

Grażyna Wolska
Uniwersytet Szczeciński*

Strategie globalne przyjęte przez wiodące europejskie poczty publiczne w obszarze usług ekspresowych i logistycznych**

Działalność pocztowa miała zawsze charakter międzynarodowy, a obecnie coraz częściej globalny, w aspekcie zarówno rynkowym, jak i działalności odrębnych pocztowych jednostek gospodarczych. Wynika to ze specyfiki tej dziedziny gospodarowania, polegającej na świadczeniu usług pocztowych, mających charakter sieciowy, na obszarze całego świata. Na przestrzeni lat zmieniał się tylko układ sił i większe, wynikające z dokonującej się liberalizacji rynku usług pocztowych, możliwości poszczególnych operatorów pocztowych. Ten układ sił i możliwości zależał od polityki poszczególnych państw, która umożliwiała lub też hamowała podjęcie przez operatorów pocztowych działalności wykraczającej poza obszar powszechnych usług pocztowych, w tym zwłaszcza takich usług jak ekspresowe i logistyczne.

Stopniowe otwieranie się rynków pocztowych i włączanie się w rynek globalny wymusza na operatorach pocztowych zwiększenie atrakcyjności poprzez doskonalenie oferty świadczonych usług w skali krajowej i międzynarodowej. Przejawem podjętych w tym kierunku zmian są przyjęte przez wiodące europejskie poczty publiczne strategie oparte na następujących założeniach:

- internacjonalizacji poprzez wykupy, udziały i kooperację z firmami kurierskimi, transportowymi i logistycznymi
- wprowadzenie innowacji, rozumianej jako absorpcja nowych rozwiązań własnych i zdolność do natychmiastowego wdrażania rozwiązań innych, które mogą podnieść efektywność działania
- zbudowanie sieci silnych pozycji we wszystkich globalnie strategicznych krajach (przede wszystkim w krajach triady¹), aby uzyskać pierwszeństwo przewagi, jak i skali
- wprowadzenie produktu globalnie wystandaryzowanego, uzyskując w ten sposób przewagę zarówno w zakresie ustanawiania standardów branżowych, jak i przywiązania klientów
- zbudowanie globalnej sieci opartej na optymalnie skoordynowanej i zlokalizowanej działalności, pozwalającej uzyskać taką przewagę w zakresie kosztów i jakości, której konkurentom trudno będzie sprostać
- wypromowanie globalnej marki i opracowanie globalnej reklamy w celu zbudowania własnego wizerunku, który konkurentom trudno będzie podważyć².

Realizacja przedstawionych założeń na poszczególnych rynkach usług pocztowych z natury rzeczy charakteryzuje się róż-

Tabela 1. Poziom działań globalnych wiodących europejskich publicznych operatorów pocztowych Źródło: opracowanie własne.

Europejscy publiczni operatorzy pocztowi	Region			
	Europa	Ameryka Północna	Ameryka Południowa	Daleki Wschód
TPG-TNT Post Group	silna pozycja na rynku	próba budowania pozycji, rosnący udział w rynku	próba budowania pozycji	próba budowania silnej i stabilnej pozycji
Deutsche Post World Net	silna pozycja na rynku	próba budowania silnej pozycji	próba budowania silnej pozycji	próba budowania silnej i stabilnej pozycji
Groupe La Poste	stabilna pozycja, rosnący udział w rynku	próba budowania silnej pozycji	jeszcze nieobecna	jeszcze nieobecna
Royal Mail Group	stabilna pozycja, rosnący udział w rynku	słaba pozycja, próba budowania pozycji	jeszcze nieobecna	próba budowania pozycji

nią intensywnością. Przesądzają o tym następujące czynniki:

- wysokość posiadanych środków finansowych
- stan infrastruktury, która warunkuje tworzenie przewagi konkurencyjnej i sieci globalnej
- tempo zachodzących zmian w nowych technologiach, których wdrożenie umożliwia standaryzację usług, jest jednak często związane z ograniczonymi zasobami finansowymi oraz możliwościami ich kredytowania.

Globalizacja jako tendencja ewolucji rynku usług pocztowych jest wspierana przez organizacje międzynarodowe, takie jak Światowy Związek Pocztowy (SZP)³ i Bank Światowy. Na europejskim rynku usług pocztowych do publicznych operatorów pocztowych, które przekształciły się w globalnie operujące, nowoczesne przedsiębiorstwa rynkowe, należy Deutsche Post World Net, TPG-TNT Post Group, Royal Mail Group i Groupe La Poste. Są one często w języku potocznym określane jako „superpoczty”. Wskutek przeprowadzonej transformacji zajmują znaczące miejsce obok takich podmiotów rynku usług pocztowych, jak UPS (United Parcel Service) czy FedEx (Federal Express)⁴.

Zainteresowanie publicznych operatorów pocztowych działalnością w globalnej skali potwierdza praktyka gospodarcza obserwowana w Deutsche Post World Net, TPG-TNT Post Group, Groupe La Poste i Royal Mail Group, których rozmiary uczestnictwa w globalnym rynku zaprezentowano w tabeli 1.

* Dr hab. Grażyna Wolska, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług (*przyp. red.*).

** Artykuł recenzowany (*przyp. red.*)

¹ Triada to grupa krajów, która ma szczególne znaczenie w procesie globalizacji. Są to wiodące kraje Ameryki Północnej (USA, Kanada), Europy Zachodniej (głównie kraje Unii Europejskiej) i Azji Wschodniej (Japonia, Singapur, Hongkong, Korea Południowa, Tajwan) oraz Nowa Zelandia i Australia. Triadę tworzy około 40 państw, które zamieszkuje niecałe 16% ludności świata. W krajach Triady ma siedzibę 100 największych na świecie, globalnie działających korporacji transnarodowych.

² G.S. Yip: Strategia globalna. PWE, Warszawa 1996, s. 210–211.

³ Już w 1994 r. na kongresie SZP wskazywano na konieczność przekształcania narodowych operatorów pocztowych w przedsiębiorstwa działające na ogólnych zasadach rynkowych.

⁴ G. Wolska: Globalizacja działalności pocztowej na przykładzie wybranych europejskich publicznych operatorów pocztowych. X Sympozjum Poczty Polskiej, Szczecin 2003, s. 309.

Niewątpliwie najsilniejszą pozycję na europejskim rynku usług pocztowych ma Deutsche Post World Net (DPWN). Drugim z najsilniejszych europejskich operatorów pocztowych jest TPG-TNT Post Group.

W obliczu planowanej na 2009 r. całkowitej liberalizacji rynku usług pocztowych w UE oraz malejącego przyrostu wolumenu przesyłek listowych, koncern DPWN poprzez ekspansję oraz przejmowanie prywatnych operatorów pocztowych próbuje zapewnić sobie alternatywne źródła dochodów. Obecnie w jego posiadaniu jest około 1 300 firm – córek⁵. DPWN planuje, że w kolejnych latach (począwszy od roku 2005) połowę całego dochodu koncernu stanowią będą wpływy z sektora logistycznego oraz usług ekspresowych⁶.

Rozwój koncernu DPWN można podzielić na trzy okresy⁷:

1. Tak zwany okres zwrotny, który przypada na lata 1990 – 1997. W tym czasie głównym zadaniem była przebudowa i restrukturyzacja przedsiębiorstwa państwowego w nowoczesnego operatora pocztowo – logistycznego. Proces ten powiódł się dzięki wprowadzeniu nowych struktur organizacyjnych, utworzeniu sprawnej infrastruktury, obniżeniu kosztów oraz wprowadzaniu efektywnej polityki personalnej. Wymienione czynniki były podstawą do rozpoczęcia ekspansji koncernu na międzynarodowe rynki pocztowe.
2. Okres internacjonalizacji, mający miejsce w latach 1998 – 2000. Okres ten charakteryzował się intensywną ekspansją DPWN poprzez częściowe lub całkowite wykupywanie firm (między innymi kurierskich, spedycyjnych, logistycznych, przewozowych), tworzenie porozumień i stowarzyszeń handlowo – gospodarczych na zasadach partnerskich,

zawieranie aliansów strategicznych. Podjęta i konsekwentnie realizowana internacjonalizacja spowodowała, że poczta niemiecka stała się najsilniejszym operatorem pocztowym w Europie. Potwierdzeniem jej siły rynkowej była akcja Initial Public Offering (IPO) w Niemczech, jak i poza granicami państwa. W jej efekcie udziały spółki zostały równo podzielone między klientów indywidualnych i instytucjonalnych. Sukces operatora odzwierciedlają następujące fakty:

- popyt na udziały Deutsche Post ośmiokrotnie przerósł ich podaż
 - 60% pracowników Deutsche Post zdecydowało się na wykupienie akcji swojej firmy
 - w Wielkiej Brytanii chęć stania się udziałowcami niemieckiego operatora zgłosiło 30 000 inwestorów⁸.
3. Okres umacniania pozycji na rynkach usług logistycznych i ekspresowych, planowany na lata 2001 – 2005. Umocnienie pozycji poprzez dalsze inwestycje, rozbudowę i ekspansję DPWN głównie w sektorze ekspresowym i logistycznym, co ma na celu znaczną dywersyfikację usług, a przede wszystkim stworzenie globalnie rozpoznawalnej marki koncernu.

W ramach działań globalnych koncern DPWN przyjął trzy główne kierunki ekspansji skierowanej na rynek:

- europejski
- północnoamerykański
- azjatycki.

Na europejskim rynku w obszarze szczególnego zainteresowania DPWN znajdują się kraje wykazujące duży potencjał gospodarczy (Anglia, Holandia i Francja) oraz rynki nowo przyjętych państw do Unii Europejskiej. Do przykładów przedsięwzięć konsolidacyjnych na europejskim rynku usług pocztowych po 2000 r. można zaliczyć następujące:

- całkowite przejęcie⁹ w marcu 2003 roku angielskiego operatora Securicor Omega Holdings, obsługującego około 50% brytyjskiego sektora paczkowego i logistycznego¹⁰
- przejęcie w 68,3% francuskiego operatora Ducros Services, specjalizującego się przede wszystkim w usługach logistyczno – transportowych
- przejęcie firmy Van Gend & Loos/Correct Express oraz firmy R.P. Holding B.V., specjalizujących się w świadczeniu usług logistycznych, ekspresowych i kurierskich¹¹
- przejęcie szwedzkiego operatora transportowo – logistycznego ASG, będącego jednym z największych przedsiębiorstw logistycznych na terenie Europy Północnej; firma ma duże udziały w sektorze ładunków frachtowych oraz transportu morskiego w Skandynawii
- przejęcie włoskiej firmy MIT, oferującej usługi paczkowe i ekspresowe oraz operatora Ascoli, specjalizującego się w przewozie paczek o dużej masie i ładunków paletowych.

Charakteryzując rozwój ekspansji Deutsche Post World Net na pocztowym rynku europejskim należy nadmienić, że zintensyfikowanie procesów rozszerzania obszaru działania umożliwia także rozpoczynająca się w krajach Unii Europejskiej stopniowa prywatyzacja państwowych operatorów pocztowych¹².

Kolejnym ważnym obszarem aktywności koncernu DPWN jest Ameryka Północna, a przede wszystkim rynek usług pocztowych Stanów Zjednoczonych. W roku 1999 DPWN wykupiła w Stanach Zjednoczonych za cenę ponad miliarda dolarów jednego z największych, międzynarodowych operatorów logistycznych – Air Express International (AEI), posiadającego 705 filii w około 135 pań-

⁵ Die Post geht im Ausland ab. „Die Welt” z 23 marca 2003.

⁶ www.dpwn.de.

⁷ Consistently moving towards success. „Management Mail” 2002, nr 11.

⁸ Ch. Hounsfield: Initiating pugnacious opportunities? Postal technology international. UK & International Press Abinger House, Surrey 2001, s. 25–29.

⁹ Do 2003 r. DPWN było w posiadaniu 50% akcji Securicor Omega Holdings.

¹⁰ Die britische Post in der Krise. „Die Welt” z 27 marca 2002.

¹¹ W roku 1999 Deutsche Post World Net wykupiła gałąź logistyczno - transportową grupy Nedlloyd - European Transport and Distribution (ETD), w tym m.in. mającą silną pozycję na logistycznym rynku krajów Beneluxu firmę Van Gend & Loos. Jest ona obecnie, wraz z nowo zakupionym R.P. Holding B.V. oraz spółką Correct Express, czołowym operatorem świadczącym usługi logistyczne dla sektora opieki zdrowotnej w Holandii. Deutsche Post World Net übernimmt die niederländischen Paketunternehmen Expresse Partners und Routing Partners. „Manager Magazin” z 14 lutego 2003.

¹² Koncern DPWN zainteresowany jest współpracą oraz przejmowaniem akcji europejskich pocztowych operatorów narodowych. Przykładem jest Austria, której rząd na początku 2003 r. zapowiedział prywatyzację narodowej poczty publicznej. W posiadanie kapitału obcego przeznaczonych zostanie 74,9% akcji przedsiębiorstwa. O przejęcie tych akcji ubiega się oprócz Poczty Niemieckiej, francuska La Poste, szwedzka Posten oraz Poczta Szwajcarska. Jak wynika ze wstępnych rozmów, DPWN ma duże szanse, za cenę 1,5 – 2 mld euro, zostać partnerem strategicznym Poczty Austriackiej. Następnym przykładem jest rząd Danii, który ma w planach sprzedaż 25% udziałów pocztowego operatora narodowego. Podobnie jak rząd austriacki, również rząd duński jest zainteresowany nawiązaniem współpracy z Poczta Niemiecką. Deutsche Post Favorit für Kauf der Österreichischen Post?, „Manager Magazin” z 5 marca 2003; Deutsche Post greift Konkurrenten in Holland an. „Die Welt” z 8 lipca 2002.

stwach i zatrudniającego ponad 7 400 pracowników¹³. Następnie w 2002 r., w ramach działań globalizacyjnych, przejęła w 100% firmę DHL – operatora mającego już od ponad 30 lat dość stabilną pozycję na rynku amerykańskim, specjalizującego się w usługach logistycznych, ekspresowych i kurierskich¹⁴.

Kolejną amerykańską firmą przejętą przez pocztę niemiecką jest Airborn¹⁵. Jest to firma lotnicza, zajmująca się głównie nocnym przewozem paczek i przesyłek ekspresowych.

Na rynku usług pocztowych Stanów Zjednoczonych, koncern DPWN konkuruje z największymi firmami logistyczno – pocztowymi (UPS oraz Federal Express), obsługującymi około 80% amerykańskiego segmentu rynku usług logistycznych. Obserwując jednak zachowanie amerykańskich operatorów pocztowych można zauważyć, że po przejęciach logistycznych i przewozowych firm amerykańskich przez Deutsche Post pod koniec lat 90., UPS wraz z FedEx zaostryżyło znacznie działania konkurencyjne. Polegają one przede wszystkim na intensywnej kampanii lobbystycznej, która ma na celu zahamowanie ekspansji niemieckiego koncernu na rynki Ameryki Północnej. UPS w ciągu ostatnich lat złożyła również na drodze prawnej wiele skarg do amerykańskiego ministerstwa łączności oraz Unii Europejskiej w sprawie pozwolenia Deutsche Post na wykupienie DHL. Zarzuty dotyczyły także wykorzystywania przez DPWN subwencji rządowych oraz wykorzystywania zysków z monopolu listowego do dumpingu cen w obsłudze przesyłek paczkowych.

Następnym obszarem o strategicznym znaczeniu dla poczty niemieckiej są rynki azjatyckie i regionu Pacyfiku. Ekspansja w tym obszarze ma miejsce przede

wszystkim w Chinach. Rozwój chińskiego rynku usług paczkowych, ekspresowych i kurierskich wykazuje się dużą dynamiką i wynosi ponad 10% rocznie¹⁶.

W ramach kształtowania silnej pozycji na azjatyckim rynku pocztowym DHL założyła w 1986 r. joint venture z jednym z największych chińskich państwowych przedsiębiorstw logistyczno – transportowych Sinotrans¹⁷. Pozwoliło to DHL zakupić 5% akcji chińskiej Sinotrans i stać się największym inwestorem zagranicznym w tym dotychczas państwowym przedsiębiorstwie. Jak obliczają chińscy ekonomiści, wolumen finansowy Republiki Chin w branży przesyłek ekspresowych wzrośnie począwszy od 2005 r. do 500 mln euro. Szybki rozwój gospodarczy tego państwa oraz ponad 1,2 mld konsumentów skłoniły Deutsche Post do dużych inwestycji w tej części Azji¹⁸.

W kolejnych latach Poczta Niemiecka planuje zainwestować w działalność logistyczną na Dalekim Wschodzie ponad 800 mln euro. Spodziewa się bowiem, że podjęte inwestycje oraz intensywna ekspansja spowodują dwukrotny wzrost udziałów na logistycznym rynku Azji i obszaru Pacyfiku¹⁹.

Jednym z atrakcyjniejszych rynków w tej części świata, na którym DHL również ma silną sieć logistyczną, jest rynek japoński. Atrakcyjność tego rynku wzmacnia planowana przez rząd japoński prywatyzacja dotychczasowego państwowego operatora pocztowego. Japoński operator jest największą instytucją finansową na świecie. Zarządza kapitałem oszczędnościowym i polisami ubezpieczeniowymi na łączną kwotę ponad 3 bilionów euro, zatrudnia około 30 000 pracowników i ma 24 700 stałych punktów realizacji usług pocztowych²⁰.

Poza przedstawionymi przykładami,

świadczącymi o utrwalaniu pozycji na pocztowych rynkach azjatyckich i regionu Pacyfiku, koncern DPWN wyraża również zainteresowanie przejęciem pocztowego operatora publicznego w Singapurze oraz inwestycjami na rynku usług paczkowych i ekspresowych w Malesji.

Stosowanie globalnej strategii można również zaprezentować na przykładzie poczty holenderskiej (TPG – TNT Post Group)²¹. Proces przemian TPG, zmierzający w kierunku globalnej działalności korporacyjnej, został zapoczątkowany pod koniec lat 80. XX w. i przebiegał w dwóch etapach:

- w pierwszym skupiono się na reorganizacji firmy, w ramach której w 1989 r. nastąpiło przekształcenie państwowego przedsiębiorstwa Royal PTT Nederland (Królewskiej Poczty Holenderskiej) w podmiot samodzielny i samofinansujący się
 - drugi etap polegał na zintensyfikowaniu procesów rozszerzania obszaru działalności poprzez zawieranie alianów strategicznych, przejęcia oraz wykup udziałów w firmach ekspresowych, logistycznych i przewozowych.
- Na rysunku 1 przedstawiono kolejne etapy rozwoju i zmian organizacyjnych poczty holenderskiej.

Wskutek przeprowadzonej reorganizacji poczta holenderska stała się jednym z najbardziej liczących się operatorów publicznych na świecie. O skuteczności podjętych działań przez TPG świadczą następujące fakty:

- TPG świadczy usługi pocztowe w ponad 59 krajach
- sieć połączeń pocztowych obejmuje około 200 krajów na całym świecie
- jest dostawcą usług logistycznych w ponad 35 krajach
- jest obecna na rynkach pięciu kontynentów

¹³ Danzas greift nach Logistikfirma Air Express. „Die Welt” z 2 listopada 2000.

¹⁴ Przejęcie firmy DHL nie było aktem jednorazowym, lecz dłuższym, rozpoczętym w 1998 r. Poczta Niemiecka nabyła wówczas 25% udziałów amerykańskiej firmy logistycznej – DHL International Ltd. Pozostałe udziały DHL znajdowały się w posiadaniu japońskiego operatora lotniczego Japan Airlines (JAL) oraz niemieckiej Lufthansy AG (każda z tych firm miała po 25,001% akcji). W roku 2000 japońskie linie lotnicze odsprzedały dużą część swoich udziałów dwóm spółkom inwestycyjnym Zachodnioniemieckiego Banku Narodowego. 1 stycznia 2001 Deutsche Post zakupiła około 26% akcji DHL International, z których 6% to pozostałe udziały japońskiej JAL, natomiast kolejne 20% pochodziło od pierwotnych udziałowców (założycieli DHL). Tym samym DPWN stał się właścicielem większości (około 51%) akcji DHL. Przejęcie dalszych udziałów, będących w posiadaniu spółek inwestycyjnych (około 23%), Lufthansy (25%) oraz JAL (około 1,4%) za sumę prawie 400 mln euro nastąpiło w 2002 r. W efekcie od października 2002 r. koncern DPWN znajduje się w 100-procentowym posiadaniu marki DHL, której cena całkowitego wykupu szacowana jest przez specjalistów na 3 mld euro. Zob. Danzas greift nach Logistikfirma Air Express. „Die Welt” z 2 listopada 2000; www.dhl.de; Deutsche Post zahlt 1,68 Milliarden Mark für DHL. „Die Welt” z 12 października 2000; Post kauft ein. „Manager Magazin” z 22 października 2002; Mit Pauken und Paketen. „Manager Magazin” 2003, nr 2.

¹⁵ Firma Airborn ma 18,5-procentowy udział w rynku amerykańskim w nocnych przewozach paczek i przesyłek ekspresowych. Poczta niemiecka posiada 25% akcji firmy Airborn. Zakup następnym 75% jest obecnie niemożliwy, ponieważ obowiązujące prawodawstwo USA przewiduje dla zagranicznych przedsiębiorstw możliwość posiadania jedynie 25% udziałów amerykańskiego operatora lotniczego.

¹⁶ China nun auch Lieferland Nummer 1. „Die Welt” z 10 marca 2003.

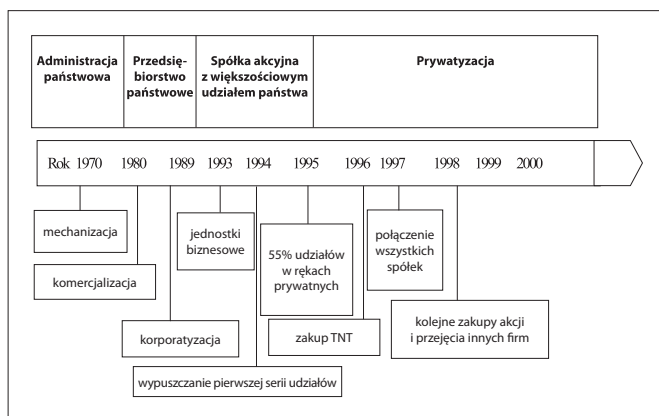
¹⁷ Udział Sinotrans w chińskim sektorze przesyłek ekspresowych eksperci szacują na około 40%. Zob. Deutsche Post will groß in China einsteigen. „Die Welt” z 16 lutego 2003.

¹⁸ Gelbe Offensive. „Der Spiegel” 2002, nr 18.

¹⁹ Zumwinkel will Marktanteil in Asien verdoppeln. „Die Welt” z 24 marca 2003.

²⁰ Nur haarsträubende Liberalisierung der japanischen Staatspos. „Die Presse” z 6 sierpnia 2002.

²¹ TPG ma status operatora narodowego poprzez swoją spółkę TPG-Royal Post.



Rys. 1. Etapy rozwoju Poczty Holenderskiej. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych źródłowych uzyskanych z firmy TPG.

- tów (Europa, Ameryka Północna i Południowa, Azja i Australia)
- jest największym usługodawcą na międzynarodowym rynku przesyłek biznesowych, realizując te usługi wspólnie (w ramach przedsięwzięcia joint venture) z Royal Mail i Singapur Post²²
 - jest pierwszym operatorem pocztowym notowanym na giełdzie (akcje TPG są w obrocie giełdowym w Amsterdamie i Nowym Jorku)²³
 - globalne zatrudnienie TPG wynosi około 141 000 pracowników²⁴. Podobnie jak w DPWN, wypracowanie i zachowanie silnej pozycji na rynku usług pocztowych i logistycznych możliwe było poprzez przejęcie firm pocztowych, logistycznych i przewozowych w wielu państwach, między innymi w Belgii, Niemczech, Danii, Austrii. Największą jednak przejętą przez pocztę holenderską firmą jest TNT, w której logistyka postrzegana jest jako podstawowa forma działalności dystrybucyjnej i stanowi, obok pionu „Usługi pocztowe” i „Przesyłki ekspresowe” w TPG, jeden z trzech podstawowych kierunków dywersyfikacji usług.

Utrzymanie silnej pozycji TNT w Europie odbywa się poprzez budowę kolejnych centrów dystrybucyjnych, służących zarówno do świadczenia usług logistycznych, jak i dostaw przesyłek ekspresowych. Największe tego typu centrum w Europie powstało w 1999 r. w Liège w Belgii. Położenie tego centrum zostało zaprojektowane tak, aby za pomocą sieci szybkich dróg można było w krótkim czasie dostarczyć przesyłki do i z Amsterdamu, Frankfurtu, Brukseli i Paryża. Inne tego typu centra mieszczą się w Mediolanie, Duiven i Northampton. Rola i znaczenie centrów wzrosło wraz z rozbudową sieci transportowej, głównie lotniczej, przystosowanej do przewozu zarówno przesyłek pocztowych, jak i towarów. W kwietniu 1999 r. TNT uruchomiło również własną linię lotniczą pod nazwą TNT Airways, składającą się z 33 samolotów. Flota powietrzna TNT Airways obsługuje każdej nocy około 50 portów lotniczych w Europie. Wsparcie stanowi największa europejska samochodowa firma dostawcza Express Road Network, docierająca do 25 krajów Europy, 10 dużych cen-

trów dystrybucji (tzw. hubów) i ponad 150 magazynów²⁵.

Doświadczenia niemieckiego i holenderskiego publicznego operatora pocztowego wskazują, że globalizowanie działalności dokonuje się w dłuższym okresie, w sposób ewolucyjny i sekwencyjny. Natomiast podstawą działań są zmiany w strukturze organizacyjnej (tworzenie sieci globalnej) i zmiany w przestrzennym układzie.

Porównując przedstawione przykłady DPWN i TPG – TNT Post Group, należy wskazać kilka wyraźnych cech wspólnych, które przede wszystkim ujawniają się w:

- konfigurowaniu działalności (zakupy firm i wykupy udziałów)
- wchłanianiu w swoje struktury doświadczonych, o dużym potencjale techniczno – kadrowym międzynarodowych firm logistycznych (DHL, TNT)
- stosowaniu globalnych posunięć konkurencyjnych na rynkach pocztowych w różnych częściach świata.

W ramach podsumowania należy zaznaczyć, że globalne działanie jest bardzo trudne w realizacji, nawet dla największych operatorów pocztowych. Wymaga posiadania przez operatorów pocztowych światowo konkurencyjnych kompetencji oraz usług, zasobów i zdolności, szerokiej współpracy wielu podmiotów, a przede wszystkim kompleksowej strategii, opartej na innowacyjności i elastyczności. Spełnienie tych warunków jest w praktyce (przy silnej, międzynarodowej konkurencji) bardzo trudne. Stąd wśród europejskich publicznych operatorów pocztowych, niewielu (oprócz operatorów niemieckiego i holenderskiego) jest obecnie w stanie sprostać wymogom rynku globalnego, zwłaszcza w ramach świadczenia usług ekspresowych i logistycznych²⁶.

STRESZCZENIE

Działalność pocztowa miała zawsze charakter międzynarodowy, a obecnie coraz częściej globalny – w aspekcie zarówno rynkowym, jak i działalności odrębnych pocztowych jednostek gospodarczych. Wynika to ze specyfiki tej dziedziny gospodarowania, polegającej na świadczeniu usług pocztowych, mających charakter sieciowy, na obszarze całego świata. Na przestrzeni lat zmieniał się tylko układ sił i większe, wynikające z dokonującej się liberalizacji rynku usług pocztowych, możliwości poszczególnych operatorów pocztowych. Ten układ sił i możliwości zależał od polityki poszczególnych państw, która umożliwia lub też hamowała podjęcie przez operatorów pocztowych działalności wykraczającej poza obszar powszechnych usług pocztowych, w tym zwłaszcza takich usług jak ekspresowe i logistyczne.

SUMMARY

Postal activity has always been of an international nature – or, nowadays, even a global one – both on the market level, as well as on the level of the activity of separate economic entities. Such a situation is a consequence of the specific nature of that particular branch of economy, based on the worldwide rendering of postal network services. Throughout the years only the force balance and the possibilities created by the market liberalization have changed. The force balance and the possibilities balance has always depended from the politics conducted by a particular country. The politics could have give way or, at the other hand, block the operators' attempts to undertake the activity in a wider range than the one allowed by the universal service restrictions, in particular such as express and logistic services.

²² Tworzenie joint ventures ma tę istotną zaletę, że w warunkach zróżnicowanych przepisów prawnych i podatkowych można prowadzić właściwe działania dostosowawcze do wymogów rynków lokalnych.

²³ Publiczna emisja akcji, wówczas jeszcze Royal PTT Nederland, miała miejsce w 1994 r.

²⁴ Materiały źródłowe TPG.

²⁵ G. Wolska: Organizacja i struktura gałęziowa transportu pocztowego na początku XXI wieku. Ogólnopolska Konferencja SGH Transport u progu XXI wieku. Mikołajki 2000, s. 119–128.

²⁶ Do publicznych operatorów pocztowych, którzy w ostatnich latach podejmują próbę wejścia na globalne rynki usług pocztowych, można zaliczyć Groupe La Poste i Royal Mail Group.