτουργούν σε τοπικό επίπεδο, αποκτώντας έτσι πρόσβαση στις εσωτερικές, εθνικές αγορές
- μικρές επιχειρήσεις που συνεργάζονται μεταξύ τους προκειμένου να επεκτείνουν τα δίκτυα τους, ώστε να είναι σε θέση να ανταγωνιστούν τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες.

Πάντως, παρά την πρόσφατη τάση συνεργασιών και δικτυώσεων, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις θα εξακολουθήσουν να είναι η ισχυρότερη τάση στην αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών, κυρίως για όσες επιχειρήσεις προσπαθούν να διευρύνουν τη γεωγραφική τους κάλυψη στο διεθνές περιβάλλον.

Πολλά **εθνικά ταχυδρομεία συνεργάζονται με ιδιωτικές επιχειρήσεις** του κλάδου ή συμμετέχουν στο κεφάλαιο τους, στην προσπάθεια να μετατραπούν από εθνικοί και ελάχιστα αναπτυσσόμενοι μονοπωλιακοί οργανισμοί σε παγκόσμιους και δυναμικούς παρόχους υπηρεσιών διανομής. Ιδιαίτερα τα τρία τελευταία χρόνια, τα κρατικά ταχυδρομεία της Γερμανίας, της Βρετανίας και της Γαλλίας έχουν επιδοθεί σε «κυνήγι» εξαγορών ιδιωτικών ταχυδρομικών (και όχι μόνον) επιχειρήσεων.

Γενικά, η ευρωπαϊκή αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών αναμένεται ότι στο μέλλον θα χαρακτηρίζεται από τρεις συγκεντρωτικούς πόλους: τα Ολλανδικά ταχυδρομεία – TNT, τα Γερμανικά ταχυδρομεία – DHL και τα Γαλλικά ταχυδρομεία – FEDEX.

2.2. Διευκρινιστικά Σχόλια

Με τον όρο **αγορά Ευρωπαϊκής Ένωσης** αναφερόμαστε στα 15 κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Κοινότητας. Ο οργανισμός που αντιπροσωπεύει τις Ευρωπαϊκές εταιρίες ταχυμεταφοράς είναι ο **Ευρωπαϊκός Οργανισμός Ταχυμεταφορών** (European Express Organization - EEO), ενώ στο συγκεκριμένο οργανισμό ανήκουν και εταιρίες ταχυμεταφοράς από την Ουγγαρία, την Τουρκία και την Ελβετία.

Με τον όρο **καθολική υπηρεσία** αναφερόμαστε στις ταχυδρομικές υπηρεσίες όπως αυτές ορίζονται από τα Universal Services Obligations της Διεθνούς Ταχυδρομικής Ένωσης (UPU) και αφορούν αντικείμενα έως 350 γραμ. ή 5 φορές το βασικό τιμολόγιο για ένα αντικείμενο της πρώτης βαθμίδας βάρους. Η παροχή των συγκεκριμένων υπηρεσιών προστατεύεται από το νόμο του κάθε κράτους, ενώ στις περισσότερες χώρες της ΕΕ αποκλειστικά υπεύθυνος για την παροχή τους είναι ο εκάστοτε εθνικός / κεντρικός ταχυδρομικός φορέας.

Με τον όρο **“reserved services”** (π.χ. υπηρεσίες αλληλογραφίας) καθορίζεται το κομμάτι εκείνο της καθολικής υπηρεσίας για το οποίο το αποκλειστικό δικαίωμα παροχής έχει ο εθνικός / κεντρικός ταχυδρομικός φορέας κάθε χώρας. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι υπηρεσίες αυτές καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα της καθολικής υπηρεσίας. Επιπλέον, ο όρος **“non-reserved services”** (π.χ. υπηρεσίες δεμάτων και επειγόντων) αναφέρεται στις ταχυδρομικές υπηρεσίες όπου είτε ανήκουν στην καθολική υπηρεσία είτε είναι εκτός αυτής, οι οποίες μπορούν να παρέχονται από ιδιωτικές επιχειρήσεις παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών.

Με τον όρο **ταχυδρομικές υπηρεσίες** αναφερόμαστε σε όλο το φάσμα παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών, το οποίο περιλαμβάνει την καθολική υπηρεσία, τις

“reserved και non-reserved services”, τις υπηρεσίες ταχυμεταφοράς καθώς και ένα κομμάτι μεταφορικών υπηρεσιών.

2.3. Αγορά Αλληλογραφίας

Κύρια χαρακτηριστικά

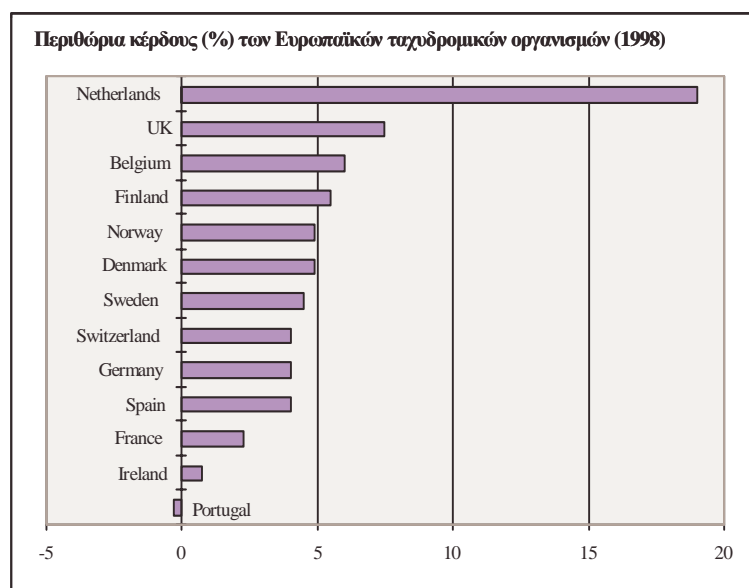
Η αξία της διεθνούς ταχυδρομικής αγοράς αλληλογραφίας είναι μεγαλύτερη από \$200 δις (77 τρις δρχ.) και ο όγκος της υπολογίζεται σε 400 δις γράμματα ανά έτος. Από τον συνολικό αυτό όγκο, στην Ευρώπη αντιστοιχεί το 38%. (Πηγή: UPU)

Τα στατιστικά στοιχεία της Παγκόσμιας Ταχυδρομικής Ένωσης (UPU) δείχνουν τα παρακάτω:

- 98% των γραμμάτων είναι εγχώρια (domestic) ενώ το μόνο 2% απευθύνονται στο εξωτερικό (cross-border).
- Παρόλα αυτά, η διασυνοριακή κίνηση αλληλογραφίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση αναπτύσσεται τρεις φορές γρηγορότερα σε σχέση με την κίνηση αλληλογραφίας εσωτερικού.
- Επιπλέον, σε αντίθεση με τις αρνητικές επιπτώσεις του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε ότι αφορά στις αποστολές εγγράφων, η Παγκόσμια Ταχυδρομική Ένωση (UPU) υπολογίζει ότι στο μέλλον η ετήσια αύξηση των αποστολών γραμμάτων, σε Αμερική και Δυτική Ευρώπη, θα είναι της τάξεως του 2%.

Ο όγκος των αποστολών τείνει να ακολουθεί την άνοδο του ΑΕΠ. Κάτι τέτοιο ισχύει για την αλληλογραφία business-to-business και business-to-customer, η οποία και θεωρείται οικονομικά ευαίσθητη. Επισημαίνεται ότι αυτή η μέθοδος υπολογισμού του μελλοντικού όγκου γραμμάτων για μια χώρα δε λαμβάνει υπόψη τις στρατηγικές ανάπτυξης του direct mail.

Η εταιρία Warburg Dillon Read αναφέρει ότι οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στην αγορά αλληλογραφίας απολαμβάνουν ενός σταθερού εισοδήματος.



Πηγή: WDR

Η διαφορά στα επίπεδα κερδοφορίας που εμφανίζουν οι 15 κεντρικοί Ευρωπαϊκοί ταχυδρομικοί οργανισμοί, οφείλεται κυρίως σε παράγοντες όπως **οι δημογραφικές ιδιαιτερότητες και το θεσμικό / ρυθμιστικό πλαίσιο κάθε χώρας**. Οι χώρες που διαθέτουν έντονη πληθυσμιακή πυκνότητα, συνήθως παρουσιάζουν και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.

Ο κεντρικός ταχυδρομικός οργανισμός της Ολλανδίας TPG διαθέτει το μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους σε όλη την Ευρώπη, παρόλο που διαθέτει το χαμηλότερο τιμολόγιο. Κάτι τέτοιο οφείλεται, πέρα από την υψηλή δημογραφική πυκνότητα της χώρας, στο ότι το TPG μετετράπη σε ιδιωτικό οργανισμό το 1989, ενώ προχώρησε σε μια ευρεία λειτουργική αναδιοργάνωση το 1990. Επιπλέον, ο μεγάλος αριθμός εργαζομένων, τα αναποτελεσματικά δίκτυα διανομής και η ανεπαρκής μηχανογράφηση / αυτοματοποίηση οδηγούν σε χαμηλά περιθώρια κέρδους.

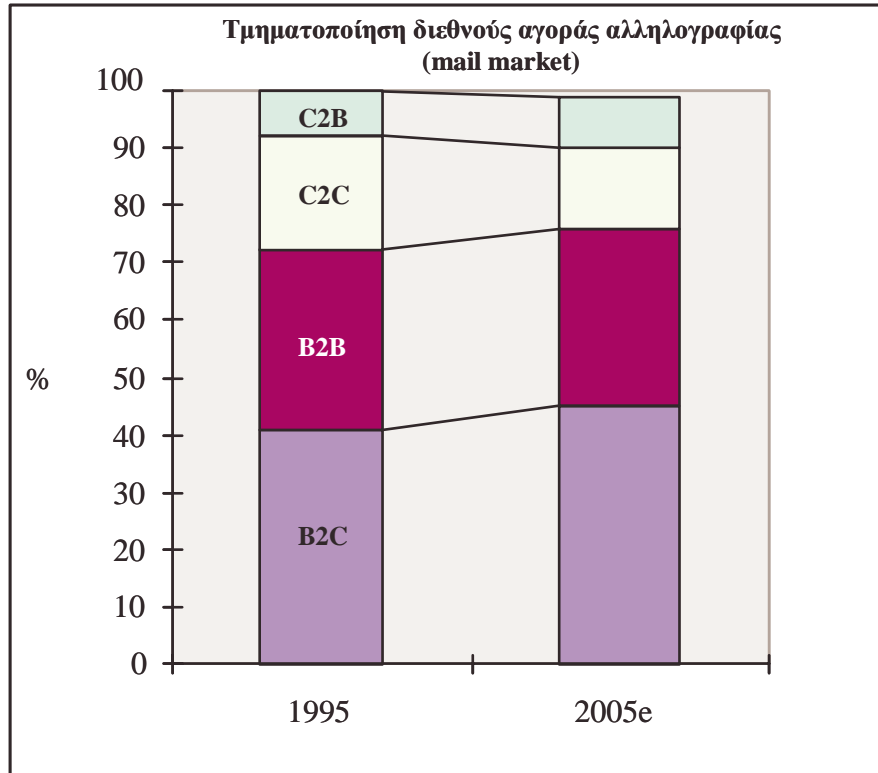
Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του 'Working Party on Postal Services' η αγορά αλληλογραφίας στην ΕΕ για το 2000 παρουσίαζε την παρακάτω εικόνα:

- Οι γενικότερες διαρθρωτικές αλλαγές της αγοράς της καθολικής υπηρεσίας στο πλαίσιο της επικείμενης απελευθέρωσης εκτιμάται ότι θα ελαττώσουν τον αριθμό των απασχολούμενων σε αυτή κατά 2.5%. Παρόλα αυτά η συγκεκριμένη μείωση θα έχει ασήμαντες συνέπειες καθότι εκτιμάται σημαντική αύξηση των θέσεων εργασίας σε ιδιωτικές επιχειρήσεις ταχυδρομικών υπηρεσιών.
- Το συνολικό μέγεθος των ταχυδρομικών υπηρεσιών της ΕΕ υπολογίζεται σε 135 δισεκατομμύρια αντικείμενα ετησίως, ενώ ο κύκλος εργασιών που τους αντιστοιχεί υπολογίζεται στα 80 δις ευρώ. Τα 2/3 του συγκεκριμένου κύκλου εργασιών προέρχονται από τις υπηρεσίες αλληλογραφίας, ενώ ο υπόλοιπος προέρχεται από τις υπηρεσίες δεμάτων και επειγόντων.
- Σε ότι αφορά στην καθολική υπηρεσία και στο διασυνοριακό ταχυδρομείο (cross-border), η πλειοψηφία των ταχυδρομικών φορέων της ΕΕ παραδίδει το 85% του ταχυδρομείου προτεραιότητας σε 3 ημέρες και το 97% των ταχυδρομικών αντικειμένων προτεραιότητας σε 5 ημέρες. Το εξερχόμενο διασυνοριακό ταχυδρομείο αντιπροσωπεύει περίπου το 3% του συνολικού κύκλου εργασιών των εθνικών / κεντρικών ταχυδρομικών φορέων.
- Οι απασχολούμενοι στις ταχυδρομικές υπηρεσίες της ΕΕ είναι περίπου 1,7 εκατομμύρια άτομα, εκ των οποίων τα 1,3 εκατομμύρια απασχολούνται από τους εθνικούς / κεντρικούς ταχυδρομικούς φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας. Υπολογίζεται επιπλέον ότι στα προσεχή έτη και στο πλαίσιο της επικείμενης απελευθέρωσης, ο αριθμός που αφορά στους ταχυδρομικούς φορείς θα μειώνεται με ετήσιο ρυθμό 0,8%, ενώ η χρήση της τεχνολογίας ως προς την παραγωγική διαδικασία των φορέων αναμένεται να προκαλέσει μια περαιτέρω μείωση των απασχολούμενων της τάξεως του 2.5%. Σε ορισμένες περιπτώσεις παρατηρήθηκαν φαινόμενα σημαντικής μείωσης του εργατικού δυναμικού όπως για παράδειγμα στη Γερμανία όπου μεταξύ του 1995 και 1998 σημειώθηκε μείωση 17% (45.000 άτομα) και στη Σουηδία όπου την ίδια περίοδο σημειώθηκε μείωση 9% (4.000 άτομα).
- Η επικείμενη απελευθέρωση προβλέπεται σε ένα όριο βάρους 50 γραμμαρίων, ενώ τα ταχυδρομικά αντικείμενα από 50 έως 350 γραμ. αποφέρουν περίπου 16% των συνολικών εσόδων που αποκομίζουν οι ταχυδρομικοί φορείς από τις ταχυδρομικές υπηρεσίες. Η επιλογή ενός ορίου 100 γραμ. δεν θα είχε σημαντικές

επιπτώσεις στον ανταγωνισμό, καθότι θα άνοιγε μόνο το 9% την συνολικής ταχυδρομικής αγοράς.

- Το διαφημιστικό ταχυδρομείο έχει ήδη ανοίξει στον ανταγωνισμό σε αρκετές χώρες της ΕΕ, ενώ παρουσιάζει ετήσια αύξηση περίπου 5% τόσο σε όγκο, όσο και σε κύκλο εργασιών.

Τμηματοποίηση διεθνούς αγοράς αλληλογραφίας (mail market)



Πηγή: UPU

Οι αγορές business-to-business (B2B) και consumer-to-consumer (C2C) είναι **ιδιαίτερα ευαίσθητες στα υποκατάστατα προϊόντα**, με συνέπεια να απειλούνται έντονα από την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail).

Παρόλα αυτά, διεθνείς ταχυδρομικοί οργανισμοί όπως το TPG λειτουργούν με οριακές αποδόσεις οι οποίες προέρχονται από την μονοπωλιακή αγορά καταναλωτή-προς-καταναλωτή (C2C).

Επιπλέον, ο κύκλος εργασιών από τη λειτουργία της αγοράς business-to-customer αναμένεται να αυξηθεί κυρίως λόγω της ανάπτυξης της διαφήμισης και του direct mail.

- Το direct mail είναι ήδη απελευθερωμένο στην Φινλανδία, Ολλανδία, Ισπανία και Σουηδία.
- Η αγορά direct mail στην Ευρώπη δεν έχει ακόμη αναπτυχθεί, κάτι που αναμένεται να συμβεί με πολύ έντονους ρυθμούς στο μέλλον.

Σε ότι αφορά στην αλληλογραφία μικρού βάρους, η απελευθέρωση της ταχυδρομικής αγοράς δεν αναμένεται να έχει σοβαρές συνέπειες.

Προοπτικές

- **Το 85% της συνολικής ταχυδρομικής κίνησης αφορά αντικείμενα κάτω των 50 γραμμαρίων.** Έτσι η μερική απελευθέρωση της αγοράς θα επιτρέψει στα εθνικά ταχυδρομεία των χωρών της ΕΕ να διατηρήσουν την ισχυρή μονοπωλιακή τους θέση. (Πηγή: Ernst & Young International)
- Το 1996, το 10% του κύκλου εργασιών των εθνικών ταχυδρομείων προερχόταν από το τμήμα της αγοράς που αφορούσε στη διακίνηση αντικειμένων κάτω των 50 γραμμαρίων. (Πηγή: Ernst & Young International)
- Direct mail και διασυννοριακή αλληλογραφία είναι ήδη απελευθερωμένα και η πλήρης απελευθέρωσή τους το 2003 δεν αναμένεται να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες στην αγορά.
- Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις προσφέρουν την προοπτική της μεγαλύτερης εξάπλωσης των ταχυδρομείων.
- Στις χώρες όπου έχει ήδη εφαρμοστεί η απελευθέρωση, **οι τιμές έχουν υποστεί μείωση** αλλά οι ταχυδρομικοί οργανισμοί εξακολουθούν να είναι κερδοφόροι. Τέτοια παραδείγματα είναι η Νέα Ζηλανδία, η Σουηδία και η Αργεντινή.
- Η αγορά καθολικής υπηρεσίας στην Ευρώπη **διαφέρει από χώρα σε χώρα.** Έτσι, το δημόσιο / κεντρικό ταχυδρομείο παρέχει την καθολική υπηρεσία κατ' αποκλειστικότητα, με εξαίρεση στη Γερμανία και την Σουηδία όπου σε ένα μέρος της καθολικής υπηρεσίας συμμετέχουν και ιδιωτικές επιχειρήσεις που διαθέτουν ειδική άδεια.
- Η μονοπωλιακή ισχύς του κάθε ταχυδρομείου διαφέρει ως προς το όριο βάρους ή τιμής ανάλογα με την χώρα.
- Στις περισσότερες χώρες, το εθνικό ταχυδρομείο έχει το δικαίωμα **αποκλειστικής χρήσης της ταχυδρομικής υποδομής**, με εξαίρεση τη Σουηδία όπου ιδιωτικοί ταχυδρομικοί φορείς πρόσφατα απέκτησαν το δικαίωμα να χρησιμοποιούν την υποδομή του δημόσιου ταχυδρομείου χωρίς άδεια.
- Στο σύνολό τους, οι εθνικοί ταχυδρομικοί οργανισμοί σχεδιάζουν την **επέκταση του δικτύου τους.**
- Όλοι σχεδόν οι ταχυδρομικοί φορείς αντιμετωπίζουν **υψηλά κόστη** όσον αφορά στην παροχή της καθολικής υπηρεσίας. Το συγκεκριμένο κόστος άλλοτε καλύπτεται από κυβερνητική χρηματοδότηση και εισφορές ιδιωτικών ταχυδρομικών φορέων, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις το δημόσιο ταχυδρομείο καλείται να καλύψει το συγκεκριμένο κόστος αποκλειστικά από τα κέρδη που αποφέρει η παροχή διαφόρων υπηρεσιών εκτός της καθολικής υπηρεσίας.
- Η απελευθέρωση της αγοράς ταχυδρομικών υπηρεσιών αναμένεται να αυξήσει **την ένταση του ανταγωνισμού.** Παρόλα αυτά, τα τμήματα της αγοράς που απειλούνται εντονότερα από τον ανταγωνισμό είναι εκείνα που έχουν απλές λειτουργικές διαδικασίες (απλή παραγωγική αλυσίδα). Όσο πιο περίπλοκες γίνονται οι απαιτήσεις συλλογής και διανομής των ταχυδρομικών αντικειμένων, τόσο λιγότερο απειλούνται τα συγκεκριμένα τμήματα από τον έντονο ανταγωνισμό. Επιπλέον, όσον αφορά στην απλή αλληλογραφία, τα εθνικά ταχυδρομεία κάθε χώρας διαθέτουν ισχυρότατη μονοπωλιακή θέση, η οποία οφείλεται στις οικονομίες κλίμακας που χαρακτηρίζουν τις συγκεκριμένες εργασίες.

- Πρέπει ακόμη να σημειωθεί ότι υπάρχει διαφορετική αντίληψη για τις επιπτώσεις του διαδικτύου και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου από χώρα σε χώρα. Έτσι, κάποιοι ταχυδρομικοί οργανισμοί, όπως αυτός της Σουηδίας, υποστηρίζουν ότι το διαδίκτυο και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο θα προκαλέσουν σημαντική ζημιά στον όγκο εργασιών που αφορά στην απλή αλληλογραφία, ενώ κάποιοι άλλοι φορείς, όπως το εθνικό ταχυδρομείο της Δανίας, ανησυχούν λιγότερο για τις επιπτώσεις της τεχνολογίας. Μια γενικότερη εκτίμηση είναι ότι τα επόμενα χρόνια **ο όγκος εργασιών που αφορά στα δέματα θα αυξηθεί σημαντικά.**
- Η απελευθέρωση της αγοράς αναμένεται να επηρεάσει το (διεθνές) **επίπεδο συνεργασίας** μεταξύ των Ευρωπαϊκών ταχυδρομείων αφού θα ξεκινήσουν σταδιακά να ανταγωνίζονται τόσο σε ότι αφορά στη διεθνή αλληλογραφία, όσο και σε ότι αφορά στις εγχώριες ταχυδρομικές εργασίες. Στο πλαίσιο αυτό, ο γαλλικός ταχυδρομικός οργανισμός, βλέπει ως εγχώρια αγορά του αυτή της Ευρώπης και προβλέπει ότι μέχρι το 2002 θα καταλαμβάνει το 10% της Ευρωπαϊκής αγοράς.
- Το ‘Green Paper on the development of the Single Market for postal services’ που εκδόθηκε από την Ε.Ε υπογραμμίζει την αναγκαιότητα της καθολικής υπηρεσίας, την ανάγκη διατήρησης μιας “reserved area” ταχυδρομικών υπηρεσιών, τα οφέλη της απελευθέρωσης της ταχυδρομικής αγοράς, την αναγκαιότητα της βελτίωσης των παρεχομένων υπηρεσιών, το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού συστήματος αποζημίωσης για το κόστος παροχής της καθολικής υπηρεσίας, καθώς και την ανάγκη διαχωρισμού των ρυθμιστικών και επιχειρησιακών λειτουργιών της αγοράς καθολικής υπηρεσίας.

Πίνακας: Συνοπτική απεικόνιση της Ευρωπαϊκής αγοράς καθολικής υπηρεσίας και των φορέων που την προσφέρουν (Οκτώβριος 2000)

Χώρα	EU Postal Directive (1997)	Μονοπωλιακό όριο ταχυδρομικών αντικειμένων εγχώριας αλληλογραφίας	Μονοπωλιακό όριο ταχυδρομικών αντικειμένων Direct Mail	Μονοπωλιακό όριο ταχυδρομικών αντικειμένων αλληλογραφίας εξωτερικού	Σύστημα αδειοδότησης / Αποζημίωση καθολικής υπηρεσίας	Ρυθμιστικός φορέας	Νομική κατάσταση κεντρικού ταχυδρομείου
Αυστρία	Ισχύει και εφαρμόζεται	Έως 350 γραμ / 5 φορές την ελάχιστη τιμή ενός απλού γράμματος	Πλήρως απελευθερωμένη	Έως 350 γραμ	-	Υπουργείο Τηλεπικοινωνιών	Δημόσια εταιρία περιορισμένης ευθύνης η οποία και προετοιμάζεται για ιδιωτικοποίηση
Βέλγιο	Ισχύει και εφαρμόζεται	Έως 350 γραμ	Έως 350 γραμ.	Έως 350 γραμ	Ισχύει νομικό πλαίσιο αδειοδοτήσεων καθώς και πλαίσιο αποζημίωσης της καθολικής υπηρεσίας	ΒΙΡΤ το οποίο και διαθέτει μερική αυτονομία	Δημόσια επιχείρηση
Γαλλία	Ισχύει και εφαρμόζεται	Έως 350 γραμ ή έως 5 φορές την ελάχιστη τιμή ενός απλού γράμματος	Έως 350 γραμ ή έως 5 φορές την ελάχιστη τιμή ενός απλού γράμματος	Έως 350 γραμ ή έως 5 φορές την ελάχιστη τιμή ενός απλού γράμματος	-	Υπουργείο Βιομηχανίας	Κυβερνητικό Τμήμα
Γερμανία	Ισχύει και εφαρμόζεται	Έως 200 γραμ ή έως 5 φορές την ελάχιστη τιμή ενός απλού γράμματος	Έως 200 γραμ ή έως 5 φορές την ελάχιστη τιμή ενός απλού γράμματος	Έως 200 γραμ ή έως 5 φορές την ελάχιστη τιμή ενός απλού γράμματος	Ισχύει νομικό πλαίσιο αδειοδοτήσεων καθώς και πλαίσιο αποζημίωσης της καθολικής υπηρεσίας	RegTP το οποίο και υπόκειται σε κυβερνητικό έλεγχο	Δημόσια εταιρία περιορισμένης ευθύνης η οποία και προετοιμάζεται για ιδιωτικοποίηση σε ποσοστό 25-49%
Δανία	Ισχύει και εφαρμόζεται	Έως 250 γραμ.	Πλήρως απελευθερωμένη	Πλήρως απελευθερωμένη	-	Υπουργείο Τηλεπικοινωνιών	Δημόσια επιχείρηση
Ελλάδα	Ισχύει και εφαρμόζεται	Έως 350 γραμ ή έως 5 φορές την ελάχιστη τιμή ενός απλού γράμματος	Έως 350 γραμ ή έως 5 φορές την ελάχιστη τιμή ενός απλού γράμματος	Έως 350 γραμ	Αμοιβή έκδοσης άδειας παροχής υπηρεσιών / Ετήσια εισφορά 0.5% εκ του κύκλου εργασιών / Πλαίσιο αποζημίωσης καθολικής υπηρεσίας	Ε.Ε.Τ.Τ.	ΔΕΚΟ
Ιρλανδία	Ισχύει και εφαρμόζεται	Έως 350 γραμ ή έως 5 φορές την ελάχιστη τιμή ενός απλού γράμματος	Έως 350 γραμ ή έως 5 φορές την ελάχιστη τιμή ενός απλού γράμματος	Έως 350 γραμ ή έως 5 φορές την ελάχιστη τιμή ενός απλού γράμματος	Δεν ισχύει σχετικό νομικό / ρυθμιστικό πλαίσιο	Εθνική ρυθμιστική αρχή τηλεπικοινωνιών	Δημόσια επιχείρηση

Πηγή: EEO (European Express Organisation)

Χώρα	EU Postal Directive (1997)	Μονοπωλιακό όριο ταχυδρομικών αντικειμένων εγχώριας αλληλογραφίας	Μονοπωλιακό όριο ταχυδρομικών αντικειμένων Direct Mail	Μονοπωλιακό όριο ταχυδρομικών αντικειμένων αλληλογραφίας εξωτερικού	Σύστημα αδειοδότησης / Αποζημίωση καθολικής υπηρεσίας	Ρυθμιστικός φορέας	Νομική κατάσταση κεντρικού ταχυδρομείου
Ιταλία	Ισχύει και εφαρμόζεται	Από 225 έως 350 γραμ ή έως 5 φορές την ελάχιστη τιμή ενός απλού γράμματος	Έως 350 γραμ	Έως 350 γραμ	Ισχύει νομικό πλαίσιο αδειοδοτήσεων καθώς και πλαίσιο αποζημίωσης της καθολικής υπηρεσίας ως εισφορά του 10% του κύκλου εργασιών από τις εταιρίες που συμμετέχουν στην καθολική υπηρεσία	Υπουργείο επικοινωνιών	Δημόσια επιχείρηση
Ισπανία	Ισχύει και εφαρμόζεται	Έως 350 γραμ (μόνο για intercity αποστολές) ή έως 5 φορές την ελάχιστη τιμή ενός απλού γράμματος	Πλήρως απελευθερωμένη	Έως 350 γραμ (μόνο για intercity αποστολές) ή έως 5 φορές την ελάχιστη τιμή ενός απλού γράμματος	Ισχύει νομικό πλαίσιο αδειοδοτήσεων καθώς και πλαίσιο αποζημίωσης της καθολικής υπηρεσίας	Γενική Γραμματεία Επικοινωνιών του Υπουργείου Δημόσιων Έργων	Δημόσια επιχείρηση
Λουξεμβούργο	Ισχύει και εφαρμόζεται	-	-	-	-	-	-
Ολλανδία	Ισχύει και εφαρμόζεται	Έως 100 γραμ ή έως 3 φορές την ελάχιστη τιμή ενός απλού γράμματος	Πλήρως απελευθερωμένη	Πλήρως απελευθερωμένη	Δεν ισχύει σχετικό νομικό / ρυθμιστικό πλαίσιο	OPTA Ανεξάρτητη αρχή	Μερικώς ιδιωτικοποιημένο (45% ανήκει στον δημόσιο τομέα)
Πορτογαλία	Ισχύει και εφαρμόζεται	Έως 350 γραμ ή έως 5 φορές την ελάχιστη τιμή ενός απλού γράμματος	Έως 350 γραμ ή έως 5 φορές την ελάχιστη τιμή ενός απλού γράμματος	Έως 350 γραμ ή έως 5 φορές την ελάχιστη τιμή ενός απλού γράμματος	Ισχύει νομικό πλαίσιο αδειοδοτήσεων καθώς και πλαίσιο αποζημίωσης της καθολικής υπηρεσίας	-	Κυβερνητικό Τμήμα
Σουηδία	Ισχύει και εφαρμόζεται	Πλήρως απελευθερωμένη	Πλήρως απελευθερωμένη	Πλήρως απελευθερωμένη	Δεν ισχύει σχετικό νομικό / ρυθμιστικό πλαίσιο	Ταχυδρομική Ρυθμιστική Αρχή	Δημόσια εταιρία περιορισμένης ευθύνης
Φινλανδία	Ισχύει και εφαρμόζεται	Πλήρως απελευθερωμένη	Πλήρως απελευθερωμένη	Πλήρως απελευθερωμένη	Ισχύει απαγορευτικό αδειοδοτικό πλαίσιο	ΤΗΚ	Δημόσια εταιρία περιορισμένης ευθύνης
Ηνωμένο Βασίλειο	Ισχύει το Postal Services Act	Έως 350 γραμ ή έως 1 λίρα	Έως 350 γραμ ή έως 1 λίρα	Πλήρως απελευθερωμένη	Δεν ισχύει πλαίσιο αδειοδότησης για δραστηριότητες πέρα του μονοπωλιακού ορίου, ενώ δεν ισχύει πλαίσιο αποζημίωσης της καθολικής υπηρεσίας	Postal services commission	Δημόσια εταιρία περιορισμένης ευθύνης η οποία και ανήκει 100% στην κυβέρνηση

Πηγή: EEO (European Express Organisation)

2.4. Αγορά Ταχυμεταφορών

Η Ευρωπαϊκή αγορά ταχυμεταφορών, ενώ είναι ιδιαίτερα **ανταγωνιστική**, προσφέρει ιδιαίτερα **ενδιαφέρουσες προοπτικές** τόσο για τους εθνικούς ταχυδρομικούς οργανισμούς όσο και για τις ιδιωτικές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο χώρο, όπως:

- Μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης του όγκου των αντικειμένων.
- Απελευθερωμένο περιβάλλον, καθώς η συγκεκριμένη αγορά δεν υπόκειται σε μονοπωλιακούς περιορισμούς.
- Γεωγραφική διαφοροποίηση.

Οι κοστολογικές δομές της αγοράς ταχυμεταφορών είναι όμοιες με εκείνες της αγοράς ταχυδρομικών υπηρεσιών. Αφού είναι **εντάσεως εργασίας** και έχουν κατά συνέπεια υψηλά σταθερά κόστη (70% των πωλήσεων), το λειτουργικό κέρδος των επιχειρήσεων επηρεάζεται από τους φόρους / δασμούς και τον όγκο των διακινουμένων αντικειμένων. (Πηγή: European Express Organization, EEO)

- Το ευρωπαϊκό τιμολογιακό περιβάλλον των ταχυμεταφορών είναι ιδιαίτερα «σκληρό» και περιορίζει σημαντικά τα περιθώρια κέρδους των εταιριών / οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον χώρο.

Σε διεθνές επίπεδο λειτουργούν 4 πολυεθνικές εταιρίες ταχυμεταφορών: DHL, FEDEX, UPS, και TNT. Η TNT ανήκει πλέον στον Ολλανδικό ταχυδρομικό όμιλο TPG, ενώ η DHL εξαγοράστηκε από το Deutsche Post A.G. Η UPS κυριαρχεί στον κλάδο των επειγουσών ταχυμεταφορών και διανομής δεμάτων, ενώ διαθέτει μια τεράστια πελατειακή βάση.

Οι παραπάνω πολυεθνικές εταιρίες διαθέτουν ιδιόκτητους στόλους αυτοκινήτων, φορτηγών, μηχανών και αεροπλάνων, καθώς και σύγχρονα κέντρα διαλογής ταχυδρομικών αντικειμένων. Αξίζει ακόμη να σημειωθεί ότι η UPS απασχολεί περίπου 300.000 εργαζόμενους στην Αμερική και περίπου 36.000 εργαζόμενους στα υποκαταστήματα της στο εξωτερικό. Επιπλέον, πολλοί αναλυτές υποστηρίζουν ότι η UPS αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα σε ότι αφορά την κερδοφορία των ευρωπαϊκών υποκαταστημάτων της, καθώς δέχεται έντονο ανταγωνισμό από διάφορα ευρωπαϊκά ταχυδρομεία, όπως το Deutsche Post A.G.

Η FedEx διαθέτει διάφορες θυγατρικές εταιρίες όπως την RPS, η οποία και είναι η δεύτερη μεγαλύτερη παραδόσεων δεμάτων business-to-business στην Βόρεια Αμερική, την Roberts Express, η οποία εκτελεί αποστολές ταχυδρομικών αντικειμένων που χρειάζονται ιδιαίτερη μεταχείριση, την Viking Freight, η οποία εξειδικεύεται στην διανομή εμπορικών φορτίων στις Η.Π.Α., καθώς και την Caliber Logistics, μια διεθνή εταιρία που προσφέρει υπηρεσίες logistics και αποθήκευσης.

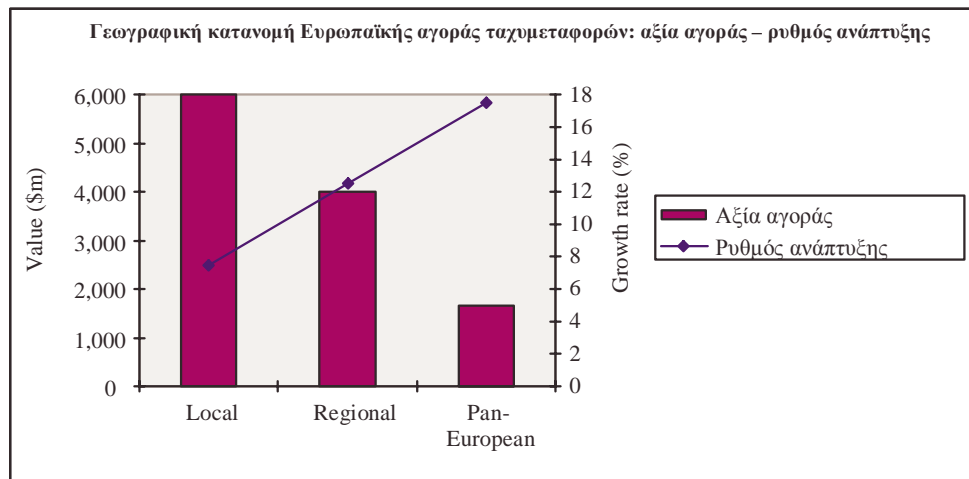
Προοπτικές

Η συγκεκριμένη αγορά αναμένεται να αναπτυχθεί περαιτέρω σε πανευρωπαϊκό επίπεδο διότι:

- Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προτιμούν όλο και πιο συχνά την ανάθεση έργων σε τρίτους (outsourcing) προκειμένου να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας.
- Η παγκοσμιοποίηση των βιομηχανικών εργασιών, έχει δημιουργήσει νέες απαιτήσεις, και προϋποθέτει ένα γρήγορο και αποτελεσματικό ταχυδρομικό σύστημα σε διεθνές επίπεδο.
- Τα νέα συστήματα αποτελεσματικής διαχείρισης και αποδοτικότητας των εταιριών, έχουν οδηγήσει σε μείωση των επιπέδων αποθηκευμένων προϊόντων και κατά συνέπεια σε αύξηση της ζήτησης για συστήματα “just-in-time”.

Οι ταχυμεταφορές περιλαμβάνουν τις αποστολές εγγράφων, δεμάτων και φορτίων που απαιτούν εγγυημένο χρόνο παράδοσης, και αφορούν κυρίως στις εργασίες «επιχειρήσεις-προς-επιχειρήσεις» (business-to-business). Το 1998 ο συνολικός ετήσιος κύκλος εργασιών των ευρωπαϊκών εταιριών ταχυμεταφορών ήταν περίπου 19.9 δις ευρώ (6,78 τρις δρχ.), ενώ υπολογίζεται ότι το 2015 ο κύκλος εργασιών θα φτάσει τα 182 δις ευρώ (62 τρις δρχ.) (EEO: European Express Organization, AEEC: Association of European Express Carriers).

Σύμφωνα με την Merrill Lynch, η ευρωπαϊκή αγορά ταχυμεταφορών εκτιμάται ότι είναι της τάξεως των \$25 δις (9,625 τρις δρχ.).



Πηγή: Merrill Lynch

- Το συνολικό μέγεθος της ευρωπαϊκής αγοράς εκτιμάται ότι είναι περίπου 3.5 δις δέματα. Οι μεγαλύτερες αγορές και τα αντίστοιχα μερίδια τους είναι η Γερμανία (30%), η Γαλλία (24%), το Ηνωμένο Βασίλειο (13%) και η Ιταλία (6%). (Πηγή: European Express Organization, EEO)
- **Ο αριθμός θέσεων εργασίας στον συγκεκριμένο κλάδο αυξάνεται.** Η EEO υπολογίζει ότι ο αριθμός των εργαζομένων στις ιδιωτικές εταιρίες παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών φθάνει περίπου τους 400.000, ενώ αν υπολογισθούν και οι εργαζόμενοι που έμμεσα εμπλέκονται στην συγκεκριμένη αγορά, ο αριθμός φτάνει περίπου τους 503.000 εργαζόμενους. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις για την

μελλοντική ανάπτυξη της αγοράς ταχυμεταφορών, υπολογίζεται ότι το 2015 ο αριθμός των εργαζομένων θα φτάσει το 1 εκατομμύριο.

- Η ευρωπαϊκή αγορά ταχυμεταφορών είναι ένας κλάδος που **αναπτύσσεται πολύ δυναμικά**, ενώ οι ιδιωτικές εταιρίες ταχυμεταφορών που δραστηριοποιούνται στο χώρο αποτελούν τους βασικότερους ανταγωνιστές έναντι των εθνικών ταχυδρομείων. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι το μεγαλύτερο τμήμα των εργασιών που αφορά στην επιχειρησιακή αλληλογραφία και τις επείγουσες αποστολές ιδιωτών, διεκπεραιώνεται από ιδιωτικές εταιρίες ταχυμεταφορών, τις οποίες και προτιμούν οι περισσότεροι χρήστες για την άμεση εξυπηρέτηση και την υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν.
- Όλο και περισσότεροι χρήστες χρησιμοποιούν ιδιωτικές εταιρίες ταχυμεταφορών προκειμένου να διεκπεραιώσουν τις ταχυδρομικές εργασίες τους, καθότι οι συγκεκριμένες εταιρίες χρησιμοποιώντας διάφορα τεχνολογικά εργαλεία που διευκολύνουν τη διαλογή, τον εντοπισμό, τη διαβίβαση και τη διανομή, προσφέρουν απλοποιημένους και εύχρηστους τρόπους μεταφοράς αντικειμένων και εμπορευμάτων, δίνοντας στις επιχειρήσεις – χρήστες σημαντικά εμπορικά πλεονεκτήματα.
- Επιπλέον, πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν την **ανάθεση σε τρίτους (outsourcing) των υπηρεσιών logistics** που χρειάζονται, και αναθέτουν σε διάφορες πολυεθνικές εταιρίες ταχυμεταφορών την συνολική διεκπεραίωση των εργασιών logistics, στις οποίες περιλαμβάνονται η αποθήκευση, οι υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας και η συσκευασία των διαφόρων προϊόντων.
- Σε αυτό το πλαίσιο οι περισσότεροι εθνικοί ταχυδρομικοί φορείς στην Ευρώπη σχεδιάζουν την **επέκταση των δραστηριοτήτων τους πέραν της καθολικής υπηρεσίας**, σε τομείς όπως οι ταχυμεταφορές και τα logistics, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις αρνητικές επιπτώσεις που θα προκαλέσει η απελευθέρωση της καθολικής υπηρεσίας.

2.5. Βασικοί Παίκτες

Deutsche Post (DP) - Γερμανία

Η Deutsche Post είναι ο μεγαλύτερος ευρωπαϊκός ταχυδρομικός οργανισμός βάσει του κύκλου εργασιών του (DM28.7 δις -> 5,022 τρις δρχ. το 1998). (Πηγή: Ernst & Young International)

Αυτό οφείλεται κυρίως στην ισχυρή θέση που έχει στην εγχώρια αγορά του, η οποία αποτελεί τη μεγαλύτερη αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών στην Ευρώπη όσον αφορά στις ταχυμεταφορές και στις επείγουσες αποστολές.

Επιπλέον, όταν η μονοπωλιακή θέση του Deutsche Post έγινε πιο αδύναμη, προσπάθησε να διαφοροποιήσει τις πηγές των εσόδων του ως εξής:

- Δημιούργησε τμήματα αλληλογραφίας, επείγουσών μεταφορών και logistics προκειμένου να παρέχει 'one stop shop' στην πελατειακή του βάση.
- Εξαγόρασε την Postbank, την τρίτη μεγαλύτερη εμπορική τράπεζα στην Γερμανία, αποκτώντας έτσι μια ισχυρότερη θέση σε ότι αφορά στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες που προσφέρει.

Ταχυδρομείο (68% των συνολικών εσόδων του ομίλου)

Οι παραδοσιακές ταχυδρομικές υπηρεσίες που προσφέρει αποφέρουν το 68% των συνολικών εσόδων του ομίλου, ποσοστό το οποίο αναμένεται να μειωθεί όταν οι υπηρεσίες επειγουσών αποστολών αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο. (Πηγή: Ernst & Young International)

Το Direct Mail παραμένει ένας τομέας με σημαντική ανάπτυξη. Το DP έχει εξειδικευμένο τμήμα direct mail, το Inforpost, το οποίο και αποφέρει 25% των εσόδων που προέρχονται από τις ταχυδρομικές υπηρεσίες. Επιπλέον, το DP εξαγόρασε το 51% της Merkur, μιας εταιρίας που προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες direct mail στην Γερμανία. (Πηγή: Ernst & Young International)

Σε ότι αφορά τις λιανικές υπηρεσίες, τα κέρδη μειώθηκαν κατά 5%, αλλά η απόκτηση της Postbank, καθώς και η εξαγορά τις αλυσίδας καταστημάτων με είδη γραφείου McPaper, αναμένεται να βοηθήσει στη βελτίωση αυτών των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η μείωση του αριθμού των υποκαταστημάτων του DP θα βελτιώσει την οικονομική του θέση, περιορίζοντας σημαντικά τα έξοδα που αντιμετωπίζει.

Τμήμα διεθνών αποστολών (8.1% των εσόδων)

Το συγκεκριμένο τμήμα διεκπεραιώνει αποστολές διεθνούς αλληλογραφίας και φορτίων, ενώ λόγω της μείωσης της διεθνούς αλληλογραφίας που αφορά τον καταναλωτή, έχει στρέψει την προσοχή του στην ανάπτυξη του μεταφορικού του δικτύου που αφορά στο κομμάτι business-to business, καθώς και στην ανάπτυξη της διεθνούς αλληλογραφίας που αφορά επιχειρήσεις.

Ταχυμεταφορές

Η συγκεκριμένη επιχείρηση του Γερμανικού ταχυδρομείου έχει μερίδιο 25% στην DHL, το κομμάτι του διεθνούς τμήματος που ασχολείται με τις ταχυμεταφορές και την εγχώρια θυγατρική DP Express.

Παρόλο που είναι δύσκολο να εκτιμηθεί ο κύκλος εργασιών και η κερδοφορία των επειγουσών αποστολών, υπολογίζεται ότι προκαλεί αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα.

DHL

Η DHL αποτελεί το μεγαλύτερο παγκοσμίως διεθνές αεροπορικό δίκτυο ταχυμεταφορών, έχοντας μερίδιο αγοράς σε διεθνές επίπεδο 40% των συνολικών αποστολών.

- Παρόλο που θεωρείται πολύ πιθανό το DP να αποκτήσει και το υπόλοιπο κομμάτι της εταιρίας, κάτι τέτοιο θεωρείται πολύ δύσκολο κυρίως λόγω της περίπλοκης οργανωτικής δομής της εταιρίας.
- Πέρα από το DP, η Lufthansa και η JAL (Japan Airlines) κατέχουν 25% της DHL. Η υπόλοιπη εταιρία ανήκει σε ιδιώτες.

- Η Warburg Dillon Read αναφέρει ότι μια ανοιχτή δημόσια προσφορά είναι πολύ πιθανό να πραγματοποιηθεί στο μέλλον, ιδιαίτερα στην περίπτωση που το DP δεν καταφέρει τελικά να εξαγοράσει την εταιρία.

Logistics

Η εξαγορά των Danzas, Nedlloyd και ASG έδωσε νέα ώθηση στις υπηρεσίες logistics του DP, ενώ αναμένεται περαιτέρω ανάπτυξη του συγκεκριμένου τμήματος.

La Poste - Γαλλία

Με πωλήσεις FF93.4 δις (4.8 τρις δρχ.), το La Poste αποτελεί το δεύτερο μεγαλύτερο ταχυδρομικό οργανισμό στην Ευρώπη. (Πηγή: Ernst & Young International)

Οι υπηρεσίες που προσφέρει χωρίζονται ως εξής:

- Courier (αλληλογραφία, ταχυδρομικά υποκαταστήματα)
- Colis et Logistique (δέματα, express, logistics)
- Services Financiers (ασφαλιστικές και τραπεζικές υπηρεσίες)

Τα κέρδη μοιράζονται μεταξύ των επιχειρηματικών τμημάτων, ενώ το συνολικό επιχειρησιακό κέρδος για το 1998 ήταν FF2.5 δις (1,3 τρις δρχ.) (Πηγή: Ernst & Young International)

Courrier (66% των συνολικών εσόδων του ομίλου)

Με 1 εκατ. πελάτες – επιχειρήσεις, το La Poste διανέμει περισσότερο από 90% των ταχυδρομικών αντικειμένων που αποστέλλουν οι επιχειρήσεις. Η διεθνής αλληλογραφία αντιστοιχεί σε 6.5% των πωλήσεων του συγκεκριμένου τμήματος.

Άλλες υπηρεσίες παρέχονται από τις τρεις θυγατρικές εταιρίες του La Poste:

- Dynapost: διεθνής επιχειρησιακή αλληλογραφία
- Mediapost: διαφημίσεις μέσω ταχυδρομείου
- Datapost: επεξεργασία μηχανογραφημένων εγγράφων

Colis et Logistique (11% των συνολικών εσόδων)

Το Chronopost είναι το τμήμα επειγόντων δεμάτων του La Poste. Έχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στη Γαλλική αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών με μερίδιο 25%.

- Μεταφέρει αντικείμενα από 30γραμ. έως 30 κιλά, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό, ενώ διαθέτει 2 κέντρα διαλογής και έχει πρόσβαση στο δίκτυο της Aeropostale. Επιπλέον, η Chronopost έχει μερίδιο σε έναν αριθμό εξειδικευμένων λειτουργιών όπως το Taxicolis και Top Chrono.

Το τμήμα δεμάτων ξεκίνησε το 1998 με την απόκτηση της Denkhous, της μεγαλύτερης θυγατρικής της Deutcher Paket Dienst που είναι η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρία στην Γερμανική αγορά επειγόντων, μετά την Deutsche Post.

Η TAT Express είναι πρωτοπόρος σε ευρωπαϊκό επίπεδο σε ότι αφορά στις επείγουσες αποστολές βιομηχανικών δεμάτων, και έχει αναπτύξει ένα παγκόσμιο δίκτυο με δυο φίρμες, την Euro-Tatex και την Worldtatex.

Η Publi-trans είναι η θυγατρική επιχείρηση του La Poste που εξειδικεύεται σε θέματα logistics και διαχείρισης προμηθειών και αποθεμάτων, καθώς και στην προετοιμασία και τον εντοπισμό των αποστολών. Το 1998, ο κύκλος εργασιών του ήταν FF350 εκατ. (18,2 δις δρχ.), ενώ οδηγεί την συγκεκριμένη αγορά μαζί με την Staci και την Eurodispatch. (Πηγή: Ernst & Young International)

Μια άλλη επιχείρηση είναι η Aeropostale, μια εταιρία αμοιβαίας συμμετοχής με την Air France, και η οποία είναι μια αεροπορική εταιρία μεταφορών, που αναλαμβάνει την διακίνηση εγχώριων ταχυδρομικών φορτίων.

Χρηματοοικονομικές υπηρεσίες (23% των συνολικών εσόδων)

Το La Poste είναι ο τρίτος μεγαλύτερος χρηματοοικονομικός οργανισμός στην Γαλλία, σε ότι αφορά στα κεφάλαια που εισπράττει, ενώ συγκεντρώνει το 10% των συνολικών αποταμιεύσεων μέσω τριών βασικών χρηματοοικονομικών προϊόντων που διαθέτει.

Post Office (PO) – Ηνωμένο Βασίλειο

Η Post Office είναι ο τρίτος μεγαλύτερος ταχυδρομικός οργανισμός στην Ευρώπη με κύκλο εργασιών 7 δις λίρες, και χωρίζεται στα παρακάτω τμήματα:

- Royal Mail
- Post Office Counters
- Subscription Services
- Parcelforce

Η βασική στρατηγική ανάπτυξης του PO αφορά στην ανάπτυξη των διεθνών επειγουσών αποστολών. Στο πλαίσιο αυτό πρόσφατα απέκτησε τη Γερμανική General Parcel, ενώ το Μάιο του 1999 απέκτησε και τη Der Kurier. Επιπλέον το PO επιδιώκει την σύναψη συνεργασιών, όπως έκανε άλλωστε με τον Ισπανικό ταχυδρομικό οργανισμό.

Το Βρετανικό ταχυδρομείο έχει κατορθώσει να ενισχύσει την εμπορική του θέση, ενώ πρόσφατα η εισαγωγή του 'Postal Services Bill' του έδωσε την δυνατότητα να δανειστεί 75 εκατ. λίρες (41,4 δις δρχ.), χωρίς να χρειαστεί οποιαδήποτε κρατική έγκριση. Επιπλέον, το PO έλαβε 600 εκατ. λίρες (331,2 δις δρχ.) ως μέρος του προγράμματος εκσυγχρονισμού που προωθεί, μέσω του οποίου στοχεύει να γίνει δημόσια επιχείρηση περιορισμένης ευθύνης, όπου κύριος μέτοχος πρόκειται να είναι ο μονάρχης (το στέμμα). (Πηγή: Ernst & Young International)

Royal Mail

Η Royal Mail ασχολείται με τις αποστολές εγχώριας και διεθνούς αλληλογραφίας. Το 1998 ο όγκος των εργασιών της αυξήθηκε κατά 5%, κυρίως λόγω της μεγάλης

αύξησης που παρουσίασε το direct mail, ενώ τα συνολικά της κέρδη προ-φόρων ήταν 485 εκατ. λίρες (267,72 δις δρχ.). (Πηγή: Ernst & Young International)

Το Βρετανικό ταχυδρομείο χρησιμοποιεί ακόμη κάποια προγράμματα παρακολούθησης και προώθησης της παραγωγικότητας, των οποίων η πρακτική εφαρμογή έφερε σημαντική μείωση στο κοστολογική βάση του οργανισμού.

Η χρηματοοικονομική αλληλογραφία όπως η εξόφληση λογαριασμών και οι τραπεζικές ενημερώσεις αποφέρουν το 44% των συνολικών εργασιών της Royal Mail.

Post Office Counters

Το συγκεκριμένο τμήμα αριθμεί 19.000 ταχυδρομικά υποκαταστήματα, ενώ παρουσίασε 32 εκατ. λίρες (17,6 δις δρχ.) κέρδη προ-φόρων, με περιθώριο κέρδους 2,8%. (Πηγή: Ernst & Young International). Η ανάπτυξη του κύκλου εργασιών γίνεται μέσω συνεργασιών με διάφορες τράπεζες, για προώθηση χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Τα υποκαταστήματα που βρίσκονται στην επαρχία έχουν αρχίσει και απειλούνται, κυρίως λόγω των πρόσφατων εξελίξεων στον εγχώριο τομέα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη του προγράμματος Horizon το οποίο σχετίζεται με το σύστημα ACT (Automated Credit Transfer).

Subscription services

Το συγκεκριμένο τμήμα ελέγχει υπηρεσίες διαχείρισης πελατών και telemarketing, ενώ είναι υπεύθυνο για την έκδοση τηλεοπτικών αδειών εκ μέρους του BBC. Το 1998 είχε κέρδη της τάξης των 4 εκατ. λιρών (2,2 δις δρχ.). (Πηγή: Ernst & Young International)

Parcelforce

Αποτελεί τη μονάδα διεθνών ταχυμεταφορών του PO, η οποία στο οικονομικό έτος 1998/99 παρουσίασε 25 εκατ. λίρες (13,8 δις δρχ.) απώλειες προ-φόρων. (Πηγή: Ernst & Young International). Η υπηρεσία 'Worldwide Next Day' αναπτύσσεται σταθερά, παρόλο που το βασικό προϊόν παράδοσης που προσφέρει δεν είχε την αναμενόμενη ανταπόκριση από την αγορά, ενώ προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα του συγκεκριμένου προϊόντος η Parcelforce έχει προχωρήσει σε μια σειρά επενδύσεων που αφορούν στην παρακολούθηση και στον εντοπισμό των αποστολών.

TPG - Ολλανδία

Η TPG δημιουργήθηκε από την KPN τον Ιούνιο του 1998, προκειμένου να βοηθήσει τον οργανισμό να εστιάσει στους βασικούς στρατηγικούς και λειτουργικούς του στόχους. Επιπλέον προσέφερε στην εταιρία μεγαλύτερη ευελιξία όσον αφορά στην οικονομική της δομή.

Το κράτος διατηρεί ακόμη 44% του μετοχικού κεφαλαίου του οργανισμού, ενώ σκοπεύει να μειώσει το συγκεκριμένο μερίδιο μέχρι το 2004 στο 1/3 του συνολικού κεφαλαίου.

Ο στρατηγικός στόχος του TPG μετακινήθηκε από τις βασικές ταχυδρομικές υπηρεσίες προς κατευθύνσεις που παρουσιάζουν μεγαλύτερες προοπτικές ανάπτυξης όπως οι ταχυμεταφορές και τα logistics. Στο πλαίσιο αυτό πρόσφατα εξαγόρασε την πολυεθνική εταιρία ταχυμεταφορών TNT.

Mail (47% των εσόδων)

Ενώ το 1993 το συγκεκριμένο τμήμα απέφερε το 98% του συνολικού κύκλου εργασιών του ομίλου, το 1998 το ποσοστό αυτό έπεσε στο 47%.

Παρόλα αυτά, το συγκεκριμένο τμήμα αποφέρει τα περισσότερα χρήματα (μετρητά), χρηματοδοτώντας έτσι την ανάπτυξη των ταχυμεταφορών και των logistics.

Τα περιθώρια ανάπτυξης του συγκεκριμένου τμήματος είναι περιορισμένα, καθότι ο όγκος εργασιών διαρκώς μειώνεται, ενώ η επικείμενη απελευθέρωση της αγοράς το 2003 αναμένεται να προκαλέσει ισχυρότερο ανταγωνισμό, αλλά ταυτόχρονα να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες για είσοδο του TPG σε αγορές ξένων χωρών.

Το direct mail, οι υπηρεσίες πληροφοριών και η διευθέτηση εγγράφων αποτελούν σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης. Παρόλο που η μείωση του κόστους παραγωγής αποτελεί έναν από τους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας, υπάρχει περιθώριο βελτίωσης στον τομέα αυτό.

Express (39% των εσόδων)

Η συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα διαθέτει στόλο 15.000 αυτοκινήτων και 39 αεροσκαφών, ενώ το 1998 απέφερε 14% λειτουργικό κέρδος.

Η TPG είναι ο βασικός φορέας ταχυμεταφορών στην Ευρώπη. Ασχολείται με αντικείμενα κάθε βάρους και εστιάζει περισσότερο στις υπηρεσίες business-to-business. Η κατανομή των πωλήσεων είναι 80% για την υπηρεσία Express Europe και 20% για την υπηρεσία International. Ο όγκος εργασιών του συγκεκριμένου τμήματος βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με τις συνθήκες της παγκόσμιας οικονομίας, ενώ για το 1999 κυρίως λόγω των υψηλού σταθερού κόστους, τα περιθώρια κέρδους του οργανισμού ήταν πολύ περιορισμένα.

Η μονάδα έχει ήδη ξεκινήσει να εφαρμόζει κάποια μέτρα προκειμένου να αυξήσει τα κέρδη της:

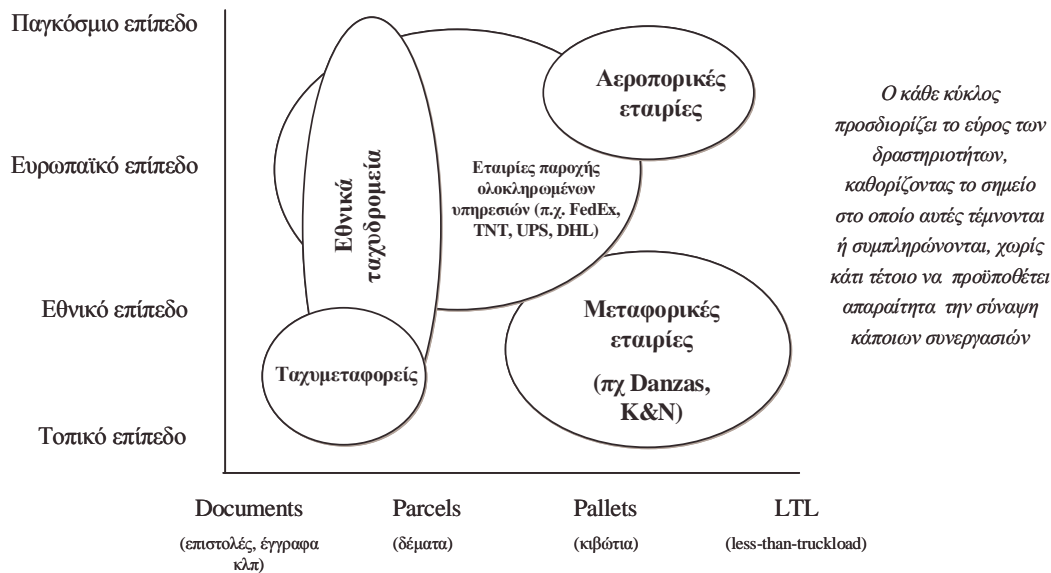
- Βελτίωση της ποιότητας της πελατειακής εξυπηρέτησης
- Απλοποίηση της τιμολογιακής δομής
- Αλλαγές στη διοίκηση

Logistics (14% των εσόδων)

Πρόκειται για το πιο γρήγορα αναπτυσσόμενο τμήμα του TPG, όπου οι υπηρεσίες logistics για το 1998 απέφεραν το 8% του λειτουργικού κέρδους του ομίλου. Εξειδικεύεται στην αυτοκινητοβιομηχανία και την βιομηχανία φαρμάκων, ενώ οι λειτουργίες του τμήματος ενισχύθηκαν σημαντικά με την εξαγορά της Ιταλικής Technologistica.

2.6. Συγκεντρώσεις – Συσπειρώσεις

Τα όρια μεταξύ των ταχυδρομικών υπηρεσιών, των ταχυμεταφορών και των logistics γίνονται όλο και πιο συγκεχυμένα, καθώς οι περισσότερες εταιρίες επεκτείνουν τις δραστηριότητες και τις λειτουργίες τους, τόσο γεωγραφικά, όσο και σε ότι αφορά τις υπηρεσίες που προσφέρουν.



Πηγή: Warburg Dillon Read

Οι ευρωπαϊκοί ταχυδρομικοί φορείς προσπαθούν να μετατραπούν από εγχώριοι και ελάχιστα αναπτυσσόμενοι μονοπωλιακοί οργανισμοί, σε παγκόσμιους και δυναμικούς πάροχους υπηρεσιών διανομής. Αυτό οδηγεί σε:

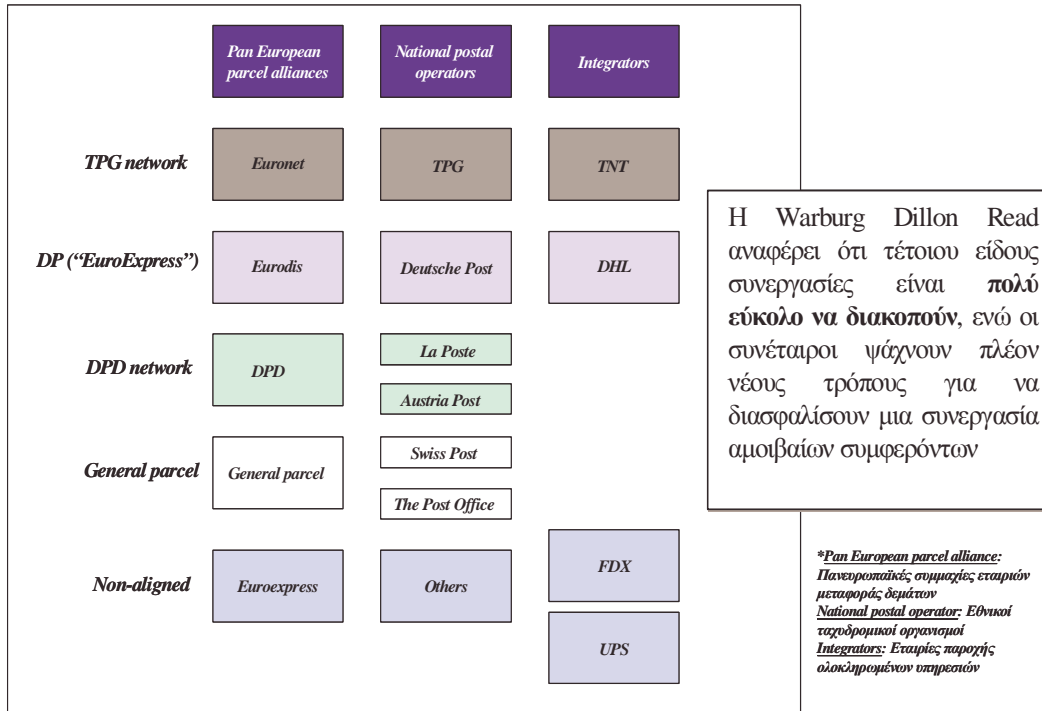
- Συγχωνεύσεις στις αγορές ταχυμεταφορών και logistics
- Συνεργασίες μεταξύ ταχυδρομικών οργανισμών

Οι συνεργασίες στην αγορά ταχυμεταφορών είναι δυο ειδών:

- Πολυεθνικές εταιρίες συνεργάζονται με μικρότερες εταιρίες ταχυμεταφορών που λειτουργούν σε τοπικό επίπεδο αποκτώντας έτσι πρόσβαση στις εγχώριες αγορές.
- Μικρές εταιρίες συνεργάζονται μεταξύ τους προκειμένου να επεκτείνουν τα δίκτυα τους, ώστε να είναι σε θέση να ανταγωνιστούν τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες ταχυμεταφορών.

Η ευρωπαϊκή αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών αναμένεται στο μέλλον ότι θα χαρακτηρίζεται από τρεις συγκεντρωτικούς πόλους: τα Ολλανδικά ταχυδρομεία – TNT, τα Γερμανικά ταχυδρομεία - DHL και τα Γαλλικά ταχυδρομεία – FedEx.

Στο σχήμα που ακολουθεί φαίνονται οι κύριες συμμαχίες των εταιριών. Οι εταιρίες μεταφοράς δεμάτων (π.χ. Euronet) συμμαχούν με τους εθνικούς ταχυδρομικούς οργανισμούς (π.χ. TPG) και τις εταιρίες παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών (π.χ. TNT) δημιουργώντας τεράστιες συσπειρώσεις (π.χ. TPG network).



3. Συγκριτική Αξιολόγηση Ελληνικής και Ευρωπαϊκής Ταχυδρομικής Αγοράς

3.1. Σύνοψη αποτελεσμάτων

Βασικές διαπιστώσεις της συγκριτικής αξιολόγησης των δύο αγορών σχετικά με τα σημεία σύγκλισης και απόκλισης τους είναι:

- Η Ελληνική αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών διανύει ίσως την **περίοδο με τις εντονότερες διεργασίες** στην ιστορία της. Το ίδιο (σε μεγαλύτερη ένταση) συμβαίνει και στην ευρύτερη Ευρωπαϊκή αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών, όπου οι τεχνολογικές, οικονομικές και εμπορικές εξελίξεις, σε συνεργασία με την απελευθέρωση της αγοράς, δημιουργούν νέες απαιτήσεις χρηστών και προωθούν επιχειρηματικές διαφοροποιήσεις, με έμφαση σε ιδιωτικοποιήσεις, συγχωνεύσεις, εξαγορές και συνεργασίες/ δικτύσεις. Οι κύριοι παίκτες στην αγορά διαφοροποιούνται, μετασχηματίζονται και επεκτείνονται σε γεωγραφική κάλυψη και τύπο παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Η Ελληνική αγορά **καθολικής υπηρεσίας φαίνεται να παρουσιάζει αύξηση σε όγκο** της τάξης του 4-5% ετησίως, ενώ ο ρυθμός ανάπτυξης της ευρωπαϊκής αγοράς καθολικής υπηρεσίας είναι περίπου της τάξης του 2%-2,5%. Το γεγονός αυτό οφείλεται εν μέρει και **στην «υπανάπτυξη» των ταχυδρομικών υπηρεσιών στη χώρα μας**, που επιτρέπει μεγαλύτερους ρυθμούς αύξησης της αγοράς. Επιπλέον, **το σχετικό «άνοιγμα» δηλαδή η σχετική διαφορά στα μεγέθη μεταξύ της ελληνικής ταχυδρομικής αγοράς και της ταχυδρομικής αγοράς των λοιπών ευρωπαϊκών χωρών δεν φαίνεται να μειώνεται διαχρονικά προς όφελος της ελληνικής αγοράς, η οποία είναι πολύ λιγότερο αναπτυγμένη από αυτή των υπολοίπων χωρών**. Η απελευθέρωση της ελληνικής αγοράς θεωρείται ότι θα υποστηρίξει την ανάπτυξή της και θα βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Η ελληνική αγορά ταχυμεταφορών, η οποία για μια δεκαετία περίπου αυξάνετο με ρυθμούς της τάξης του 25%-30% κατ' έτος, φαίνεται να σταθεροποιείται στο 15-20% ετησίως, ενώ η μελλοντική της εξέλιξη εξαρτάται άμεσα από την καθετοποίηση και διαφοροποίηση των υπηρεσιών που θα προσφέρουν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου.
- Η τάση στην ευρωπαϊκή αγορά είναι να **μειώνεται ο αριθμός των απασχολούμενων στην καθολική υπηρεσία** (εξαιτίας της αύξησης του ανταγωνισμού, της ιδιωτικοποίησης, της εισαγωγής νέων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων και της προσπάθειας συμπίεσης του κόστους των υπηρεσιών) ενώ αυξάνεται και αναμένεται να αυξηθεί δραματικά το σύνολο των απασχολούμενων –άμεσα ή έμμεσα- στις ταχυμεταφορές. Στην Ελλάδα, οι απασχολούμενοι στην παροχή της καθολικής υπηρεσίας παραμένουν περίπου σταθεροί, ενώ ο αριθμός των απασχολούμενων στις ταχυμεταφορές, που αυτή τη στιγμή είναι αμελητέος (~3500 άτομα) θεωρείται ότι θα αυξηθεί σημαντικά στο μέλλον ανάλογα και με τη μετεξέλιξη των επιχειρήσεων του κλάδου.
- Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, τα όρια μεταξύ **των ταχυδρομικών υπηρεσιών, των ταχυμεταφορών και των logistics** γίνονται όλο και πιο συγκεχυμένα. Πάροχοι αποκλειστικά υπηρεσιών ταχυμεταφοράς φαίνεται να περιορίζονται σε τοπικό επίπεδο, ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου μέσω συνεργασιών, συμμετοχών κλπ με διεθνείς παίκτες, εθνικά ταχυδρομεία, αεροπορικές εταιρίες και

μεταφορικές εταιρίες επεκτείνουν τις δραστηριότητες και λειτουργίες τους, με στόχο την προσφορά ολοκληρωμένων λύσεων τόσο γεωγραφικά όσο και σε υπηρεσίες. Η τάση αυτή της αγοράς επιτείνει το βαθμό συγκέντρωσης, με αποτέλεσμα να θεωρείται βέβαιο ότι την επόμενη πενταετία θα υπάρχουν τρεις πόλοι στην ευρωπαϊκή αγορά: Deutsche Post - DHL, Γαλλικά Ταχυδρομεία – Ολλανδικά Ταχυδρομεία – TNT. Η ελληνική αγορά παρουσιάζει μεγάλη συγκέντρωση στο τμήμα των ταχυμεταφορών, όπου 3 εταιρίες συγκεντρώνουν πάνω από το 65% των συνολικών εργασιών αλλά είναι κατακερματισμένη στο κάτω άκρο της. Η διάρθρωση αυτή θα διαφοροποιηθεί αρκετά στο μέλλον, στο πλαίσιο και της απελευθέρωσης της συνολικής αγοράς. Θεωρείται δε βέβαιο, ότι θα επιβιώσουν οι μεγάλες επιχειρήσεις που θα συνεργασθούν αποτελεσματικά με κάποιο διεθνές δίκτυο και, σε τοπικό επίπεδο, μόνον όσες δημιουργήσουν συσπειρώσεις και δικτυώσεις που θα τους επιτρέψουν να εκμεταλλευθούν υπάρχουσες τεχνολογικές υποδομές και δίκτυα διανομής και, κατ' επέκταση, να λειτουργούν με οικονομίες κλίμακας σε προστατευμένες τοπικές αγορές.

- Η κατάσταση στην ελληνική αγορά, θα επηρεασθεί -και σε μεγάλο βαθμό θα διαμορφωθεί- από την **τελική επιλογή του στρατηγικού επενδυτή** στα ελληνικά ταχυδρομεία.
- Οι πάροχοι ταχυδρομικών υπηρεσιών, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, εστιάζουν τις προσπάθειες τους στην **αποδοτικότητα της αλυσίδας παραγωγής, στη μείωση του κόστους μεταφοράς, στη μείωση του κύκλου ζωής των προϊόντων τους και στη μείωση των αποθεμάτων τους**. Στο πλαίσιο αυτό, εκσυγχρονίζουν την παραγωγική τους αλυσίδα με την εισαγωγή ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων και εξειδικευμένου λογισμικού, που υποστηρίζει την παραγγελιοληψία, την παρακολούθηση του προϊόντος, την τιμολόγηση και γενικά τη διαχείριση της παραγωγής. Ιδιαίτερα οι **πάροχοι της καθολικής υπηρεσίας** βρίσκονται αντιμέτωποι με νέες ανάγκες που προκύπτουν κυρίως από την απελευθέρωση της αγοράς. Ήδη, οι εθνικοί ταχυδρομικοί οργανισμοί πολλών κρατών-μελών της ΕΕ έχουν ξεκινήσει την αναδιοργάνωση των υπηρεσιών τους με γνώμονα τέσσερις άξονες: την ιδιωτικοποίηση, τη λειτουργική βελτιστοποίηση, την εστίαση στην πελατο-κεντρική αντίληψη και την επιθετική στρατηγική ανάπτυξη σε νέες αγορές, με στόχο να προωθήσουν την αποτελεσματικότητα, την κερδοφορία και την ανάπτυξή τους.
- Οι **τεχνολογικές εξελίξεις** και ιδιαίτερα η εκτεταμένη χρήση του διαδικτύου φαίνεται να επηρεάζει διττώς την ευρωπαϊκή αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών:
 - Η διαδεδομένη χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου έχει μειώσει σημαντικά τις αποστολές επιστολών, ειδικότερα στο τμήμα της αγοράς C2C. Πάντως, η τάση αυτή εξαρτάται άμεσα και από τη μαζική υιοθέτηση της χρήσης του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου από τους καταναλωτές, που δεν αποτελεί πρακτική για τους έλληνες χρήστες για την επόμενη πενταετία. Επισημαίνεται επίσης ότι το 80-85% της συνολικής ευρωπαϊκής αλληλογραφίας προέρχεται από τις επιχειρήσεις (B2C ή B2B)
 - Η χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) σε ευρωπαϊκό επίπεδο έχει οδηγήσει σε αύξηση του αριθμού αποστολών δεμάτων και, κυρίως, σε ανάπτυξη νέων υπηρεσιών (website home delivery, electronic data handling, electronic stamping κλπ). Επίσης, η αύξηση του Κ.Ε. των επιχειρήσεων από το B2B κομμάτι έχει δώσει μεγάλη ώθηση στην ανάπτυξη των logistics.

- Σε ότι αφορά στην ελληνική αγορά, ο Σύμβουλος θεωρεί ότι η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου κατά τα επόμενα 5-10 έτη θα αφορά αποκλειστικά το B2B τμήμα της, δεδομένου ότι οι πωλήσεις μέσω καταλόγων (μετεξέλιξη των οποίων αποτελεί το ηλεκτρονικό εμπόριο στο C2C τμήμα της αγοράς) δεν αποτελούσαν ποτέ διαδεδομένη πρακτική στο ελληνικό περιβάλλον.

Βασικές διαπιστώσεις της συγκριτικής αξιολόγησης των τάσεων των δύο αγορών υποδεικνύουν τα παρακάτω:

- Η προοπτική της **απελευθέρωσης** της ταχυδρομικής αγοράς οδηγεί τους περισσότερους εθνικούς ταχυδρομικούς φορείς προς την κατεύθυνση της μερικής ή ολικής ιδιωτικοποίησης, ούτως ώστε να υποστηριχθεί αποτελεσματικότερα η διαφοροποίηση των υπηρεσιών τους προς τις ταχυμεταφορές και τα logistics. Η τάση αυτή φαίνεται ό,τι θα αποτελέσει και τη μελλοντική εξέλιξη στην ελληνική αγορά, με επιδράσεις στο σύνολο της αγοράς ταχυδρομικών υπηρεσιών.
- Μια γενικότερη εκτίμηση είναι ότι τα επόμενα χρόνια ο όγκος εργασιών που αφορά στα **δέματα** θα αυξηθεί σημαντικά, τόσο στην Ελλάδα όσο και στην ΕΕ. Η αγορά ταχυμεταφορών προβλέπεται να έχει **σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης** σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Επισημαίνεται ότι, παρόλο που οι περισσότεροι εθνικοί ταχυδρομικοί οργανισμοί κάθε χώρας βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση στους τομείς επειγουσών αποστολών και μεταφορών δεμάτων, πολλές ιδιωτικές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο χώρο κερδίζουν έδαφος. Γενικά, η αγορά αυτή αναμένεται να αναπτυχθεί περαιτέρω σε πανευρωπαϊκό επίπεδο λόγω:
 - της τάσης ανάθεσης έργων σε τρίτους (outsourcing) για εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας,
 - της παγκοσμιοποίησης των βιομηχανικών εργασιών, και
 - των νέων συστημάτων αποτελεσματικής διαχείρισης και αποδοτικότητας των επιχειρήσεων, που έχουν οδηγήσει σε μείωση των επιπέδων αποθηκευμένων προϊόντων και, κατά συνέπεια, σε αύξηση της ζήτησης για συστήματα “just-in-time”.
- Στην Ελλάδα, ο **ανταγωνισμός** μεταξύ επιχειρήσεων θα εστιασθεί στο μέλλον κυρίως στον τύπο των υπηρεσιών που προσφέρουν (επιπλέον της μεταφοράς εγγράφων και δεμάτων), στην ύπαρξη επαρκώς εκτεταμένων δικτύων, στην ταχύτητα διεκπεραίωσης και στην παροχή ειδικών τιμών και εκπτώσεων σε συνάρτηση με τον όγκο και τη συχνότητα αποστολών του πελάτη. Οι εταιρίες που επιθυμούν να εισέλθουν πλέον στην αγορά αυτή αντιμετωπίζουν υψηλά εμπόδια εισόδου καθώς πρέπει να διαθέτουν σημαντικά κεφάλαια, κατάλληλη τεχνολογική υποδομή και υποστήριξη καθώς και τεχνογνωσία. Εκτιμάται ότι, στο μέλλον οι τιμές των παρεχόμενων υπηρεσιών θα παραμείνουν σταθερές, ενώ το κόστος παροχής τους θα ανέβει, με αποτέλεσμα οι μικρές εταιρίες στον κλάδο να αντιμετωπίσουν εντονότερο πρόβλημα επιβίωσης. Αποτέλεσμα αυτού θα είναι η μείωση του αριθμού των επιχειρήσεων και η κατάλληλη δικτύωση όσων επιβιώσουν, με άλλες διεθνείς, εθνικές ή τοπικές επιχειρήσεις, με στόχο τη βελτίωση της υποδομής τους και τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας

Βασικές διαπιστώσεις σχετικά με την παροχή ταχυδρομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα είναι:

- Η Ελληνική ταχυδρομική αγορά παρουσιάζει **ιδιαίτερα έντονες διεργασίες**, που είναι εξάλλου χαρακτηριστικό του κλάδου σε ευρωπαϊκό επίπεδο, που υποδεικνύουν ό,τι στο προσεχές διάστημα θα υπάρξουν έντονες ανακατατάξεις στον κλάδο.
- Η αγορά των ταχυμεταφορών εμφανίζεται «υγιής» ειδικά σε σχέση με τους **καταναλωτές** των υπηρεσιών αυτών, οι οποίοι διαθέτουν μεγάλη ποικιλία επιλογών, ως προς την ποιότητα και την τιμή, με αποτέλεσμα το γενικότερο τιμολογιακό επίπεδο να διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα. Εντούτοις, ο μεγάλος αριθμός των επιχειρήσεων στο κάτω άκρο υποδηλώνει την ανάγκη δικτυώσεων και συσπειρώσεων, ώστε να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας, που θα επιτρέψουν την επιβίωση των υγιών επιχειρήσεων.
- Η **μονοπωλιακή θέση των ΕΛΤΑ** στην παροχή της καθολικής υπηρεσίας πιθανόν να αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα της αγοράς. Εντούτοις θα μπορούσε να στηρίξει την ανάπτυξη της εφόσον ο Οργανισμός έκανε χρήση των προνομίων του για να εκσυγχρονισθεί μέχρι την πλήρη απελευθέρωση της καθολικής υπηρεσίας και δικτύων/ συσπείρωνε, ο ίδιος ή μέσω θυγατρικών του τις μικρές επιχειρήσεις του κλάδου σε τοπικό επίπεδο (όπως στην περίπτωση της Σουηδίας). **Η σχετική ικανοποίηση της πλειοψηφίας των καταναλωτών από την ποιότητα των υπηρεσιών που του παρέχει ο ΕΛΤΑ φαίνεται να είναι συνδεδεμένη με τις χαμηλές «προσδοκίες» (expectations) των πελατών του σχετικά με την ποιότητα αυτών των υπηρεσιών.**
- Ένα πλεονέκτημα της αγοράς, που αφορά τόσο στα ΕΛΤΑ όσο και στις ιδιωτικές εταιρίες ταχυμεταφορών είναι ο συγκριτικά χαμηλότερος **βαθμός χρήσης ηλεκτρονικών μέσων** όπως το διαδίκτυο και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο από τα Ελληνικά νοικοκυριά, σε σχέση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη διατήρηση ενός ικανοποιητικού όγκου εργασιών όσον αφορά στις αποστολές εγγράφων από ιδιώτες – χρήστες.
- Βασικό μειονέκτημα που χαρακτηρίζει την ταχυδρομική αγορά θεωρείται το **ρυθμιστικό και νομικό πλαίσιο**, το οποίο και θεωρείται από την πλειοψηφία των παικτών ως ασαφές. Ανασταλτικός παράγοντας της αγοράς φαίνεται να είναι επίσης και ο χαμηλός βαθμός απελευθέρωσης της, που επιδρά αρνητικά στο μέγεθός της.
- Ένα ακόμη μειονέκτημα της ταχυδρομικής αγοράς στην Ελλάδα αποτελεί ο μεγάλος αριθμός των **μη αδειοδοτημένων/ παράνομων** εταιριών που δραστηριοποιούνται στο χώρο των ταχυμεταφορών, ζημιώνοντας σημαντικά τον ανταγωνισμό, με αρνητικές συνέπειες τόσο για τις νόμιμες επιχειρήσεις του κλάδου, όσο και για τους πελάτες – χρήστες ταχυδρομικών υπηρεσιών.

Το ιδιαίτερα δυναμικό περιβάλλον τόσο της παγκόσμιας όσο και της Ελληνικής ταχυδρομικής αγοράς δημιουργεί διαρκώς νέες ευκαιρίες και απειλές για τις ιδιωτικές εταιρίες παροχής υπηρεσιών ταχυμεταφοράς στην Ελλάδα.

- Η μεγαλύτερη ευκαιρία που παρουσιάζεται για τις ελληνικές επιχειρήσεις προέρχεται από την επικείμενη **απελευθέρωση της ταχυδρομικής αγοράς**, που προωθεί η Ευρωπαϊκή Ένωση και η οποία θα δώσει την ευκαιρία σε ιδιωτικές επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους, αλλά θα οδηγήσει και σε εκσυγχρονισμό του κρατικού φορέα (και ορισμένων ιδιωτικών επιχειρήσεων) με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και των περιθωρίων κέρδους.
- Η **εξέλιξη της τεχνολογίας** δημιουργεί επίσης νέες ευκαιρίες για τις εταιρίες ταχυμεταφορών. Οι τεχνολογικές εξελίξεις παρέχουν ευκαιρίες για περαιτέρω

επιχειρησιακή ανάπτυξη των εταιριών παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών επιτρέποντας τον εκσυγχρονισμό τους αλλά και την επέκταση των υπηρεσιών τους σε τομείς όπως τα logistics. Επιπλέον, η τεχνολογία δίνει την ευκαιρία στις εταιρίες να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν με χρήση εφαρμογών, όπως το online tracking system που χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό των αποστολών.

- Μια επικείμενη απειλή τόσο για τις Ελληνικές όσο και για τις διεθνείς εταιρίες ταχυμεταφορών αποτελεί η δημιουργία **τριών πόλων** στην Ευρωπαϊκή αγορά (Ολλανδία, Γερμανία, Γαλλία), κάτι που πιθανόν να επιφέρει πληθώρα εξαγορών, συγχωνεύσεων (και πτωχεύσεων) ιδιαίτερα μεταξύ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του κλάδου.
- Μέσα στο ίδιο πλαίσιο, το κύμα των **εξαγορών, συνεργασιών και συγχωνεύσεων** που παρατηρείται σε Ελλάδα και Ευρώπη μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες σε πολλές εταιρίες ταχυμεταφορών, ανεξαρτήτως μεγέθους, οι οποίες είτε επειδή αντιμετωπίζουν προβλήματα με τον κύκλο εργασιών τους, είτε επειδή θέλουν απλά να τον διευρύνουν, μπορούν να εκμεταλλευθούν τη συγκεκριμένη κατάσταση συνάπτοντας ιδιαίτερα κερδοφόρες και αποτελεσματικές στρατηγικές συμφωνίες και συνεργασίες με ενδιαφερόμενους ταχυδρομικούς οργανισμούς.
- Σημαντική ευκαιρία για τον ελληνικό εθνικό ταχυδρομικό φορέα θα αποτελέσει η δυνατότητα αξιοποίησης **του δικτύου των υποκαταστημάτων** του, μέσω της κατάλληλης επέκτασης των δραστηριοτήτων του σε υπηρεσίες logistics. Εξάλλου, φαίνεται ότι τα δύο βασικά πλεονεκτήματα που παρουσιάζει ο ΕΛΤΑ στο μελλοντικό στρατηγικό επενδυτή είναι το δίκτυο των υποκαταστημάτων και η ήδη υπάρχουσα δραστηριότητά του στην αγορά των ταχυμεταφορών.

Σημαντικότερες διαπιστώσεις είναι:

- Βασικότερος παράγοντας **ικανοποίησης των χρηστών** (επιχειρήσεων και ευρύ κοινού) στο τμήμα της καθολικής υπηρεσίας αποτελεί το χαμηλό κόστος. Στο τμήμα των υπηρεσιών ταχυμεταφοράς βασικοί παράγοντες αποτελούν η ταχύτητα επίδοσης και η ασφαλής εξυπηρέτηση.
- Προκειμένου να επιτύχουν τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών τους, είτε αυτοί είναι ιδιώτες είτε είναι επιχειρήσεις, οι ταχυδρομικοί φορείς θα πρέπει να αποκτήσουν περισσότερο **πελατοκεντρικό** προσανατολισμό και να εστιάσουν την προσοχή τους τόσο στη βελτίωση/ επέκταση των παρεχόμενων υπηρεσιών όσο και στην κατάλληλη τμηματοποίηση των πελατών – χρηστών τους με βάση τις ανάγκες τους.
- Στο πλαίσιο της **πελατοκεντρικής προσέγγισης**, οι εταιρίες παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών θα πρέπει να προβούν στην εισαγωγή καινοτόμων και αναθεωρημένων ταχυδρομικών υπηρεσιών, με έμφαση στην ανάπτυξη διαφοροποιημένων προϊόντων, ώστε να καλυφθεί ολόκληρο το φάσμα των πελατειακών αναγκών και απαιτήσεων, κυρίως όσον αφορά στις επιχειρησιακές ανάγκες διαφόρων εμπορικών οργανισμών.

Οι βασικές διαπιστώσεις αφορούν στα παρακάτω:

- Τα **όρια** μεταξύ των ταχυδρομικών υπηρεσιών, των ταχυμεταφορών και των logistics γίνονται όλο και πιο συγκεχυμένα, καθώς οι περισσότερες εταιρίες επεκτείνουν τις δραστηριότητες και τις λειτουργίες τους, τόσο γεωγραφικά, όσο και σε ότι αφορά στις υπηρεσίες που προσφέρουν.

- Η απελευθέρωση της αγοράς αναμένεται να επηρεάσει το (διεθνές) **επίπεδο συνεργασίας** μεταξύ των Ευρωπαϊκών ταχυδρομείων, αφού θα ξεκινήσουν σταδιακά να ανταγωνίζονται μεταξύ τους, τόσο σε ότι αφορά στη διεθνή αποστολή/ λήψη ταχυδρομικών αντικειμένων όσο και σε ότι αφορά στις εγχώριες ταχυδρομικές εργασίες.
- Οι ευρωπαϊκοί ταχυδρομικοί φορείς προσπαθούν να μετατραπούν από εγχώριοι και ελάχιστα αναπτυσσόμενοι μονοπωλιακοί οργανισμοί, σε **παγκόσμιους και δυναμικούς πάροχους υπηρεσιών διανομής**. Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις προσφέρουν την προοπτική της μεγαλύτερης εξάπλωσης των ταχυδρομείων.
- Στην **ελληνική αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών**, οι εξαγορές και οι συνεργασίες αποτελούν ήδη μια πραγματικότητα. Μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες δραστηριοποιούνται ήδη κατά βάση αυτόνομα στον ελλαδικό χώρο (κυρίως όσον αφορά στη διεθνή «international» αγορά), συνάπτοντας συμφωνίες συνεργασίας στην εγχώρια «domestic» αγορά.

3.2. Αναλυτικά Συμπεράσματα

Ακολουθεί συγκριτική αξιολόγηση της ελληνικής και διεθνούς ταχυδρομικής αγοράς, προκειμένου να κατανοηθούν όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν και καθορίζουν την αγορά αυτή.

Ειδικότερα χρησιμοποιούνται τα παρακάτω εργαλεία:

- Ανάλυση πολιτικού, κοινωνικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος. Αναλύονται οι πιθανές επιρροές του εξωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να αποσαφηνιστεί τι οδηγεί και τι μπορεί να σταματήσει τις εξελίξεις στην αγορά αυτή.
- Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (KSF). Διευκολύνουν την αναγνώριση των παραγόντων που επηρεάζουν σημαντικά την επιτυχία στην αγορά αυτή.
- Ανάλυση ανταγωνισμού, προμηθευτών, πελατών, νέων εισόδων στην αγορά και υποκατάστατων προϊόντων (Porter's 5 forces). Αποτελεί ένα δομημένο τρόπο για να εξετάσουμε το ανταγωνιστικό περιβάλλον ενός οργανισμού προκειμένου να κατανοήσουμε τις δυνάμεις που επιδρούν σε αυτόν. Εκτός αυτού επιτρέπει την καλύτερη αντίληψη των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον.

3.2.1. Ανάλυση Πολιτικού, Κοινωνικού και Τεχνολογικού Περιβάλλοντος

Στον πίνακα που ακολουθεί καθορίζουμε τις μακρο-περιβαλλοντικές τάσεις που ασκούν επιρροή στην ταχυδρομική αγορά και τους άξονες ανάλυσής τους. Οι τάσεις αυτές αφορούν τόσο στην ελληνική αγορά όσο και σε αυτήν της ΕΕ.

Παράγοντας	Άξονες ανάλυσης
Πολιτικός	<ul style="list-style-type: none">•Απελευθέρωση αγοράς•Νομικό/Θεσμικό πλαίσιο•Ρυθμιστικός φορέας•«Τοπικοί» κανονισμοί•Tariffs
Κοινωνικός	<ul style="list-style-type: none">•Δημογραφικές επιρροές•Γεωγραφική τοποθεσία πελατών και υπαλλήλων•Πολιτιστικές και πολιτισμικές επιρροές
Τεχνολογικός	<ul style="list-style-type: none">•Επιρροή νέας τεχνολογίας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες•Επιρροή νέας τεχνολογίας στο λειτουργικό μοντέλο των εταιριών

Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος: Πολιτικές, Κοινωνικές, Τεχνολογικές τάσεις

Παράγοντας	Ανάλυση
Πολιτικός	<ul style="list-style-type: none">• <i>Απελευθέρωση αγοράς</i> <p>-Η ελληνική αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών είναι μερικώς απελευθερωμένη. Έτσι, η μεν καθολική υπηρεσία αποτελεί μονοπώλιο του εθνικού ταχυδρομικού φορέα ΕΛΤΑ, ενώ η παροχή υπηρεσιών ταχυμεταφορών είναι απελευθερωμένη και λειτουργεί στο πλαίσιο των κανόνων της ελεύθερης αγοράς. Αυτό αποτελεί και απόρροια της ντιρεκτίβας της ΕΕ του Δεκεμβρίου του 1997, σύμφωνα με την οποία απελευθερώνεται, όσον αφορά στα γράμματα εσωτερικού, ότι ζυγίζει πάνω από 350 γραμμάρια και ότι έχει τιμή πάνω από 5 φορές τη βασική τιμή ενός απλού γράμματος 20 γραμμαρίων. Σύμφωνα με την ίδια ντιρεκτίβα, οι υπηρεσίες direct mail και cross border mail θα απελευθερωθούν μετά τις 31 Δεκεμβρίου 2002.</p> <p>-Στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης, στην αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών ισχύει μονοπωλιακό καθεστώς για ταχυδρομικά αντικείμενα έως 350γρ ή που αξίζουν έως 5 φορές την βασική τιμή ενός απλού γράμματος.</p> <p>-Η Ολλανδία είναι η μόνη χώρα της ΕΕ που ιδιωτικοποίησε το ταχυδρομείο της. Η αγορά της είναι μερικώς απελευθερωμένη και το μονοπώλιο περιορίζεται στα γράμματα εσωτερικού που ζυγίζουν έως 3,5 ounces.</p> <p>-Στην Γερμανία υπάρχουν περιορισμοί όσον αφορά στο τιμολόγιο και στην πρόσβαση στο δίκτυο (network access).</p>

Παράγοντας	Ανάλυση
Πολιτικός	<p>• <i>Απελευθέρωση αγοράς (συνέχεια)</i></p> <p>-Στη Σουηδία υπάρχει περιορισμός στην πρόσβαση στο δίκτυο.</p> <p>-Στην Αμερική υπάρχει κάποιο μονοπώλιο όσον αφορά στο γραμματοκιβώτιο. Η αρχή του value chain (upstream) έχει απελευθερωθεί, ενώ η διανομή γραμμάτων όχι.</p> <p>-Οι νέες προτάσεις του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (οι οποίες δεν έχουν οριστικοποιηθεί ακόμα) για την απελευθέρωση της αγοράς καθολικής υπηρεσίας περιλαμβάνουν τα παρακάτω:</p> <p>A. Να μην απελευθερωθεί η αγορά με βάση το είδος της υπηρεσίας (πχ direct mail, cross border mail).</p> <p>B. Από 1/1/2003, να υπάρξει μερική απελευθέρωση της καθολικής υπηρεσίας, έτσι ώστε το μονοπώλιο των εθνικών / κεντρικών ταχυδρομικών οργανισμών να ισχύει για ταχυδρομικά αντικείμενα έως 50gr ή που αξίζουν 2,5 φορές την βασική τιμή ενός απλού γράμματος 20gr.</p> <p>Γ. Από 1/1/2005 να μην υπάρχουν περιορισμοί (πλήρης απελευθέρωση).</p>

Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος: Πολιτικές, Κοινωνικές, Τεχνολογικές τάσεις

Παράγοντας	Ανάλυση
Πολιτικός	<ul style="list-style-type: none">• <i>Απελευθέρωση αγοράς (συνέχεια)</i> <p>Σύμφωνα με μελέτες που διεξήχθησαν για λογαριασμό της E.E και της PostEurop προκύπτει ότι:</p> <ul style="list-style-type: none">– Η απελευθέρωση των παραγωγικών διαδικασιών (upstream liberalization) της Ευρωπαϊκής αγοράς ταχυδρομικών υπηρεσιών δεν παρέχει την απαραίτητη βάση για περαιτέρω απορύθμιση (deregulation) και είναι ασύμβατη με την διατήρηση μιας κοινής τιμολογιακής πολιτικής όσον αφορά στις reserved υπηρεσίες.– Η απελευθέρωση των παραγωγικών διαδικασιών (upstream liberalization) για τους εθνικούς ταχυδρομικούς οργανισμούς της Ευρώπης θα έχει σίγουρα αρνητικές επιπτώσεις χωρίς όμως να είναι δυνατόν να υπολογισθεί η έκταση αυτών.– Η απελευθέρωση της αγοράς direct mail δεν πρόκειται να επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις στο συγκεκριμένο τμήμα της ταχυδρομικής αγοράς.– Η απελευθέρωση της αγοράς διασυνοριακής αλληλογραφίας (cross-border) είναι αναποτελεσματική.– Εάν τελικά η αγορά απελευθερωθεί για αντικείμενα έως 50 γραμ, τότε εκτιμάται ότι τα έσοδα των παροχέων της καθολικής υπηρεσίας θα μειωθούν κατά 17%, καθότι εκτιμάται ότι λόγω του έντονου ανταγωνισμού οι τιμές των γραμμάτων θα ελαττωθούν σημαντικά.– Εκτιμάται ότι η μερική απελευθέρωση της αγοράς καθολικών υπηρεσιών θα δώσει την δυνατότητα στους παροχείς της καθολικής υπηρεσίας να πραγματοποιήσουν κέρδη της τάξης έως και 1 δις euro το 2003, ενώ αν η αγορά απελευθερωθεί πλήρως οι συγκεκριμένοι φορείς το ίδιο έτος θα έχουν αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα.

Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος: Πολιτικές, Κοινωνικές, Τεχνολογικές τάσεις

Παράγοντας	Ανάλυση
Πολιτικός	<ul style="list-style-type: none">•<i>Νομικό / Θεσμικό πλαίσιο</i> <p>-Ο νόμος που καθορίζει την αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα είναι ο 2668/98, με τον οποίο καθορίζονται οι υποχρεώσεις των ταχυδρομικών επιχειρήσεων, η καθολική υπηρεσία και οι μέθοδοι διασφάλισης της, οι αρμοδιότητες της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (Ε.Ε.Τ.Τ.), οι αρμοδιότητες του Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών, οι παράμετροι έκδοσης ειδικών και γενικών αδειών παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών, οι υποχρεώσεις του φορέα παροχής καθολικής υπηρεσίας (και προς τους καταναλωτές) και τέλος τα χαρακτηριστικά των εσωτερικών και διεθνών ταχυδρομικών υπηρεσιών.</p> <p>-Οι ελληνικές ταχυδρομικές υπηρεσίες χωρίζονται βάσει του νόμου 2668/98 σε βασικές και λοιπές ταχυδρομικές υπηρεσίες. Οι μεν πρώτες αφορούν την περισυλλογή, διαλογή, μεταφορά και διανομή των ταχυδρομικών αντικειμένων, ενώ οι λοιπές δεν ανήκουν στις βασικές υπηρεσίες και έχουν σχέση με ειδικής επείγουσας διαβίβασης αντικείμενα, με διαφημιστικά αντικείμενα χωρίς διεύθυνση και με προετοιμασία ταχυδρομικών αντικειμένων.</p> <p>-Μέχρι το 1998, δεν υπήρχε στην Ελλάδα νομοθεσία που να καθορίζει με σαφήνεια το USO (Universal Services Obligation), παρόλο που υπάρχουν διάφορα έγγραφα τα οποία αντιμετωπίζουν το θέμα αυτό γενικά.</p>

Παράγοντας	Ανάλυση
Πολιτικός	<ul style="list-style-type: none">•<i>Ρυθμιστικός φορέας</i> <p>-Η ελληνική ρυθμιστική αρχή Ε.Ε.Τ.Τ., διαθέτει ως πηγές εσόδων το εφάπαξ τέλος και τα ετήσια τέλη που επιβάλλονται σε όλες τις ταχυδρομικές επιχειρήσεις, καθώς και τις χρηματικές ποινές και τα διοικητικά πρόστιμα που επιβάλλει όταν κρίνει απαραίτητο. Έτσι, οι εταιρίες ταχυμεταφορών που δραστηριοποιούνται στην αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών βάσει της γενικής άδειας που διαθέτουν είναι υποχρεωμένες να εισφέρουν ένα ποσοστό του κύκλου εργασιών τους στην Ε.Ε.Τ.Τ (0,5% έως πρόσφατα) ως ετήσια αμοιβή για την άδεια που τους παρέχει.</p> <p>-Κάτι αντίστοιχο δεν συμβαίνει στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, όπου οι αρμόδιες ρυθμιστικές αρχές ζητούν εισφορές μόνο από εταιρίες που διαθέτουν ειδική άδεια παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών προκειμένου να καλύψουν την ζημία που προκαλούν στον εθνικό ταχυδρομικό φορέα όταν συμμετέχουν στην παροχή της καθολικής υπηρεσίας.</p> <p>-Επιπλέον, οι αντίστοιχες ρυθμιστικές αρχές στην ευρωπαϊκή αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών διαθέτουν διαφοροποιημένες μεθόδους χρηματοδότησης, όπως ετήσια τέλη και πρόστιμα που επιβάλλονται σε εταιρίες ταχυμεταφορών, κρατικές επιχορηγήσεις, κτλ., ενώ κάποιες διαθέτουν πέρα από εκτελεστική και χρηματοοικονομική αυτονομία</p>

Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος: Πολιτικές, Κοινωνικές, Τεχνολογικές τάσεις

Παράγοντας	Ανάλυση
Πολιτικός	<ul style="list-style-type: none">•<i>Ρυθμιστικός φορέας (συνέχεια)</i> <p>-Οι ρυθμιστικές αρχές της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην πλειοψηφία τους υπάγονται σε και εποπτεύονται από κάποιο αρμόδιο υπουργείο. Κάποιες αρχές λειτουργούν ως σύμβουλοι του αρμόδιου υπουργείου σε ρυθμιστικά ζητήματα καθώς και σε θέματα απελευθέρωσης ή ιδιωτικοποίησης της αγοράς ταχυδρομικών υπηρεσιών, ενώ μέρος των καθηκόντων τους περιλαμβάνει τον έλεγχο της καθολικής υπηρεσίας, τον έλεγχο της αποδοτικότητας του δημοσίου ταχυδρομείου, τον έλεγχο της τιμολογιακής πολιτικής και την τυποποίηση των ταχυδρομικών διαδικασιών. Οι περισσότερες ρυθμιστικές αρχές αναλαμβάνουν ακόμη την επίλυση διαφορών που προκύπτουν ανάμεσα στους συμμετέχοντες στην ταχυδρομική αγορά, ενώ αναλαμβάνουν και την προετοιμασία, εφαρμογή και διασφάλιση του νομικού πλαισίου που διέπει την συγκεκριμένη αγορά.</p>

Παράγοντας	Ανάλυση
Πολιτικός	<ul style="list-style-type: none">•«<i>Τοπικοί</i>» κανονισμοί <p>-Τα ΕΛΤΑ είναι υποχρεωμένα να αποδίδουν στο τέλος κάθε οικονομικού έτους θετικά οικονομικά αποτελέσματα, κάτι που δεν συμβαίνει συνήθως. Για αυτό τον λόγο λαμβάνουν συχνά κρατικές επιχορηγήσεις προκειμένου να καλύψουν το έλλειμμα που παρουσιάζουν από την παροχή καθολικών υπηρεσιών.</p> <p>-Τα ΕΛΤΑ είναι υποχρεωμένα να διατηρούν επαρκή αριθμό ταχυδρομικών γραφείων, ταχυδρομικών πρακτορείων, αγροτικών διανομέων, γραμματοθυρίδων και γραμματοκιβωτίων σε όλη την επικράτεια. Είναι επίσης υποχρεωμένα να τοποθετήσουν ένα τουλάχιστον γραμματοκιβώτιο για την συλλογή της αλληλογραφίας σε κάθε οικισμό στις αγροτικές περιοχές, ενώ στις αστικές περιοχές αντιστοιχεί ένα γραμματοκιβώτιο ανά χίλιους κατοίκους. Σε περιοχές που δεν πραγματοποιείται κατ' οίκον διανομή, αυτή διεξάγεται, για τις μεν αστικές περιοχές, στα γραμματοκιβώτια των κατοικιών, για τις δε αγροτικές σε προκαθορισμένα σημεία στα οποία μπορούν να τοποθετούνται γραμματοθυρίδες. Στην περίπτωση που δεν έχουν τοποθετηθεί γραμματοθυρίδες, η αλληλογραφία πρέπει να προσκομίζεται στην κατοικία του παραλήπτη. Σε ημιαστικές περιοχές η διανομή πραγματοποιείται σε συστοιχίες γραμματοκιβωτίων που τοποθετούνται σε συγκεκριμένα σημεία.</p> <p>-Τα ΕΛΤΑ απολαμβάνουν προνομίων, μεταξύ άλλων και όσον αφορά τη φορολογία όπου δεν υποχρεώνονται να καταβάλλουν ΦΠΑ.</p>

Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος: Πολιτικές, Κοινωνικές, Τεχνολογικές τάσεις

Παράγοντας	Ανάλυση
Πολιτικός	<ul style="list-style-type: none">• <i>Tariffs</i> <p>-Η Ελλάδα ως μέλος της Ε.Ε ανήκει σε μια ευρύτερη οικονομική ζώνη όπου υπάρχουν εναρμονισμένα φορολογικά τέλη και δασμοί, ενώ συμμετέχει και στην οικονομική ζώνη του GATT (General Agreement on Tariffs and Trade), γεγονός που ευνοεί την ισότιμη ανάπτυξη εγχωρίων και αλλοδαπών επιχειρήσεων, επηρεάζοντας κατά συνέπεια και την αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών.</p> <p>-Όλες οι ευρωπαϊκές χώρες είτε δια νόμου, είτε de facto, έχουν κοινή τιμολογιακή πολιτική όσον αφορά τις reserved υπηρεσίες</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>ΑΕΠ</i> <p>Το 1998 το ΑΕΠ της Ελλάδος ήταν \$120.25 δις και κινείται ανοδικά τα τελευταία χρόνια. Τα ταχυδρομικά αντικείμενα που αντιστοιχούν σε κάθε κάτοικο μιας χώρας βρίσκονται σε συνάρτηση με το ΑΕΠ της συγκεκριμένης χώρας. Έτσι 2% αύξηση της ταχυδρομικής κίνησης αντιστοιχεί σε 1% αύξηση του ΑΕΠ.</p>

Παράγοντας	Ανάλυση
Κοινωνικός	<ul style="list-style-type: none">• <i>Δημογραφικές επιρροές</i> <p>Το εύρος του κύκλου εργασιών για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην αγορά παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών εξαρτάται άμεσα από την πληθυσμιακή πυκνότητα της περιοχής όπου δραστηριοποιείται. Όσο μεγαλύτερη είναι η πυκνότητα, τόσο περισσότερες ταχυδρομικές εργασίες μια επιχείρηση αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει.</p> <p><i>Γεωγραφική τοποθεσία πελατών και υπαλλήλων</i></p> <p>Η προσβασιμότητα μιας επιχείρησης παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη των εργασιών της, με αποτέλεσμα πολλές εταιρίες ταχυμεταφορών να ανοίγουν υποκαταστήματα σε περιοχές που θα εξυπηρετούν όσο το δυνατόν περισσότερους πιθανούς πελάτες, ενώ κάποιες άλλες εταιρίες συνάπτουν τοπικές συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις προκειμένου να αποκτήσουν αντιπροσώπους ιδιαίτερα στην επαρχία. Επιπλέον, η γεωγραφική τοποθεσία των πελατών – χρηστών ταχυδρομικών υπηρεσιών επηρεάζει, πέρα από τον χρόνο και το κόστος που προϋποθέτει κάθε αποστολή να διεκπεραιωθεί, και τον συνολικό κύκλο εργασιών της συγκεκριμένης επιχείρησης. Κατά συνέπεια, εταιρίες ταχυμεταφορών που δραστηριοποιούνται σε επαρχιακές πόλεις, όπου το επίπεδο κυκλοφοριακής κίνησης είναι πολύ χαμηλότερο από ότι στα αστικά κέντρα, έχουν την δυνατότητα μέσα σε λιγότερο χρόνο να διεκπεραιώσουν περισσότερες αποστολές.</p>

Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος: Πολιτικές, Κοινωνικές, Τεχνολογικές τάσεις

Παράγοντας	Ανάλυση
Κοινωνικός	<ul style="list-style-type: none">• <i>Πολιτιστικές και πολιτισμικές επιρροές</i> <p>Ενώ στο παρελθόν η κυρίαρχη τάση όσον αφορά την εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη – χρήστη ταχυδρομικών υπηρεσιών ήταν να χρησιμοποιεί αποκλειστικά τον δημόσιο ταχυδρομείο της χώρας του, πρόσφατα τόσο στην Ελλάδα όσο και στην υπόλοιπη Ε.Ε όλο και περισσότεροι πελάτες – χρήστες, και ιδιαίτερα πελάτες – επιχειρήσεις, επιλέγουν να χρησιμοποιούν ιδιωτικές εταιρίες ταχυμεταφορών προκειμένου να διεκπεραιώσουν τις ταχυδρομικές τους εργασίες.</p>

Παράγοντας	Ανάλυση
Τεχνολογικός	<ul style="list-style-type: none">• <i>Επιρροή νέας τεχνολογίας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες</i> <p>Η αγορά παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών είναι ένας επιχειρηματικός κλάδος ιδιαίτερα ευαίσθητος στις τεχνολογικές εξελίξεις. Παράγοντες όπως η ανάπτυξη και εκτεταμένη χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, η ευρεία διάδοση των logistics καθώς και η αναγκαιότητα ενός αποτελεσματικού supply chain management, αποτελούν παραμέτρους που επηρεάζουν τις διαδικασίες δημιουργίας και προσφοράς υπηρεσιών από τις εταιρίες ταχυμεταφορών. Επιπλέον, η ανάπτυξη της τεχνολογίας οδηγεί στην βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών και στην δημιουργία νέων ταχυδρομικών υπηρεσιών και προϊόντων, προσφέροντας προγράμματα ολοκληρωμένων λύσεων. Στο πλαίσιο αυτό, διάφορα ευρωπαϊκά εθνικά ταχυδρομεία προχωρούν στην αναβάθμιση και αυτοματοποίηση των συστημάτων διαλογής των ταχυδρομικών αντικειμένων.</p> <p>Η τεχνολογία βοηθά και στην τυποποίηση των προϊόντων / υπηρεσιών, τα οποία χρησιμοποιούνται από τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις ταχυμεταφορών (UPS, DHL, TNT, FedEx) για την αντιμετώπιση του έντονου ανταγωνισμού.</p>

Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος: Πολιτικές, Κοινωνικές, Τεχνολογικές τάσεις

Παράγοντας	Ανάλυση
Τεχνολογικός	<ul style="list-style-type: none">• <i>Επιρροή νέας τεχνολογίας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες</i> <p>Η αγορά παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών είναι ένας επιχειρηματικός κλάδος ιδιαίτερα ευαίσθητος στις τεχνολογικές εξελίξεις. Παράγοντες όπως η ανάπτυξη και εκτεταμένη χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, η ευρεία διάδοση των logistics καθώς και η αναγκαιότητα ενός αποτελεσματικού supply chain management, αποτελούν παραμέτρους που επηρεάζουν τις διαδικασίες δημιουργίας και προσφοράς υπηρεσιών από τις εταιρίες ταχυμεταφορών. Επιπλέον, η ανάπτυξη της τεχνολογίας οδηγεί στην βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών και στην δημιουργία νέων ταχυδρομικών υπηρεσιών και προϊόντων, προσφέροντας προγράμματα ολοκληρωμένων λύσεων. Στο πλαίσιο αυτό, διάφορα ευρωπαϊκά εθνικά ταχυδρομεία προχωρούν στην αναβάθμιση και αυτοματοποίηση των συστημάτων διαλογής των ταχυδρομικών αντικειμένων.</p> <p>Η τεχνολογία βοηθά και στην τυποποίηση των προϊόντων / υπηρεσιών, τα οποία χρησιμοποιούνται από τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις ταχυμεταφορών (UPS, DHL, TNT, FedEx) για την αντιμετώπιση του έντονου ανταγωνισμού.</p>

Παράγοντας	Ανάλυση
Τεχνολογικός	<ul style="list-style-type: none">• <i>Επιρροή νέας τεχνολογίας στο λειτουργικό μοντέλο των εταιριών</i> <p>Η εξέλιξη της τεχνολογίας πέρα από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει η αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών, επηρεάζει καθοριστικά και δομή και λειτουργία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται μέσα σε αυτή. Οι συνέπειες απλώνονται τόσο στο οριζόντιο και πολύ περισσότερο στο κάθετο λειτουργικό επίπεδο μιας επιχείρησης όπου μέσω εξειδικευμένων τεχνολογικών εφαρμογών επιτυγχάνεται η ταχύτερη και ακριβέστερη λήψη και διαβίβαση παραγγελιών και εντολών, ενώ παράλληλα επιτυγχάνεται η αποδοτική διαχείριση και προώθηση των ταχυδρομικών αντικειμένων. Πέρα από τις ιδιωτικές εταιρίες ταχυμεταφορών που δραστηριοποιούνται στον χώρο, η νέα τεχνολογία επηρεάζει την γενικότερη δομή και λειτουργία των παραδοσιακών ταχυδρομικών οργανισμών που διαθέτει κάθε χώρα, οι οποίοι προκειμένου να προσαρμοσθούν στις δύσκολες συνθήκες του ανταγωνισμού, προχωρούν σε οργανωτικές και λειτουργικές αναδιαρθρώσεις, δημιουργώντας αποτελεσματικότερα μοντέλα διοίκησης και διαχείρισης.</p>

3.2.2. Ανάλυση ανταγωνιστικού πλαισίου: Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (KSF)

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας στην πανευρωπαϊκή αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

Μάρκετινγκ

- Η πλήρης και εξειδικευμένη **κάλυψη** όλων των αναγκών που προκύπτουν από την ανάπτυξη και τη λειτουργία των διαφόρων επιχειρηματικών κλάδων στους οποίους επεκτείνονται.
- Η υψηλή **ποιότητα** των παρεχομένων υπηρεσιών και προϊόντων, κυρίως σε ότι αφορά στην έγκαιρη παράδοση των διάφορων αποστολών.
- Η **συστηματοποίηση-τυποποίηση** και διαχρονικότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.
- Η άριστη **εξυπηρέτηση** των πελατών.

Χρηματοοικονομική

- Οι οικονομίες κλίμακας.
- Ο **έλεγχος του κόστους**.
- Η καλή τιμολογιακή πολιτική (σωστή τιμολόγηση).

Ανθρώπινο Δυναμικό

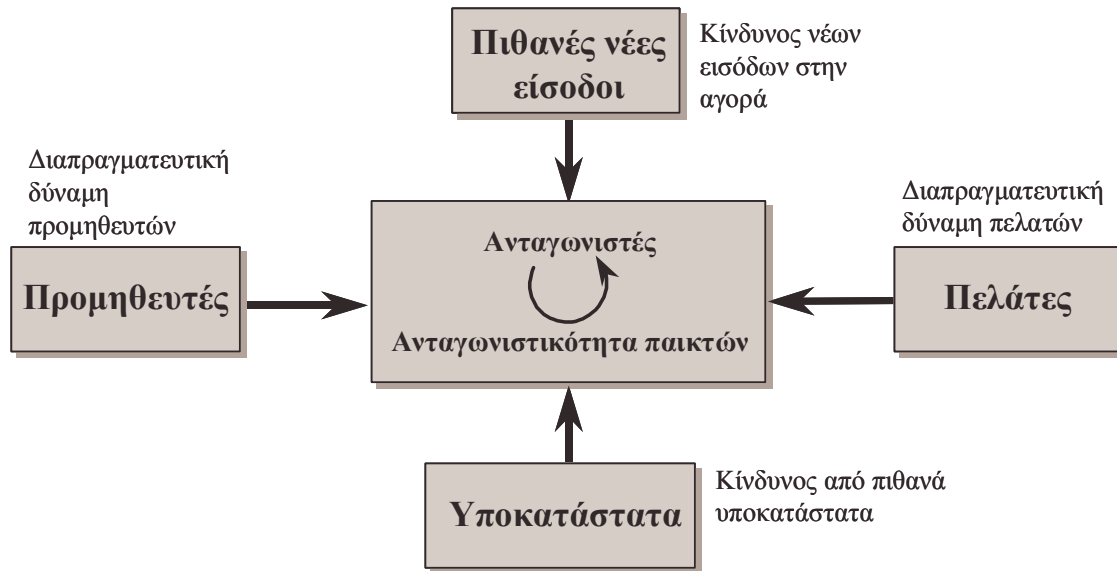
- Το κατάλληλα επιλεγμένο, εξειδικευμένο και άρτια εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Λειτουργίες

- Οι υποδομές όσον αφορά στα **πληροφοριακά συστήματα** και στα σημεία διαλογής, ο άρτιος εξοπλισμός (συμπεριλαμβανομένου και του μηχανολογικού), η τεχνολογία και η τεχνογνωσία.
- Η **συστηματοποίηση-τυποποίηση** των διαδικασιών (TQM).
- Η άμεση προσαρμογή και εκμετάλλευση όλων των **τεχνολογικών εξελίξεων**.

3.2.3. Ανάλυση ανταγωνιστικού πλαισίου: Porter's 5 forces

Αναλύεται η αγορά και το ανταγωνιστικό πλαίσιο μέσα στο οποίο κινούνται οι εταιρίες, χρησιμοποιώντας σαν οδηγό το παρακάτω σχήμα. Η ανάλυση αφορά τόσο στην Ελλάδα όσο και στην ΕΕ.



Αγορά καθολικής υπηρεσίας

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών*

Λόγω του δημόσιου χαρακτήρα των ΕΛΤΑ, του μοναδικού φορέα που δραστηριοποιείται στην ελληνική αγορά καθολικής υπηρεσίας, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του είναι πολύ μικρή.

Διαπραγματευτική δύναμη πελατών*

Οι πελάτες διακρίνονται σε:

- Ιδιώτες
- Επιχειρήσεις

Τα switching costs είναι υψηλά τόσο για τους ιδιώτες όσο και για τις επιχειρήσεις διότι η καθολική υπηρεσία αποτελεί αυτή τη στιγμή μονοπώλιο. Οι ιδιώτες πελάτες

* Τα στοιχεία αφορούν την Ελλάδα

δεν έχουν διαπραγματευτική δύναμη. Οι επιχειρήσεις-πελάτες με μεγάλους όγκους αποστολών έχουν το περιθώριο διαπραγμάτευσης.

Κίνδυνος από νέες εισόδους στην αγορά

Προς το παρόν, η καθολική υπηρεσία προστατεύεται στην Ελλάδα από το νόμο. Το 2003, οπότε θα απελευθερωθεί η αγορά, θα υπάρξει η δυνατότητα εισόδου νέων παικτών σε αυτή. Ήδη δύο ελληνικές εταιρίες έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον να εισέλθουν σε αυτή την αγορά, ενώ αναμένεται να υπάρξει ενδιαφέρον από κάποιους ταχυδρομικούς οργανισμούς της ΕΕ (κυρίως μέσω αγοράς μεριδίου των ΕΛΤΑ).

Το βασικό πρόβλημα που θα αντιμετωπίσουν οι ελληνικές ή ξένες εταιρίες που θα αποφασίσουν να δραστηριοποιηθούν στην αγορά της καθολικής υπηρεσίας είναι αυτό του **δικτύου**. Τα ΕΛΤΑ διαθέτουν εξαιρετικά εκτεταμένο δίκτυο το οποίο παρέχει πανελλαδική κάλυψη και η εταιρία που θα αποφασίσει να τα ανταγωνιστεί θα χρειαστεί μεγάλο κεφάλαιο και τεχνογνωσία. Εκτός αυτού, στην Ελλάδα (αλλά και στην υπόλοιπη ΕΕ) υπάρχουν περιορισμοί στη χρήση του δικτύου (γραμματοκιβωτίων κλπ) του εθνικού ταχυδρομικού οργανισμού. Ένας τρόπος να παρακάμψει μια εταιρία τα προβλήματα αυτά, είναι να αγοράσει μερίδιο των ΕΛΤΑ, αποκτώντας έτσι πρόσβαση σε όλη του την υποδομή.

Εκτός αυτού, στην καθολική υπηρεσία λειτουργούν οι **οικονομίες κλίμακας**, οι οποίες δημιουργούν ένα ακόμα εμπόδιο για τις πιθανές νέες εισόδους. Επιπλέον, τα ΕΛΤΑ αναγνωρίζονται από το 93% του κοινού και από το 99% των επιχειρήσεων (strong brand identity).

Η αναμενόμενη απελευθέρωση της ταχυδρομικής αγοράς που δρομολογείται από την ΕΕ μπορεί να δημιουργήσει ένα ελκυστικό περιβάλλον νέων ευκαιριών που θα οδηγήσει στην είσοδο νέων μεγάλων παικτών και στην Ελληνική αγορά. Οι παίκτες αυτοί θα είναι κατά κύριο λόγο ξένες πολυεθνικές εταιρίες (και κυρίως εθνικά ταχυδρομεία), χωρίς όμως να αποκλείονται και οι ελληνικές εταιρίες που θα θελήσουν να επωφεληθούν αυτής της ευκαιρίας. Εάν η απελευθέρωση είναι ολική, τότε **αναμένεται να ενταθεί ακόμα περισσότερο ο ανταγωνισμός των υπαρχόντων παικτών** αλλά είναι πιθανό να αυξηθούν περαιτέρω και οι νέες εισοδοί (τόσο στην Ελλάδα όσο και την υπόλοιπη ΕΕ).

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι ο κίνδυνος από νέες εισόδους στην ελληνική αγορά της καθολικής υπηρεσίας είναι μάλλον χαμηλός. Όσον αφορά στην ΕΕ, η αναμενόμενη απελευθέρωση της αγοράς θα επιτρέψει νομικά την είσοδο νέων εταιριών στην καθολική υπηρεσία. Παρόλα αυτά, η είσοδος νέων παικτών θα είναι δυσχερής για τους λόγους που προαναφέραμε στην περίπτωση της ελληνικής αγοράς.

Κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα / υπηρεσίες

Το βασικό υποκατάστατο είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, του οποίου η χρήση αυξάνει πανευρωπαϊκά, και το ηλεκτρονικό εμπόριο εν γένει.

Η αλλαγή από την καθολική υπηρεσία προς τη χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή εμπορίου είναι σχετικά εύκολη. Η διείσδυση των Η/Υ και του διαδικτύου στις επιχειρήσεις (ελληνικές και της ΕΕ) και τα νοικοκυριά της ΕΕ είναι μεγάλη, ενώ στα

ελληνικά νοικοκυριά είναι πολύ μικρή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, ο κίνδυνος από το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή εμπόριο να είναι μικρός βραχυπρόθεσμα, ενώ σε μεσομακροπρόθεσμο ορίζοντα δύναται να αυξηθεί.

Ανταγωνιστικότητα παικτών

Η ελληνική αγορά καθολικής υπηρεσίας παρουσιάζει τα τελευταία πέντε χρόνια αύξηση της τάξης του 4-5% κατ' όγκο ανά έτος, αποτελεί δε μονοπώλιο.

Η ευρωπαϊκή αγορά καθολικής υπηρεσίας **χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό** και χαμηλό ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης (2% κατ' όγκο). Έτσι, κάποιοι ταχυδρομικοί οργανισμοί, στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν τον έντονο ανταγωνισμό και να μειώσουν τα συνολικά τους κόστη αναγκάστηκαν να προβούν σε μείωση του προσωπικού τους. Πάντως, τα υψηλά κόστη δεν επηρεάζουν την αποδοτικότητα της υπηρεσίας.

Αγορά ταχυμεταφορών

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών*

Οι προμηθευτές στη συγκεκριμένη αγορά προμηθεύουν τις εταιρίες με:

- Τα οχήματα (φορτηγάκια, φορτηγά και μοτοσυκλέτες) για τις μεταφορές των επιστολών, των δεμάτων κλπ
- Τα καύσιμα
- Τις στολές των οδηγών και των υπαλλήλων υποδοχής
- Τα πληροφοριακά συστήματα (hardware και software)
- Το χαρτί για τα τιμολόγια, τις αποδείξεις και γενικότερα τα vouchers
- κλπ

Το κόστος αλλαγής από τον ένα προμηθευτή στον άλλο είναι χαμηλό, αφού αφενός δεν υπάρχει συγκεντρωτισμός των προμηθευτών, αφετέρου τα προϊόντα τους απαντώνται ευρέως στην αγορά και δεν είναι εξειδικευμένα.

Ουσιαστικά δεν υπάρχει κίνδυνος forward integration των προμηθευτών. Τα έξοδα μεταφορών, που αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα κόστη για τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην ταχυδρομική αγορά, θα μπορούσαν να μειωθούν σε περίπτωση συνεργασίας με σταθερούς προμηθευτές.

Στα έξοδα μεταφορών συμπεριλαμβάνεται και η βενζίνη η τιμή της οποίας υφίσταται πολλές διακυμάνσεις. Ορισμένες εταιρίες ταχυμεταφορών αντιμετωπίζουν το πρόβλημα αυτό μεταφέροντας το κόστος στους πελάτες τους, αυξάνοντας έτσι τις τιμές τους. Πάντως η πιθανότητα forward integration των εταιριών πετρελαίου είναι μηδαμινή, οπότε δεν αποτελούν κίνδυνο για τις εταιρίες ταχυμεταφορών.

* Τα στοιχεία αφορούν την Ελλάδα

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι **η δύναμη των προμηθευτών είναι πολύ μικρή και δεν επηρεάζει το ανταγωνιστικό πλαίσιο στο οποίο κινούνται οι εταιρίες**. Η ίδια κατάσταση αναμένεται να διατηρηθεί και στο μέλλον.

Διαπραγματευτική δύναμη πελατών

Οι πελάτες, πανευρωπαϊκά, διακρίνονται σε:

- Ιδιώτες
- Επιχειρήσεις

Γενικά, στην Ελλάδα οι πελάτες δεν μπορούν να χαρακτηριστούν συγκεντρωμένοι είτε είναι ιδιώτες, είτε είναι επιχειρήσεις. Τα τιμολόγια των εταιριών ταχυμεταφορών είναι ευρέως γνωστά και οι επιχειρήσεις-πελάτες χρησιμοποιούν αυτή τη γνώση για να επιτύχουν καλύτερες τιμές.

Στον ελλαδικό χώρο, από τους μεγάλους πελάτες-επιχειρήσεις υπάρχει ο κίνδυνος backward integration, δηλαδή ο κίνδυνος της δημιουργίας εσωτερικού τμήματος αλληλογραφίας ή ακόμα και εταιρίας ταχυμεταφορών αρχικά για εξυπηρέτηση των ιδίων αναγκών τους και μετά για εκμετάλλευση.

Τα switching costs είναι χαμηλά για τους πελάτες στην Ελλάδα, αφού μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε μια πληθώρα εταιριών με παρεμφερείς υπηρεσίες και τιμές. Οι μεγάλες εταιρίες ταχυμεταφορών έχουν συνήθως υψηλότερες τιμές αλλά προσφέρουν ταυτόχρονα και καλύτερη εξυπηρέτηση, με αποτέλεσμα η σχέση τιμής και παρεχόμενης υπηρεσίας να παραμένει σταθερή. Το κόστος της αλλαγής για τους πελάτες στην ευρωπαϊκή αγορά ταχυμεταφορών είναι χαμηλό αφού όλες οι εταιρίες παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες / προϊόντα.

Δεν υπάρχει ιδιαίτερο πιστότητα στην επωνυμία (brand loyalty) στην ελληνική αγορά και είναι λίγες οι εταιρίες των οποίων τα ονόματα είναι ευρύτερα γνωστά. Η αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας (brand identity) δεν είναι σημαντικό για τους πελάτες στην ΕΕ.

Εν κατακλείδι, μπορούμε να πούμε ότι **η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών τόσο στην Ελλάδα όσο και στην ΕΕ είναι υψηλή και αναμένεται να αυξηθεί στο μέλλον**.

Κίνδυνος από νέες εισόδους στην αγορά

Η αγορά ταχυμεταφορών είναι απελευθερωμένη τόσο στην Ελλάδα όσο και στην ΕΕ. Έτσι από την άποψη του θεσμικού πλαισίου, δεν υπάρχουν εμπόδια εισόδου σε αυτή.

Στο άνω τμήμα της ελληνικής αγοράς ταχυμεταφορών λειτουργούν οι οικονομίες κλίμακας (σε επίπεδο λειτουργιών), ενώ το κάτω τμήμα δεν λειτουργεί με τους ίδιους κανόνες. Οι οικονομίες κλίμακας είναι δύσκολο (έως αδύνατο) να επιτευχθούν από μικρές εταιρίες.

Το αναγκαίο κεφάλαιο για να ξεκινήσει μια εταιρία στην Ελλάδα είναι υψηλό λόγω των σημαντικών αναγκών σε υποδομή και της απαιτούμενης γνώσης των

λειτουργιών. Η δημιουργία δικτύου αντιπροσώπων ή υποκαταστημάτων στην Ελλάδα είναι εξαιρετικά δύσκολη λόγω του ότι χρειάζεται γνώση της αγοράς (και των σχετικών καναλιών) και κεφάλαιο (στην περίπτωση των υποκαταστημάτων).

Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι ότι μόνο μεγάλες εταιρίες έχουν (και θα έχουν στο μέλλον) τη δυνατότητα να εισέλθουν στην ελληνική αγορά.

Οι πολυεθνικές εταιρίες κάνουν, σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, ανάθεση σε τρίτους (outsourcing) το κομμάτι της αλληλογραφίας ή γενικότερα της μεταφοράς ή ταχυμεταφοράς αντικειμένων προκειμένου να επωφεληθούν των οικονομιών κλίμακας. Αυτό αναμένεται να οδηγήσει σε περαιτέρω αύξηση της ανάπτυξης της αγοράς και της έντασης του ανταγωνισμού, ενώ μπορεί να οδηγήσει σε είσοδο και νέες εταιρίες. **Στην ΕΕ θα υπάρξουν κατά κύριο λόγο είσοδοι των εθνικών φορέων της μιας χώρας στις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ.**

Κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα / υπηρεσίες

Το βασικό υποκατάστατο διεθνώς είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το ηλεκτρονικό εμπόριο εν γένει. Η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αυξάνεται πανευρωπαϊκά.

Ανταγωνιστικότητα παικτών

Η αγορά των ταχυμεταφορών εμφανίζει τα τελευταία πέντε χρόνια αυξητικές τάσεις και ετήσιους ρυθμούς ανάπτυξης της τάξης του 10-15% τόσο στην Ελλάδα όσο και στην ΕΕ. Παρόλα αυτά, το περιθώριο κέρδους, τουλάχιστον στην ελληνική αγορά, είναι πολύ χαμηλό (μονοψήφιο). Χαρακτηρίζεται από πολύ έντονο ανταγωνισμό σε πανευρωπαϊκό επίπεδο. Επειδή είναι εντάσεως εργασίας, χαρακτηρίζεται από υψηλά πάγια κόστη (διεθνώς).

Στο άνω τμήμα της, η ελληνική αγορά ταχυμεταφορών εμφανίζει μεγάλη συγκέντρωση αφού 3 εταιρίες καταλαμβάνουν πάνω από το 65% της συνολικής αγοράς, ενώ στο κάτω τμήμα της εμφανίζεται εξαιρετικά κερματισμένη. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η αγορά αποτελείται από ισχυρές εταιρίες οι οποίες συνεχώς αυξάνουν το μέγεθός τους καθώς απλώνονται σε όλο τον κόσμο. Συνεπώς για να αντιμετωπίσουν τον έντονο ανταγωνισμό, οι μικρές εταιρίες συνεργάζονται με τις μεγαλύτερες.

Οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά ταχυμεταφορών δεν εμφανίζουν σοβαρές διαφορές όσον αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα, αλλά διαφοροποιούνται σημαντικά όσον αφορά στην υποδομή και στην τεχνογνωσία. Στην ευρωπαϊκή αγορά, δεν υπάρχουν διαφοροποιήσεις μεταξύ των προϊόντων/ υπηρεσιών, και η αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας (brand identity) δεν αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης.

Σε παγκόσμιο επίπεδο οι εταιρίες μεταφορών ή ταχυμεταφορών προσφέρουν πλέον “just-in-time” διανομές, διανομές ακριβώς την ώρα που θέλει ο πελάτης και νέα προϊόντα που προσθέτουν αξία στον πελάτη.

Ελληνική αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών

Διαπραγματευτική δύναμη πελατών

Όπως προκύπτει από την έρευνα αγοράς που διενήργησε η Centrum, οι περισσότερες αποστολές και λήψεις επιστολών, δεμάτων/ μικροδεμάτων και εγγράφων γίνονται στο εσωτερικό της χώρας. Ο κύριος πυρήνας τους είναι η Αθήνα, με δεύτερο τη Θεσσαλονίκη. Όσον αφορά στο εξωτερικό, οι περισσότερες αποστολές και λήψεις γίνονται στις χώρες της ΕΕ. Τα στοιχεία αυτά αφορούν τόσο στους χρήστες-κοινό όσο και στους χρήστες-επιχειρήσεις.

Από την ίδια έρευνα προκύπτει ότι η υπηρεσία που χρησιμοποιεί το μεγαλύτερο μέρος του κοινού είτε πρόκειται για ιδιώτες είτε πρόκειται για επιχειρήσεις είναι η αποστολή επιστολών με ποσοστά 66% και 88% αντιστοίχως.

Τόσο το ευρύ κοινό όσο και οι χρήστες-επιχειρήσεις ξεχωρίζουν την ταχύτητα εξυπηρέτησης, το κόστος των υπηρεσιών και την αξιοπιστία των υπηρεσιών ως τα πιο σημαντικά στοιχεία επιλογής φορέα παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών.