

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Pandurics Anett

Stratégiai scenáriók a postai szektorban

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dobák Miklós, CSc
egyetemi tanár

Budapest, 2016

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Pandurics Anett

Stratégiai scenáriók a postai szektorban

Az elméleti háttér alkalmazása a magyar egyetemes szolgáltató
lehetséges stratégiai scenárióira

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dobák Miklós, CSc
egyetemi tanár

Tartalomjegyzék

1.	Kutatási előzmények és a téma indoklása	4
1.1	A téma relevanciája	4
1.2	A kutatás előzményei	4
1.2.1	Stratégiai scenáriók alkalmazása a postai szektorban.....	5
1.2.2	A postai szektor alkalmazott definíciója	5
1.2.3	Közgazdasági kérdések összefoglalása	6
2.	A felhasznált módszerek	7
3.	Az értekezés eredményei.....	10
3.1	Környezetelemzés - kihívások a postai szektorban	10
3.2	Klaszterelemzés – a posták stratégiai csoportjai.....	11
3.3	A Magyar Posta Zrt. helyzetelemzése	12
3.4	Félig strukturált interjúk	14
3.5	Stratégiai scenáriók.....	15
3.5.1	Levélpiac	16
3.5.2	CEP-piac	17
3.5.3	Pénzügyi szolgáltatások	19
3.6	Tanulságok, összegzés.....	21
4.	Főbb hivatkozások.....	23
5.	A témakörrel kapcsolatos saját publikációk.....	28

1. Kutatási előzmények és a téma indoklása

1.1 A téma relevanciája

Az európai postai szektor az elmúlt huszonöt évben korábban elképzelhetetlen mértékű és sebességű átalakulásokon ment át az Európai Unió országainak jelentős részében. A korábbi monopol pozíciót élvező szolgáltatóknak olyan változásokkal és kihívásokkal kell szembenéznük, amelyek más iparágakban (hogy ne menjünk messzire, a közös gyökerekről induló távközlésben) több, mint két évtizeddel korábban (1990), s jóval gyorsabb ütemben már lezajlottak. Az európai liberalizációs folyamat következményei, a nemzeti szabályozó környezet és a tulajdonosi elvárások változásai, a technológia környezet és az ügyféligények változása olyan új, megoldandó feladatokkal szembesítik az ún. egyetemes postai szolgáltatókat (USP = universal service providers), amelyek megoldásában nincs tapasztalatuk. S emellett a radikálisan megváltozott környezeti feltételeket tovább súlyosbította a 2008-ban kezdődő pénzügyi-gazdasági válság, amely felgyorsította a változásokat.

Az európai egyetemes posták az elmúlt évtizedben különböző utat jártak be, eltérő stratégiai pályát választottak, illetve futnak be. Az európai posták jelentős része (a magyar is) a fejlett posták közé tartozik. Ezek az európai nemzeti posták több szempontból homogén csoportot képeznek a nemzeti posták világtérképén (pl. fejlettségben, levélvolumen alakulása tekintetében egy csoportba tartoznak), ugyanakkor sok szempontból különböznek is egymástól. Dolgozatomban azzal a feltételezéssel élek, hogy a szektorra ható azonos/hasonló tényezők elemzésére alapozva meg lehet fogalmazni olyan hajtóerőket, amelyek általános érvényűek. Az egyetemes szolgáltatóként kijelölt nemzeti posták Európában hasonló kihívásokkal küzdenek. Ezek beépülve az adott egyetemes szolgáltató szervezet (akár fejlett, akár nem fejlett, akár egyetemes szolgáltató, akár nem-egyetemes szolgáltatóról legyen szó) stratégiai gondolkodásába, Európa bármely nemzeti postájának stratégiaalkotási folyamatát befolyásolják, segíthetik - a stratégiai pozíciónak megfelelően alkalmazva ezeket. Ugyanakkor a kiinduló pontok különbözősége (fejlettségi szint, diverzifikáltság, nemzeti piaci sajátosságok) és a nemzeti szintű, eltérő stratégiai válaszok okán azt feltételezem, hogy az egyes nemzeti posták eltérő stratégiai pályán mozognak, így minden egyetemes szolgáltató számára releváns scenáriók nem fogalmazhatók meg.

1.2 A kutatás előzményei

A kutatási téma annak a kérdésnek a vizsgálata, hogy milyen stratégiai tényezők befolyásolják a postai iparág inkumbens egyetemes szolgáltató szereplőinek jövőjét 10 éves időtávon, és ez alapján milyen stratégiai scenáriók alkothatók a magyar egyetemes szolgáltató számára. Ahhoz, hogy erre a kérdésre választ adhassak, megvizsgálom, hogy a tágabb postai szektor tapasztalatai alapján milyen

tényezőket érdemes számba venni, melyek lehetnek a legfontosabb (kulcs)tényezők és ezek összefüggései a különböző forgatókönyvek kialakításához. A kutatás fókuszában explicit módon a nemzeti posták, a nemzeti egyetemes postai szolgáltatók előtt álló lehetséges scenárióikat befolyásoló erők azonosítása áll. A kutatás során folyamatosan szűkítem le a fókuszot úgy, hogy a magyar egyetemes szolgáltató számára releváns scenáriókat azonosíthassak. A hajtóerők általános azonosítását követően meghatározom, hogy a magyar egyetemes szolgáltató milyen stratégiai csoportba sorolható a „postai világtérképen”, majd a magyar egyetemes postai szolgáltató esetére alkalmazom a kutatási eredményeket.

A kutatás elméleti háttérét a stratégiai menedzsment scenárió-tervezéssel foglalkozó szakirodalma, illetve a postai (és hálózatos) iparágak közgazdasági elemzése, valamint a postai szektorral kapcsolatban rendelkezésre álló elemzések és adatok adják.

1.2.1 Stratégiai scenáriók alkalmazása a postai szektorban

A postai szektor az elmúlt időszakban mindenképpen egy nyitottabb és nagyobb bizonytalansági szinttel jellemezhető környezeti térben mozog. A bizonytalanság kezelésének fejlődését áttekintve azt mondhatjuk, hogy a postai szektor által kezelendő közepes bizonytalansági szint minden bizonnyal jól kezelhető a scenárió-tervezés módszertanával.

Kutatásomban Schoemaker definícióját fogadom el és alkalmazom, amely szerint tehát *egy-egy scenárió a lehetséges jövők forgatókönyvszerű leírása*, amely megfelelő részletességgel írja azt le, nagy hangsúlyt fektetve az ok-okozati kapcsolatokra, a belső konzisztenciára és a konkrétságra. A fókusz nem a jövő előrejelzése, hanem a bizonytalanság behatárolása, a scenáriók pedig segítik a probléma feltérképezését/strukturálását és a bizonytalanság forrásainak feltérképezését.

1.2.2 A postai szektor alkalmazott definíciója

A postai szektor szűken vett definíciója a küldemények (pl. levél, postacsomag) felvételének, feldolgozásának, szállításának és kézbesítésének folyamatát öleli fel (együttesen vagy részben). Disszertációmban ugyanakkor a „postai szektort” tágan értelmezem, s abba a fenti szűken vett postai szektor definíción felül beleértem az alapvető postai szolgáltatások kiterjesztése által definiált piacokat (fizikai és elektronikus egyaránt) és az inkumbens postai szolgáltatók számára releváns egyéb (elsősorban a CEP-logisztikai, pénzügyi szolgáltatások) kapcsolódó iparágakat is. Vagyis dolgozatomban azokkal a lényeges árbevételi potenciállal rendelkező tevékenységekkel foglalkozom, amelyek az egyetemes postai szolgáltatók jelenlegi, vagy jövőbeli portfólió-döntése szempontjából reálisan szóba jönnek/jöhetnek.

1.2.3 Közgazdasági kérdések összefoglalása

A téma szakirodalma alapján a postai szektor nem tekinthető klasszikus hálózatos iparágnak a fogalom közgazdasági értelmében (fizikailag természetesen az). A legfontosabb differenciáló tényezők között az egyetemes szolgáltatás terjedelme és tulajdonságai (elsősorban a jelenlegi egységes árazási követelmény miatti keresztfinanszírozás jelenléte), és a klasszikus hálózatos iparágaktól jelentős mértékben eltérő költségstruktúra (a munkaerő sokkal nagyobb szerepe) emelhető ki (összefoglalást lásd a következő táblázatban).

1. táblázat: A postai szektor és a klasszikus hálózati iparágak összehasonlítása

	Klasszikus hálózati iparág (telekommunikáció, víz, gáz)	Postai szektor (levél)
Természetes monopólium	Igen	?
Infrastruktúra	jelentős eszköz-specifikus hálózati beruházások szükségesek	emberi erőforrás, szállítási eszközök, skálázható feldolgozó kapacitások
Irreverzibilis beruházások (elsüllyedt költségek)	Jelentős	nem jelentős (főleg épület, jármű)
Az infrastruktúra duplikálása	közgazdaságilag sem és környezetvédelmi szempontból sem hatékony	lehetséges és akár hatékony is lehet
Technológia	tőke-intenzív	élőmunka-intenzív
Kapacitások rendelkezésre állása	Folyamatos	inkrementális
Belépési korlátok és költségek (dinamikus szemléletben)	Magas	alacsony
Monopolisztikus szűk keresztmetszet (kritikus létesítmény)	Van	nincs
Fix költségek aránya	Magas	alacsony (osztható, skálázható)
Személyi költségek aránya	Alacsony	magas
Méretgazdaságosság	Jelentős	van, de nem mindenütt jelentős (a begyűjtés és különösen a kézbesítés esetében jelentős)
Választékgazdaságosság	Jelentős	kapcsolt tevékenységek esetében jelentős
Termék/szolgáltatás	Homogén	differenciálható (minőség, régió, ügyfélszegmens)
Helyettesíthetőség	Korlátozott	vannak nem-postai alternatívák (elektronikus kommunikáció, CEP)
Ügyfélkötöttség/váltási költségek	Magas	alacsony/egyáltalán nincs
Egyetemes szolgáltatás súlya a lakossági fogyasztói kosárban	Jelentős	nem jelentős (és csökkenő)
Kereslet-rugalmasság	Alacsony	alacsony a lakosság, magas az üzleti ügyfelek esetén
A verseny kialakulásához és fenntartásához szabályozói beavatkozás szükséges	Igen	Nem feltétlenül
Az USO biztosításához szabályozói beavatkozás szükséges	Igen	a jelenlegi USO-hoz valószínűleg szükséges
Az inkumbens szolgáltató piaci erőfölénye	Magas	közepes

Forrás: saját szerkesztés

A postai szolgáltatás nem tekinthető olyan közjóságnak, amelyet a piaci szereplők nem képesek nyújtani. A piacon a belépési korlátok alacsonyok (az elsüllyedt költségek elhanyagolhatóak, s a tényleges belépések a piacra is ezt igazolják), s ugyan méret-gazdaságossági előnyök vannak, ezek azonban önmagukban nem igazolják a monopólium fenntartásával elszenvedett társadalmi jóléti veszteséget. (Sidak –Spulber (1996), p.9.) Láttuk, hogy a megtámadható piac koncepciója alátámasztja, hogy már a belépés lehetősége csökkenti a piaci erőfölénnyel való visszaélés valószínűségét az ügyfelek irányába. Ha be lehet lépni a piacra, akkor a belépések valószínűségét és sikerét több tényező befolyásolhatja, úgymint a belépő költségszintje az inkumbens költségszintjéhez képest, a kimazsolázás lehetősége, az ügyfelek és az inkumbens várható reakciói, stb. Amennyiben lesz belépő a piacra, akkora a kimazsolázás veszélye csak úgy küszöbölhető ki, ha az inkumbens nagyobb árazási szabadságot és/vagy rugalmasabb USO-követelményeket kap. Ebben az esetben az inkumbens előnyös kiinduló pozíciója biztosíthatja mind az ellátási (USO), mind a hatékonysági szempontok érvényesülését egy olyan verseny piacon, ahol az inkumbens szolgáltató középtávon jó eséllyel megtartja domináns pozícióját, ugyanakkor a versenytársak sikeresen beléphetnek a piac egyes szegmenseire, és az ügyfelek minden bizonnyal kedvezőbb helyzetbe kerülnek. Ehhez a pozitív forgatókönyvhöz azonban szükséges az, hogy az inkumbens megfelelően reagáljon az új piaci helyzetre, az új ösztönzőkre. Az inkumbens hatékonyságának, versenyképességének növelése csökkenti a sikeres belépési stratégiák valószínűségét (különösen nagyobb szabadságfokkal párosulva), ezzel a piacvesztés kockázatát.

Amennyiben ugyanis ez nem történik meg, akkor egy veszteséges, piacról kiszoruló inkumbens szolgáltató is lehet a végkifejlet egy olyan piacon, amelyen az USO finanszírozása egy kisebb piaci részesedésű, magasabb egységköltségű inkumbenssel valóban problémássá válhat. Különösen akkor, amikor az EU kiemelten figyeli a nem indokolható állami támogatásokat a postai szektorban.

2. A felhasznált módszerek

A kutatási témához illeszkedő *kutatási paradigmaként* az interpretatív, ill. konstruktivista paradigmát választottam. A *kutatási téma* annak a kérdésnek a vizsgálata, hogy *milyen stratégiai tényezők befolyásolják a postai iparág inkumbens egyetemes szolgáltató szereplőinek jövőjét 10 éves időtávon, és ez alapján milyen stratégiai scenáriók (maximum 3-4) alkothatók a magyar egyetemes szolgáltató számára.* Ahhoz, hogy erre a kérdésre választ adhassak, megvizsgálom azt a kérdést, hogy a tágabb postai szektor tapasztalatai alapján milyen tényezőket érdemes számba venni, melyek lehetnek a legfontosabb (kulcs)tényezők és ezek összefüggései a különböző forgatókönyvek kialakításához. A kutatás fókuszában ugyanakkor explicit módon a nemzeti posták, a nemzeti egyetemes postai

szolgáltatók előtt álló lehetséges scenárióit befolyásoló erők azonosítása áll. A kutatás során folyamatosan szűkítem le a fókuszot úgy, hogy a magyar egyetemes szolgáltató számára releváns scenáriókat azonosíthassak. A hajtóerők általános azonosítását követően meghatározom, hogy a magyar egyetemes szolgáltató milyen stratégiai csoportba sorolható a „postai világtérképen”, majd a magyar egyetemes postai szolgáltató esetére alkalmazom a kutatási eredményeket, és próbálok meg releváns stratégiai scenáriókat alkotni. A kutatás során módszertani szempontból is izgalmas kérdés lesz azt megvizsgálni, hogy a diverzifikálnak számító magyar egyetemes szolgáltató esetében hogyan alkalmazható a stratégiai scenárió-tervezés a gyakorlatban.

A kutatás célja a scenárió-tervezés elméletének gyakorlati alkalmazása a postai szektorra, illetve egy konkrét egyetemes szolgáltatóra, a Magyar Postára. Ennek gyakorlati szempontból is van relevanciája (gyakorlati cél) mind a mai egyetemes szolgáltatók, mind a (potenciális) versenytársak számára azzal, hogy a kutatás elméleti keretet adhat saját stratégiatervezési folyamatukhoz, illetve segítheti a figyelmeztető környezeti jelek és ezek jelentőségének korai felismerését.

Kutatásomban először a fejlett postákra szűkítem az elemzést, majd a magyar egyetemes postai szolgáltatót állítom a középpontba. Kutatói alapállásom alapvetően kvalitatív (kvantitatív technikákat kizárólag kiegészítésként alkalmazok), amelyben külső kutatói szerepben, participatív technikákkal vizsgálom azt a kérdést, hogy tíz éves időtávon milyen *hajtóerők (driving forces)* és *kritikus bizonytalansági tényezők (critical uncertainties)* azonosíthatók, amelyek befolyásolják a nemzeti, egyetemes szolgáltatónak kijelölt posták jövőjét. S ezek alapján milyen stratégiai scenáriók lehetségesek a Magyar Posta (mint inkumbens egyetemes szolgáltató) számára.

Feltáró kutatásommal három konkrét célt van:

1. Fel kívánom tárni azokat tényezőket és az ezek közötti összefüggéseket (egy plauzibilis összefüggésrendszert), amelyek a postai szektor jövőjét 10 éves időtávon makro- és iparági szinten leginkább befolyásolják.
2. Megvizsgálom, hogy a postai szektorban milyen főbb stratégiai csoportok képezhetők a múltbeli adatok alapján. Ezeken belül elhelyezem a Magyar Postát.
3. Meg kívánom fogalmazni azt a - terveim szerint - 3-4 scenárió (belsőleg konzisztens, plauzibilis forgatókönyveket), amelyek lehetségesek a postai szektorban (10 éves időtávon és amelyek relevánsak a magyar egyetemes szolgáltató számára).

A kutatás során vizsgált időtáv: 10 év. Ezen az időtávon ugyanis mind a szabályozási környezet várható átalakulása (beleértve a liberalizáció hatásait), mind az egyéb környezeti és versenytényezők hatása, valamint az ügyféligények változása értelmezhető.

A kutatás *hatóköre* a postai piac, azon belül az egyetemes postai szolgáltatók köre.

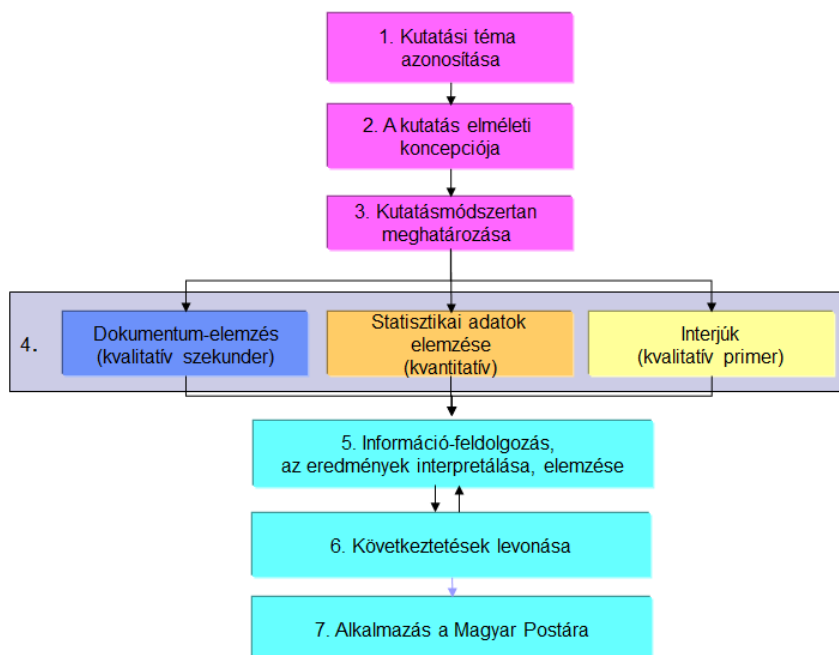
A kutatás módszertana három elem kombinációjából áll:

- dokumentumelemzés (szekunder információk elemzése),
- statisztikai adatok elemzése (stratégiai csoportok azonosítása),
- kvalitatív feltáró jellegű hazai kutatási interjúkból.

A kvalitatív kutatás tervezett módszertana:

- adatgyűjtési szakasz, amelynek során a tervezett kvalitatív kutatás fontos inputját és kiindulópontját adja a dokumentumelemzés (szekunder információk elemzése):
 - az elméleti szakirodalom és a publikus stratégiai és jövővel foglalkozó dokumentumok feldolgozása és az európai nemzeti posták jelenlegi helyzetének áttekintő elemzése elsősorban a bizonytalansági, illetve az iparág struktúráját befolyásoló tényezőkre koncentrálva,
 - a rendelkezésre álló statisztikai adatok kvantitatív elemzése (a 2014-es év végéig terjedő adatok alapján, a statisztikai elemzés tárgyát képező sokaságot a fejlett posták alkotják).
- kvalitatív feltáró jellegű kutatás nyitott végű interjúkkal (az interjúalanyok kiválasztása során heterogenitást célozva meg); a több adatforrásból gyűjtött adatok értelmezése, a koncepcionális keret megalkotása.
- Az információk elemzése, szcenárióalkotás.

1. ábra: A kutatás folyamata és logikai felépítése



3. Az értekezés eredményei

3.1 Környezetelemzés - kihívások a postai szektorban

A PESTEL-elemzés logikai struktúrájában elvégzett dokumentumelemzés eredményeképpen előállítottam egy listát, amelyet tekinthetünk az iparági *szcenárióképző tényezők első, nyers változatának*. Az elvégzett porteri iparágelemzés során megállapítottam, hogy a *tágan értelmezett postai szektor nem felel meg a porteri iparág-definíciónak*. Az iparág ugyanis nem feltétlenül esik egybe egy adott vállalat által választott versenytérrel. Az egyetemes posták (a csak levélküldemény-forgalomra fókuszáló néhány posta kivételével) jellemzően több iparágban (előfordulási sorrendben: levél, CEP, pénzügyi szolgáltatás, logisztika, kereskedelem és információtechnológia) versenyeznek, s ezen iparágak versenykörnyezete eltérő. A három legfontosabb iparág, amelyben az egyetemes postai szolgáltatók a leggyakrabban versenyeznek a levél, a CEP-piac és a pénzügyi szolgáltatások piaca. Ezen iparágak rövid strukturális elemzését mutatom be a következő ábrán (kiemelten az 5 porteri tényezőre koncentrálva). Szürkével jeleztem azokat az elemeket, amelyek a leginkább bizonytalan, kritikus tényezőnek tekinthetők az adott iparág jövőbeli struktúrája szempontjából.

2. táblázat: A strukturális tényezők változása a három iparágban

	Levél	CEP	Pénzügyi szolgáltatás
Iparági verseny (ma)	Versenytársak száma alacsony, USP domináns pozícióban van.	Erős verseny – nemzetközi és nemzeti szinten is.	Erős verseny, amely jellemzően nemzeti szinten zajlik.
Helyettesítő termékek	Elektronikus helyettesítés (csak a mértéke/üteme kérdéses).	Ma kicsi, de hosszabb távon a virtualizáció és a 3D nyomtatás veszélyt jelenthet. Komoly veszélyt jelenthetnek az alternatív megoldások (DIY, P2P, sharing, stb.)	A hagyományos tranzakciós pénzforgalmi termékre fenyegetést jelentenek a korszerű pénzügyi szolgáltatások, ezekre pedig a FinTech-megoldások.
Új belépők fenyegetése	Ma korlátozott, de a „kimazsolázási” célú, ill. részpiacot támadó, vagy környező országokból érkező belépő veszélye fennáll.	A meglévő szereplők között koncentráció várható, ill. nemzetközi terjeszkedés a globalizációt követve, ill. az alternatív belépők belépésének veszélye áll fenn.	Mai szektorhatárokon belül a pénzügyi szektorok konvergenciája és konszolidációja várható, ugyanakkor kívülről (FinTech) lehet belépés.
Vevők alkupozíciója	Kis mértékben nő.	A vevők alkuereje egyre nagyobb. A megfelelés egyre fontosabb.	A vevők alkuereje egyre nagyobb. A megfelelés egyre fontosabb.
Szállítók alkupozíciója	Nincs jelentős változás.	IT-cégek szerepe és alkuereje nő.	IT-cégek szerepe és alkuereje nő.

Az iparágelemzés alapján elmondható, hogy a *levélpiac* jövője szempontjából kritikus (nagy hatású és fontos) iparági tényező az *elektronikus helyettesítés* és az *új belépők fenyegetése*, ugyanakkor ebből az első tendenciájában kicsi a bizonytalanság, itt a változás üteme bizonytalan, míg az új belépők fenyegetését nagyfokú bizonytalanság övezi. Így a levélpiac szempontjából az új belépők fenyegetése lehet scenárióképző tényező, és a helyettesítés alakulásának üteme és mértéke is szerepelhet a

tényezők között. A *CEP* és a *pénzügyi szolgáltatások* piacán ugyanakkor a legnagyobb bizonytalanság a *helyettesítő termékek/megoldások megjelenéséhez* kapcsolódik, s ezek hatása is bizonytalan.

3.2 Klaszterelemzés – a posták stratégiai csoportjai

Az egyetemes postai szolgáltatók nagyon eltérőek. Felmerül a kérdés, hogy statisztikai módszerekkel elemezve a világ 50 fejlett postáját, milyen csoportok azonosíthatók. Erre a kérdésre a klaszterelemzés többváltozós statisztikai módszertanának segítségével próbálok választ adni az IPC adatbázisán, jellemzően 2014-es adatok felhasználásával. A klaszterezésnél a következő szignifikáns változókat használtam fel: teljes bevétel; levél bevétel aránya; csomag bevétel aránya; pénzügyi szolgáltatás bevétel aránya; nemzetközi bevétel aránya. 43 vállalatot sorol be az eljárás, a hiányzó adatok miatt 7 vállalat kiesett. A klaszterelemzés eredményeképpen három csoport rajzolódik ki:

- *Legmagasabb levél aránnyal rendelkező csoport* egy meglehetősen heterogén csoport: 35 megfigyelés kerül ide, többek között a *Magyar Posta* is (pl. Kanada, Mexikó, Magyar Posta, Izland stb.) Az *átlagos bevétel és a nemzetközi arány átlag alatti, legmagasabb az átlagos HR-költség arány*. Az átlagos levél bevételi arány 60% feletti (de ennél kisebb értékek is vannak a csoportban, pl. a magyar szolgáltató is ilyen). A profittal kapcsolatos mutatók átlagosan itt a legmagasabbak.
- *Legmagasabb pénzügyi szolgáltatás aránnyal rendelkező csoportba* jellemzően ázsiai posták kerültek, illetve az Olasz Posta az európai posták közül (Chunghwa Post (Taivan), Japan Post, Poste Italiane). HR-költség arány itt a legalacsonyabb. Alacsonyabb profitabilitás jellemzi ezt a csoportot az 1-es csoporthoz képest.
- *Legmagasabb csomag aránnyal rendelkező csoport*. Ide tartoznak az ún. nagy integrátorok: Deutsche Post DHL, FedEx, TNT Express, UPS és a Posten Norge. Itt a legmagasabb a nemzetközi díjbevételi arány. Alacsonyabb profitabilitás jellemzi ezt a csoportot az 1-es csoporthoz képest.

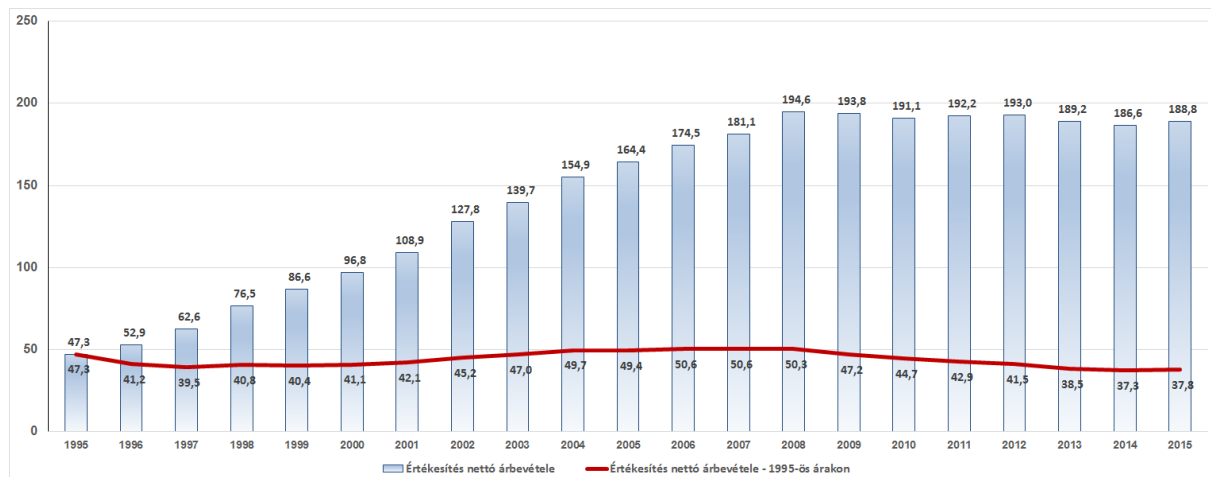
A Magyar Posta a statisztikai adatok alapján abba a csoportba tartozik, ahol a *levélpiac kiemelten fontos* (súlya nagy az árbevételben), ugyanakkor az ebbe a csoportba tartozók átlagos értékéhez képest a Magyar Posta *jobban diverzifikált* (az átlagnál alacsonyabb a levélbevétel a teljes bevételben), különösen *a pénzügyi szolgáltatásokból származó bevétel haladja meg az átlagot*. A Magyar Posta saját csoportján belül a *szerényebb jövedelmezőségi mutatókkal rendelkező posták közé* tartozik, és *élőmunka-hatékonysága (árbevétel/fő) is alacsonyabb az átlagnál*. A *levélvolumenek csökkenése* ebben a csoportban *drasztikusabb* volt, és a pénzügyi válság is jobban sújtotta ezeket a szereplőket.

3.3 A Magyar Posta Zrt. helyzetelemzése

Röviden bemutatom a magyar inkumbens szolgáltató legfontosabb adatait, jelenlegi helyzetét, és annak érdekében, hogy a tendenciákat is jobban érzékeljük, hosszú idősoros elemzéssel is áttekintem a társaság közelmúltját. Ez fontos információt nyújt, hiszen – mint láttuk – számos trend szinte biztosnak, determinisztikusnak tekinthető a jövőre nézve.

A Magyar Posta Zrt. Magyarország kijelölt egyetemes szolgáltatója, amelynek díjbevétele 2015-ben 188,8 milliárd Ft volt, ezzel a teljesítménnyel a vállalat közvetlenül 0,6 %-os súlyt képvisel a magyar GDP-ben. A Magyar Posta értékesítési árbevételének historikus alakulása jól mutatja (lásd 2. ábra), hogy az elmúlt 20 évben a postai szolgáltatások bevétele nem mutatott érdemi növekedést. Az első tíz évben a növekvő GDP és a magas inflációs környezet mellett ugyan jelentősen nőtt a nominális díjbevétel, azonban ha az infláció hatásával korrigáljuk a bevételi adatokat, és az 1995-os árakon is kiszámítjuk a bevételt, összességében egy csökkenő (de 2002 és 2007 között növekvő) pályát látunk (reálértékben).

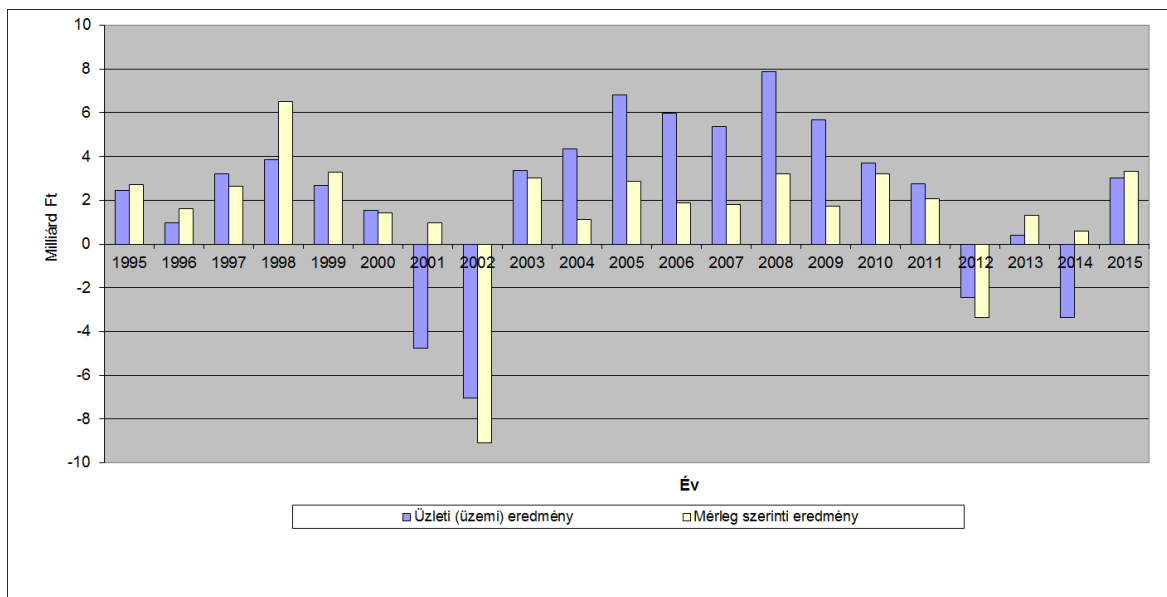
2. ábra: A Magyar Posta Zrt. értékesítési árbevételének alakulása (1995-2015)



Forrás: saját szerkesztés publikus éves beszámolók alapján

A közvélekedéssel ellentétben a Magyar Posta eredménymutatói jellemzően a pozitív tartományban mozogtak az elmúlt 20 évben. Az alábbi ábrán látjuk, hogy 20 év alatt mindössze két évben produkált a Posta mérleg szerinti eredmény szinten is veszteséget (2002 és 2012). Üzemi/üzleti eredményszinten további két évben volt veszteséges a Magyar Posta: 2002 és 2012 mellett 2001-ben és 2014-ben is.

3. ábra: A Magyar Posta Zrt. eredményének alakulása (1995-2015)



Forrás: saját szerkesztés a publikus éves beszámolók alapján

A Magyar Posta Zrt. alapvető küldetése közszolgálati feladatainak maradéktalan és magas minőségi színvonalú ellátása úgy, hogy a szolgáltatáshoz való hozzáférést az ország egész területén minden lakos számára biztosítsa. Minden területen egyre erősebb versennyel kell számolnia. A jelenlegi postai tevékenységi körben nincs jelentős immanens teljes bevétel növelési potenciál. A Posta három fő lábón áll (levél, pénzügyi szolgáltatások (hagyományos pénzforgalom saját jogon és korszerű pénzügyi szolgáltatások közvetítőként), csomag), s - mint láttuk a nemzetközi elemzés során - ezzel a tevékenységi körrel a Magyar Posta nemzetközi viszonylatban közepesen diverzifikáltnak számít (a levélforgalomból származó bevétel aránya 2015-ben 48% volt). A hagyományos levél- és pénzforgalom (pl. sárga csekk, nyugdíjkézbetés) csökkenő pályán van, és a további csökkenés elkerülhetetlen. Ugyanakkor a csomaglogisztikai piac az elmúlt időszakban várakozásokon felül nőtt, és a jövőben is a növekedés motorja lehet, azonban a két üzletág méretbeli különbségei miatt is úgy tűnik, hogy önmagában a csomaglogisztikai versenypiacon várható növekedés (s ezen belül az MPL (a postai CEP-márkája) növekedése nem ellensúlyozhatja a levél- és csekkágon kieső bevételeket teljes mértékben.

A magyar egyetemes szolgáltató jövőjét mindhárom korábban elemzett szegmens/iparág (levél, CEP, pénzügyi szolgáltatások) jövőjét befolyásoló tényezők befolyásolják. A Magyar Posta előtt álló kihívás az, hogy amennyiben jelenlegi tevékenységi körét szeretné fenntartani, akkor egyszerre kellene piaci pozíciót védenie és a kínálkozó lehetőségeket kihasználnia a csökkenő levélpiacon, versenyképességét növelnie a növekvő CEP-piacon, és életképes stratégiát alkotnia a pénzügyi szolgáltatások piacán. Mindezt úgy, hogy mindegyik piacon egyre erősebb versennyel, ill.

helyettesítőkkal kell számolnia, s közben teljesítenie kell egyetemes szolgáltatási kötelezettségét. Természetesen az is lehet stratégiai opció, hogy a versenyterét alapvetően megváltoztatja, bizonyos tevékenységekkel felhagy, esetleg teljesen új piacokra tör be. Ez utóbbira ugyanakkor kevés sikeres példa van, s ezek mögött szinten minden esetben erős kormányzati akarat és szabályozói támogatás állt.

3.4 Félig strukturált interjúk

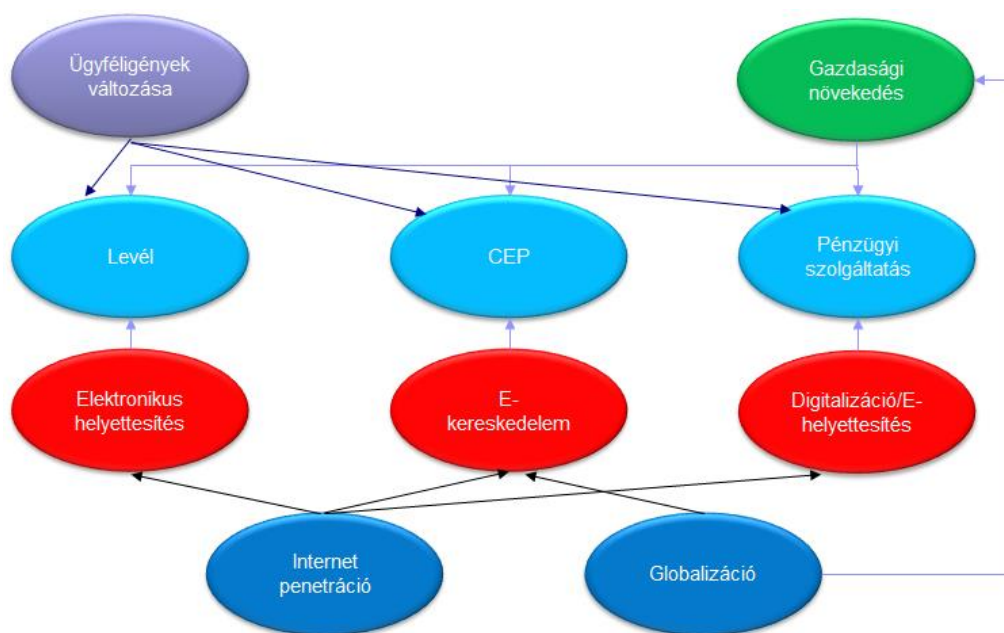
A kvalitatív interjúk elsődleges célja a szakirodalom feldolgozása során szerzett ismereteim gazdagítása, bővítése/szűkítése, a korábbi elemzés során feltárt nyers scenárióképző tényezők validálása, illetve a Magyar Posta jövője szempontjából releváns tényezők kiszűrése volt egy új, több szempontot beemelő független információforrásból. Öt kérdést (kérdéscsoportot) fogalmaztam meg a - három szálon indított hólabda módszertannal - kiválasztott 14 interjúalany felé:

1. Posta jelene:
 - a. Mi jut eszébe a mai Magyar Posta helyzetéről?
 - b. Milyen tényezők befolyásolják legjelentősebben a Posta jelenét?
2. Melyek lehetnek Ön szerint azok a *hajtóerők (trendek)*, amelyek befolyásolhatják a Magyar Posta működését 10 éves időtávon?
3. Melyek lehetnek Ön szerint azok a *kritikus bizonytalansági tényezők*, amelyek befolyásolják a Magyar Posta működését 10 éves időtávon?
4. Milyen stratégiai *kitörési pontokat* lát a Posta számára?
5. Melyek a legnagyobb *akadályok*, hogy a Posta ebbe az irányba mozduljon? Lát-e töréspontot 10 éves időtávon?

A 14 interjú összesen *670 percet vett igénybe*, melyből 38 oldal leíratot (91.169 karakter) készítettem. A leíratok készítése közben alkalmam volt többször is meghallgatni a készített interjúkat, ill. áttekinteni a készített jegyzeteket is. Az interjúk elemzése során elsősorban az átiratra, ill. jegyzeteimre támaszkodtam.

Az interjúk alapján a hajtóerők (az interjúalanyok véleménye alapján egy irányba ható tényezők) összefüggésrendszerét az alábbi ábrán ábrázoltam.

4. ábra: Hajtóerők összefüggésrendszere



Az interjúkban azonosított kritikus bizonytalansági tényezők összefoglalását mutatja a 3. táblázat.

3. táblázat: Kritikus bizonytalansági tényezők összefoglalása

	Levél	CEP	Pénzügyi szolgáltatás
Verseny változása az iparágban	új, hagyományos belépő: lesz/nem lesz	új modellek megjelenése (ezek hatása a CEP piacra): CEP-es vs. új modellek/ szereplők	új modellek, szereplők és platformok megjelenése vs. hagyományos szereplők a digitális térben
EU-szabályozás	USO-definíció: mai vs. új	cross-border szabályozás – agresszívan szabályozott vs. piaci	készpénzforgalom szabályozása, új modellek szabályozása: hagyományos vs. modern
Nemzeti szabályozás	piaci versenypárti vs. piacvédő szabályozás digitális vs. papíralapú	-	Hagyományos pénzforgalmat támadó/védő szabályozás
E-helyettesítés/digitalizáció sebessége	Gyors vs. lassú	-	Gyors vs. lassú
Kormányzat mint ügyfél	E-kormányzati logika gyors vs. lassú terjedése	-	E-kormányzati logika gyors vs. lassú terjedése
Állam mint tulajdonos	A tulajdonosi elvárásokkal és a mozgástérrel kapcsolatos bizonytalanság		
Protekciónizmus	Protekciónizmus vs. globalizáció erősödése		
Biztonsági kockázat	Biztonság/bizalom növekedés vs. a biztonsági kockázatok növekedése		

3.5 Stratégiai scenáriók

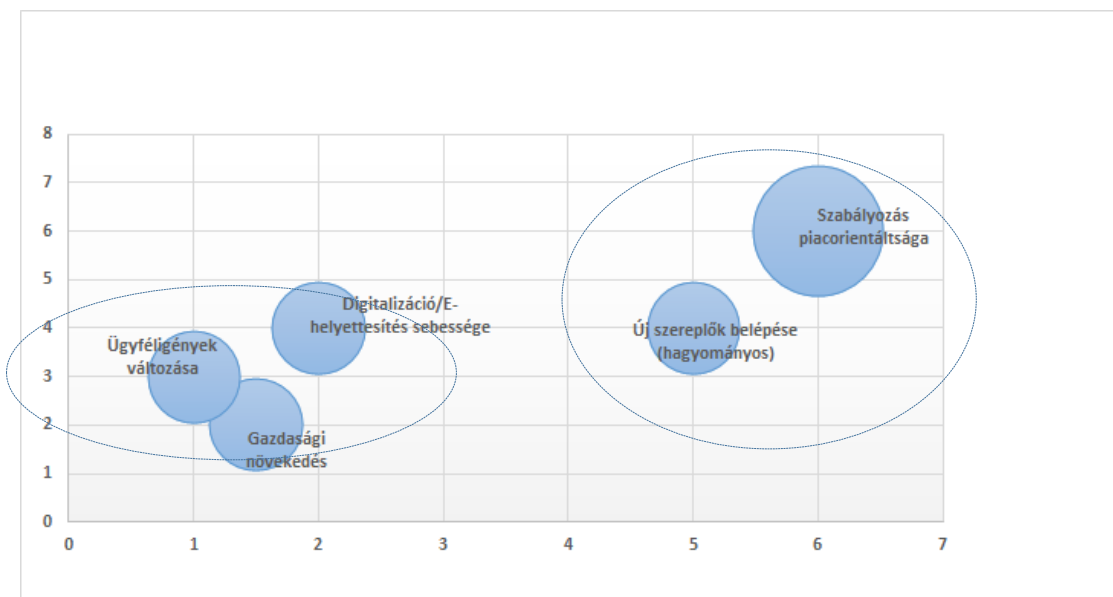
A Magyar Posta Zrt. 3 legfontosabb üzletága a levél, a CEP és a pénzügyi szolgáltatások piaca. A porteri elemzés alapján láttuk, hogy ez a három üzleti terület nem tekinthető egy iparágak, így érdemes a rájuk ható erőket is külön elemezni. A következőkben a kutatási eredményeim alapján

meghatározom az egyes üzletágakat befolyásoló főbb tényezőket, ezen belül a hajtóerőket (amelyek egy irányba mutatnak) és a kritikus bizonytalansági tényezőket, illetve prezentálom a szcenárió-eredményeket.

3.5.1 Levélpiac

A levélpiacot befolyásoló tényezők elemzése során a legnagyobb bizonytalanság – még a liberalizáció után is, előtte nemigen volt ez a kijelentés meglepő – a szabályozási környezet alakulásához kötődik. Ezzel a kérdéssel szorosan összefügg (bár nem esik teljesen egybe) az esetleges hagyományos piacra lépők kérdésköre – láttuk, hogy eddig a liberalizáció nem hozta meg a várt eredményt és intenzív versenyt, ugyanakkor a GDP növekedése (upside) és a levélvolumenek csökkenésének lassulása esetén nem zárható ki, hogy lesznek érdemi belépők egy-egy nemzeti piacra, vagy egy-egy piaci szegmensbe. Ahogy az egyre több felesleges levélfeldolgozó kapacitással rendelkező egyetemes posták is megjelenhetnek egymás piacain a következő 10 évben, ez sem zárható ki. Emellett kevésbé bizonytalan, de nagy hatású, elsősorban mértékét és sebességét tekintve kérdéses tényező a digitalizációs tendencia folytatódása, ennek elsősorban a helyettesítési hatása jelentős (beleértve ebbe például az e-kormányzati kezdeményezések felgyorsulását is).

5. ábra: Levélpiacot befolyásoló tényezők (hatás-bizonytalanság mátrix)



A kutatási eredmények (nyers lista és az interjúeredmények) alapján a levélpiac jövőjét elsősorban a fenti kritikus bizonytalansági tényezők befolyásolják. Az egymással összefüggő tényezők csoportosítását követően három lehetséges szcenárió vázolható fel (lásd 6. ábra). (A 4. elméleti szcenárióban a fizikai papíralapú levelezés olyan gyorsan/mértékben tűnne el, hogy valójában nem

maradna mit megvédeni szabályozási beavatkozással, így ezt a scenáriót nem találtam konzisztensnek).

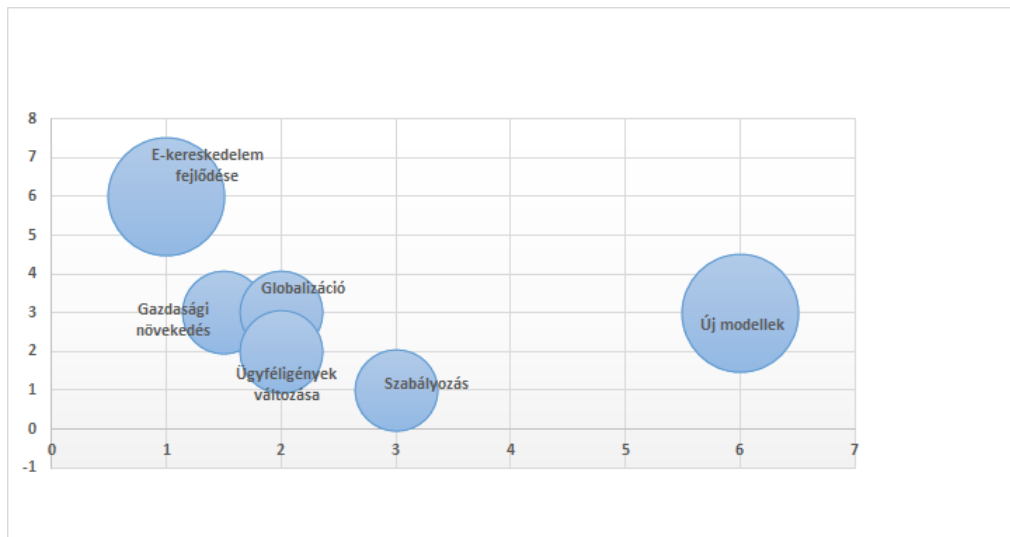
6. ábra: Levélpiaci scenáriók

	Falakat fel!	Verseny a "való világban"	Szép új dotcom világ
Gazdasági növekedés	nagyobb a valószínűsége, hogy alacsonyabb	nagyobb a valószínűsége, hogy magasabb	nagyobb a valószínűsége, hogy magasabb
Szabályozás (piacorientáltság) (nemzeti, EU, globális, állam szerepe)	piacvédő	piacorientált	piacorientált
Új, hagyományos piacra lépők	nincs	lehet	nincs
Digitalizáció és E-helyettesítés sebessége	lassul	moderált	gyors
Ügyféligények változása digitális irányba	lassul, visszafordul	kombinált, hibrid megoldások dominálnak	gyorsuló (amit lehet, digitálisan intéznek az ügyfelek)

3.5.2 CEP-piac

A CEP-piacot befolyásoló tényezők között a kutatási eredmények alapján a szabályozási kockázat jóval kisebb szerepet kapott, mint a levélpiacon. Ebben az iparágban - amint azt az interjúalanyok is megfogalmazták - a legfontosabb kritikus bizonytalansági tényező az, hogy mikor, milyen formában és milyen tevékenységi körrel lépnek be erre a piacra olyan, akár iparágon kívüli szereplők, akikre ma még nem is gondolunk. Komoly szerepet kapnak-e új üzleti modellek? Ebbe beleértve azokat a megoldásokat, amelyek magát a logisztikai tevékenységet küszöbölik ki (3D-nyomtatás, virtualizáció), vagy azokat, amelyek a mai CEP-piaci szereplők tevékenységét veszik át (DOY, P2P, sharing/közösségi megoldások). A legfontosabb hajtóerőt a CEP-piacon az E-kereskedelem fejlődése jelenti, amelyet kevésbé bizonytalan, de nagy hatású tényezőként írtak le az interjúalanyok. Itt kritikus bizonytalansági tényező a kereskedelem fejlődése a jövőben, itt pedig a háttérben az a tényező húzódik meg, hogy hogyan fognak vásárolni a jövő ügyfelei. Lehetséges-e, hogy a testre szabott megoldások annyira elterjednek, hogy az ügyfelek tömegei tervezik meg saját egyedi cipőjüket, táskájukat, ruhájukat az interneten? Folytatódik-e a globalizáció, folytatódik-e Ázsia (vagy akár teljesen új küldő országok) térnyerése? Folytatódik-e az elmúlt időszakban látott tendencia, amit a jövőbe kivetítve az elektronikus kereskedelem fejlődése borítékolhatónak tűnik? A kutatásom alapján a CEP piacot az alábbi ábrán bemutatott tényezők befolyásolják.

7. ábra: CEP-piacot befolyásoló tényezők (hatás-bizonytalanság mátrix)



Így ez a két tényező (a kereskedelem fejlődése digitális vs. fizikai/kombinált irányba) és az új modellek megjelenésének „kedvező/ nem kedvező” jövőállapota jelölheti ki a scenáriók fő differenciáló tényezőit a CEP-piacon.

Amint láttunk, az interjúalanyok többsége az elektronikus kereskedelem további fejlődését valószínűsíti, azonban el tudnak képzelni olyan zavaró erőket (disruptive forces), amelyek megállj parancsolhatnak ennek a töretlen fejlődésnek (protekciónizmus előretörése, biztonsági kockázatok fokozódása, a bizalom megingása, stb.). Még akkor is így van ez, ha ezt a verziót ma nem tartják valószínűnek. A scenáriótervezés nem a kívánatos, és nem csak a valószínű forgatókönyvek felvázolását célozza. A kereskedelem fejlődése visszafordul valamiért, az nyilván törést hozhat a CEP-piaci volumenekben is. Amennyiben ez így lenne, akkor az elektronikus kereskedelem ma vizionált gyors fejlődése biztosan megtorpanna, s a ma ismert offline világ stabilizálni tudná pozícióit. Ezt a jövőállapotot a „Vissza a múltba”-scenárió írja le.

A digitális alapú új, alternatív modellek megjelenése a versenyteret, a verseny struktúráját és a CEP-piac méretét is befolyásolhatja. Lehetséges, hogy a digitális térben otthonosan mozgó ügyfelek kombinálni akarják az online és offline csatornák számukra előnyös tulajdonságait? Ekkor a mai piaci szereplőknek elegendő lehet újradefiniálniuk magukat a digitális térben, és megtalálni azt a kombinációt, amellyel az offline és online világ előnyeit optimálisan kihasználhatják. Ebben az esetben a „Kombó világ”-scenárió következhet be, ami kifejezetten kedvező lehet a jelen CEP-piaci játékosainak. A „Star Trek”-scenárióban ugyanakkor (talán a teleportáció kivételével) virtualizálódik a világ, az e-kereskedelem súlya tovább nő, s a fenti megoldásokon túl olyan új modellek születnek, amelyre ma még nem is gondolunk.

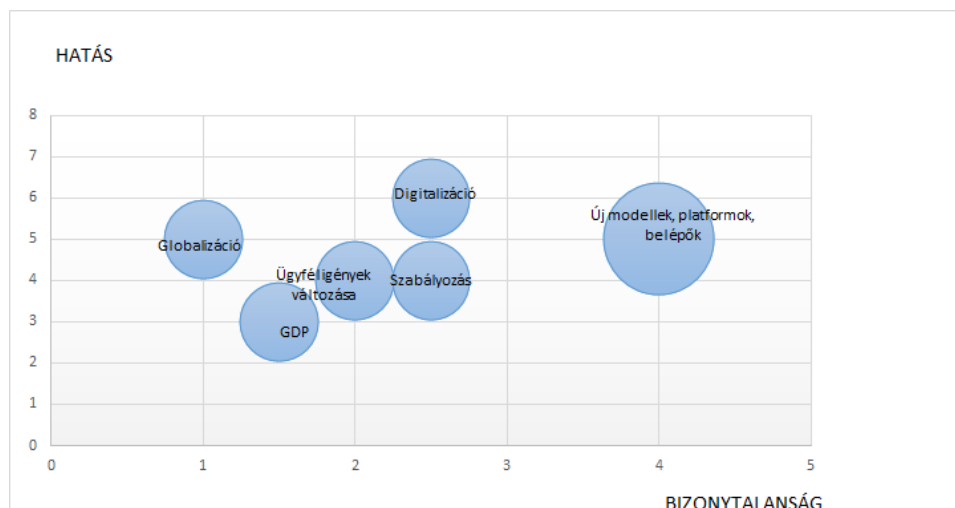
8. ábra: CEP-szenáriók

	Vissza a múltba!	Kombó világ	Star Trek
Gazdasági növekedés	nagyobb a valószínűsége, hogy alacsonyabb	nagyobb a valószínűsége, hogy magasabb	nagyobb a valószínűsége, hogy magasabb
Globalizáció, kereskedelem intenzitása	moderált, akár visszalépő	folytatódik a növekedés	nő
Kereskedelem digitalizálódása	megáll	folytatódik	gyorsan nő
Új modellek piaci súlya	elenyésző	kicsi	jelentős
Ügyféligények szofisztikáltsága	jelenlegi szinten	nő	új dimenzióban, ügyfelek alkuereje is nő
Szabályozás piacösztönző és innovációt támogató-e?	a szabályozás konzervatív, nem támogatja sem a digitalizációt, sem az innovációt, akár protekcionista	a szabályozás támogatja a digitalizációt (például adatbiztonság, fogyasztóvédelem terén)	a szabályozás versenyt és innovációt ösztönző

3.5.3 Pénzügyi szolgáltatások

A pénzügyi szolgáltatások jövőjét 10 éves időtávon leginkább azok az új modellek és platformok veszélyeztetik, amelyek más térbe és más kezekbe helyezik/helyezhetik a mai ismert pénzügyi szolgáltatásokat. Ki fog 10 év múlva postán keresztül nemzetközi átutalást kezdeményezni, készpénzkifizetést generálva egy másik országban, ha nem lesz szükség készpénzre, és a küldő, a fogadó és a kereskedő kezében is okos telefon lesz? Mi lesz egy ilyen világban a ma fontos tranzakciós pénzügyi szolgáltatóinak a szerepe? Lesz még sárga csekk, amikor már ma is QR-kóddal és egy mobillal befizethető bármelyik közműszámla? Bármikor, bárhol, egyetlen kattintással. Ezen a piacon ez a kérdéskör a digitalizációval kapcsolódik össze.

9. ábra: Pénzügyi szolgáltatási piacot befolyásoló tényezők (hatás-bizonytalanság mátrix)



Vajon a szabályozó környezet változása milyen irányt vesz? Konzervatív szabályozás esetén a csekk középtávon velünk maradhat, a versenytér földrajzi dimenziója nemzeti marad, s a ma szereplői (akár a Posta is) megtalálják a megfelelő kombinációt az offline és online világ között. Itt az lesz az egyik kérdés, hogy a digitalizáció milyen gyorsan folytatódik, mit várnak el az ügyfelek ezen a téren. Fennmaradnak-e a generációs és területi különbségek a digitális világhoz való hozzáférésben? Annak függvényében, hogy milyen világban ébredünk ebből a szempontból 10 év múlva, a következő ábrán bemutatott scenáriók képezhetők. Egy lassabb, akár lassuló és differenciált digitalizálódás esetén, hol a személyes kapcsolat jelentősége fennmarad, a „Személyes érintés”-scenárió valósulhat meg. Ebben a scenárióban a szabályozási környezet XX. századi marad, a mai inkumbensek képesek lesznek pozícióikat megőrizni. Egy erőteljesebb digitalizálódás esetén ez utóbbi csak akkor lesz lehetséges, ha a ma játékosai nyitnak a digitális tér felé, és omnicsatornás megoldások segítségével kombinálják a digitális és a fizikai világot. Mindezt úgy, hogy folyamatos lesz a hangsúlyok eltolódása a digitális megoldások felé. A harmadik scenárió lehet a leginkább diszruptív a postai pénzügyi szolgáltatások szemszögéből: ebben a scenárióban olyan „új horizont” nyílik, ahol a Posta mai versenyelőnye már egyáltalán nem, vagy kevésbé lesz releváns. Új szereplők, új platformok veszik át a mai inkumbensek helyét. Az ügyfelek teljesen új típusú „bankolás” felé fordulnak. Konszolidáció helyett globalizálódó fragmentáció irányába mozdul el az iparági verseny struktúrája, s ebben a térben már a játékszabályok is alapvetően megváltoznak. A fizikai hálózat, a helyi ismeretek jelentősége leértékelődik.

10. ábra: Pénzügyi szolgáltatások piaci scenáriók

	Személyes érintés	Omnicsatornás világ	Új horizont
GDP	nagyobb a valószínűsége, hogy alacsonyabb	nagyobb a valószínűsége, hogy magasabb	nagyobb a valószínűsége, hogy magasabb
Digitalizáció	lassuló	folytatódik a jelenlegi trend	gyors
Szabályozás iránya	konzervatív (erős szektor-specifikus szabályok), nemzeti szintű verseny, postai szabályozás is konzervatív, hálózatfenntartó fókusszal	konzervatív (erős szektor-specifikus szabályok), nemzeti szintű verseny, postai szabályozás is konzervatív, hálózatfenntartó fókusszal	globális, dezintergációs, innovációt támogató, szabadabb
Új modellek, platformok, belépők	nincs, vagy jelentéktelen, piaci konszolidáció várható	jelentéktelen, néhány területre koncentrálódik	fontos szerepük van
Globalizáció	a pénzügyi piacokon hatása a jelenlegi szinten marad	a pénzügyi piacokon hatása a jelenlegi szinten marad	a pénzügyi piacokon hatása jelentősen nő
Ügyféligények változása	konzervatívabb, a jelenlegi trendek folytatódnak, a pénzügyek területén a személyes kapcsolat fontos marad, a bizalom	differenciáltan halad előre a világ	gyors digitalizálódás minden területen

3.6 Tanulságok, összegzés

A háromszor három megalkotott scenárió, amelyeket az adott iparág jövőjét befolyásoló legfontosabb tényezők alapján alkottunk, a Magyar Posta számára is releváns lehet. Egyrészt abban a kérdésben segítheti ez az információ a döntéshozókat, hogy mely tényezők alakulását érdemes folyamatosan monitorozni. Másrészt arra is felhívja a figyelmet, hogy mely területeken érdemes akár nagyobb kockázatot vállalva szélesíteni a stratégiai opciók tárházát annak érdekében, hogy bármelyik jövőállapot megvalósulására felkészülhessen a Magyar Posta. Ilyenek akciók lehetnek a regionális terjeszkedési opciók a CEP-piacon, a tevékenységi kör bővítése a hálózat jobb kihasználása érdekében, vagy éppen az innovatív cégekkel való együttműködések kialakítása azért, hogy a Postának legyen lehetősége sikeresen bekapcsolódnia a digitális világba. Harmadrészt, és nem utolsósorban az eredmények megerősítik azt, hogy a Magyar Postának a jövőben is érdemes komoly erőforrásokat fordítania a szabályozó környezet változásainak monitoringjára, és lehetőség szerint befolyásolására. A digitalizációs trendek miatt fontos feladat a fizikai hálózat szerepének újragondolása, itt a Postának - az erős bizalmi tőkére építve - az online és offline világ közötti kapcsolat megteremtése nyithat új lehetőségeket.

Amint azt láttuk, a kvalitatív kutatásokkal szemben a tudományosság követelményei mások, mint a kvantitatív kutatások esetében. Az eredményeket értékelve az *érvényesség és az általánosíthatóság* tekintetében meg tudtam felelni a kitűzött céljaimnak. A kutatás *megbízhatóságát* növeltem azzal, hogy triangulációt alkalmaztam, több forrásból és több módszerrel dolgoztam, beépítettem ellenőrzési pontokat. Az eredmények más környezetben is alkalmazhatók lesznek, hiszen láttuk, hogy az egyetemes postákra a vizsgált erők azonosan hatnak, a kiinduló pozícióban, a hatások mértékében és a stratégiai reakciókban/akciókban van eltérés. Az általánosíthatóság szempontjából a kutatás egyik fontos eredménye, hogy a *magyar egyetemes szolgáltatóhoz hasonlóan diverzifikált posták nem kerülhetik el, hogy a választott iparágak trendjeit külön elemezzék (üzletáganként), mert részben más tényezők befolyásolják a jövőt, részben az azonos tényezők másképpen hatnak ezekre az üzleti területekre.* Ez a felismerés pedig kulcskérdés akkor, amikor a kutatási eredmények alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a levél üzleti terület súlyának egyértelmű csökkenésével éppen a stratégiai tér meghatározása az egyik kritikus stratégiai döntés.

Az egyik legfontosabb stratégiai kérdés és továbbfejlesztési irány egy-egy (így a magyar) egyetemes postai szolgáltató számára éppen a lehetséges vállalati scenáriók megalkotása az egyes üzletági scenáriók konzisztens és plauzibilis kombinációiból felépítve.

Személyes céloom az volt, hogy a kutatás során mélyebb ismereteket szerezzek a postai szektor jövőjét befolyásoló tényezőkről. Az eredmények hasznosak lehetnek a postai szektor jövőjét

befolyásolni képes szakemberek számára. A kutatás végeredménye mind a politikai döntéshozók, mind az érintett vállalatvezetői kör, mind a téma jövőbeli kutatói számára releváns lehet. Azt gondolom, hogy a lehetséges foratókönyvek és az ezek mögött álló elméleti keret új megközelítéssel szolgált, amely mind elméleti, mind gyakorlati szempontból újdonságértékkel bírt.

4. Főbb hivatkozások

2012. évi CLIX. törvény a postai szolgáltatásokról,

http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1200159.TV

Armstrong, J. Scott (ed.) (2001): Principles of Forecasting – A Handbook for Researchers and Practitioners, Springer, Science+Business Media, Philadelphia, USA

Babbie, Earl (2001): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata, Balassi Kiadó, Budapest

Balaton Károly – Hortoványi Lilla – Incze Emma – Lackó Márk – Szabó Roland Zsolt – Tari Ernő (2010): Stratégiai menedzsment, AULA Kiadó, Budapest

Baker, Simon – Dodgson, John (2002): Market Definition in Postal Services, in: Damien Geradin (ed.): The Liberalization of Postal Services in the European Union, pp. 121-137, Kluwer Law International, Great Britain

Barney, Jay B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management 17(1), pp.99-120.

BCG (2010): Projecting U.S. Mail Volumes to 2020, The Boston Consulting Group, March 2, <http://about.usps.com/future>

Bertalanffy, Ludwig von (1972): The History and Status of General Systems Theory, in Trends in General Systems Theory, George J. Klir (ed.), New York, Wiley

Christensen, Clayton M.- Anthony, Scott D.- Roth, Erik A. (2004): Seeing what's next?: Using the theories of innovation to predict industry change, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Courtney, Hugh (2001): 20/20 Foresight: crafting strategy in an uncertain world, Boston, McKinsey & Company, MA: Harvard Business School Press

Courtney, Hugh (2003): Decision-driver scenarios for assessing four levels of uncertainty, Strategy & Leadership, Vol. 31., No. 1., pp.14-22.

Crew, A. Michael – Kleindorfer, R. Paul (ed.) (2006): Liberalization of the Postal and Delivery Sector – Advances in Regulatory Economics, Edward Elgar, Cheltenham, UK

Day, S. George – Schoemaker, J.H. Paul (2006): Peripheral Vision – Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company, Harvard Business School Press, Boston, MA

D'Aveni, A. Richard (1995): Hypercompetitive Rivalries – Competing in Highly Dynamic Environments, The Free Press, New York

Dawson, Ross (2016): Scenario Planning - The Future of Global Financial Service,

<http://rossdawson.com/articles/scenario-planning-financial-services/>; 2016.10.03.

De Geus, Arie. P. (1988): Planning as learning, Harvard Business Review, March-April. pp70-74.

- Denzin, K. Norman – Lincoln, S. Yvonna (eds.) (2000): Handbook of Qualitative Research, Sage Publications, USA
- Easterby-Smith, Mark – Thorpe, Richard – Jackson, R. Paul (2008): Management Research (3rd edition), SAGE Publications, London
- EP (2016): Report on the application of the Postal Services Directive (2016/2010(INI)), Committee on Transport and Tourism, A8-0254/2016. 3.8.2016. RR/1102070EN.doc
- Forrester, W. Jay (1961, 1991): Industrial Dynamics, originally published by MIT Press, Cambridge MA; republished Pegasus Communications, Waltham
- Friedman, Milton (2002): Capitalism and freedom, with the assistance of Rose D. Friedman, The University of Chicago Press, 40th Anniversary ed., Chicago-London
- Geddes, Rick (2004): Postal Reform – Do economists reach a conclusion?, Econ Journal Watch, Volume 1, Number 1, April, pp.61-81.
- Godet, Michel (2006): Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool, Economica
- Guslain, Pierre (ed.) (2004): The Postal Sector in Developing and Transition Countries – Contribution to a Reform Agenda, The World Bank Group, Global Information and Communication Technologies Department, Policy Division, September
- Hamel, Gary- Prahalad, C.K. (1996): Competing for the Future, Harvard Business Scholl Press, Boston, MA
- IPC (2010b): Strategic Perspectives on the Postal Market 2010, by the International Post Corporations, <http://www.ipc.be>
- IPC (2015): Global Postal Industry Report – A global review of industry performance and trends, November, International Post Corporation, Bruessel, www.ipc.be
- IPC (2016): Statistical Database, https://www.ipc.be/en/toolkit/statisticaldatabase/query_tool, 2016.09.10.
- Jimenez, Luis (2005): Electronic Substitution for Mail: Models and Results, Myth and Reality, Pitney Bowes, March
- Johnson, G. – Scholes, K. (1999): Exploring Corporate Strategy, 5th Edition, Prentice Hall Europe
- Kahn, H. - Weiner A.J. (1967): The Year 2000: A Framework for Speculation over the Next Thirty Year, Macmillan Publishing
- King, Nigel – Horrocks, Christine (2010): Interviews in Qualitative Research, SAGE Publications
- Kvale, Steinar (1996): InterViews: An introduction to qualitative research interviewing, SAGE Publications, USA

- Levy, David (1994): Chaos Theory and Strategy: Theory, Application, and Managerial Implications, Strategic Management Journal, Vol. 15. PP.167-178, Summer
- Lierow, M. - Janssen, S. - D'Inca, J (2014): Disruptive Logistics - The New Frontier for E-Commerce, Oliver Wyman
- Lincoln, Yvonna .S. – Guba, Egon G. (2000): Paradigmatic Controversies, contradictions, and emerging confluences, p. 163-188. in: Denzin, K. Norman – Lincoln, S. Yvonna (eds.): Handbook of Qualitative Research, Sage Publications, USA
- Lindgren, Mats – Bandhold, Hans (2003): Scenario Planning – The link between future and strategy, New York: Palgrave Macmillan
- London Economics (Consulting) (2002): Benefits of Universal Services Provision to Consignia – Final Report to Postwatch, March
- McAfee, R. Preston – Mialon, M. Hugo – Williams, A. Michael (2004): What is a Barrier to Entry?, The American Economic Review, Vol. 94, No.2, May, pp.461-465.
- Meadows, Donella – Randers, Jorgen – Meadows, Dennis (2004): Limits to Growth: The 30th Year Update, Chelsea Green Publishing Co.
- Mintzberg, Henry- Ahlstrand, Bruce- Lampel, Joseph (2005): Strategy bites back – Is is far more and less, then you ever imagined, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
- Molitor, T.T. Graham (2009): Scenarios: Worth the Effort?, Journal of Futures Studies, February, 13(3), pp81-92.
- Nader, H. Fouad (2004): Mail Trends, Adrenale Corporation, Background Paper No. 2. December
- Naisbitt, John (2006): Mind Set! – Eleven Ways to Change the Way You See – and Create – the Future, Collins Business
- NERA (2004): Economics of Postal Services – Final Report to the European Commission DG Markt, London, July
- Nováky Erzsébet (szerk.) (2006): Jövőkutatás, Aula Kiadó, Budapest
- O'Brian, Anthony (2005): Post Office Financial Services – Opportunities and Challenges in a Competitive Global Market, Lafferty, VRL Publishing Ltd., March
- Ogilvy, A. James (2002): Creating Better Future: Scenario Planning as a Tool for a Better Tomorrow, Oxford Univesity Press
- Oxera (2007): Funding universal service obligation in the postal sector, England, January
- Panzar, C.J.(1994): The Economics of Mail Delivery in Governing the Postal Service 1 (J. Gregory Sidak ed., AEI Press 1994)
- Pascale, T. Richard (1999): Surfing the Edge of Chaos, Sloan Management Review, pp. 83-94., Spring

- Porter, M.E. (2006): *Versenysztratégia*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- PostComm (2006): *Business Customer Survey (Conducted by NERA Economic Consulting)*, London
- Prahalad, C.K. - Hamel, G. (1990): *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, May-June, pp. 79-91.
- Ralston, Bill – Wilson, Ian (2006): *The Scenario-Planning Handbook: A Practitioner's Guide to developing and Using Scenarios to Direct Strategy in Today's Uncertain World*, Thomson South-Western
- Ringland, Gill (2006): *Scenario Planning – Managing for the Future*, England: John Wiley
- Schmalensee, Richard (2004): *Sunk Costs and Antitrust Barriers to Entry*, The American Economic Review, Vol. 94, No.2, May, pp.471-475.
- Schwartz, Peter (1996): *The Art of the Long View – Path to Strategic Insight for Yourself and Your Company*, New York: Currency Doubleday
- Schwartz, Peter (2011): *Learnings from the Long View*, Peter Schwartz and GBN Global Business Network
- Shell (2005): *Shell Global Scenarios to 2025: The future business environment: trends, trade-offs and choices*, Shell International Limited
- Schoemaker, Paul J.H. (1991): *When and How to Use Scenario Planning: A Heuristic Approach with Illustration*, Journal of Forecasting, Vol. 10, pp.549-564.
- Shoemaker, Paul J.H. (1995): *Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking*, Sloan Management Review, 36,2, Winter, pp25- 40.
- Sidak, J. Gregory (1994): *The Economics of Mail Delivery: Commentary*, in *Governing the Postal Service 14* (J. Gregory Sidak ed., AEI Press 1994)
- Sidak, J. Gregory – Spulber, F. Daniel (1996): *Protecting Competition from the Postal Monopoly*, The AEI Press, Publisher for the American Enterprise Institute, Washington, D.C.
- Sund, J. Kristian Dr. – Osborn, Derek (2010): *The Future is in the Post – Perspectives on Strategy in the Postal Industry*, Libri Publishing
- Teece, David J. (2009): *Dynamic Capabilities & strategic management – Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press
- Van der Heijden, Kees (2005): *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, New York: John Wiley
- Van Notten, Philip (2004): *Writing on the Wall: Scenario Development in Times of Discontinuity*, Dissertation.com, USA

- Visco Comandini, Vincenzo (1994): The Postal Service in the European Union: public monopoly or competitive market? – A transaction cost approach, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 66:1, pp.7-29.
- Wack, Pierre (1995): Scenarios: shooting the rapids, *Harvard Business Review*, November/December
- Wernerfelt, B. (1995): The Resource-Based Theory of the Firm: Ten years after. *Strategic Management Journal* 16, pp. 171-174.
- WIK-Consult (2006): Main Developments in the Postal Sector (2004-2006), Study for the European Commission DG Internal Market, Bad Honnef, May

5. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk

REFERÁLT SZAKMAI FOLYÓIRATOK

1. Pandurics Anett- Pusztai József (2006): MPL- Egy új márka születése a logisztikai piacon, *Marketing&Menedzsment*, XL. évfolyam 5-6. szám, pp.94-105.
2. Pandurics Anett (2017): Egyszer fenn, egyszer lenn - A magyar kötelező gépjármű felelősség biztosítási piac elemzése, *Vezetéstudomány*, XLVII. évf., 1. szám, pp. 2-17.
3. Pandurics Anett – Szalai Péter (2017): A klímaváltozás hatása a biztosítási szektorra, *Hitelintézeti Szemle*, 16. évfolyam, 1. szám, március, pp. 92-118.
4. Pandurics Anett- Szalai Péter (2017): A megtakarítások elméleti háttere és alakulása, *Köz-Gazdaság*, elfogadott (van nyilatkozat)
5. Pandurics Anett- Szalai Péter (2017): A második és harmadik nyugdíjpillér szerepe a magyar nyugdíjrendszerben, *Pénzügyi Szemle*, elfogadott (van nyilatkozat)
6. Pandurics Anett- Pusztai József (2017): Változásmenedzsment egy francia papíripari multinacionális nagyvállalat magyarországi leányvállalatánál, *Marketing&Menedzsment*, (benyújtott, lektorálás alatt)
7. Pandurics Anett – Markó Olga (2015): A felelősségbiztosítások szerepe, jelene és jövője Magyarországon, *Biztosítás és Kockázat*, II. évfolyam 3. szám, pp.78-93.
8. Pandurics Anett- Szalai Péter- Tóth Krisztián (2016): A klímaváltozás hatása a lakásbiztosítási piacra, *Biztosítás és Kockázat*, III. évfolyam 4. szám, pp. 38-61.

TUDOMÁNYOS KÖNYVFEJEZET

1. Pandurics Anett (1997): Technológia és versenyképesség, in: Kiss János (szerk.) - Pandurics Anett - Lapid Koty (1997): Innováció és versenyképesség, Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság, Budapest, szeptember, ISBN 963 8244 38 0, pp. 69-127.

EGYÉB TELJESÍTMÉNYEK

Angol nyelvű előadás és/vagy konferencia kiadványban megjelenő írás

1. Pandurics Anett (1997): Students in Institutional Leadership and Development
In: Europe of Universities (edited by Jody Jensen) - Institute for Social and European Studies, Discussion Papers No.3. Budapest, Kőszeg-Szombathely, pp.63-70.
2. Pandurics Anett (1999): Organizational forms from a supply chain perspectives, Research Perspectives in Purchasing and Supply Chain Management, Selected papers of the Third and Fourth IFPMM Summer Schools held in Salzburg, Austria in 1997 and 1998, IFPMM

Publications, Budapest, Volume 2, pp. 93-117. (two lectures in 1997 and 1998, one conference paper in 1999)

3. Markó Olga - Pandurics Anett (2015): Role of liability insurance in the enterprise risk management, in: Dunay, Anna (ed.) Proceedings of the 5th International Conference on Management 2015. Management, leadership and strategy for SMEs' competitiveness. Szent István University Publishing House, Gödöllő. ISBN 978-963-269-492-4, pp. 135-139.,
4. Pandurics Anett - Illés Csaba Bálint (2015): Ups and downs: how the five competitive forces of Porter shape strategies in the Hungarian MTPL-market, in: Dunay, Anna (ed.) Proceedings of the 5th International Conference on Management 2015. Management, leadership and strategy for SMEs' competitiveness. Szent István University Publishing House, Gödöllő. ISBN 978-963-269-492-4, pp. 78-84.

Magyar nyelvű előadás és/vagy konferenciakiadványban megjelenő írás

1. Pandurics Anett (2013): A „bankadó” hatásának elemzése a biztosítási szektorra, Pro Scientia Aranyérmesek XI. konferenciája, Szeged, 2012. november 8-10., Budapest, ISBN 978-963-88289-2-7, pp.214-219.
2. Pandurics Anett (2012): A „bankadó” hatásának elemzése a biztosítási szektorra, Heller-díjas konferencia-kiadvány, Rajk László Szakkollégium, Budapest, december 21., ISBN 978-963-88820-2-8, p21.
3. Pandurics Anett (2015): Viselkedési közgazdaságtan a biztosítások területén- Hogyan hozzunk jobb döntéseket?, Pro Scientia Aranyérmesek XII. konferenciája, Eszterházy Károly Főiskola, Eger, Líceum Kiadó, 2014. november 6-8., Budapest, ISBN 978-615-5509-42-1, pp.218-226.
4. Pandurics Anett (2007): Stratégiai scenáriók a postai szektorban, Heller-díjas konferencia-kiadvány, Rajk László Szakkollégium, december 17-18., p33.
5. Pandurics Anett (2004): A Magyar Posta Rt. stratégiai elképzelései a logisztika és a CEP területén, MLBKT XII. éves kongresszusa, Rajt vagy cél? – Versenyhelyzetben Európában, 2004. november 17-19., Siófok, Előadaskötet, pp.219-226
6. Pandurics Anett (2016): Odüsszeusz és az árbóc – a nyugdíjcélú megtakarítások pszichológiája, Pro Scientia Aranyérmesek XIII. konferenciája, Pécs, november 17-19. (leadott absztrakt)

Jelentés, kutatási anyag, műhelytanulmány, egyéb cikk

1. Chikán Attila - András Krisztina – Pandurics Anett (1998): Foreign Direct Investment in Hungary – Country Report on Hungary, PHARE-ACE Programme – Proposal No. P96-6116-R