

ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ НА НАЦИОНАЛНИТЕ ПОЩЕНСКИ ОПЕРАТОРИ: РАЗВИТИЕ И УТВЪРЖДАВАНЕ НА ПОЗИЦИИ В ТРАДИЦИОННИ И НОВИ МРЕЖИ

Калина Тотева*

Увод

Националните пощенски оператори са ключови участници във вътрешното и в международното бизнес обкръжение поради изпълняваните функции по удовлетворяване на комуникационните потребности на физическите и юридическите лица; специфичното продуктово портфолио, включително предоставянето на услуги със социална насоченост; използването им като инструмент на икономическата и социалната политика в съответните държави; териториалното покритие на техните мрежи; принадлежността им към глобалната пощенска мрежа и други. Те са важен представител на групата на посредниците в международния бизнес, който улеснява търговските отношения и фактор за приобщаване на националната икономика към международния пазар.

Въпреки че дейността на посочените компании винаги е имала важни международни измерения, за дълъг период от време те са се отличавали с фокус върху съответните вътрешни пазари. Промяната във възгледите за ролята на държавата като предприемач и за интернационализацията на държавните предприятия, пазарните реформи и либерализацията, ръстът на международната търговия и разнообразяването на участниците в международния бизнес, техническият и технологичният прогрес, силният конкурентен натиск, промяната в потребителските предпочитания и нарастващата пазарна сила на клиента, наред с други фактори, засилват въздействието на международната среда върху пощенските оператори. Това, от своя страна, налага преразглеждане на тяхното място и роля в стопанския живот, възприемане на нови бизнес модели и на съвременни управленски практики, навлизане в нови бизнес направления и развитие на нови продукти с цел оползотворяване на новите възможности и справяне с предизвикателствата, произтичащи от международния пазар.

По-доброто разбиране на процеса на интернационализация на националните пощенски оператори, на неговото протичане в исторически план

* Калина Тотева, докторант, катедра „МИО и бизнес“, УНСС, email: kalina_toteva@yahoo.com

и на факторите, които го обуславят на настоящия етап, е предпоставка за по-доброто му управление. За това ще допринесе интегрирането на знание от международния бизнес и международния мениджмънт, тъй като към момента пощенският сектор като цяло остава встрани от изследванията в тези научни сфери, а специализираните проучвания се фокусират предимно върху бизнес практиката, например върху развитието на конкретни видове услуги и бизнес направления, без да отчитат достиженията в посочените академични области.

Изложение

Основни положения на изследването

Целта на научната студия е да изясни същностната характеристика на процеса на интернационализация на националните пощенски оператори, т.е. да установи каква е основата на техните международни операции.

На база на формулираната цел са поставени за решаване следните задачи:

1. Да се изясни под каква основна форма пощенските оператори участват на международния пазар, т.е. да се изведе базисен модел.
2. Да се изясни как административното наследство на компаниите обуславя формирането и продължаващото развитие на базисния модел; .
3. Да се идентифицират факторите на международното бизнес обкръжение, които имат ключово въздействие върху интернационализацията на операторите на съвременния етап, като се използват утвърдени модели за анализ от областта на международния бизнес и мениджмънт.

Значението на изследваната проблематика се определя от позициите на националните пощенски оператори на ключови участници във вътрешното им и в международното бизнес обкръжение, както беше посочено в увода; от нарастващата интегрираност на световната икономика и необходимостта от отчитане на заплахите и възможностите, свързани с международния пазар, при формулирането на корпоративни стратегии, планове, програми; от нарастването на разнообразието от участници в международния бизнес, в т.ч. на държавните предприятия, и засилващия се през последните десет години изследователски интерес към ролята на държавата като „предприемач“ на международния пазар, както и от гледна точка на българската бизнес практика и необходимостта от подобряване на конкурентоспособността на българския оператор. Резултатите от изследването могат да послужат на различните групи заинтересовани страни в пощенския сектор (международни организации, оператори, правителства, регулатори и други) във връзка с провежданите политики и прилаганите стратегии, планове и други.

Тезата на научната студия е, че участието на националните пощенски оператори в системата на международния бизнес е междурегистранно явление, т.е. в основата му стои взаимодействието с различни организации в рамките на традиционни и нови мрежи.

С цел обосновка на формулираната теза са дефинирани следните две работни хипотези:

- Хипотеза 1: Базисният модел за интернационализация на операторите е продукт на тяхното административно наследство, намиращо израз в принадлежността им към две традиционни мрежи.
- Хипотеза 2: Въздействието на факторите на международното бизнес обкръжение създават възможности за разширяване на международните операции на разглежданите компании чрез навлизане в нови мрежи.

При разработване на студията авторът възприема някои ограничения. Първо, под „национални пощенски оператори”, наричани още избрани пощенски оператори или пощенски оператори със задължение, авторът разбира компании, които по силата на закон или друго решение на държавно ниво имат задължението да предоставят т.нар. универсална пощенска услуга (УПУ) – доставката на писма и колетни с еднаква честота и по унифицирани цени на територията на съответната държава. По този начин се прави разграничение от многообразието от участници в условията на либерализиран пазар на пощенските услуги. Второ, въпреки зараждащите се тенденции на приватизация на национални пощенски оператори като част от осъществяваната пощенска реформа, броят на операторите, които са 100% частна собственост, е малък. Поради тази причина и предвид задължението на изучаваните компании да предоставят УПУ, което предполага значителна степен на държавно регулиране, тези оператори се разглеждат като държавни предприятия.

За изготвяне на студията са проведени кабинетни проучвания, като са използвани електронни и печатни български и чуждестранни информационни източници – академични (учебници, монографии, научни статии и други в областта на международния бизнес и международния мениджмънт) и специализирани, т.е. отнасящи се до пощенския и логистичния сектор (доклади и проучвания на международни пощенски организации и други). Използвани са публикации и на организации като Конференцията на ООН (Организация на обединените нации) за търговия и развитие (ЮНКТАД), Световната търговска организация (СТО), Международния търговски център и други.

Във втора част на студията авторът изяснява основните аспекти на базисния модел за участие на изучаваните компании в системата на международния бизнес. Част трета разкрива как административното наследство на избраните оператори е обусловило базисния модел, докато четвърта част анализира въздействието на факторите на бизнес обкръжението върху съ-

временното му развитие, включително възможностите за разширяване на международните операции на предприятията. Основните изводи са обобщени в заключението.

Базисен модел за участие на националните пощенски оператори в международния бизнес

Дейността на избраните оператори винаги е имала важни международни измерения тъй като те опосредстват комуникацията между физическите лица, бизнеса и институциите както на националния пазар, така и в международен план.

Участието на изучаваните компании в системата на международния бизнес намира израз в осъществяване на операции по предлагане на услуги за международна доставка на пратки с разнообразно съдържание (документи, стоки, мостри, рекламни материали и т.н.), обем и тегло, с различна бързина, между различни групи клиенти и сегменти (C2X, B2X, G2X, където с буквата X е обозначена получаващата страна – крайни потребители (C), бизнес клиенти (B) и държавни институции (G)). Това участие авторът обозначава като базисен модел.

Най-общо, посочените международни операции се извършват по следния начин. Национален оператор „А“ получава за доставка в чужбина пратки от своите местни клиенти и след като ги обработи, съгласно установените процедури и практики (подготовка на експедиции и придружаващи документи, митнически формалности, международен транспорт и други), той ги изпраща към избраните оператори в съответните държави на получаване. От своя страна оператор „А“ приема, обработва и доставя в собствената страна пратки на клиенти на чуждестранни пощенски оператори. Описаният процес на размяна води до формиране на приходи и разходи за операторите и разплащане между тях, съгласно правилата в глобалната пощенска мрежа. Когато оператор „А“ доставя пратки от други държави на територията на собствената страна, той предоставя услуга на чуждестранните операторите, които са ги изпратили. За тази услуга оператор „А“ формира приходи. Когато същата компания изпраща пратки за доставка в други държави, тя използва услуги от съответните чуждестранни партньори, за което формира разходи. На база на разменените пратки от и към чужбина и на принципите за разплащане, операторът формира финансов резултат от международните си операции.

Гореизложеното разкрива две особености на базисния модел за участие на операторите в системата на международния бизнес. От една страна, за модела е характерен фокусът на оператора върху съответния национален пазар и обслужването на местните клиенти във връзка с международните

им комуникации и дейност. От друга страна, в основата на този модел е взаимодействието с чуждестранните избрани оператори като основни бизнес партньори съобразно установените в глобалната пощенска мрежа норми и практики, както ще бъде изяснено по-нататък. Установените между компаниите отношения наподобяват връзки между клиенти и доставчици и се опират на сътрудничеството и неконкуренцията. В допълнение отношението към бизнес възможностите на задграничните пазари е сравнително пасивно, а достъпът до тези пазари е непряк, посредством взаимодействието със съответните национални оператори.

Като се опира на утвърдената класификация на международните бизнес операции на традиционни и комплексни (Каракашева et al., 2005; Каракашева, 2011), авторът прави паралел между базисния модел за участие на операторите на международния пазар и международната продажба като основна външнотърговска операция и посредническите операции като нейна разновидност. Тези операции се отличават с най-ниска степен на обвързаност между партньорите в глобалната пощенска мрежа, като те запазват своята юридическа, икономическа и производствена самостоятелност. Те са с висока степен на стандартизация по отношение на технологията на тяхната подготовка и изпълнение, използваната документация и други. Поради тези причини и рисковете, на които са изложени участниците, са сравнително ограничени. Именно тези традиционни операции са утвърдили националните оператори като ключов представител на групата на посредниците в международния бизнес.

Административното наследство на операторите като фактор за участие в международния бизнес

Способността на дадена компания да отговори на предизвикателствата и да се възползва от възможностите, произтичащи от външната среда, се определя от историческия ѝ път на развитие, от установените организационни ценности и практики и от състоянието на нейните ресурси, които в тяхното единство се наричат „административно наследство“ (Bartlett et al., 2000). Според посочените автори административното наследство може да бъде ценен актив за предприятието и източник на ключовите му компетенции, но в същото време то може да породви съпротива срещу промяната и обновяването на стратегическите способности, превръщайки го в „затворник“ на неговото минало.

Административното наследство на избраните оператори като участници в международния бизнес е производна на принадлежността им към две мрежи, наричани по-нататък традиционни, с изразени позиции на държавата в тях – системата от държавни институции в съответните страни и глобалната

пощенска мрежа в качеството ѝ на бизнес и междуправителствена мрежа. Взаимодействието с организациите в тези мрежи е обусловило формирането и развитието на базисния модел за участие на операторите на международния пазар, а на съвременния етап самите те също изпитват влиянието на факторите на международното бизнес обкръжение, както ще бъде изяснено по-нататък. По този начин част трета отговаря на хипотеза 1.

Въздействие на държавната собственост върху базисния модел за участие на операторите в международния бизнес

В исторически план националните пощенски оператори се развиват като елемент на системата от държавни институции и дори днес мнозинството от тях продължават да функционират като държавни предприятия, т.е. те са изцяло или частично собственост или под контрола на държавата в лицето на отговорните институции [1]. Именно държавната собственост обяснява традиционния фокус върху вътрешния пазар, присъщ на базисния модел за участието им в международния бизнес. В подкрепа на това твърдение служат обобщените от Cahen (2015) три възгледа относно интернационализацията на дейността на държавните предприятия. Авторката посочва, че за дълъг период от време се е считало, че тези организации са инструмент за изпълнение на публични политики и работят на своите национални пазари, а интернационализацията противоречи на целите на държавната собственост.

Като елемент на държавния сектор на икономиката, избраните оператори са преминали през организационна трансформация в съответствие с идентифицираните от Cuervo-Cazurra et al. (2014) критерии за класифициране на държавните предприятия – юридическо съществуване на предприятието, начин на упражняване на правата на собственост от страна на държавата и дял на държавата в капитала. Първоначално националните пощенски оператори са функционирали под формата на отдели и дирекции към дадено министерство, а някои дори са имали статут на министерства. В съответствие с първия критерий на Cuervo-Cazurra et al. (2014), те не са имали финансова и управленска автономия. Тази традиционна организационна форма е силно повлияна от пощенска реформа, която е специфичната за сектора проява на общия процес на либерализация на стопанския живот. Ranganathan (1996) анализира няколко аспекта на реформата, като в отделните държави може да се изпълняват само някои от нейните елементи – отделяне на пощенския оператор от правителството; разделяне на пощенската дейност от телекомуникациите; предоставяне на националния оператор на независим правен статут и прилагане на същите правни изисквания, както към частните компании; отделяне на регулатор от оператор и гарантиране независимостта на

регулатора; осъществяване на законодателна реформа с цел либерализиране на пазара; приватизация на националния пощенски оператор.

Макар и днес да има оператори, които продължават да съществуват и да се развиват съгласно традиционната организационна форма, пощенската реформа води до обособяването на операторите като самостоятелни предприятия и до появата на разнообразие от компании съгласно третия критерий (Cuervo-Cazurra et al., 2014) – оператори със 100% държавна собственост, с миноритарен и мажоритарен дял на държавата, със 100% частен капитал. Въпреки наблюдаваните процеси, които обхващат пощенския сектор на по-късен етап в сравнение с други икономически сектори, държавата и днес преобладаващо запазва своите позиции в него. Например, от всички държави-членки на Европейския съюз (ЕС) и на Европейското икономическо пространство, единствено пощенският оператор на Кипър продължава да функционира под формата на дирекция към Министерството на транспорта, съобщенията и строителството. В тези страни продължават да преобладават пощенските оператори, които са 100% собственост на държавата – 23 от общо 32. Четири са операторите, които са изцяло с частен капитал, а именно избраните оператори на Малта (MaltaPost), Холандия (PostNL), Португалия (CTT) и Великобритания (Royal Mail). Държавата запазва миноритарен дял в немския оператор Deutsche Post DHL (20.9%), а пощенските оператори на Белгия (bpost), Австрия (Österreichische Post), Гърция (Hellenic Post/ELTA) и Румъния (Poșta Română) са с мажоритарен дял на държавата, съответно с 51%, 52.8%, 90% и 75%. В някои от тези случаи държавният контрол се осъществява косвено.

Държавната собственост натовазва операторите с постигането на специфични цели (икономически и социални, а в известна степен и политически), изразяващи ролята на държавата като „предприемач“ (Cuervo-Cazurra et al. 2014, Toninelli 2008 и Musacchio et al. 2015). На първо място това е необходимостта от гарантиране на достъпа до основно и общодостъпно средство за комуникация, като този аспект претърпява съществени промени в контекста на бурното развитие на информационните и комуникационните технологии (ИКТ), обогатяването на средствата за общуване и повишаването на бързината на комуникациите. На второ място държавната собственост в сектора е продиктувана от разрешаването на пазарни провали, т.е. преодоляване на риска, че ако предоставянето на пощенските услуги бъде организирано на пазарен принцип, определени региони и населени места няма да бъдат обслужвани, защото е икономически неефективно. Създаването на едно предприятие с монополна позиция на вътрешния пазар позволява постигане на по-висока ефективност от гледна точка на разходите за развитие и поддържане на пощенската инфраструктура. Третият мотив е свързан със създаване и гарантиране на работни места, имайки предвид, че нацио-

налните пощенски оператори по света са едни от най-големите работодатели в собствените си държави, както и осигуряване на комуникационна инфраструктура като предпоставка за равномерното развитие на отделните региони. Като четвърти мотив може да се отбележи и ролята, която операторите са играли от гл.т. на националната сигурност в периода преди бурното развитие на ИКТ. Дори и днес пощенската инфраструктура има ключови функции в условията на природни бедствия и военни действия. Въпреки общия процес на либерализация на стопанската дейност и провеждането на пощенската реформа, държавата се стреми в известна степен да запази социалната роля на операторите и днес чрез задължението им да гарантират равнопоставен достъп на населението до универсалната пощенска услуга, както и чрез предоставяне и на други услуги със социална насоченост.

Видно е, че в исторически план избраните оператори са били ключов елемент на провежданата икономическа и социална политика в съответните държави, което обяснява ориентацията им към обслужването на вътрешния пазар. Последното се отразява и в държавната политика за пощенския сектор и намира израз в прилаганите стратегии за развитие и начина на формулиране на визията, мисията и стратегическите цели на компаниите, в териториалното покритие на дейността им и организационната структура.

Роля на глобалната пощенска мрежа за формиране на базисния модел за участие на операторите в международния бизнес

Ключова роля за утвърждаване на базисния модел за интернационализация на операторите изиграва формирането на глобалната пощенска мрежа, която и понастоящем продължава да бъде основа на техните международни операции. Последната възниква в отговор на невъзможността растежът на международната търговия да бъде обслужван от множество двустранни пощенски споразумения и установява единни правила и процедури за предоставяне на услуги за международна доставка. Ако държавната собственост обяснява фокуса на операторите върху вътрешния пазар, то самите международни операции, които те осъществяват като част от базисния модел, се задават именно от споменатата мрежа.

Често глобалната пощенска мрежа се отъждествява с националните пощенски оператори и елементите на пощенската инфраструктура (пощенски офиси, разменно-сортировъчни центрове и други), т.е. тя бива характеризирана като бизнес мрежа. Но изясняването на ролята ѝ за развитие на описания базисен модел изисква по-широка дефиниция, която да отчете присъствието на държавата в нея.

Поради тази причина авторът разглежда глобалната пощенска мрежа като система от взаимосвързани национални мрежи, която осигурява прие-

мането, обработката, транспортирането и доставката на информация, стоки и парични средства в международен план и която се отличава с добре развита институционална рамка на световно, регионално и национално ниво. Тя включва организации с различен профил, хора, дейности и ресурси, които осигуряват придвижването на разнообразни по характер и съдържание пратки от изпращач до получател и които задават рамката и правилата за функционирането ѝ. Разглежданата мрежа се простира на територията на 192 държави, членуващи във Всемирния пощенски съюз (ВПС), и по данни на Съюза включва повече от 690 000 пощенски офиса и 1.4 милиона пощенски раздавачи, които посещават стотици милиони домакинства ежедневно. Тя се състои от 2 милиона точки за контакт, като в тази цифра не се отчитат пощенските кутии и различните видове автоматизирани терминали за приемане и доставка на пратки (UPU, 2017).

Разнообразният профил на участниците в глобалната пощенска мрежа определя сложността на връзките между тях и облика ѝ на бизнес и междуправителствена мрежа, водена от комплекс от икономически и социални цели. Тя е междуправителствена мрежа, тъй като във ВПС членуват самите държави, а посредством това и техните пощенски оператори със задължение да предоставят универсалната пощенска услуга. Авторът групира участниците по следния начин:

- Всемирен пощенски съюз, който е специализирана агенция към ООН и основен форум за сътрудничество между държавите-членки, отговорен за поддържането и непрекъснатото развитие на мрежата. В рамките на ВПС се съгласуват и приемат насоките за развитие на пощенския сектор под формата на Глобалната пощенска стратегия и други стратегически документи, портфолиото от услуги за международна доставка, технологията за техното предоставяне и др., които влияят върху приеманите стратегии, политики и законодателни актове на регионално и национално ниво.
- Държави-членки, представени от техните институции – министерства, държавни агенции и регулатори. Те изпълняват различни функции във връзка с изготвянето и прилагането на националните стратегии, политики, законодателни актове и други регулации. Участието им допринася за формиране на политическия елемент на глобалната пощенска мрежа.
- Национални пощенски оператори. Те предоставят услуги за доставка за вътрешния и международния пазар, което ги превръща в ключов посредник в системата на международния бизнес.
- Различни групи заинтересовани лица, представени в Консултативния съвет на ВПС. Те отправят препоръки по въпроси от общ интерес. Участието им е израз на отвореността на Съюза към сътрудничество

с разнообразни организации в отговор на динамичните промени в обкръжението.

- Регионални съюзи, които са обединения на оператори на географски принцип. Те допринасят за реализиране на стратегическите приоритети в своите региони чрез обмен на добри практики, реализиране на съвместни проекти, обучения, чрез изпълнение на регионалните планове за развитие, приети в рамките на ВПС.
- Международни организации, с които ВПС си сътрудничи за гарантиране на интегритета на мрежата и качеството на услугите и за постигане на целите на икономическото и социалното развитие. Част от тях влизат в състава на ООН (Програмата на ООН за развитие, Програмата на ООН за околната среда, Международната организация за гражданска авиация, Международната организация на труда), а други са извън структурата ѝ (Световната търговска организация, Световната митническа организация, Международната асоциация за въздушен транспорт (IATA), Международната организация по стандартизация и Международната организация по миграция).

Разнообразието от участници в глобалната мрежа определя едновременното присъствие на елементи на бизнес мрежите, социалните мрежи и на връзки между предприятия и държавни институции. И в тази традиционна за операторите мрежа е налице силната роля на държавата. По своя характер тя е междуправителствена мрежа, която е създадена, за да отговори на растежа на международната търговия и като средство за постигане на целите на провежданите от държавите политики. Нещо повече, създаването ѝ е продиктувано от желанието за сътрудничество между страните с цел преодоляване на разпокъсаността при предоставянето на услугите за международна доставка, без конкуренция между отделните оператори. Този факт хвърля допълнителна светлина (заедно с анализа в предходната точка) върху причините за традиционния фокус на избраните оператори върху националния пазар и местните клиенти. Освен това статутът на ВПС като специализирана агенция на ООН и оттам съпричастността с проблемите на икономическото и социалното развитие натоварват изучаваните предприятия и техните международни операции със специфични функции, в допълнение на тези, произтичащи от държавната собственост.

Поставянето на основите на глобалната пощенска мрежа дава начало на процеса на интегриране на съществуващите национални мрежи. Този процес се задълбочава чрез развитието на институционална рамка на сектора на няколко нива (глобално, регионално и национално) и приемането на единни регулации за предоставянето на услуги за международна доставка. Те обхващат различни аспекти като продуктово портфолио (основни и не-

задължителни услуги); технология на приемане, обработка и изпращане на пратки в чужбина; електронен обмен на данни; разплащания между операторите; използвана документация; уреждане на рекламации и други. Именно въвеждането на единни принципи, правила и практики води до висока степен на стандартизация на международните операции на разглежданите компании, ниска сложност в технологично отношение и ограничени рискове. За успешното прилагане на базисния модел допринася и сътрудничество на ВПС с редица международни организации, защото то приобщава операторите към ключови сектори, улесняващи доставката на пратки в глобален план – митници и транспорт (Donahoe, 2007; Madleňák et al., 2013).

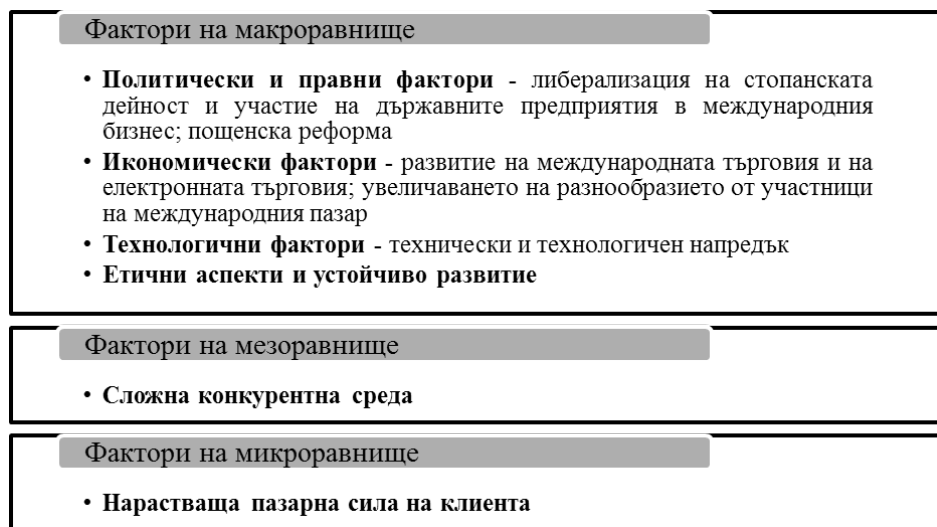
Казаното до тук е допринесло за превръщането на глобалната пощенска мрежа в ключов елемент на глобалните вериги за доставка и на самите избрани оператори във важен посредник в системата на международния бизнес. Освен междуправителствена, тя е и бизнес мрежа, която осигурява свързаност между различни пазарни играчи в световен мащаб посредством предлагането на услуги за приемане, обработката, транспортването и доставката на информация, стоки и парични средства. Тя се фокусира върху първата и последната „миля“ от доставката и по този начин свързва клиента с другите елементи на веригата за доставки (Donahoe, 2007). Териториалното покритие на съставляващите я национални мрежи прави глобалната мрежа гъвкава по отношение на посоката и крайната точка на доставка, а принципите на универсалност и недискриминация, които са в основата ѝ, позволяват пренасянето на всякакво количество стоки или информация и посрещането на потребностите на широк кръг от клиенти (Donahoe, 2007; Madleňák et al., 2013).

Глобалната пощенска мрежа е основа за развитие на т.нар. **алтернативни мрежи за доставка**, които се сформират на доброволен принцип. В тях отново участват национални пощенски оператори, а самите мрежи се опират на съществуващата инфраструктура, продуктово портфолио и други. За разлика от глобалната мрежа, алтернативните мрежи се стремят да отговорят в по-висока степен на пазарните изисквания. За целта те се ръководят от по-строги правила относно сроковете за доставка на пратки, обвързват разплащанията между операторите с качеството на извършените от тях услуги, подобряват клиентското обслужване чрез по-бърза обработка и отговор на запитвания и рекламации и други. Като примери могат да бъдат посочени мрежите „Група за електронни колети“ (за доставка на колети в сегмента B2B и B2C) и PRIME (за подобряване на услугите с добавена стойност за международната доставка на писма), администрирани от Международната пощенска корпорация (МПК) [2]. Тези мрежи не изменят по същество базисния модел за интернационализация на дейността на операторите и характера на международните им операции.

Фактори на международното бизнес обкръжение за участие на националните пощенски оператори в международния бизнес

Предходното изложение характеризира международната дейност на националните оператори в светлината на тяхното административно наследство и взаимодействието им с организациите в традиционните за тях мрежи – системата от държавни институции и глобалната пощенска мрежа. Последните са оформили базисния модел за участието на разглежданите предприятия в международния бизнес, намиращ израз в спецификата на осъществяваните международни операции и ориентацията към националния пазар при сравнително пасивно разглеждане на процесите на задграничните пазари.

На съвременния етап това административно наследство е изложено на въздействието на комплекс от фактори на международното бизнес обкръжение, които създават предпоставки за разширяване на участието на избраните оператори на международния пазар и поставят въпроса за способността на базисния модел да отговори на новите пазарни възможности и предизвикателства. Като стъпва на утвърдени в литературата по международен бизнес модели за анализ на факторите на макроравнище (PEST, STEP, PESTLE) и на класификацията на факторите на външната среда на макро-, мезо- и микроравнище (Каракашева, 2007), авторът на настоящия труд изследва тези фактори, които според него имат най-значима роля за активизиране на международните операции на пощенските оператори (Фигура 1). По този начин настоящата част отговаря на хипотеза 2.



Фиг. 1. Фактори на международното бизнес обкръжение – специфично проявление в пощенския сектор. Източник: изготвена от автора

Политически и правни фактори на международното бизнес обкръжение

Либерализация на стопанската дейност и участие на държавните предприятия в международния бизнес

Глобализацията е един от процесите, които в най-голяма степен променят бизнес средата и водят до нарастваща икономическа интеграция и взаимозависимост между държавите. Основен двигател на този процес е либерализацията, която има за резултат намаляване на ограниченията пред търговията и инвестициите в световен мащаб, и допринася за по-голямата свобода на движение на стоки, услуги, хора и капитали. Тя се стреми да създаде условия за по-голяма конкуренция между пазарните участници, да насърчи иновациите, постигането на по-висока ефективност при изпълнението на услугите, по-ниски цени и по-високо качество за потребителите.

Като пряк резултат от провеждането на пазарните реформи през 80-те и 90-те години на 20-ти век Cahen (2015) определя промяната във възгледите за интернационализацията на дейността на държавните предприятия. Според него (Cahen, 2015) тези реформи се явяват мощен стимул за насърчаване на излизането на държавните предприятия на международния пазар, тъй като те водят до развитието на конкурентна среда във връзка с намаляването на ограниченията по отношение на вноса, чуждестранните инвестиции и други. В тези условия интернационализацията на дейността дава възможност на държавните компании да намалят своята уязвимост спрямо процесите на либерализация в националния контекст и да формират нови източници на приходи. Освен това пазарните реформи водят до промяна на фокуса на правителствата по посока насърчаване на иновациите, предприемачеството и доходността и в частния, и в публичния сектор, на развитието на конкурентоспособни в международен план сектори и целенасочено търсене на бизнес възможности извън националния пазар.

Противно на очакванията, че държавните предприятия са периферен случай и преходна организационна форма, която ще изчезне във връзка с провеждането на пазарните реформи и процесите на приватизация, последните дават ново поле за изява на държавата в ролята ѝ на „предприемач“ – в международния бизнес (Peng et al., 2016). За това допринася все по-активното участие в международния бизнес на компаниите от нововъзникващите пазари, където държавата има много висок дял на собственост и контрол в икономиката. Но наред с тях международната си дейност разширяват и държавни предприятия от развити

икономики като Франция, Норвегия и Южна Корея, а т.нар. суверенни фондове се утвърждават като средство за насочване на държавни инвестиции (Cuervo-Cazurra et al., 2014). По данни от Световния доклад за инвестиции от 2012 г. към 2010 г. в света има поне 650 държавни мултинационални компании с повече от 8500 чуждестранни подразделения, като от тях около 44% са от развити страни, а 56% – от развиващи се (Cuervo-Cazurra et al., 2014; Cahen, 2015). През 2010 г. от стоте най-големи мултинационални компании 19 са държавни. Според Peng et al. (2016) държавните предприятия произвеждат 10% от глобалния БВП.

Нарастването на трансграничните дейности на държавните предприятия поражда и изследователски интерес в търсене на тези техни аспекти, които ги отличават от частните компании. Като комбинират научната литература, посветена, от една страна, на държавните предприятия, а от друга, на мултинационалните компании, се предлагат два възгледа за участието на държавните компании в международния бизнес в специалното издание „Правителствата като собственици: държавни мултинационални компании“ (Cuervo-Cazurra et al., 2014) [3]. Според първия възглед, аргумент за екстериториалност, държавните предприятия пренасят специфичните цели (справяне с пазарни провали и налагане на определени идеологически и политически възгледи), които преследват на националните си пазари, на задгранични такива. Това на свой ред може да предизвика различни реакции в приемащата страна в зависимост от установените отношения между държавите и степента на сходство в идеологиите им, както и да породи необходимост от адаптиране на стратегиите за навлизане с цел изграждане на легитимност (Cuervo-Cazurra et al., 2014; Meyer, et al. 2014). Вторият възглед, аргумент за интернационализацията, продиктувана от „не-бизнес“ цели, се стреми да допълни теоретичните възгледи за мултинационалните компании (МНК) със специфичните мотиви на държавните предприятия за навлизане на чужди пазари. В този смисъл се търси въздействието на държавната собственост върху трите стълба на еkleктичната парадигма.

На база на тези два възгледа и на различни теории за фирмата (агентска теория, теория за транзакционните разходи, ресурсна теория, теория за ресурсната зависимост, неинституционална теория), статиите от споменатото специално издание правят следните най-общии изводи за отличителните черти на интернационализацията на държавните предприятия. Навлизането на държавни предприятия на задгранични пазари може да е продиктувано от политически причини, постигане на целите на външната политика и установяване на сфери на влияние, оставяйки на заден план съображения за реализиране на определени финансови показатели, конкурентните предимства на чуждите пазари и други (Cuervo-Cazurra et al., 2014; Pan et al., 2014). В допълнение държавните компании имат различна оценка за риска пора-

ди достъпа до политически ресурси и ефекта от това върху транзакционните разходи и следователно се насочват към политически по-нестабилни страни с неблагоприятна институционална среда, които частните компании биха подминали (Pan et al., 2014). Това може да се дължи на установените отношения между правителствата и съответно на по-нисък риск от национализация и експроприация (Duanmu, 2014), възможността за въздействие върху по-слаби правителства, достъп на държавните предприятия до по-благоприятни условия за финансиране, подкрепа от държавата в случай на финансови затруднения и други (Cahen, 2015). Други мотиви за навлизане на задгранични пазари могат да бъдат постигане на независимост от държавата и бюджетното финансиране чрез осигуряване на нови източници на приходи (Choudhury & Khanna, 2014), както и обезпечаване на бъдещите потребности на държавата от природни ресурси и достъп до стратегически ресурси (Bass & Chakrabarty, 2014).

Пощенската реформа и интернационализацията на националните пощенски оператори

Либерализацията намира своя специфичен израз в пощенския сектор посредством т.нар. пощенска реформа, чиято същност беше изяснена в предходната част. Този процес оказва директно въздействие върху регулациите и институционалната рамка на пощенския сектор, а оттам и върху взаимодействието на операторите с участниците в традиционните за тях мрежи, в т.ч. се изменя мястото на разглежданите компании в системата от държавни институции. Ефектите от провеждането ѝ са свързани с промяна на формата, под която са организирани операторите, а в някои случаи и на собствеността; премахване или ограничаване на монопола върху пазара на пощенските услуги; засилване на конкурентния натиск от местни и чуждестранни компании и други. Вследствие се създават предпоставки за активизиране на участието на международния пазар, които могат да бъдат потърсени най-малко в три направления – финансирането на тяхната дейност, справяне с конкуренцията на местния пазар и провежданите държавни политики.

Предвид традиционната организационна форма, под която са управлявани националните пощенски оператори, те са били лишени от автономия и са зависели изцяло от бюджетно финансиране през един дълг исторически период, а в условията на монопол са имали и гарантирана клиентска база. При организирането им на търговски принцип се преминава от бюджетното финансиране към самоиздръжка на база реализираните приходи от дейността, а това ги изправя пред финансови предизвикателства. На съвременния етап законодателството в отделните държави предвижда различни механизми за подпомагане на операторите, когато задължението за предоставяне на УПУ

води до нетни разходи и се явява несправедливата финансова тежест, тъй като в условията на либерализиран пазар частни оператори също могат да предлагат услуги от обхвата на УПУ, но нямат задължение за това. Реалното изплащане на тези компенсации в много случаи зависи от възможностите на държавния бюджет, както показва практиката в България. В условията на ограничени възможности на държавния бюджет и предвид правилата и политиките, включително на международно ниво, във връзка с предоставянето на държавни помощи, ненарушаване на конкуренцията и други, активизирането на международните операции на националните пощенски оператори е средство за формиране на нови източници на приходи и повишаване на независимостта им спрямо бюджетното финансиране. В този смисъл може да се направи аналогия с изследваната практика на държавните индийски изследователски лаборатории да издават лицензи за патенти на мултинационални компании като средство за генериране на приходи на международния пазар и справяне с финансовите трудности, произтичащи от ограниченото бюджетно финансиране (Choudhury and Khanna, 2014).

В допълнение развитието на международните операции на избраните оператори е средство за справяне с конкуренцията на вътрешния пазар, както от местни, така и от чуждестранни компании, и със загубата на пазарен дял посредством достъп до по-широка клиентска база и формиране на нови източници на приходи.

Изследванията за интернационализацията на държавните предприятия показват, че тя може да се използва за постигане на определени цели на външната политика, но също и на цели във вътрешнополитически план, например за осигуряване на приходи за изпълнение на политиките на местното самоуправление за развитие на съответните региони (Li et al., 2014). От предходното изложение е видно, че избраните оператори винаги са били ключов инструмент на икономическата и социалната политика в национален и международен план. Историческата обвързаност на тези организации с държавата създава предпоставки за участието им в изпълнението на съвременните политики в условията на нарастващата интеграция между страните, осъзнат стремеж за използване на възможностите на международните пазари и утвърждаване на конкурентоспособността на националната икономика. Предлагането на нови решения за подпомагане на интернационализацията на националната икономика, например в сфери като улесняване на търговията, социално и финансово включване, цифрова икономика и други, ще формира нови източници на приходи за операторите, свързани с международните пазари.

Икономически фактори на международното бизнес обкръжение

Развитие на международната търговия и на електронната търговия

Икономическите фактори с най-голямо значение за по-нататъшната интернационализация на националните пощенски оператори са развитието на международната търговия и на електронната търговия, както и увеличаването на разнообразието от участници на международния пазар. Те създават предпоставки за навлизане в нови бизнес дейности и пазарни сегменти, за разработване и предлагане на нови услуги и решения, които да компенсират спада в традиционния бизнес.

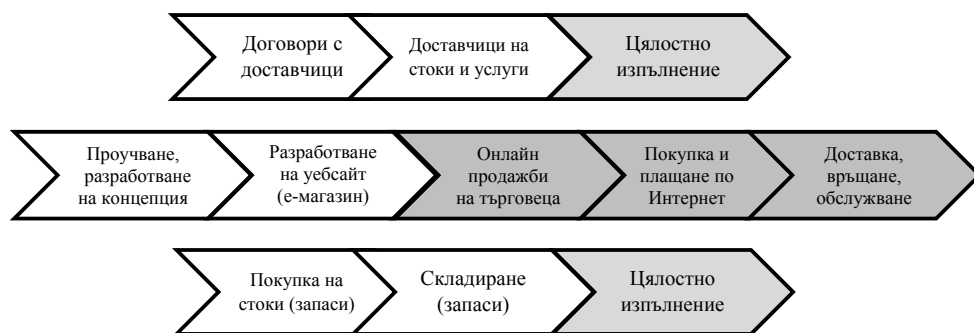
Едно от основните проявления на процеса на глобализация е нарастващият международен обмен (Боева, 2014; Cavusgil et al., 2012). Този факт е определящ за развитието на националните пощенски оператори, имайки предвид, че търсенето на услуги за доставка е с произведен характер. По данни на СТО стойността на световния износ на стоки и услуги от държавите-членки на СТО през 2015 г. възлиза на 20.88 трлн. щ. д. (стоки – 16.2 трлн. щ. д., и услуги – 4.68 трлн. щ. д.) и за периода 2005-2015 г. е нараснала почти два пъти, въпреки че в периода след световната финансова криза темповете на растеж като цяло са скромни (WTO, 2017). През 2016 г. се регистрира ръст от 1.3% спрямо предходната година. За периода 2005-2015 г. Азия, Европа и Северна Америка формират 88% от световната търговия със стоки, а дялът на развиващите се държави за същия период е нараснал от 33% на 42%. Освен това СТО отчита нарастване на търговията между самите развиващите се държави от 41% на 52% от общата стойност на техния износ. Дялът на развиващите се държави в световната търговия с услуги през 2015 г. е 36%.

Интересна гледна точка предлага Каракашева (2007), която разглежда икономическите фактори през призмата на техническите постижения, и определя съвременната световната икономика като дигитална, т.е. „стопанска дейност, основана върху професионалното и активно използване на компютърен софтуер, мобилни комуникации, активно междуфирмено сътрудничество в сферата на научно-техническия прогрес“. Като един от основните ефекти от това въздействие тя посочва развитието на електронната търговия и търговията през мобилни устройства. Последните създават нови бизнес възможности и за операторите и могат да допринесат за формирането на нови източници на приходи.

По данни на Фондацията за електронна търговия (Ecommerce Foundation) стойността на глобалните онлайн продажби в сегмента B2C през 2015 г. е 2.273 млрд. щ. д., като дялът на онлайн търговията със стоки в общата

стойност на търговията на дребно се оценява на 7%. По данни за 2015 г. с водещи позиции са Азиатско-Тихоокеанският регион (1.057 млрд. щ. д.), Северна Америка (644 млрд. щ. д.) и Европа (505 млрд. щ. д.). Най-малка стойност на продажбите се регистрира в Латинска Америка, Близкия Изток и Северна Африка, съответно 33 млрд. щ. д. и 26 млрд. щ. д. С най-голям ръст се отличават Азиатско-Тихоокеанският регион и Латинска Америка – 28%. Някои проучвания прогнозираят, че към 2020 г. стойността на глобалните онлайн продажби ще надхвърли 4 трлн. щ. д.

Прилагането на модела на веригата на прибавената изгода на М. Портьър към електронната търговия [4] показва възможностите за надграждане на базисния модел за участие на операторите в международния бизнес, а именно чрез навлизане в нови бизнес дейности. Фигура 2 представя основните и спомагателните дейности, които в тяхната цялост създават изгода за клиента, извършващ онлайн покупки. Основните дейности във веригата, които са отбелязани в сиво, са онлайн продажби, реализирани от съответните търговци; покупка и плащане по Интернет; цялостно изпълнение; доставка, връщане на продукти и следпродажбено обслужване. Другите дейности, отбелязани в бяло, са спомагателни, като първият и вторият ред на фигурата представят два варианта за осигуряване на стоките, предмет на електронна търговия. В първия вариант електронният търговец не държи складови наличности, а при поръчка стоките се придвижват директно от съответните доставчици към клиентите без физически да преминават през него. Във втория случай електронният търговец поддържа собствени складови наличности.



Фиг. 2. Верига на прибавената изгода на електронната търговия.
Източник: Setting the scene – postal sector developments (Lijn, 2015).

Пощенските оператори могат да надградят базисния модел като предлагат решения за цялостно изпълнение, които освен доставка включват и складиране, управление на материалните запаси, обработка на поръчки, подготовка за изпращане, митническо обслужване и следгаранционно обслужване, или като разработват и управляват платформи за електронна търговия, отворени за широк кръг търговци. Това представлява интеграция назад по веригата на прибавената изгода на електронната търговия. Но тази интеграция води до разширяване на традиционната верига на прибавената изгода на избраните оператори (Baier et al., 2015), която включва приемане на пратки, сортиране в страната на изпращане, транспорт, сортиране в страната на получаване, доставка (Кок, 2015).

Увеличаване на разнообразието от участници в системата на международния бизнес

Както СТО отбелязва в доклада си за 2016 г., съвременната взаимосвързана глобална икономика променя не само това, което се търгува, и начина, по който се търгува, но и кой търгува. Наблюдава се нарастване на броя на участващите държави и региони; на разнообразието от организации, в т.ч. предприятия-инициатори на международни бизнес операции, посредници, съдействащи организации; на въвлечените сектори на икономиката и други. От перспективата на националните оператори се открояват интернационализацията на малките и средните предприятия (МСП) и разширяващото се участие на физически лица в международни транзакции, особено във връзка с електронната търговия.

Две ключови тенденции обуславят все по-активно участие на малките и средните предприятия в международния бизнес – управлението на глобални вериги за доставка във връзка с обособяване на етапи на производството и тяхното осъществяване в географски отдалечени региони, както и развитието на информационните и комуникационните технологии, в частност на електронната търговия.

Въпреки наличието на нови пазарни възможности, изследователите изтъкват несъразмерността между участието на МСП в националните икономики и международното им представяне. Според Donahoe (2007), който цитира данни на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР), МСП създават около 50% от БВП на националните икономики, реализират около 30% от износа и 10% от преките чуждестранни инвестиции (ПЧИ). Делът на МСП в развитите държави се оценява на около 90-95% от всички предприятия (Василева, 2011). По данни за 2016 г. МСП представляват 99.8% от предприятията в нефинансовия сектор на ЕС-28, осигуряват 66.6% от заетостта и 56.8% от добавената стойност (European Commission,

2017). В доклада на Edinburgh Group (2013) се посочва, че участието на МСП в износа в различните държави варира значително, между 15% и 50%, а между 20% и 80% от тези предприятия са активни износители. Прави впечатление, че около 25% от МСП в страните от ЕС участват в износа, а около 50% от тях изнасят за държави отвъд вътрешния пазар.

Докладът за световната търговия за 2016 г. обобщава резултатите от национални и международни проучвания, които установяват основните предизвикателства, пред които са изправени МСП във връзка с интернационализацията им (WTO, 2016). Според Edinburgh Group (2013) бариерите са както вътрешни (т.е. отнасящи се до фактори в самите МСП), така и външни. Съвместен проект на ОИСР и Азиатско-тихоокеанското икономическо сътрудничество [5] за предприемане на мерки за премахване на бариерите пред достъпа на МСП на международните пазари установява 10 основни бариери на база на анкетираните предприятия:

- недостиг на оборотен капитал за финансиране на износа;
- установяване на бизнес възможности в чужбина;
- ограничена информация за анализиране на потенциални пазари;
- неспособност за установяване на контакти с потенциални клиенти в чужбина;
- получаване на надеждно външно представителство;
- недостиг на време на мениджърския състав за работа по въпросите на интернационализацията на бизнеса;
- недостатъчен на брой и/или необучен персонал по въпросите на интернационализацията;
- трудности за постигане на конкурентни цени;
- недостатъчна подкрепа/стимули от страна на държавните институции;
- прекалено високи разходи за транспорт (Edinburgh Group, 2013; OECD, 2009).

В рамките на същия проект, но на база проучване сред държавни институции, като бариери са посочени непознаване на чуждестранните бизнес практики, необходимост от разработване на нови продукти за външни пазари, спазване на стандарти и спецификации, непознаване на експортните процедури и документация (OECD, 2009).

Изследване на Икономическата комисия за Европа на ООН също установява като бариера сложността на търговската документация, в т.ч. опаковане и поставяне на етикети (GFPTT, 2005). Donahoe (2007) обяснява по-слабото представяне на МСП на международните пазари и с по-голямата несигурност при трансграничните операции, трудностите за достъп до глобалните вериги за доставка поради липсата на финансови ресурси и на подходящи търговски инфраструктури. Като проблем за развиващите се страни се посочва и липсата на подходяща транспортна и комуникационна инфраструктура.

тура, която да осигури достъп до глобалните транспортни мрежи. Като важен фактор за повишаване на конкурентоспособността на тези държави и на техните МСП се посочват развитието на мултимодалния транспорт и на местните компании, предоставящи услуги по доставка (Donahoe, 2007). Световният търговски център (ITC, 2014) подчертава, че неефективните митнически процедури и липсата на достатъчен на брой персонал за справяне с тях, както и ниското качество на транспортните и логистичните услуги създават допълнителни разходи за МСП, което не им позволява да се конкурират с компании, работещи в по-добра бизнес среда. Вследствие на това малкият и средният бизнес е в по-неизгодна позиция за включване в глобалните вериги за доставка, спрямо големите компании и поради високите фиксирани разходи за доставка на пратки, неотчитащи реалните обеми (ICT, 2014). Националните пощенски оператори имат потенциала да предложат решения, които да отговорят на част от тези бариери и да улеснят участието на МСП на международния пазар.

Изследванията в сферата на международния бизнес поставят акцент върху предприятията, но от перспективата на националните пощенски оператори е необходимо да се отчете още една ключова тенденция. Наред с разнообразяването на профила на компаниите, осъществяващи международни операции, се наблюдава нарастване на участието и на физическите лица в международни транзакции, особено в контекста на набиращата скорост електронна търговия. Развитието на информационните и комуникационните технологии увеличава пазарната сила на физическите лица, като им осигурява достъп до информация, до производители и продавачи в отдалечени пазари, до по-голямо разнообразие от продукти. Изследване на Международната пощенска корпорация през 2016 г. за нагласите на над 24 000 купувачи от Европа, Азиатско-тихоокеанския регион и Северна Америка, въввлечени в трансграничната електронна търговия, установява че всички респонденти са купили стоки онлайн поне веднъж през последните три месеца и са направили трансгранична покупка през последната година (IPC, 2017). Около 16% от участниците в проучването са пазарували онлайн поне веднъж седмично, а 39% – през последните две седмици. Около 39% от респондентите са посочили, че предпочитат да пазаруват онлайн поне веднъж в месеца, а 17% – около 2-3 пъти на тримесечие.

Тази група потребители представлява традиционна целева група за избраните пощенски оператори. Растящото им участие в международни транзакции, свързани с покупко-продажба на продукти, е основа за реализиране на допълнителни приходи, но изисква разработване на услуги, адекватни на техните изисквания и потребности.

Техническият и технологичният напредък като фактор на международното бизнес обкръжение

Техническият и технологичният прогрес, по-конкретно постиженията в развитието на информационните и комуникационните технологии, транспорта, създаването на интернет и други, са определящ фактор за моделирането на бизнес средата на съвременния етап, както и един от двигателите за все по-високата степен на интеграция на световната икономика (Боева, 2014; Cavusgil et al., 2012). Освен че скъсяват разстоянията, те спомагат за нарастване на международните аспекти на съвременния бизнес, т.е. поставят в международен контекст дори и компании, които се отличават традиционно с фокус върху националния пазар, и допринасят за нарастване на пазарната сила и на купувачи, и на производители и продавачи.

От перспективата на пощенския сектор въздействието на техническия и технологичния прогрес може да се разглежда, както в негативен, така и в положителен аспект. Едно от най-големите предизвикателства за операторите е т.нар. електронно заместване (e-substitution), или заместването на традиционната писмена кореспонденция и печатните рекламни материали като форма на комуникация с електронни. Това е следствие от промяната на нагласите и предпочитанията на потребителите (физически и юридически лица) относно средствата за комуникация по посока използване на имейл, социални медии, мигновени съобщения, интранет, екстранет, системи за видео и уеб конференции, wikis и други (Laudon & Laudon, 2012). Електронното заместване обуславя спада в традиционния бизнес на избраните оператори като доставка на писма, вестници, списания, рекламни материали и други документи. По данни на Всемирния пощенски съюз, през 2015 г. общият обем на писмовните пратки в световен план е намалял с 3.3% спрямо предходната година, като обемът на пратките, доставяни на вътрешните пазари, е спаднал с 3.2%, а този на международните пратки – с 9%.

Въпреки отчетените негативни ефекти, техническите и технологичните постижения създават редица нови възможности за развитие на сектора, включително:

- подобряване на бързината и качеството на услугите чрез автоматизиране на процесите и електронен обмен на данни във връзка с процеса на доставка;
- надграждане на съществуващите услуги чрез предлагането им в електронна среда;
- предлагане на нови продукти и решения за обхващане на растящия обем пратки, генерирани от електронната търговия и търговията през мобилни устройства;
- развитие на нови продажбени канали и други.

Проучване на ВПС от 2012 г. доказва стремежа на избраните оператори да прилагат технологичните постижения, за да отговорят на пазарните промени и новите изисквания на потребителите (UPU, 2012). Авторите на изследването са идентифицирали общо 55 вида електронни услуги, предлагани от операторите по света, които са обединени в 4 категории – електронни пощенски услуги, електронни финансови услуги, електронна търговия и електронно управление. През 1996 г. в глобален план са въведени около 5 нови услуги от този тип, през 2001 г. – 20, през 2006 г. – 50, а през 2010 г. – 85. В периода 2007-2010 г. броят им в световен мащаб се е увеличил 2.5 пъти, от 33 на 85 броя годишно.

Етичните аспекти и устойчивото развитие като фактор на международното бизнес обкръжение

От предходното изложение е видно, че в исторически план националните оператори са били натоварени с постигането на комплекс от цели. В допълнение ВПС, като един своеобразен управляващ орган на глобалната пощенска система, е специализирана агенция на ООН и като такава трябва да допринася за изпълнението на политиките и дейностите ѝ, свързани с насърчаване на социалното и икономическото развитие в глобален план. Преплитането на икономически и социални аспекти е въплътено и в мисията на ВПС, формулирана в преамбюла на неговата Конституция.

Горепосоченото отрежда на избраните оператори особена роля в собствените държави и в световната икономика. Нещо повече, възприемането на възгледите за социално отговорната роля на съвременния бизнес и за устойчивото развитие, както и прилагането на стратегии и мерки за корпоративна социална отговорност (КСО), дават възможност за репозициониране на избраните оператори в промененото обкръжение и надграждане на международните им операции. Като основни направления за развитие на операторите се очертават подпомагането на интернационализацията на малкия и средния бизнес, на социалното и финансовото включване на населението, в т.ч. участието му в международни операции по покупко-продажба. Чрез разработване на услуги и решения, подпомагащи участието на тези групи лица в международни дейности, избраните оператори биха разширили и собственото си присъствие в системата на международния бизнес и биха формирали нови източници на приходи. Например през 2000 г. пощенският оператор на Бразилия инициира програмата *Exporta Fácil* [6] за улесняване на търговията, която позволява на МСП да изнасят своите продукти при опростени митнически процедури и специална тарифа за услугите за доставка. Във връзка с развитието на електронната търговия сингапурският оператор

въвежда интегрираното решение ezyCommerce [7], чрез което МСП могат да прехвърлят дейности като складиране, управление на запасите, приемане и изпълнение на поръчки, опаковане, поставяне на адресни и други етикети, изготвяне на митнически декларации и изпълнение на митническите формалности, доставка и други на оператора.

Сложната конкурентна среда като фактор на международното бизнес обкръжение на мезоравнище

Предвид дългогодишния монопол на пазара на пощенски услуги и гарантираната клиентска база, конкурентният натиск на съответните национални пазари, но и в международен план, е един от факторите с най-значимо въздействие върху избраните оператори днес. Диверсифицираното им продуктово портфолио, което включва услуги за доставка на пратки, финансови и банкови услуги, рекламни услуги, търговия на дребно и други, ги изправя пред конкуренти с разнообразен профил – частни пощенски оператори; компании за куриерски, експресни и логистични услуги; банки и финансови институции; електронни форми на комуникация; електронни методи за заплащане и други. Силната конкурентна среда поражда редица рискове, в т.ч. загуба на клиентска база, а оттам на пазарен дял и приходи, увеличаване на разходите поради ограничаване на мащаба на дейността, загуба на позиции във веригата на прибавената изгода, натиск върху цените на услугите, прекъсване на връзката с клиента, заявяващ услугата, и други.

Бързите темпове на развитие на електронната търговия създават потенциал за компенсиране на спада в традиционния бизнес на избраните оператори, но тя привлича и други компании, които предлагат услуги заместители и могат да изтласкат първите от веригата на прибавената изгода (IPC, 2014). Сред тях се отличават т.нар. интегратори (parcel integrators), които традиционно работят в сегмента B2B, но все повече навлизат и в сегмента B2C. Те разполагат със завършена транспортна мрежа, включваща автомобилен парк, самолети, складове и други, която позволява доставката на международни пратки от врата до врата. В тази група попадат компании като DHL, UPS, FedEx, DPD, GLS и други. В сферата на доставките навлизат и т.нар. пазари (market places and colocations), чиято основна дейност е търговия на дребно (онлайн търговци или традиционни търговци с физически обекти). Тук попадат компании като Amazon, eBay, BestBuy, Alibaba, Rakuten и т.н. Те развиват самостоятелно услуги за доставка на пратки като инвестират в точки и терминали за доставка, предлагат складови бази на аутсорсинг и услуги по обработка на поръчки на клиенти, опаковане на стоки и изпращане. Важна група конкуренти са спедиторите и консолидаторите на поща

(freight-forwarders and consolidators) и т.нар. “orchestrators”, които предоставят услуги за международна доставка при по-ниски цени, като обединяват обемите пратки на голям брой търговци. В допълнение те предоставят услуги за цялостно изпълнение на поръчките, митническо освобождаване. Групата на конкурентите се допълва от къщите за цялостно изпълнение (fulfillment houses), които предлагат услуги, покриващи цялата верига на прибавената изгода на електронната търговия, включително вземане на стока, опаковане, логистика, управление на онлайн магазин, онлайн маркетинг; мрежи от офиси за получаване и изпращане на колети, които си партнират със супермаркети, обекти за продажба на вестници и списания и др.; мрежи от терминали за получаване/доставка на пратки, интегрирани с платежни платформи; „зелени” компании, които осъществяват доставки в рамките на градове чрез използване на велосипеди и електромобили и други.

Интересен и често пропускан аспект при анализа на конкурентната среда е нарастването на съревнованието между самите национални пощенски оператори, като отношенията между тях еволюират от сътрудничество към такива на конкурентна основа. Този преход е свързан с общия процес на глобализация и либерализация на стопанската дейност, а в по-конкретен план с нарастващата интернационализация на дейността на част от избраните оператори, чиито бизнес интереси далеч надхвърлят границите на националните им пазари и които изграждат алтернативни мрежи чрез придобиване или установяване на стратегически партньорства с частни компании. Това важи най-вече за водещи пощенски оператори като La Poste (Франция), Royal Mail (Обединеното Кралство), Deutsche Post DHL (Германия) и други, които се изправят в директна конкуренция с пощенските оператори в съответните държави и разширяват пазарния си дял за тяхна сметка. Например подразделението GeoPost на френския пощенски оператор развива международна мрежа за доставка на колети под бранда DPDgroup, а подразделението GLS на Royal Mail, предлагащо услуги за доставка на колети и експресни услуги, работи на пазарите на 41 европейски страни. Австрийският пощенски оператор следва стратегия на международна експанзия, като за момента присъства на пазарите в 12 европейски държави, включително в България, чрез подразделението си „M&VM“ ЕООД, в което държи 76% от капитала [8]. Описаните тенденции поставят предизвикателство и към самата същност на глобалната пощенска мрежа, която за един дълъг исторически период се основава на принципите на сътрудничество и неконкуренция.

Макар че фокусът на изследването е върху националните оператори, е важно да се отбележи, че факторите на международното бизнес обкръжение създават предизвикателства не само за тях, но и за техните конкуренти, които също трябва да адаптират прилаганите бизнес модели, предлаганите услуги, да инвестират в изграждане на нов тип инфраструктури, внедряване

на технологии и т.н. Това е предпоставка за развитие на отношения на сътрудничество за сметка на конкуренцията в определени бизнес дейности и пазари.

Нарастващата пазарна сила на клиента като фактор на международното бизнес обкръжение на микроравнище

Либерализацията на пазара на пощенски услуги, наличието на много конкуренти и услуги заместители, достъпът до съвременни средства за комуникация и бързото разпространение на информацията променят позициите на клиента, увеличавайки неговата договорна сила.

Както беше изяснено в предходни точки, през по-голямата част от съществуването си избраните оператори са били елемент на държавната администрация и не са управлявани на търговски принцип. За дълъг период от време основната презумпция, която е направлявала дейността им, е била, че клиентът не разполага с алтернативен доставчик на предлаганата от тях услуга (Ranganathan, 1996), т.е. те са разчитали на постоянна клиентска база и сигурен източник на приходи, както и на бюджетно финансиране. Стратегиите за развитие на операторите са се определяли от правителството и не са били базирани на пазарни проучвания и стремеж да се отговори на търсенето. В допълнение дейността им е била ориентирана към националния пазар и обслужването на местните клиенти, без да вземат предвид чуждестранните потребители.

Пазарният успех на националните оператори зависи от изучаването на потребностите и очакванията на различните групи клиенти (физически лица, малки и средни предприятия, големи предприятия, държавни институции) и от способността им да предложат адекватни на тези изисквания услуги. Важно да се възприеме едно по-широко разбиране за клиентите на избраните оператори. Техни клиентите не са само лицата, които ползват услугите им в собствената страна. Това са и лицата, изпращащи пратки от всяка точка на света, които чрез избора си на услуга и компания за изпращане определят кой ще извърши доставката на дадената пратка в съответната държава на получаване. Приходите за операторите в този аспект идват по линия на взаимните им разплащания. Оценката на клиента-изпращач за качеството на предоставената услуга в страната на получаване определя и избора на компания-партньор, т.е. ако услугата, която националният оператор в страната на получаване предоставя, е с ниско качество, срещаният национален оператор може да предпочете да работи с друг доставчик. Последното се улеснява от отпадането на монопола върху пазара на пощенски услуги и наличието на

алтернативни доставчици и услуги. Това означава допълнителна загуба на приходи и пазарен дял.

Едновременно с това в условията на бърз растеж на електронната търговия, електронният търговец се утвърждава като важно междинно звено между крайния получател на пратката и пощенския оператор, т.е. налице е двойка потребители, а оценката за предоставената услуга по доставка се дава и от двамата. В допълнение услугите за доставка се превръщат във фактор за диференциация за самите електронни търговци, тъй като удовлетвореността на техните клиенти от реализираните онлайн покупки зависи от удобството и бързината и на процеса на поръчка, и на доставката. Цитираното в точка 2.2. изследване на МПК за нагласите на е-купувачите установява висока степен на уеднаквяване на техните изисквания относно услугите за доставка и сочи, че те очакват по-голяма видимост, надеждност на доставките, повече варианти за доставка и то при по-ниска цена. За 88% от респондентите е важно да се предлага лесен процес за връщане на закупени стоки, а за 86% – това връщане да е безплатно. Около 82% от отговорилите искат пратките да бъдат доставени в предварително определен времеви интервал, както и процесът на доставка да е прозрачен с възможност за проследяване на пратките и изпращане на нотификация по електронен път, че пратката е пристигнала и други.

Взаимодействието между административното наследство и факторите на международното бизнес обкръжение

Макар административното наследство и факторите на бизнес средата и тяхното въздействие върху международните дейности на избраните оператори до момента да се разглеждат самостоятелно, те се намират в непрекъсната интеракция помежду си.

Самото административно наследство, по-конкретно традиционните мрежи, не са константа, а се развиват под въздействие на анализирания фактори. От една страна, пазарните реформи водят до промяна във възгледите за държавата като „предприемач“, а оттам се изменя и ролята на държавните предприятия като инструмент на провежданата политика, в т.ч. външноикономическата. От друга страна, глобалната пощенска мрежа, която е продукт на взаимодействието на участващите в нея организации, е в процес на непрекъснато развитие и адаптация към пазарните условия. Например, усъвършенстват се услугите за международна доставка, като се добавят нови продукти, обслужващи електронната търговия; осъвременяват се технологичните решения, които опосредстват взаимодействието между операторите относно международните доставки; опростява се документооборотът; търси се диалог с водещите компании в сферата на електронната търговия;

предстои провеждане на реформа на ВПС с цел опростяване на организационната структура, ускоряване на процеса на вземане на решения и повишаване на гъвкавостта спрямо пазара и други. Тези процеси са съпроводени с промяна в институционалната рамка на сектора и в регулациите на национално и международно ниво. По този начин в самите традиционни мрежи също се създават предпоставки за насърчаване на избраните оператори към по-активно участие в системата на международния бизнес.

Заклучение

Основният извод от настоящото изследване е, че участието на националните пощенски оператори в системата на международния бизнес е междуорганизационно явление, обусловено от две групи фактори.

Първо, базисният модел за интернационализация на изучаваните компании, който се отличава с фокус върху съответния национален пазар и стандартизирани операции по доставка на международни пратки, е обусловен от административното наследство на предприятията, т.е. от принадлежността им към двете традиционни мрежи – системата от държавни институции и глобалната пощенска мрежа, и взаимодействието с организациите в тях (отговорните държавни институции, ВПС, чуждестранни пощенски оператори и други).

Второ, комплекс от фактори на международното бизнес обкръжение на макро-, мезо- и микроравнище (промяната във възгледите за участието на държавните предприятия в международния бизнес и провеждането на пощенската реформа, развитието на електронната търговия и нарастването на участието на МСП и физическите лица в международни трансакции, възприемането на съвременните ИКТ и на възгледите за КСО, разнообразяването на конкурентите и на услугите за доставка и промяната в мястото на потребителите) създава предпоставки за разширяване на международните операции на избраните оператори. Последното, за разлика от тясното сътрудничество между избраните оператори в глобалната пощенска мрежа, изисква взаимодействие с широк кръг пазарни участници (конкуренти, бизнес клиенти и други) и създава предпоставки за развитие и участие в нови връзки и мрежи.

С други думи, в основата на процеса на интернационализация на изучаваните предприятия стои взаимодействието им с разнообразие от пазарни играчи в двете групи мрежи и изграждането на позиции в тях. По този начин се потвърждава формулираната в началото на студията теза и се постига заложената цел.

Резултатите от настоящото изследване, в т.ч. изведеният базисен модел и систематизирането на факторите за развитието му, са добра основа за про-

веждане на проучвания за идентифициране на модели за разширяване на международните операции на националните пощенски оператори, включително при отчитане на съвременните теории за международния бизнес. В допълнение могат да се изследват специфичните моменти на интернационализацията на държавните предприятия.

Бележки:

[1] Peng et al. (2016) определят държавните предприятия като компании, които са изцяло или частично притежавани или контролирани от държавата. Някои автори, например Cuervo-Cazurra et al. (2014) и Cahen (2015), акцентират в изследванията си върху мултинационалните държавни предприятия, които притежават активи на задгранични пазари, и върху изходящите ПЧИ като начин за интернационализиране на тяхната дейност, което стеснява обхвата на проучванията. За целите на настоящото изследване се възприема първото, по-общо определение, защото то позволява да се разгледат варианти за участие на националните пощенски оператори в международния бизнес, различни от ПЧИ, още повече предвид факта, че в пощенския сектор примерите за мултинационални компании са ограничени.

[2] Международната пощенска корпорация (МПК) е асоциация, създадена през 1989 г., в която членуват 24 национални пощенски оператори от Европа, Северна Америка и Азиатско-тихоокеанския регион (членуващите оператори задължително трябва да са от държава, член на ВПС, и да имат задължение за предоставяне на УПУ). МПК разработва технологични решения за пощенския сектор, които целят да подобрят оперативната съвместимост между националните мрежи, качеството на предоставяните услуги и други, като основа за защита на съществуващите и навлизане в нови пазарни сегменти. За повече информация: <https://www.ipc.be/en/aboutIPC>

[3] През 2014 г. журналът "Journal of International Business Studies" публикува специално издание на тема „Правителствата като собственици: държавни мултинационални компании“ ("Governments as owners: State-owned multinational companies"), състоящо се от осем научни статии.

[4] Този подход към анализиране на електронната търговия и потенциалната роля на националните пощенски оператори е представен от Nick van der Lijn от изследователската и консултантска компания Eсоgys, по време на обучителен семинар на тема „Нови услуги“ по проект „Мобилизиране на социалните партньори в нов контекст“, финансиран от ЕК по линия на Европейски комитет за социален диалог за пощенския сектор.

[5] Съвместното изследване на ОИСР и АПЕК на тема „Премахване на бариерите пред достъпа на МСП до международния пазар“ е извършено в периода 2005-2006 година, а резултатите са публикувани през 2007 година. Изследването включва две проучвания, като едното е проведено сред МСП, а другото – сред представители на държавни институции.

[6] Източник: Всемирен пощенски съюз, <http://www.upu.int/en/activities/trade-facilitation/about-trade-facilitation.html>.

[7] Източник: Уебсайт на Сингапурски пощи, <http://www.ezycommerce.com/sg/>.

[8] Източник: Уебсайт на Австрийски пощи, https://www.post.at/en/footer_about_us_corporate_information_company_overview.php.

Референции:

Боева, Б. (2014), Мениджмънт в условията на интернационализация и глобализация, София: Издателски комплекс – УНСС (Boeva, B. 2014, Menidzhmant v usloviyata na internatsionalizatsia i globalizatsia, Sofia: Izdatelski kompleks – UNSS).

Василева, А. (2011), Международен бизнес, УИ "Стопанство", София. (Vasileva, A. 2011, Mezhdunaroden biznes, Sofia, UI "Stopanstvo")

Каракашева, Л. (2011), Международен бизнес: Част II, Призма, София. (Karakasheva, L. 2011, Mezhdunaroden biznes: Chast II, Prizma, Sofia).

Каракашева, Л. (2007), Международен маркетинг, Призма, София. (Karakasheva, L. 2007, Mezhdunaroden marketing, Sofia: Prizma.)

Каракашева, Л., Менчева, Л., Динков, Д. Маркова, Б. (2005), Международен бизнес, София: Призма (Karakasheva, L., Mencheva, L., Dinkov, D. Markova, B. 2005, Mezhdunaroden biznes, Prizma, Sofia).

Baier, W., Hower S. & Leong, W.K. (2015), "Building a sustainable future for the postal sector", in D. Osborn (Ed.), Reinventing the post: building a sustainable future, Libri Faringdon, Publishing, pp. 242-248.

Bartlett, Ch. A. & Ghoshal, S. (2000), Transnational management: text, cases and readings in cross-border management, McGraw-Hill International Editions.

Bass, A. E. & Chakrabarty, S. (2014), "Resource security: competition for global resources, strategic intent, and governments as owners", Journal of International Business Studies, Vol. 45, No. 8, pp. 961-979.

Cahen, F. R. (2015), "Internationalization of state-owned enterprises through foreign direct investment", Revista de Administração de Empresas, Vol. 55, No. 6, pp.645-659.

- Cavusgil, S.T., Knight, G. & Riesenberger, J.R. (2012), *International business: the new realities* (2nded.), Upper Saddle River, Pearson NJ Education.
- Choudhury, P. & Khanna, T. (2014), "Toward resource independence – why state-owned entities become multinationals: an empirical study of India's public R&D laboratories", *Journal of International Business Studies*, Vol. 45, No. 8, pp. 943-960.
- Cuervo-Cazurra, A., Inkpen, A., Musacchio, A. & Ramaswamy, K. (2014), "Governments as owners: state-owned multinational companies", *Journal of International Business Studies*, Vol. 45, No. 8, pp. 919-942.
- Donohoe, P. & Boillat, M. (2007), "The postal sector – a key facilitator of global commerce for SMEs", UNCTAD XI, available at http://www.eldis.org/document/A32482#.Vz8EPyFF_M8 (accessed 22 May 2018).
- Duanmu, J.-L. (2014), "State-owned MNCs and host country expropriation risk: the role of home state soft power and economic gunboat diplomacy", *Journal of International Business Studies*, Vol. 45, No. 8, pp. 1044-1060.
- Ecommerce Foundation (2017), "Global B2C e-commerce report 2016", available at <http://www.ecommercefoundation.org/reports> (accessed 22 May 2018).
- Edinburgh Group (2013), "Growing the global economy through SMEs", available at http://www.edinburgh-group.org/media/2776/edinburgh_group_research_-_growing_the_global_economy_through_smes.pdf (accessed 22 May 2018).
- European Commission (2017), "Annual report on European SMEs 2016/2017", available at http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/index_en.htm (accessed 22 May 2018).
- Global Facilitation Partnership for Transportation and Trade (GFPTT) (2005), "Enabling SMEs to enter the international supply chain", available at <http://www.gfptt.org/sites/default/files/refread/ac85ad3f-04d5-409c-a32f-2ea5a3a2a16e.pdf> (accessed 22 May 2018).
- International Post Corporation (IPC) (2014), "E-commerce Interconnect: market insights report – v.1.0", available at <http://www.ipc.be/> (restricted access).
- International Post Corporation (IPC) (2017), "IPC cross-border e-commerce shopper survey 2016 – key findings", available at https://www.ipc.be/en/reports-library/publications/ipcreports_brochures/cross-border-e-commerce-shopper-survey-2016 (accessed 22 May 2018).
- International Trade Centre (ITC) (2014), "50 Years of Unlocking SME Competitiveness", available at <http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/ITC%2050th%20book.pdf> (accessed 22 May 2018).
- Kok, H. (2015), "Impact of ITC developments on business models and regulations for posts in Africa", in D. Osborn (Ed.), *Reinventing the post: building a sustainable future*, Libri Faringdon Publishing, pp. 138-144.

- Laudon, K.C. & Laudon, J. P. (2012), *Management information systems: managing the digital firm* (12thed.), Upper Saddle River, Pearson NJ Education.
- Li, M. H.; Cui, L. & Lu, J. (2014), “Varieties in state capitalism: outward FDI strategies of central and local state-owned enterprises from emerging economy countries”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 45, No. 8, pp. 980-1004.
- Lijn, N. (2015), “Setting the scene – postal sector developments”, presentation made at a training seminar on new postal services as part of the “Mobilising Social Partners in a New Context” Project, Brussels, Belgium.
- Madleňák, R. & Madleňáková, L. (2013), “E-commerce and global postal network -opportunities for small and medium enterprises”, *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, Vol.1, No.4, pp. 11-17.
- Meyer, K. E., Ding, Y., Li, J. & Zhang, H. (2014), “Overcoming distrust: How state-owned enterprises adapt their foreign entries to institutional pressures abroad”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 45, No. 8, pp. 1005–1028.
- Musacchio, A., Lazzarini, S. G. & Aguilera, R.V. (2015), “New varieties of state capitalism: strategic and governance implications”, *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 29, No. 1, pp. 115-131.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2009), “Top barriers and drivers to SME internationalisation”, available at <https://www.oecd.org/cfe/smes/43357832.pdf> (accessed 22 May 2018).
- Pan, Y., Teng, L., Supapol, A. et al. (2014), “Firms’ FDI ownership: the influence of government ownership and legislative connections”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 45, No. 8, pp. 1029-1043.
- Peng, M.W., Bruton, G.D., Stan, C.V. & Huang, Y. (2016), “Theories of the (state-owned) firm”, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 33, No. 2, pp. 293–317.
- Ranganathan, K. & Dey, R. (1996), “Redirecting mail: postal sector reform”, World Bank, Private Sector Development Department, available at http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/IW3P/IB/2000/09/15/000094946_00090105464250/Rendered/PDF/multi_page.pdf (accessed 22 May 2018).
- Toninelli, P. (2008), “From private to public to private again: a long-term perspective on nationalization”, *Análise Social*, Vol. XLIII, No. 4, pp. 675-692.
- Universal Postal Union (UPU) (2012), “Measuring postal e-services development: A global perspective”, available at http://www.upu.int/uploads/tx_sb-downloader/studyPostalEservicesEn.pdf (accessed 22 May 2018).
- Universal Postal Union (UPU) (2017), *Postal networks: actors in the social and economic development of the Europe and Central Asia region, regional development plan 2017-2020*, Bern: International Bureau of the UPU.

World Trade Organization (WTO) (2016), World trade report 2016: levelling the trading field for SMEs, available at https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/world_trade_report16_e.pdf (accessed 22 May 2018).

World Trade Organization (WTO) (2017), World trade statistical review 2016, available at https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2016_e/wts16_toc_e.htm (accessed 22 May 2018).

ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ НА НАЦИОНАЛНИТЕ ПОЩЕНСКИ ОПЕРАТОРИ: РАЗВИТИЕ И УТВЪРЖДАВАНЕ НА ПОЗИЦИИ В ТРАДИЦИОННИ И НОВИ МРЕЖИ

Резюме

Като отчита нарастващата икономическа интеграция и разнообразяването на играчите на международния пазар, студията цели да изясни същностната характеристика на участието на националните пощенски оператори в системата на международния бизнес. Авторът формулира базисен модел на това участие и извежда като основен фактор за формирането му административното наследство на операторите. Последното е производна на принадлежността им към две мрежи (традиционни) с изразени позиции на държавата в тях – системата от държавни институции и глобалната пощенска мрежа. Като използва утвърдени модели за анализ на обкръжението, авторът извежда факторите на макро-, мезо- и микроравнище с най-силно въздействие върху по-нататъшното развитие на базисния модел. Те създават възможности за задълбочаване на процеса на интернационализация чрез навлизане в нови мрежи. Основният извод на изследването е, че участието на изучаваните компании в международния бизнес е междурегистрационно явление – в основата му стои взаимодействието с различни организации в традиционните и новите мрежи и изграждане на позиции. Приносът на студията е свързан с интегриране на знание от областта на международния бизнес и мениджмънт към бизнес практиката в пощенския сектор, чрез което се изяснява основата на интернационализацията на операторите. За първи път е изведен базисният модел и са систематизирани факторите за утвърждаването и развитието му.

Ключови думи: международен бизнес, национални пощенски оператори, фактори на международното бизнес обкръжение, държавни предприятия, интернационализация

JEL: F23, L32, L87, M16

INTERNATIONALIZATION OF NATIONAL POSTAL OPERATORS: DEVELOPING AND STRENGTHENING POSITIONS IN TRADITIONAL AND NEW NETWORKS

Kalina Toteva*

Abstract

Taking into account the increasing economic integration and diversification of international market players, the study aims to identify the underlying characteristic of national postal operators' participation in international business. The author creates a basic model regarding their participation, and identifies the operators' administrative heritage as a key factor for its establishment. This heritage is a result of operators' involvement in two networks (traditional) with strong positions of the state – the system of state institutions and the global postal network. Using established models for environmental analysis the author identifies the macro, meso and microlevel factors that have the greatest impact on the development of the basic model. They create opportunities for extending the process of internationalization by entering new networks. The main conclusion of the study is that national postal operators' participation in international business is an interorganizational phenomenon – it is based on the interaction with various organizations in traditional and new networks and developing positions. The contribution of the study is that it integrates knowledge from the fields of international business and management into postal sector's business practices, which helps to explain the foundations of operators' internationalization. It formulates for the first time the basic model, and outlines the factors that determine it.

Keywords: international business, national postal operators, factors of the international business environment, state owned enterprises, internationalization

JEL: F23, L32, L87, M16

* Kalina Toteva, PhD student, Department of International Economic Relations and Business, UNWE, email: kalina_toteva@yahoo.com