

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

**STRATÉGIAI SZCENÁRIÓK A POSTAI
SZEKTORBAN**

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Témavezető: Dobák Miklós, CSc

Pandurics Anett

Budapest, 2016.

Pandurics Anett

Stratégiai scenáriók a postai szektorban

Vezetéstudományi Intézet
Vezetés és szervezés tanszék

Témavezető: Dobák Miklós, CSc

© Pandurics Anett

**Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástani Doktori Iskola**

**Stratégiai scenáriók a postai szektorban
(Az elméleti háttér alkalmazása a
magyar egyetemes szolgáltató lehetséges stratégiai scenárióira)**

Doktori értekezés

Pandurics Anett

Budapest, 2016.

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés	6
2.	A kutatás koncepciója	9
3.	A kutatás elméleti háttere.....	13
3.1	Környezet és bizonytalanság kezelése a stratégiai menedzsment szakirodalomban .	13
3.2	A scenárió-tervezés fejlődésének áttekintése.....	28
4.	Helyzetelemzés a postai szektorban.....	46
4.1	A postai szektor szűk és tág definíciója.....	46
4.2	Közgazdasági háttér	52
4.2.1	A levélpiac közgazdasági elemzése	54
4.2.2	„Nem-levél” postai szektor	70
4.2.3	A közgazdasági háttér összefoglalása	71
5.	A kutatási terv	73
5.1	Kutatási téma és a kutatási paradigma	73
5.2	Kutatásmódszertan.....	76
5.2.1	Kvalitatív kutatások kapcsán felmerülő kutatás-módszertani kérdések	76
5.2.2	Kutatás a „jövőről” kérdéskör kezelése kutatás-módszertani szempontból	77
5.3	Kutatási modell.....	79
6.	Kutatás eredményei.....	88
6.1	Környezet-elemzés - kihívások a postai szektorban	88
6.1.1	Politikai-jogi környezet változása a postai szektorban	89
6.1.1.1	Nemzetközi és nemzeti szabályozás	90
6.1.1.2	Magyar helyzet – nemzeti szabályozás.....	95
6.1.1.3	Az irányítási rendszer változása	96
6.1.2	A gazdasági környezet változása	99
6.1.3	A technológiai környezet változása	104
6.1.4	Társadalmi-szociális környezet változása.....	109
6.1.5	Természeti környezet.....	112
6.1.6	A környezetelemzés összefoglalása.....	113
6.2	Iparági környezetelemzés a Porter-modell alapján.....	116
6.3	A posták stratégiai csoportjai.....	119
6.4	A Magyar Posta Zrt. rövid helyzetelemzése	124
6.5	Kvalitatív interjúk	129
6.5.1	Interjútervezés és adatgyűjtés	130
6.5.2	Interjúk elemzése	135
6.5.2.1	A Posta jelenének értékelése.....	136
6.5.2.2	Hajtóerők	138
6.5.2.3	Kritikus bizonytalansági tényezők.....	142
6.5.2.4	Kitörési pontok	145
6.5.2.5	Akadályok, töréspontok	147

7.	Stratégiai scenáriók a Magyar Posta számára	151
7.1	Levélpiaç.....	151
7.2	CEP-piaç	154
7.3	Pénzügyi szolgáltatások piaca	158
7.4	Kutatási eredmények értékelése.....	162
8.	Összefoglalás	163
9.	Irodalomjegyzék	164
10.	Mellékletek	173

Ábrajegyzék

1. ábra: A disszertáció logikai váza	11
2. ábra: Környezeti változások kezelése	21
3. ábra: Turbulens és komplex világ	25
4. ábra: A négy bizonytalansági szint	27
5. ábra: A lehetséges, valószínű és kívánatos jövők összevetése	33
6. ábra: A scenárió-elemzés szintjei	38
7. ábra: Alkalmazott stratégiai tervezési módszerek Magyarországon	44
8. ábra: Szegmensekből származó bevétel az összes értékesítési bevétel arányában (2014) ...	48
9. ábra: Postai iparág stratégiai üzleti egység portfóliója (2006-2009)	49
10. ábra: A „postai szektor” több iparág „metszetében”	51
11. ábra: A közgazdasági kérdések logikai térképe	54
12. ábra: A levélpiacon érintő közgazdasági kérdések egyszerűsítő logikai térképe	58
13. ábra: Belépési korlátok elemzése	62
14. ábra: Levél értéklánc a méret- és választékgazdaságosság tükrében	66
15. ábra: A kutatás logikai váza	82
16. ábra: A kutatás folyamata és logikai felépítése	84
17. ábra: Szabályozási modellek összehasonlítása	91
18. ábra: A liberalizáció állomásai	92
19. ábra: Többfázisú liberalizáció Európában	93
20. ábra: Pozícionálás a közszolgálati/üzleti – tevékenységi kör dimenziókban	98
21. ábra: A levélvolumen és a GDP közötti kapcsolat csökkenő relevanciája	100
22. ábra: A levél volumen alakulása (CAGR - 2011-2015)	101
23. ábra: A kiterjesztett levél értéklánc	104
24. ábra: Az elektronikus kereskedelem fejlődése (2010-2014)	108
25. ábra: Diverzifikáció történeti távlatban (bevétel aránya, %)	109
26. ábra: Levélküldemények áramlási szerkezete az EU-ban (2006)	110
27. ábra: A porteri iparág-elemzési modell	116
28. ábra: A porteri erők piaci hatásmechanizmusa	117
29. ábra: Fejlett posták klasztereinek bemutatása	121
30. ábra: A Magyar Posta Zrt. értékesítési árbevételének alakulása (1995-2015)	124
31. ábra: A Magyar Posta Zrt. eredményének alakulása (1995-2015)	125
32. ábra: A Magyar Posta Zrt. főbb költségelemeinek alakulása (1995-2015)	126
33. ábra: A Magyar Posta Zrt. belföldi árbevételi szegmenseinek alakulása (1995-2015)	127
34. ábra: Hajtóerők összefüggésrendszere	141
35. ábra: Levélpiacon befolyásoló tényezők (hatás-bizonytalanság mátrix)	152
36. ábra: Levélpiacon befolyásoló tényezők (hatás-bizonytalanság mátrix)	153
37. ábra: CEP-piacon befolyásoló tényezők (hatás-bizonytalanság mátrix)	155
38. ábra: CEP-szenáriók	157
39. ábra: Pénzügyi szolg.-piacon befolyásoló tényezők (hatás-bizonytalanság mátrix)	159
40. ábra: Pénzügyi piaci szenáriók	160

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Előrejelző (forecasting) technikák csoportosítása.....	20
2. táblázat: A rendszer-, a káosz- és a komplexitás-elmélet összevetése	22
3. táblázat: A scenárió-tervezés fejlődésének néhány mérföldköve	30
4. táblázat: Scenárió definíciók.....	32
5. táblázat: Scenáriók, előrejelzések és víziók összehasonlítása	34
6. táblázat: Keretrendszer a feltételezések tipizálására	35
7. táblázat: Milyen kritériumok teljesülése támogatja a scenárió-tervezés alkalmazását?	37
8. táblázat: Egy lehetséges scenárió-tipológia	39
9. táblázat: A scenárió-tervezés lehetséges lépései – három illusztráció.....	42
10. táblázat: Scenárió-tervezést támogató módszerek	43
11. táblázat: Az egyetemes posták által nyújtott szolgáltatások szegmentálása.....	50
12. táblázat: A postai szektor és a klasszikus hálózati iparágak összehasonlítása	56
13. táblázat: Piaci belépést elrettentő tényezők	64
14. táblázat: Ontológia, episztemológia, módszertan, módszer	74
15. táblázat: A pozitívizmus és a társas konstrukcionizmus összevetése.....	75
16. táblázat: Kvantitatív és kvalitatív kutatások összevetése	76
17. táblázat: A nemzeti közszolgáltató lehetséges jogi formája	97
18. táblázat: Hatások a levélpiaci volumenekre	106
19. táblázat: A környezetelemzés összefoglaló értékelése	114
20. táblázat: A strukturális tényezők változása a három iparágban.....	118
21. táblázat: A fejlett posták klasztereinek fő jellemzői (2014).....	120
22. táblázat: Az 1. klaszter felbontása al-klaszterekre.....	121
23. táblázat: Teljes bevétel és levélvolumenek változása – Fejlett posták.....	122
24. táblázat: Teljes bevétel és levélvolumenek változása - európai posták (1. klaszter).....	122
25. táblázat: A Magyar Posta Zrt. főbb üzleti területeinek piaci környezete	128
26. táblázat: A kutatási etika alapelvei	131
27. táblázat: Az elkészített interjúk adatai	134
28. táblázat: Kritikus bizonytalansági tényezők összefoglalása.....	145
29. táblázat: Előzetes proposíciók értékelése	150
30. táblázat: Érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság	162

Mellékletek jegyzéke

1. melléklet: Interjúvázlat (próbainterjú).....	174
2. melléklet: Interjúvázlat (végleges)	175
3. melléklet: Az európai országok és tulajdonosi struktúra.....	176
4. melléklet: Ügyfélszegmensek elemzése	179
5. melléklet: Példák a változó ügyféligényekre.....	180
6. melléklet: Fogalom-meghatározások.....	181
7. melléklet: A közszolgáltatások súlya a fogyasztói kosárban (2001-2015).....	186
8. melléklet: A GDP és a levél darabszám közötti kapcsolat (2005, 2009, 2015)	187
9. melléklet: Az IPC tíz javaslata a piaci liberalizációhoz (2007).....	190
10. melléklet: A Magyar Posta Zrt. értékesítési bevételeinek megoszlása (2011-2015).....	191

„Még akkor is, ha jó úton jársz, biztosan leelőznek,
ha ezen az úton csak egy helyben ülsz.”¹

1. Bevezetés

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 szembenézniük, 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.

Miért érdekes mindez? Joggal merülhet fel, hogy nem történt semmi más, csupán az inkumbens Postákat elérte a piac, s így meg kell(ett) tanulniuk az új játékszabályok szerint játszani ugyanúgy, mint mindenki másnak; nem lehet és nem érdemes árral szemben úszni egy versenypiacon. Vagy mégis érdemes volt? A szektor szakértőinek meglepetésére a nemzeti posták 2007-ben elérték azt, ami az energiacégeknek, vagy a távközlési multinacionális vállalatoknak nem sikerült: a liberalizációs folyamatot sikerült lelassítani, a liberalizációs céldátumot eltolni, és ennek a lépésnek visszatekintve komoly jelentősége volt. A hatékony lobbitevékenységnek köszönhetően a posták nagy része 2011-ig, a felkészületlenebb postai szolgáltatók pedig további két év haladékot kaptak (ami 2013. január 1-jén járt le). Ez a haladék

¹ Arthur Godfreynak vagy Will Rogersnek tulajdonított idézet (in Ghemawat, 2007., p.219.)

– immár visszatekintve - két szempontból is fontosnak bizonyult: egyrészt több időt kaptak a kevésbé fejlett egyetemes postai szolgáltatók a felkészülésre (így felkészültebben várhatták az előrejelzett és várt versenyt), másrészt az eltelt időben jelentősen csökkent a piac vonzereje a potenciális belépők számára (a 2008-as pénzügyi válság hatására a levélvolumenek az európai országokban csökkentek). Így a védett időszak meghosszabbítása kétszeresen kedvezőbb helyzetbe hozta az érintett postákat a liberalizációval érintett levélpiacon.

A nemzeti postavállalatokra a liberalizációt követően is igaz, hogy ezek a vállalatok nem csupán piaci szereplők, hanem közszolgáltatók (kijelölt egyetemes postai szolgáltatók) is egyben, s ebben a minőségükben – természetes módon – az egyetemes szolgáltatói kötelezettséghez kapcsolódó társadalmi felelősséggel (társadalmi célkitűzések teljesítésének explicit, vagy implicit követelményével) is felruháztak.

Az európai postai szektor az egyik legjelentősebb foglalkoztató, amely 1,2 millió embert foglalkoztat közvetlenül az egyetemes szolgáltatóknál. Ez a szám kb. 270.000 fővel több, ha a nem egyetemes levél- és csomagszolgáltatóknál alkalmazottakat is a számba vesszük. A szektor európai GDP-hez való közvetlen hozzájárulása összesen 91 milliárd EUR volt 2011-ben (ez 0,72% a teljes EU GDP-hez mérten), emellett a szektor - nehezen számszerűsíthetően - hozzájárul az ügyfelek gazdasági teljesítményéhez is. Ezen adatok alapján egyértelmű, hogy a postai szektor fejlődése és jövője az európai gazdaságon belül – ugyan csökkenő mértékben, de – még mindig fontos kérdés, ugyanakkor a szektor egyben olyan kihívásokkal szembesül, amelyek felülírják/felülírhatják a korábbi politikai és gazdasági szempontokat (új piaci szereplők megjelenése, digitális helyettesítés, ügyféligények radikális változása, stb.).²

Emellett az érintett egyetemes szolgáltató vállalatok egy olyan élőmunka-igényes ágazatban tevékenykednek, amelyben hagyományosan erős a szakszervezetek/érdekképviselők szerepe, illetve az előállított outputhoz képest magas a foglalkoztatottak száma, így a nemzeti postákkal szemben támasztott követelményrendszerben gyakran szociális szempontok is megjelennek. A Posták sorsa ezeken a szempontokon felül is

² Copenhagen Economics (2010), p.22-23. és EP (2016): Explanatory Statement, p.13.

(pl. szolgáltatás hozzáférhetőségének biztosítása, munkahelyek megtartása, bérszínvonal meghatározása, stb.) minden európai országban egyben politikai kérdés is, sokszor nehezen összehangolható célfüggvényekkel (korábban például a hatósági áras termékek tarifáinak alacsonyan tartása, a profit és a foglalkoztatottság fenntartására vonatkozó célkitűzések ütköztek).

Évekkel ezelőtt (2001-2004) a Magyar Posta Zrt. stratégiai területét irányíthattam, s szembesültem azzal, hogy – a tulajdonosi elvárásoknak megfelelően - mennyire nehéz feladat a korábban nem tapasztalt bizonytalanság kezelése. Az elfogadott stratégiai dokumentum és azt követő kommunikációs erőfeszítések sorozata sem volt elegendő ahhoz, hogy a stratégia sikeres megvalósításához szükséges erőket mozgósítsa. Az azóta eltelt több, mint tíz évben már inkább külső szemlélőként (külső partnerként) figyelem, kutatom a postai szektort, és érdeklődésem továbbra is fennmaradt. A gyorsan változó környezetben, a korábbinál nagyobb fokú bizonytalansággal szembesülve (s a postai szektorra napjainkban ez különösen igaz) a stratégiai menedzsment figyelmének középpontjában a számszerűsített stratégiai tervek, tervváltozatok, a korábbi trendek extrapolálása helyett a stratégiai kulcskérdések/témák azonosítása, illetve az egész rendszert mozgató erők elemzése áll. A bizonytalanság szakirodalmát és a bizonytalanság kezelésére alkalmas(abb) stratégiai menedzsment eszköztárat mélyebben megismerve (scenárió-tervezés, játékelmélet, káoszelmélet, reálopciók, rendszerdinamika, stb.) különösen érdekesnek találtam azt a kérdést, hogy a stratégiai menedzsment milyen támogatást tud adni annak a kérdésnek a megválaszolásához, hogyan lehet jobb stratégiai döntéseket hozni ebben a (legalább) kétarcú postai szektorban (s itt elsősorban a közszolgálati és az üzleti célrendszer kétarcúságára gondolok), amely eddigi történetének egyik legradikálisabb változásait éli meg. Talán csak a motorizáció jelentett hasonló kihívást a XX. század elején, de akkor a postai szolgáltatást nyújtó szervezeteknek egyértelműen növekvő piaci körülmények között kellett helyt állniuk, míg ma a hagyományos postai szolgáltatások (az egyetemes szolgáltatók bevételeiben meghatározó levélforgalomból származó bevétel, illetve hagyományos készpénzalapú pénzforgalmi bevétel) a fejlett világban egyértelműen csökkenő pályára kerültek.

2. A kutatás koncepciója

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 ugyanakkor 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, és próbálok meg releváns stratégiai scenáriókat alkotni. A kutatás során módszertanilag is izgalmas kérdés lesz azt megvizsgálni, hogy a diverzifikáltnak számító magyar egyetemes szolgáltató esetében hogyan alkalmazható a stratégiai scenárió-tervezés a gyakorlatban.

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.

A kutatási módszertan-választásnál fontosabb értékválasztási kérdés a kutatási paradigma-választása, a kutatás tudományfilozófiai megközelítése. „Ez utóbbit úgy határozzuk meg, mint azon alapvető hitrendszer vagy világgépet, amely a kutatót nemcsak módszertan választásában, de ontológiai és episztemológiai szempontból is meghatározó módon vezérli” (Guba-Lincoln, 2000, p105.³). A kutatási témához illeszkedő kutatási paradigmaként *az interpretatív, ill. konstruktivista paradigmát* választottam. Módszertani megközelitésem pedig

³ Idézet fordításának forrása Radácsi (2003), p.8. Az eredeti cikk: Guba, E.G. and Lincoln, Y.S. "Competing paradigms in qualitative research," in Handbook of Qualitative Research, N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (eds.), Sage, Thousand Oaks, 1994, pp. 105-117. Idézet: p.105.

ezzel összhangban alapvetően *kvalitatív* (kvantitatív módszer (statisztikai adatok elemzése) kiegészítésként jelenik meg a kvalitatív kutatás előkészítési szakaszában). A választott kutatás módszerét/technikáját pedig dokumentumelemzés és félig strukturált mélyinterjúk adják.

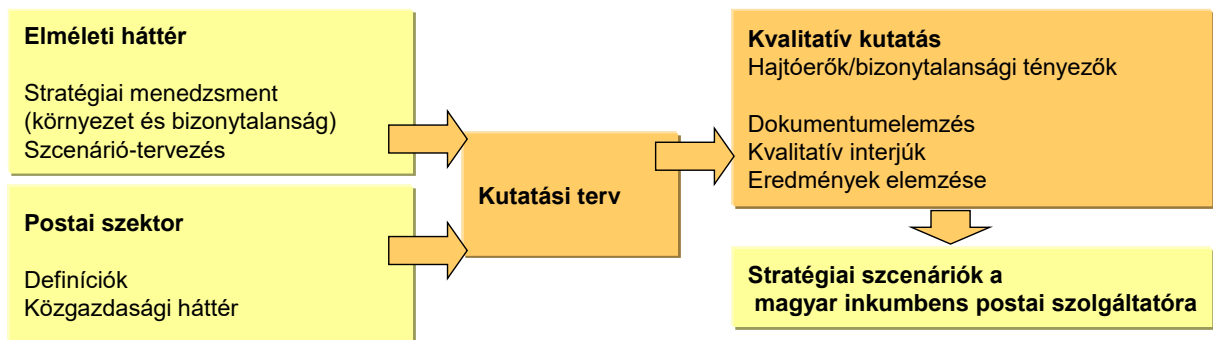
Látni fogjuk, hogy az európai egyetemes posták az elmúlt évtizedben különböző utat jártak be, eltérő stratégiai pályát választottak, illetve futnak be. Az európai posták jelentős része (a magyar is) a fejlett posták közé tartozik. Ezek az európai nemzeti posták több szempontból homogén csoportot képeznek a nemzeti posták világtérképén (pl. fejlettségben, levélvolumenek 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 stratégia-alkotási 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.

A postai szektorra vonatkozó szakirodalom feldolgozása során nem találtam olyan példát, amely a scenárió-tervezés módszertana segítségével, komplexen közelítette volna meg azt a kérdést, hogy hogyan célszerű a scenárió-tervezés módszertanát diverzifikált egyetemes postai szolgáltatók esetére alkalmazni.⁴ Így reményeim szerint a kutatás ezen a téren is újdonság lehet. Elméleti és módszertani szempontból pedig hozzá szeretnék járulni a scenárió-tervezés (Ringland, 2006; Godet, 2006, Roland Berger, 2010) és a kvalitatív stratégiai

⁴A leggyakoribb módszertani megközelítés a levélvolumenek várható alakulását központba helyező „scenáriók” kialakítása, ezek azonban nem felelnek meg teljesen a klasszikus scenárió-definíciónak, inkább egy optimista vagy pesszimista előrejelzésként foghatók fel. Példa erre az IPC 15 éves időtávú scenárió-elemzése (IPC, 2009c, p.3).

menedzsmentkutatások irodalmához. A disszertáció logikai váza ennek megfelelően a következő ábrán látható. A stratégiai menedzsment témám szempontjából releváns és a postai szektorra vonatkozó szakirodalom áttekintését követően dokumentumelemzéssel és félig strukturált interjúk segítségével próbálok meg feltárni azokat a tényezőket, amelyek különböző scenáriókat jelölnek ki.

1. ábra: A disszertáció logikai váza



Kutatásomban először a fejlett postákra⁵ 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.*** A megválaszolendő kutatási kérdések a következők:

- Melyek a legfontosabb stratégiai kérdések (strategic issues) a postai szektorban? (Ehhez a rendelkezésre álló szakirodalom feldolgozása nyújt segítséget.)

⁵ Praktikus okokból azokra a fejlett postákra koncentrálok, amelyek az IPC (International Post Corporation) tagjai. A részvénytársasági formában működő szervezet Európa, Amerika, Ázsia és Ausztrália fejlett postáit tömöríti, amelyek együtt a globális levélforgalom 80%-át kezelik le. Az IPC-nek a Magyar Posta is tagja és részvényese. Az IPC tagjaira áll rendelkezésre a legtöbb, hosszú idősoros és konzisztens adat.

- Milyen stratégiai csoportok képezhetők a fejlett postai körben (s a magyar egyetemes szolgáltató melyik csoportba tartozik)?
- Melyek a legfontosabb trendek, hajtóerők és töréspontok?
- Ezen tényezők közül melyik nagy valószínűséggel előre jelezhető?
- Ezen tényezők közül melyiket övezi bizonytalanság?
- A kritikus és bizonytalan tényezők hatásának és kapcsolatrendszerének meghatározása révén milyen stratégiai (belsőleg konzisztens és valószínű) scenáriók lehetségesek a magyar inkumbens postai szolgáltató számára (üzletági, ill. vállalati szinten)?

A tervezett kutatás fontos inputját és kiindulópontját adja:

- az elméleti szakirodalom és a rendelkezésre álló publikus dokumentumok feldolgozása és a fejlett posták jelenlegi helyzetének áttekintő elemzése,
- a rendelkezésre álló statisztikai adatok kvantitatív elemzése (a 2014-es év végéig terjedő adatok alapján, a statisztikai elemzés tárgyát képező sokaságot az európai nemzeti posták alkotják, mivel jelenleg minden nemzeti posta domináns pozícióban van saját piacán).

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, és ez egyben a kutatásba bevont egyének számára is értelmezhető időtáv.

A kutatás *hatókörét* a fejlett postai piacok képezik (ezen belül kiemelten az európai posták és a magyar egyetemes szolgáltató).

A kvalitatív kutatás *tervezett módszertana* két elem kombinációjából áll:

- dokumentumelemzés (szekunder információk elemzése),
- kvalitatív feltáró jellegű hazai kutatási interjúkból.

A dokumentum- és adatelemzés segítségével a célom a postai szektort befolyásoló hajtóerők, tényezők azonosítása. A szakértői interjúkkal pedig ezek validálása, ill. kiegészítése a célkitűzés, amelynek eredményeképpen a kulcstényezők azonosíthatók. Ezen kulcs hatóerők mentén nagy valószínűséggel meghatározhatóak olyan stratégiai scenáriók, amelyek mind a magyar egyetemes szolgáltató, mind a vele egy stratégiai csoportba tartozó egyetemes postai szolgáltatók számára relevánsak lehetnek.

3. A kutatás elméleti háttere

Ebben a fejezetben bemutatom a stratégiai menedzsment szakirodalomban fellelhető, a téma szempontjából releváns (elsősorban a szervezet és a környezet kapcsolatát, ill. a bizonytalanság kérdéskörét tárgyaló) előzményeket és fontosabb fejlődési irányokat, ezen belül elhelyezem a szcenárió-tervezést, majd ezt követően részletesen bemutatom a szcenárió-tervezés történetét, lényegét, módszertanát.

3.1 Környezet és bizonytalanság kezelése a stratégiai menedzsment szakirodalomban

Amennyiben a környezet stabil és állandó, a vezetés feladata egyszerűbb, hiszen ekkor a szervezet stratégiai tervének alapját néhány kiszámítható, jól előre jelezhető befolyásoló tényező adhatja. Például a klasszikus postai alaptevékenységet, a levélforgalmat a monopolhelyzetben lévő szolgáltató az 1970-90-es években lényegében a gazdasági aktivitás (a GDP) alakulásának függvényében tervezhette. Amennyiben a környezet gyakran és radikálisan változik, az a stratégiai tervezést komolyabb kihívások elé állítja. A környezet és a bizonytalanság kezelése ezért (is) kulcsfontosságú a stratégiai menedzsmentben.

A környezet fogalma és a környezetelemzés módszertana a stratégiai menedzsment szakirodalomban több fejlődési fokozaton ment át. A XX. század első felében a vezetés-szervezés szakirodalma vagy egyszerűen ignorálta a környezetet, vagy stabilnak tekintette azt. „A korai perspektívák mindegyike – Weber bürokrácia-modellje, Taylor tudományos menedzsmentje és a különböző adminisztratív alapelvek – a szervezet olyan, nem emberi elemeit hangsúlyozta, mint a célok, politikák és struktúrák, és ennek az időszaknak az elméletalkotói úgy tekintették, mintha modelljeik mindenféle környezeti feltételek között alkalmazhatóak lennének... A támadás az univerzalista, gyakran előíró szervezetelméletekkel szemben a 30-as, 40-es évben kezdődött, és egyre forróbb lett az 50-es években”. (Miles-Snow, 1978, p.251.) Az első, ezt a megközelítést megkérdőjelező elmélet az 1950-es években az ún. nyílt rendszer koncepció (open system) volt (itt már megjelent a szervezet és környezet

kölcsönhatása⁶), majd az 1960-as években a kontingencia-elméleti megközelítés megszületése jelentette a következő állomást. A kontingencia-elmélet „attól függ” megközelítésével azoknak a változóknak, tényezőknek az azonosítására és leírására helyezte a hangsúlyt, amelyekről a szervezeti magatartás függ. A kontingencia-elmélet képviselői a 60-as években elsősorban a környezet bizonytalansága és a szervezeti struktúra közötti összefüggést vizsgálták. Elméletük fontos része a környezet bizonytalansága és a szervezet diverzifikáltsága közötti kapcsolat elemzése. Burns és Stalker (1961, p.119-121.) szerint a szervezeti formát a környezeti változások üteme határozza meg: a mechanisztikus forma a stabil, míg az organikus a gyorsan változó, dinamikus környezeti feltételek között megfelelő választás. Lawrence és Lorsch (1967)⁷ álláspontja szerint a leghatékonyabb vállalatok egyszerre teljesítik a következő két feltételt: a környezeti alkalmazkodáshoz szükséges mértékben differenciáltak és egyben ezek szükséges integrációját is biztosítják.

A környezettel foglalkozó szakirodalom előfutárának és úttörőjének tekinthető Alfred Chandler, aki 1962-es híres „Stratégia és struktúra” című könyvében arra az eredményre jut, hogy a vállalati stratégia és a szervezeti struktúra között oksági kapcsolat van. A környezettel kapcsolatos szakirodalomhoz említésre méltó Ludwig von Bertalanffy (1967) hozzájárulása is. Az ő nevéhez fűződő általános rendszerelmélet (general systems theory) az emberek, csoportok, szervezetek és társadalmak közötti függőségi kapcsolatokat állítja a fókuszba a nyitott és dinamikus rendszerelmélet keretein belül, nagy hangsúlyt helyezve a részrendszerek közötti kapcsolatokra és visszacsatolásokra, a szervezet és környezet közötti erőforrás-áramlásra.

Az 1970-es évek közepétől kezdve - a kontingencia-elmélet továbbfejlesztésével - a figyelem egyre inkább a környezet és a szervezet kapcsolatára irányult, immár több szempontból. Child (1972) a stratégiai választások (strategic choice) szerepe kapcsán elemzi a struktúra és a környezet kapcsolatát, s felismeri azt, hogy a szervezet és a környezet

⁶ A később említendő von Bertalanffy mellett Simon, A. Herbert (1968) nevét is érdemes itt megemlíteni, aki „Bonyolult rendszerek elmélete” című munkájában az általános rendszerelméletet fejlesztette tovább: a társadalmi rendszerek elemzésébe – többek között – bevezette az interakció vagy kölcsönhatás intenzitásának, illetve a szervezet felbonthatóságának és evolúciójának elemzését is.

⁷ Antal Mokos Zoltán – Balaton Károly – Tari Ernő - Drótos György (1996). p.129 alapján.

megfelelésének biztosítása fontos sikertényező. Ebből a szempontból a környezet három jellemzőjének van különleges szerepe. Ezek a változékonyság, a komplexitás és a korlátozottság.⁸ Child (1972) szerint ezek a környezeti jellemzők ugyan alapvetően befolyásolják/korlátozzák a szervezeti struktúrára vonatkozó döntéseket, de nem határozzák meg/nem determinálják az adott szervezet stratégiai választását. Azt ugyanis egyéb tényezők (pl. maguk a döntéshozók, a domináns koalíció, a döntési folyamat) is befolyásolják. Ez a megközelítés a „környezet-struktúra” kapcsolatrendszerbe beemelte a stratégiát, ezzel megoldotta a kontingencia-elmélet egyik problémáját: azt a determinisztikus torzítást, amelynek következtében a kontingencia-elmélet egyáltalán nem vette figyelembe a vezetői döntés szerepét.⁹ (Ez az aspektus a magyar postai szolgáltató esetében különösen fontos szerepet kapott a múltban, mert a gyakran változó vezetés gyakran változtatta meg a stratégiai irányokat. Ezek az irányváltások elsősorban a politikai elvárásokra és a környezeti változásokra adott adekvát válaszokra vonatkozó eltérő percepción alapultak. Ez a helyzet nem egyedülálló, hasonló volt a helyzet a közelmúltban számos régióbeli postánál is (pl. román vagy horvát).) A szervezet-stratégiai összhang és megfelelés (Miles-Snow, 1978) mellett már az a kérdés is felmerült, hogy a szervezet maga mennyiben képes befolyásolni/alakítani a környezeti tényezőket.¹⁰ A közszolgálati funkciókat is betöltő egyetemes postáknál ez az aspektus elsősorban a jogszabályok befolyásolására irányuló érdekérvényesítési, lobbitevékenységben öltött és ölt testet. A következő nagy változás a környezet-felfogásban az 1980-as évek közepén következett be: a környezet többé nem objektív és külső, hanem olyan szubjektív társas konstrukció, amely szervezet-specifikus (Burt et al, 2006, p55.).¹¹

⁸ Child (1972, p.2-3.) alapján

⁹ Miles-Snow (1978, p.259.) a kontingencia-elmélet két korlátjára mutat rá. Az egyik az, hogy a hangsúly az egyedi és szituációs különbségeken van. Ennek eredményeként a korábbi, a környezetet teljesen figyelmen kívül hagyó „minden helyzet ugyanaz” megközelítés helyébe a „minden szituáció más” kerül – s ez legalább annyira problematikus. A másik hiányosság pedig az említett „deterministic bias”, amely ignorálja a vezetői választást, mint fontos változót.

¹⁰ Ez a gondolat az egyetemes postai szolgáltatók szempontjából különösen, a gyakorlatban is releváns: fontos stratégiai kérdés az új üzleti területekre való belépés kapcsán a megfelelő szervezeti struktúra kialakítása, és különösen a levélpiacon a szabályozói környezet és a versenykörnyezet befolyásolása.

¹¹ Ezt a megközelítést alátámasztó tapasztalat volt az, amikor 2004-ben a Magyar Posta versenytársaival vitattuk meg a jogszabályi és versenykörnyezetét az akkori versenytársakkal egy

A környezetelemzés máig legnépszerűbb és legismertebb módszertanát a hagyományos *PEST-elemzés* (politikai (political), gazdasági (economic), társadalmi (social) és technológiai (technological) környezet strukturált elemzése), illetve ennek különböző továbbfejlesztései (pl. PESTEL, PESTLED) adják. A PESTEL a klasszikus PEST-elemzést a természeti környezet (ecological) és a jogi (legal) környezet elemzésével, a PESTLED pedig mindezt az oktatási (education) és demográfiai tényezők kiemelt elemzésével egészíti ki. A STEER-elemzés a szabályozói és természeti környezetet emeli ki (Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological, Regulatory). Az elemzés végeredményeként meghatározhatók azok a környezeti tényezők, amelyek érdemi hatást gyakorolnak a vállalatra. A módszerek kétségtelen előnye éppen egyszerűségükben rejlik, ugyanakkor ez adja egyben fő módszertani korlátukat is.

Hasonlóan egyszerű és népszerű, részben környezetelemzési technika a SWOT-elemzés (strengths, weaknesses, opportunities, threats), amely a vállalat belső erősségei és gyengeségei mellett a lehetőségek és fenyegetések azonosítását tűzi ki célul. A kifelé tekintő két szempont (lehetőségek és fenyegetések) kapcsán már a környezeti bizonytalanság is beemelésre kerül az elemzési térbe. Ezek a környezeti és belső kontextuális tényezők felsorolására (és elemzésére – hiszen egy listaszerű felsorolásnál több a cél) alkalmas módszerek túl általánosak, s önmagukban éppen a változók közötti függőségek, ok-okozati kapcsolatok feltérképezésére nem alkalmasak. A stratégia-alkotási folyamatban pedig éppen ezen hajtóerők és a közöttük lévő kapcsolat megértésére van szükség. Burt et al (2006) szerint a scenárió-tervezés alkalmas arra, hogy a hagyományos környezetelemzési módszerek korlátain túllépve a kritikus bizonytalansági tényezők közötti összefüggéseket is feltárja.

Az 1980-as években a figyelem a környezeti változók elemzéséről az *iparági és versenytárs-elemzések* felé fordult, s a korai scenárió-tervezési módszerek és a porteri iskola kölcsönösen hatottak egymásra. Porter (1985) szerint a scenáriók célja az, hogy kitágítsák a jövővel kapcsolatos gondolkozás terét, és egyben kiszélesítsék a jövőbeli alternatívák körét. Ha már nem tudjuk előre jelezni a jövőt, érdemes spekulálni róla. Porter megkülönbözteti a

workshop keretében. Ugyanazon külső környezeti tényező értékelését és megítélését alapvetően befolyásolta az értékelő szervezeti hovatartozása (hatóság szerepe, állam szerepe, stb.).

különböző makrogazdasági és makroökonómiai tényezők alapján képezhető makroszcenáriókat, s a versenystratégiai szempontból releváns iparági scenáriókat. Az előbbi kapcsán a legfontosabbak az iparág struktúráját befolyásoló tényezők, az utóbbi kapcsán az iparág-elemzés klasszikusnak mondható ötös erőterében helyezi el az iparágat befolyásoló bizonytalan tényezőket (scenárió-változókat), valamint az ezek mögött álló külső és belső okozati tényezőket (Porter, 1985, pp.457.).

Grant (2005) a legújabb tendenciák elemzése kapcsán kiemeli, hogy ahogy a környezeti turbulencia és bizonytalanság nő, egyre nagyobb a jelentősége az egyes stratégiai döntések, projektek *opcióértékének*, illetve annak, hogy ezt a kérdést már a stratégia-alkotás során szem előtt tartjuk. A stratégiai menedzsment egyik feladata ebből a szempontból éppen opciók teremtése és menedzselése. A több opcióval rendelkező iparág és a több opciót teremtő stratégiai alternatíva vonzóbb az adott vállalat számára. Ehhez kapcsolódik a *dinamikus képességek* (dynamic capabilities¹²) fogalma, hiszen ezek a dinamikus képességek éppen a magas opciós értékkel bíró képességek lehetnek. Scenárió-tervezési szemszögből pedig általában ezek a környezeti változásoknak megfelelően újrakonfigurálható és változtatható képességek és erőforrások szükségesek ahhoz, hogy a különböző forgatókönyvek bekövetkezése esetén is robosztus stratégiát alkossunk. (Íme egy lehetséges és releváns kapcsolat a 90-es években dominánsnak tekinthető erőforrás-alapú elmélettel¹³.)

A legnehezebb feladat a scenárió-tervezés során azoknak a bizonytalansági tényezőknek, hajtóerőknek az azonosítása, amelyek megtörik a jelenlegi, ill. korábbi trendeket. Ezeket a trendtörő innovációkat jelentő technológiai változásokat a legnehezebb előre megálmodni/elképzelni. Az innovációs elméletek úttörőjeként, a XX. század első felében az

¹² Részletesebben Teece, J. David (2009) – a könyv integrálja az erőforrás-alapú és az evolucionista vállalatelméleti megközelítéseket.

¹³ Az erőforrás-alapú vállalatelméletek képviselői többek között: Wernerfelt (1984,1995), Barney, Jay. B. (1991), Grant, R.M. (1991), Peteraf, M.A. (1993.). Az erőforrás alapú megközelítések az 1980-as években jelentek meg, a 90-es években erősödtek meg, és azóta több továbbfejlesztési irány is megjelent: kompetencia-alapú, evolucionalista vagy tudás-alapú megközelítések.) Az alapvető képességek definíciója Prahalad, C.K.- Hamel, G. (1990) nevéhez kötődik. Hodgson (1998, p.25) szerint pedig az evolucionista megközelítés az erőforrás-alapú elméletek alcsoportjának tekinthető.

osztrák Schumpeter hőse az a vállalkozó volt, akinek innovációs képessége révén a kapitalizmus képes fejlődni. Ebben a gazdasági ciklusokat felülíró fejlődésben az ún. „kreatív rombolás” (creative destruction) fontos szerepet tölt be, ez a kapitalizmus természetes sajátossága, s ebben a rendszerben a változás örök. Schumpeter felismerte, hogy a kreatív rombolás erői átrendezik a piacokat, s teszik ezt azok előnyére, akik gyorsabban képesek felismerni a szakadást.¹⁴ Az egyik jelentős hátránya az egyetemes postai szolgáltatóknak éppen – a nagy mértetből és a bürokratikus hagyományokból fakadóan – a rugalmasság és az innovációs képesség alacsonyabb szintje a versenytársakhoz képest. Ennek a problémának a kiküszöbölésére különböző megoldások születtek és születnek: decentralizáció (üzletágak kialakítása, leányvállalatba szervezés), partnerségek, projektszervezetek, stratégiai szövetségek stb. kialakítása a rugalmasság növelése érdekében.

A XX. század végén az INTEL egykori vezérigazgatója, Grove inflexiós pont elmélete is a *radikális környezeti változások* bekövetkezésének pillanatára koncentrál. Az inflexiós pont elérésének pillanatában „a régi stratégiai térkép feloldódik és helyet ad az újnak”¹⁵. Grove arra hívja fel a figyelmet, hogy előbb-utóbb elkerülhetetlenül olyan alapvető változások következnek be, amelyek radikálisan megváltoztatják a korábbi üzleti modellt, s amennyiben ezt az érintett üzleti szervezet nem veszi észre, akkor ez a pillanat felér egy halálugrással. A radikális változást okozhatja technológiai változás, vagy egy versenytárs is, s ezek a radikális változások egyszerre jelentenek lehetőséget és óriási veszélyt annak függvényében, hogy a vállalat időben képes-e felismerni a helyzetet és megtalálni a megfelelő választ (Grove, 1999). Az amerikai posta esetében a levélvolumen várható radikális változása hívta fel a figyelmet arra, hogy a túlélés érdekében radikálisan növelni kell a szervezet rugalmasságát, időben meg kell lépni a működési modell korábban változtathatalannak tartott elemeinek (hálózat mérete, kézbesítési gyakoriság) újratervezését (BCG, 2010).

¹⁴ Schumpeter, 1962 alapján (VII. fejezet), az első kiadás 1942-ben jelent meg.

¹⁵ Grove (1999): Only the paranoids survive című könyvében szereplő idézet fordítása („An inflection point occurs when the old strategic picture dissolves and gives way to the new”), <http://www.intel.com/pressroom/kits/bios/grove/paranoid.htm>, 2011.01.15.

Hogarth-Makridakis (1981) odáig megy, hogy míg bizonyos ismétlődő minták előre jelezhetőek, addig a technológiai áttörések és szokatlan események előrejelzése lényegében lehetetlen. Az innováció-elméletek részletesen foglalkoznak azokkal a „bomlasztó” (disruptive) innovációkkal, amelyek átírják az iparági térképeket¹⁶. Amint arra Christensen et al (2004) felhívja a figyelmet a zavaró innovációkkal kapcsolatban: 1. a zavar (disruption) folyamat és nem esemény, 2. a zavar relatív jelenség (ami az egyik cégnek zavaró, az a másinak fenntartható), 3. az eltérő vagy radikális technológia nem feltétlenül zavaró, 4. a zavaró innovációk nem korlátozódnak a csúcstechnológiai piacokra. A posták esetében az elektronikus helyettesítés a hagyományos levelezés számára fenyegető erőnek tűnik, ugyakkor számos versenytárs vagy éppen olyan postai szolgáltató számára, amely belépett az elektronikus helyettesítő termékek piacára, új lehetőségeket és piacokat nyit meg (hibrid küldemények, e-képeslap, hitelesített e-levél, stb.).

Ugyan a gazdaságban nincsenek olyan determinisztikus törvények, mint a természettudományokban, azonban ez nem jelenti azt, hogy ki vagyunk szolgáltatva az elemeknek, amikor a jövőt próbáljuk meg előrejelezni. Georgoff-Murdick (1986) szerint három alapvető előrejelzési stratégia létezik:

- A *determinisztikus* stratégia, amely azt feltételezi, hogy a jövő szoros ok-okozati kapcsolatban van a jelennel.
- A *szimptomatikus* stratégia feltételezi, hogy a jelenben megfigyelhető jelek megmutatják (de nem határozzák meg), hogy a jövő milyen irányba fog fejlődni. Itt a központban az előrejelző mutatók (leading indicators) állnak.

¹⁶ Christensen (2004) kifejezetten ezzel a témakörrel foglalkozik, és a következő elméleteket fejti ki részletesen: Zavaró innováció elmélet (Disruptive innovation theory), Erőforrások-folyamatok és értékek elmélet (Resources, Processes and Values Theory), Értéklánc evolúció elmélet (Value chain evolution theory), Elvégzendő feladat elmélet (Jobs to be done theory), Sustaining innovation, Tapasztalat-iskola elmélet (Schools of experience theory), Kialakuló stratégia elmélet (Emergent strategy theory (with supporting discovery-driven planning tool)), Motiváció/képesség keretrendszer (Motivation/Ability Framework).

- A *szisztematikus* stratégia azt feltételezi, hogy ugyan a világ kaotikusnak és véletlenszerűnek tűnik, azonban óvatos elemzéssel bizonyos szabályosság (alapelvek, törvényszerűségek) felfedezhető.

Georgoff-Murdick (1986) kiváló és időtálló rendszerezését és összehasonlítását adja a 20 leggyakrabban használt előrejelző technikának és ezek főbb sajátosságainak (pl. időhorizont, szükséges erőforrások, rendelkezésre álló adatok, ezek konzisztenciája és szórása, output formája, tartalma) (lásd 1. táblázat). Mindegyik technikának megvannak az előnyei és hátrányai, ezért az előrejelzések jószágfokát javíthatja a különböző technikák kombinálása (ezzel az egyes technikák korlátainak feloldása), a feltételezések változtatása (különös tekintettel a kritikus feltételezésekre), valamint a szubjektív vélemények aktív alkalmazása. Georgoff-Murdick a *szcenárió* módszert a vélemény-alapú módszerek közé sorolja. Kutatásom szempontjából fontos megállapítás, hogy a szerzők több módszer együttes alkalmazását kifejezetten javasolják annak érdekében, hogy minél több szempont és megközelítés kerülhessen be az elemzésbe.

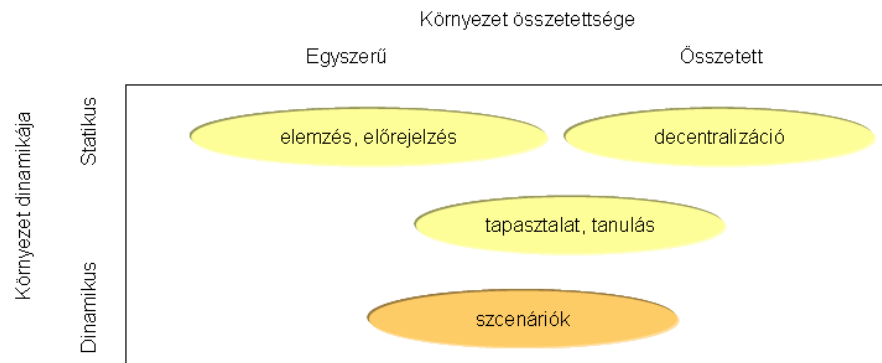
1. táblázat: Előrejelző (forecasting) technikák csoportosítása

Vélemény-alapú módszerek	Piackutatások	Idősor-módszerek	Asszociációs/ ok-okozati módszerek
Naiv extrapoláció	Piaci tesztelés	Mozgóátlagok	Korreláció-számítás
Értékesítők becslése	Közvélemény-kutatás	Exponenciális simítás	Regresszió-számítás
Vezetői panel véleménye	Iparági piackutatás	Adaptív szűrés	Előrejelző indikátorok
Szcenárió módszer		Idősorok extrapolációja	Ökonometriai modellek
Delphi-technika		Idősorok dekomponálása	Input-output modellek
Történelmi analógia		Boksz-Jenkins	

Forrás: Georgoff-Murdick (1986), online version p2.

Johnson-Scholes (1999) összetett és dinamikus környezetben szintén a *szcenárió-tervezést* javasolja alkalmazandó módszerként a stratégiaalkotásban (lásd 2. ábra). A postai iparág fejlődése rámutat a környezeti dinamika jellegére, a hagyományos postai tevékenység az 1970-80-as éveken egyszerű és statikus környezetben mozgott, ahol a hagyományos előrejelzés és tervezés tökéletesen megfelelt a környezeti változások jellegének. Néhány kulcsváltozón alapuló, hosszú távú stratégiai tervek készültek a legtöbb nemzeti postánál.

2. ábra: Környezeti változások kezelése



Forrás: Johnson-Scholes (1999), p.101.

Ahogy a környezet egyre dinamikusabbá és változékonyabbá vált, úgy kerültek előtérbe a bizonytalanságot jobban kezelő stratégiai eszköztár elemei (tervváltozatok, scenáriók).

A káosz- és komplexitás-elmélet ennél is továbblép, és a posztmodern paradigma talaján állva teljesen megkérdőjelezi a determinisztikus pozitívizmust, elfogadva a tapasztalatok sokszínűségét és komplexitását (Levy, 1994). Az alábbi táblázat röviden összefoglalja a már említett rendszerelmélet, valamint a káosz- és komplexitás elméletek közötti különbségeket.

2. táblázat: A rendszer-, a káosz- és a komplexitás-elmélet összevetése

	Általános rendszerelmélet	Káoszelmélet	Komplexitás-elmélet
Előrejelzés és tervezés	Elméletileg lehetséges. Rövid távú és kevésbé változékony rendszerek jobban előre jelezhetők. A hosszú távú és dinamikus piacok sok visszacsatolást igényelnek.	Az előrejelzés lehetetlen, számos lehetséges jövőállapot következhet be. Szenárió-elemzés segítségével felkészülhetünk.	Elfogadja a káoszelmélet előre nem jelezhető elemeit, de elfogadja a rövid távú előrejelzés létjogosultságát. A tervezés és menedzselés képessége részben adott. Tanulunk és emlékezünk.
Vezetés	Irányítás és több kommunikációs struktúra	Vízió szükséges, emellett a tényleges tevékenységek teljes delegálása célszerű	Világos célok és számonkérhetőség. A fókusz az interakciókon és kapcsolatok hálóján van. A folyamatok és tettek korlátait meg kell adni.
Szervezet	Magas fokon integrált és strukturált rendszerek	Önformálás – szabad áramlás	Az önszerveződés természeti törvény
Monitoring módszerek	Sok pozitív és negatív vissza-csatolási hurkok, számítógépes rendszerek, szakértő modellek	Nem lineáris eszközök, holisztikus megközelítés – trendek és gyújtópontok elemzése	Nem lineáris visszacsatolási mechanizmusok, aktív környezet-szkennelés
Változás-menedzsment	A szervezet az egyensúly felé törekszik (és arra kell vezetni is).	A változást tudomásul kell venni és az alkalmazkodás a megfelelő válasz. A változás facilitálása a feladat.	A kulcs az alkalmazkodás. A minták értelmezése és azon utak kiválasztása, amelyek megfelelnek a szervezet képességeinek. Menedzselni kell a határokat.

Forrás: Nastanski, 2002, p.37.

Mintzberg-Lampel (1999) a káoszelméleti és evolucionista megközelítést a tanulási és környezeti iskolák metszetében helyezi el. A környezeti iskolák között mind a populációs-ökológiai megközelítések, mind a kontingencia-elmélet talaján álló írások azzal foglalkoznak, hogy a szervezetek milyen választ adhatnak a környezeti változásokra, hogyan manőverezhetnek a környezeti változások közepette. Ehhez hasonlóan a komplexitás elmélet hívei szerint (Grant, 2005) az üzleti világ maga is olyan komplex rendszer, amely lényegéből fakadóan előrejelezhetetlen. Az egyetemes posták környezetének változékonysága még ma sincs azon a szinten, hogy akár a káoszelmélet, akár a komplexitás-elmélet alkalmazása szükségszerű lenne, ugyanakkor az általános rendszerelmélet logikája a gyakorlatban is releváns lehet.

Pascale (1999) szerint a komplex adaptív rendszereknek négy kritériumnak kell megfelelniük: számos egymástól független szereplőből kell állniuk, amelyek párhuzamosan tevékenykednek,

és nincsenek hierarchiába rendezve. Ezeket az alapelemeket a rendszer folyamatosan újrendezi, és többszintű struktúrákat generál. A rendszer a termodinamika második főtétele szerint működik, entrópiát mutat. Ezen kívül a komplex adaptív rendszerek képesek mintákat felismerni, és ezeket felhasználva képesek alkalmazkodni is. A komplex rendszerek a merevség és a véletlen határán mozognak, és a stabil egyensúly a halálukat jelenti. A kiszámíthatóság, az önszerveződési képesség, valamint a tehetetlenség és káosz jelenléte (Grant, 2005) egyszerre jellemzi az ilyen rendszereket, amelyek mind a természetben (pl. hangyaboly), mind a társadalmi rendszerekben (tömeg viselkedése, csoportdinamika) előfordulnak. Az üzleti rendszerekben az evolutív folyamatok három kimenetet produkálhatnak: rend, káosz és a kettő közötti átmenet, amikor akár kis változások is radikális változást válthatnak ki¹⁷. Az iparágak felfoghatók olyan komplex, dinamikus és nem-lineáris rendszerekként, amelyek egyszerre mutatnak kiszámíthatatlan (véletlenszerű) és mögöttes rendre utaló elemeket (Levy, 1994).

A postai szektor környezete 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.

Az egyetemes posták az elmúlt évtizedben (különösen a 2008-as pénzügyi válság időszakában) szembesültek azzal, hogy a menedzsment-döntéseket nem lehet minden esetben kizárólag a rendelkezésre álló adatok és információk alapos elemzésére alapozni. Ez a hagyományos elképzelés ugyanis a stratégiai döntések világában különösen gyakran bizonyul hibásnak, az adatokon alapuló megalapozottnak tűnő döntések pedig később tévesnek¹⁸.

Ez az állítás nem meglepő, hiszen egyrészt az nyilvánvaló, hogy adatok csak és kizárólag a múltra vonatkozóan állnak rendelkezésre, ebből pedig bizonytalan környezetben nem extrapolálható a jövő. Másrészt, amikor elegendő adat és információ áll rendelkezésre egy adott jelenségről, akkor Mintzberg (1994) szerint a keménynek tűnő adatok mögött gyakran puha tényezők bújnak meg, s ezek csak idővel „keményednek meg”, amikor ez már túl későinek

¹⁷ Ez utóbbi folyamatról példákkal lásd: Gladwell, 2002.

¹⁸ Christensen, Clayton M.- Anthony, Scott D.- Roth, Erik A. (2004) alapján.

bizonyul. Ezek a „kemény” adatok gyakran hiányosak, aggregáltak, megbízhatatlanok. Vagyis szükséges a puha tényezők elemzése is, visszapillantó türok helyett/mellett egy messzelátót is érdemes lehet beszerezni.

Wack (1985) a szcenárió-tervezés második úttörőjeként kiemeli, hogy a legvalószínűbb jövő előrejelzése épp akkor bizonyul tévesnek, amikor az a legfájdalmasabb: alapvető változások, trendtörések bekövetkezése esetén. A stratégiai döntések esetében jellemzően nem rutin, hanem ritka, egyedi döntésekről van szó, amelyekben a probléma rosszul strukturált, komplex; az eredmény a vállalat jövőjére alapvető befolyással van, a döntéshez gyakran nagyfokú bizonytalanság kapcsolódik¹⁹. Mivel a jövő nem stabil, a stratégiai tervezés során „mozgó célpontra” kell lövéseket leadni. Mintzberg (1998, p.73.) szerint a stratégia-alkotás egy olyan komplex folyamat, amely a formalizált és intézményesített folyamatok mellett kognitív és társas tanulási folyamatokat is integrál; s éppen ez utóbbiak révén képes a kreativitásra, innovációra és szintetizálásra.

A világ mindig is kockázatos és bizonytalan volt (pl. voltak járványok, háborúk, világválságok), és az is lesz. Vajon csak érzéki csalódás (pl. kockázattűrő-képességünk változásának vagy a kockázat-érzékelésünk problémáinak²⁰ tudható be), vagy objektíven is bizonytalanabb, kockázatosabb lett a környezetünk, turbulensebb lett a világ körülöttünk? Cleary és Malleret (2007, p.1-16.) szerint öt tényező ténylegesen és objektíven növeli a kockázatot (lásd 3. ábra), vagyis szerintük a fenti kérdésre a válasz igen:

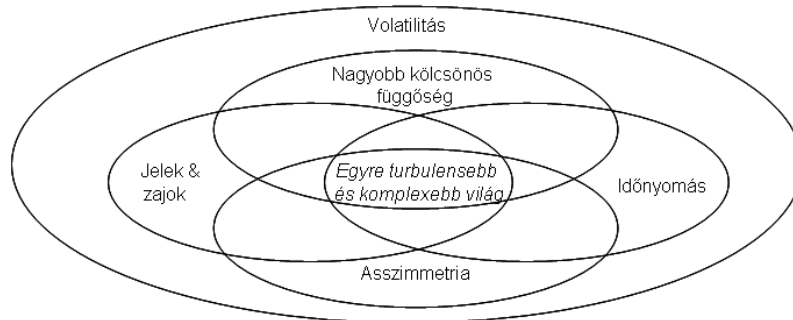
1. növekvő összekapcsoltság és kölcsönös függőség (egy fenyegetés a világ egyik végén gyorsan áterjed és zavart okozhat a másik oldalon);
2. az asszimmetria (kis szereplők és jelentéktelennek tűnő események aránytalanul nagy hatással lehetnek);
3. az időnyomás növekedése (termék- és iparági életciklusok rövidülése);

¹⁹ Zoltayné Paprika Zita (szerk.): Döntésmélet (2005) alapján (p.46.)

²⁰ A kockázat-percepciónk sem tökéletes a kognitív torzításoknak köszönhetően (rendelkezésre állás, megerősítési torzítás, túlzott magabiztosság, horgonyzás, reprezentativitás), de ez korábban is így volt (részletesebben lásd Cleary –Malleret, 2007, p.25.).

4. a volatilitás növekedése (eszközök, instrumentumok értéke nagymértékben/gyorsan csökken illetve nő);
5. egyre több jel és egyre több zaj van körülöttünk (hihetetlen mennyiségű információ áll rendelkezésre).

3. ábra: Turbulens és komplex világ



Forrás: Cleary –Malleret, 2007, p.11.

A XX. század végén²¹ fókuszba került a kockázat és bizonytalanság a stratégiai menedzsment szakirodalomban, olyannyira, hogy a hagyományos (klasszikus) stratégiai iskolák²² kritikusai (pl. Mintzberg (1994) és (1998)²³) a formalizált stratégiai tervezés kudarcait taglalták, és a stratégiai gondolkodás fontosságát hangsúlyozták. A stratégiai gondolkodás (strategic thinking) az analitikus stratégiai tervezés értékeit intuícióval, kreativitással párosítja. A részletes elemzés mellett a szintézis-teremtés áll a középpontjában, elismerve azt, hogy a pontos előrejelzés

²¹ Valójában már Ansoff 1979-es munkájában kifejtette, hogy a XX. század folyamán a turbulencia progresszíven nőtt, s ez a változás a környezet intenzitásának növekedésének, a környezeti változások sebességének növekedésének, valamint a környezet növekvő komplexitásának köszönhető (Ansoff, 1979).

²² A stratégia klasszikus perspektívájának hívei szerint mind a környezet, mind a szervezet előre jelezhető és plasztikus. Csupán jó alapos tervezés szükséges ahhoz, hogy uraljuk a külső és belső környezetet, s éppen a racionális elemzésen (analízisen) alapuló objektív döntések szükségesek a hosszú távú sikerhez (pl. Ansoff és Porter) (in Whittington, 2001, p.3.).

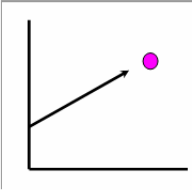
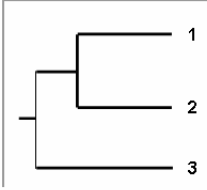
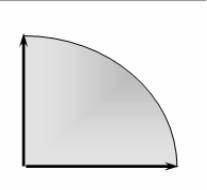
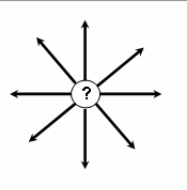
²³ Mintzberg (1998) *Stratégiai szafari* című könyvében nem csupán a tervezési iskolák kritikai elemzését adta, hanem az általa 10 csoportba csoportosított stratégiai iskolák mindegyikét bemutatta és elemezte.

lehetetlen feladat. Ahogy Pierre Wack (1985) fogalmazott: az előrejelzők gyakrabban tévednek, mint ahányszor igazuk van. Ezért a fő feladat a bizonytalanság tudatos kezelése.²⁴

A bizonytalanság négy szintje létezik (lásd Courtney et al, 1997), amelyek jellemzőit a 4. ábra mutatja be. A scenárió-tervezés az első bizonytalansági típust kivéve (ekkor jól előre jelezhető a jövő, így van egy domináns jövőkép, tehát nincs értelme scenáriókat képezni), mindhárom esetben alkalmazható, azonban minden esetben másképp. A 2. esetben egymást kölcsönösen kizáró és együtt a lehetőségeket teljesen lefedő scenárió-halmaz generálandó, amelyek együtt leírják a lehetséges kimeneteket. A 3. esetben (sokféle lehetőség a jövőben) maximum 3-5 reprezentatív scenárióval nagymértékben lefedhető a potenciális kimenetek sávja. Az „igazi” bizonytalanság esetében a lehetséges scenáriók különböző lehetséges stratégiai opciókat jelenítenek meg, amelyek különböző feltételezés-csomagokon alapulnak. Ez utóbbi eset a legkihívóbb feladat, s ekkor célszerű módszertani megközelítés lehet, ha a stratégiai opciókból visszafelé haladva határozzuk meg azt, hogy milyen feltételezések teljesülésében/események bekövetkezésében kell hinni az adott stratégiai opció bekövetkezéséhez (Courtney, 2003).

²⁴ A hibás előrejelzések listája valóban hosszú. Két példa a híresebbek közül: Watson az IBM elnökeként mondta azt 1948-ban, hogy a világpiacon mindössze öt számítógépre lesz igény. De maga Chaplin is azt jelezte előre, hogy a mozira nem lesz kereslet, mert a nézők hús-vér emberekre kíváncsiak.

4. ábra: A négy bizonytalansági szint

	1.	2.	3.	4.
				
	Egy világos jövő	Alternatív jövő perspektívák	Sokféle lehetőség a jövőben	“Igazi” bizonytalanság
Mit ismerünk?	<ul style="list-style-type: none"> • A jövővel kapcsolatban egyetlen előrejelzést, amely elég precíz ahhoz, hogy a stratégiát meghatározza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Néhány diszkrét kimenetet, amely a jövőt leírja. Elemzésekkel nem megállapítható, melyik valósul meg. 	<ul style="list-style-type: none"> • A jövő lehetséges „tartományát” és a kulcsváltozókat, amelyek ezt a tartományt meghatározzák. 	<ul style="list-style-type: none"> • Semmi biztosat, ami a tervezés alapjául szolgálhatna (még a kulcsváltozókat sem ismerjük).
Elemzési eszközök	<ul style="list-style-type: none"> • “Hagyományos” stratégiai eszköztár 	<ul style="list-style-type: none"> • Döntéselemzés • Opció-értékelési modellek • Játékelmélet 	<ul style="list-style-type: none"> • A látens igények felmérése. • Technológiai prognózis • Szenárió tervezés 	<ul style="list-style-type: none"> • Analógiák és minták felismerése. • Nem lineáris, dinamikus modellek
Példák	<ul style="list-style-type: none"> • A fapados légitársaságok elleni stratégia 	<ul style="list-style-type: none"> • Egy telekommunikációs cég piacra lépési stratégiája a deregulált helyi piacon • Egy vegyi üzem kapacitásstratégiája. 	<ul style="list-style-type: none"> • Belépés a fejlődő piacokra, pl. Indiában • Fejlődő technológiák megszerzése vagy kifejlesztése a elektronikai piacon. 	<ul style="list-style-type: none"> • Piacra lépés a multimédia alkalmazások piacán • Az orosz piacra belépés (92).

Forrás: Courtney et al,(1997), p.70-71.

Az inkubens posták stratégiáját befolyásoló bizonytalansági szintek és tényezők nem egy, hanem több kategóriába esnek. Ugyan a jövő mindig rejt bizonytalanságot, de az első bizonytalansági szinten a lehetséges várakozások elég szűk sávban mozognak ahhoz, hogy egy irányt jelöljenek ki, a „reziduális bizonytalanság irreleváns a stratégiai döntéshozatal során” (Courtney 2011, p.166), jelen esetben ilyen tényező lehet a digitalizáció negatív hatása a napilap-keresletre vagy a papíralapú kommunikációra (levelezésre).

A második szintű bizonytalanságra lehet példa a szabályozó/törvényi környezet radikális változása, vagy a liberalizált piacon jelentős új piaci szereplők megjelenése, ezek ugyanis eltérő, jól elkülöníthető scenáriókat jelölhetnek ki. A 3. szinten már a nagyfokú bizonytalanság miatt nehézséget okozhat egyértelműen eltérő alternatív jövőök azonosítása. Példaként a technológiai innovációk várható következményei, vagy a teljesen új piacokra való belépés övezte bizonytalanság tartozhat ide. Ebben az esetben a javasolt technika az, hogy több lépcsőben érdemes a lehetőségek közül a valószínű scenáriókra koncentrálni (és fel kell adni azt, hogy a lehetőségek teljes spektrumát lefedjék a kialakított scenáriók.). Courtney öt eszközt sorol fel és ír le a bizonytalanság kezelésére alkalmas eszköztár elemeként (in: Courtney (2001), pp.159.-186.): scenárió-tervezés, játékelmélet, döntéselemzés, rendszerdinamika modellek, menedzsment repülőgép szimulátorok. Az inkubens posták

jövőjét befolyásoló bizonytalansági tényezők – mint majd látni fogjuk – nagyrészt az első kettő (esetleg az első három) kategóriába tartoznak, így ez a szintű bizonytalanság a scenárió-tervezés eszköztárával jól kezelhető, míg a felsorolt másik négy technika alkalmazásának objektív akadályai vannak (adatok, ill. technika hiánya, résztvevői kör, stb.).

A bizonytalanság egy hasonló, de nem négyes, hanem hármassal tipizálása (kockázat, strukturális bizonytalanság, ismeretlen) alapján (van der Heijden, 2005, p.93.) a scenárió-tervezés leginkább *strukturális bizonytalanság* fennállása esetén használandó, amikor a jövőbeli lehetséges események elképzelhetőek, meghatározhatóak, ugyanakkor valószínűség nem, vagy nehezen rendelhető ezekhez.

A stratégiai menedzsment módszertani eszköztárába betekintve, a scenárió-tervezés alkalmas módszer arra, hogy tudatosan kezelje a környezeti tényezők előre jelezhető elemeit és bizonytalanságát; hogy feltárja mind az általános, mind a specifikus környezeti tényezők között meglévő és potenciálisan kialakuló összefüggéseket és ok-okozati kapcsolatokat, valamint hogy feltérképezze a rendszer résztvevőinek lehetséges lépéseit és ezek visszahatását/befolyásoló hatását a környezetre.

3.2 A scenárió-tervezés fejlődésének áttekintése

A scenárió szó maga forgatókönyvet jelent²⁵. Herbert Kahn (a scenárió-tervezés atyja és keresztapja) Leo Rosten írótól kölcsönözte a „scenárió” fogalmat az 1960-as években. Kahn éppen azért döntött a scenárió szó mellett, mert a színházi/filmes analógia a figyelmet arra irányítja, hogy a scenárió-tervezés során egy történet, sztori, mítosz kel életre²⁶.

A scenárió-tervezési folyamat eredményeként meghatározott scenáriók lehetőséget adnak egy olyan gondolat kísérlet végrehajtására, amely során el lehet próbálni a lehetséges színeket még az előadás előtt. A menedzsment egyik feladata éppen az, hogy a „próbák=egy

²⁵ A scenárió szó maga a latin 'scaena' szóból származik.

²⁶ In Ringland-Young (2006), p208.

szcenáriók” tapasztalatai alapján felkészüljön a valószínű eshetőségekre²⁷. A scenárió-tervezés korai történének úttörői között a módszer katonai célú felhasználásában tapasztalatot szerzett Herman Kahn-t (RAND, majd Hudson Intézet), majd Pierre Wack-ot (a Royal Dutch/Shell tervezési csoportjának vezetőjeként) és Peter Schwartz-ot (SRI, Global Business Network, Shell) nevezhetjük meg. A módszer különösen az olajválság után lett népszerű, s ebben a „Shell-sikersztori” fontos szerepet játszott. A Shell-eset a szakirodalomban (lásd Wack és de Geus: Shell publikált scenáriói) komoly publicitást kapott: a scenárió-tervezés alkalmazásával a Shell képes volt a váratlan fordulatokra felkészülni, gyorsan reagálni a környezeti változásokra, és ezzel komoly versenyelőnyre szert tenni. A Shell éppen a scenárió-tervezés módszertanának korai és innovatív alkalmazásával képes volt a versenytársaknál jobban kezelni az olajválság súlyos következményeit. Ez a sikersztori bizonyította, hogy az előadás előtti főpróbák valóban értékek teremthetnek. A scenárió-tervezés során lezajló tanulási folyamat éppen azt segíti elő, hogy a szervezet – felismerve a „jeleket a periférián” - gyorsabban, proaktívabban legyen képes reagálni a környezet és a versenyhelyzet változásaira.

A scenáriótervezés fejlődésének néhány fontosabb mérföldkövét a 3. táblázatban foglalom össze.

²⁷ Talán annyi a különbség a színházi analógiával összevetve, hogy az üzleti életben általában a nyitóelőadás az egyetlen előadás. A próbák minősége viszont mindkét esetben befolyásolja az nyitóelőadás sikerét.

3. táblázat: A Szenárió-tervezés fejlődésének néhány mérföldköve

Időszak	Szenárió-módszer alkalmazása
XVI-XIX. század	Futurista irodalom: Thomas More – Utopia (1516), Francis Bacon – The New Atlantis (1626)
II. világháború	A Szenárió-tervezés módszere a katonai tervezésben alkalmazva (US Air Force)
1960-as évek	<i>Herman Kahn</i> (US Air Force tapasztalatokra építve) finomította a módszert, hogy az üzleti előrejelzésben alkalmazható legyen. A RAND Corporationnál Kahn volt a „future-now” gondolkodás úttörője (és egyben a ”szcenárió” fogalom bevezetője), majd a 60-as években a Hudson Institute alapítója.
	Az 1947-ban alapított <i>Stanford Research Institute</i> (SRI) megalkotta az SRI-szenariókat társadalmi jövőkép témakörben.
	<i>Jay Forrester</i> a kölcsönös függőségeket elemezte népesség, kereslet és kínálat között, és alkalmazta ezt az ellátási lánc menedzsment úttörő munkájában (1961, <i>Industrial Dynamics</i>).
1970-es évek	<i>Római Klub</i> öt kulcsvaltozó segítségével szimulálta a jövőt (Meadows).
	<i>Pierre Wack</i> új dimenzióba helyezte a Szenárió-tervezést, amikor a Royal Dutch/Shell tervezési csoportjával az olajárakat befolyásoló tényezőket helyezte a fókuszba a vállalati tervezési folyamatban.
1973	Olajválság, amely ráirányította a figyelmet a Szenárió-tervezés üzleti alkalmazásának jelentőségére. Az 1970-es évek második fele a Szenárió-tervezés első aranykora volt.
1980-tól napjainkig	Az érdeklődés kissé alábbhagyott, de közben a módszer folyamatosan finomodott (intuitív logika, trend-hatás-elemzés; kölcsönhatás-vizsgálat, érzékenység-vizsgálat), az alkalmazási területek egyre szélesebbek.
1980	John Naisbitt: <i>Megatrends</i> című híres könyve a futurológia új irányvonalát képviselte, a jövőkutatás új reneszánsza kezdődött.
1985	Porter pozitívan nyilatkozik az alternatív Szenáriók végiggondolásának jelentőségéről a trendek megértésében, abban, hogy a szervezet a versenytársak elé kerülhessen.
1990-es évek	A Szenárió-tervezés harmadik gyökerének tekinthető a tanuló szervezettel foglalkozó szakirodalom (Peter Senge). Számos, a stratégiai rugalmassággal és adaptációval foglalkozó koncepció megjelenése: hiperverseny (D’Aveni), dinamikus kompetenciák (Teece-Pisano), stratégiai rugalmasság és innováció (Hamel), adaptív vállalat (Haeckel). Fontos új elem, hogy nagyobb hangsúlyt kap a környezet figyelemmel kísérése: a Szenáriók segíthetnek a szervezeteknek fontos, periférikus jelek felismerésében (Haeckel, Day-Schoemaker).

Forrás: Schwartz (1996), Lindgren-Bandhold (2003) és Rindland et al (2006) alapján saját összeállítás

Lindgren-Bandhold (2003) a Szenárió-tervezés három gyökerét azonosítja: 1. jövőkutatás, 2. stratégiai tervezés, 3. szervezetfejlesztés és szervezeti tanulás az 1990-es évektől. Az első kapcsán a jövőkutatás tudománnyá válásának két lépcsőjét különböztetjük meg (prognosztika és futurológia, részleteket lásd: Nováky, 2006). A második gyökér kapcsán idézzük fel, hogy mit mond a Szenárió-tervezésről a stratégiai menedzsment elismert szakembere, Henry Mintzberg. Mintzberg (1998, p. 51.) a tervezési iskola alapmottójának („jelezd előre és készülj fel”) egyik, napjainkban népszerű módszereként tekint a Szenárió-tervezésre. A tervezési

iskola egyik fontos alapvetése, hogy a környezeti változók előrejelzése szükséges a tervezéshez. Ha kontrollálni nem is tudjuk a környezetet, az előrejelzés a tervezés nélkülözhetetlen lépése. A scenárió-építés eszerint felfogható úgy, mint amikor a „tervezők a legjobb formájukat hozzák” („planners at their best”), amely a formális környezet-elemzésen, a számokon túlmutatóan bepillantást nyújt a jövőbe (Wack, 1985), és segít egy olyan közös értelmezési keret kialakításában, amely révén a scenárió-tervezés a tanulási iskolák kedvelt megközelítése is egyben (Mintzberg-Lampel, 1999).

Grant (2005) is ezen a vonalon halad, amikor kiemeli, hogy a scenárió-tervezés esetében a kialakítás folyamata – a tanulási folyamat maga - általában fontosabb az outputnál. Ezzel el is jutottunk a harmadik gyökérhez (a szervezeti tanulásban betöltött szerephez), amely az 1990-es évektől kétségkívül a legnagyobb figyelmet kapja (Ringland, 2006, van der Heijden, 2002). Van der Heijden (2005) szerint a stratégiai menedzsment mindhárom gondolkodási iskolájának (racionalista, evolucionista, folyamati iskoláknak) szerepe van ebben a szervezeti tanulási folyamatban, és mindhárom iskola felhasználható és felhasználandó a scenárió-alkotási folyamat során.

A scenárió belsőleg konzisztens, valószínű jövő, amelyből mindig több van. Van Notten (2004) közel húsz definíció elemzése alapján fogalmazott meg egy olyan scenárió-definíciót, amely a legfontosabb közös elemeket szintetizálta: **a scenárió eszerint olyan alternatív hipotetikus jövők koherens leírása, amely tükrözi a múlttal, a jelennel és a jövő alakulásával kapcsolatos eltérő percepciókat, és amely akciók alapjául szolgálhat.** A scenárióknak a fogalom születése óta számos definíciója jelent meg a szakirodalomban, ezeket a teljesség igény nélkül az alábbi táblázatban foglaltam össze.

4. táblázat: Szcenárió definíciók²⁸

Szerző	Szcenárió definíció	Cél és magyarázat
Kahn – Weiner (1967)	A <i>jövő lehetséges leírásai</i> , amelynek fókuszában az oksági folyamatok és döntési pontok állnak.	A történetek segítenek a mentális korlátok lebontásában és az „elgondolhatatlan” jövő elképzelésében.
Godet (2006), p.22.	<i>Koherens hipotézis-halmazok</i> , amelyek a jelen kiinduló szituációból kiindulva a jövőre vonatkoznak.	Amennyiben elképzeljük a jövőt, akkor a jelent is máshogy éljük meg, és másképp alakítjuk. A „la prospective” három megkülönböztető elemmel bír: 1) másképp nézi a jövőt, 2) kollektíven nézi a jövőt, 3) annyira szigorú és partícipatív módszertant alkalmaz, amennyire csak lehetséges az elkerülhetetlen torzítás csökkentése érdekében.
De Geus (1988)	A szcenáriók a <i>lehetséges jövőket leíró történetek</i> , amelyek elősegítik a szervezeti tanulást.	A cél az intézményi tanulás elősegítése, felgyorsítása, a szcenárió-tervezés az újraélesztés (reperceieving) művészete.
Schoemaker (1991), p.550.	A <i>lehetséges jövőök forgatókönyvszerű leírása</i> , 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 <i>bizonytalanság behatárolása</i> (bounded uncertainty). A szcenáriók segítik a probléma feltérképezését/strukturálását és a bizonytalanság forrásainak feltérképezését.
Schwartz (1996), p.4.	Eszköz arra, hogy rendezzük percepcióinkat azokkal az <i>alternatív jövőbeli környezetekkel</i> kapcsolatban, amelyekben majd a döntéseink megmérettetnek.	Cél, hogy a szcenáriók segítségével jobb döntéseket tudjunk hozni <i>ma</i> azáltal, hogy jobban megértjük, hogy ezek milyen eredményre vezethetnek. Hangsúlyt kap az, hogy a szcenáriók a stratégiai beszélgetések alapkövei, ezáltal elősegítik a szervezeti tanulást (kulcsdöntések és prioritások tekintetében).
Wells (1998) p.104,	A jövőre vonatkozó narratíva, amely <i>koherens, plauzibilis és kihívó</i> képet ad a játékosok, környezeti erők együttállásáról. Néhány különböző forgatókönyv, amiből majd egy valósul meg.	A folyamat lényege, hogy úgy írunk a jövőről, mintha visszanéznénk a múltra. Ezeknek olyan érdekeseknek kell lenniük, hogy megmozgassák a stratégiai gondolkodást. Fontos, hogy azonosítsuk a stratégiai opciókat minden forgatókönyvre.
Mintzberg et al (2005), p.64.-65.	„Ha nem tudod előre jelezni a jövőt, talán el tudod képzelni a különböző lehetséges jövőket. A szcenáriók <i>speciálisan összeállított történetek</i> , amelyek különböző, <i>valószínű jövőket</i> írnak le.”	A stratégiai döntéshozatal támogatása: a jó stratégia <i>robosztus</i> , több lehetséges szcenárió bekövetkezése esetén sikeres. Segít átlátni a stratégiai kérdéseken, amelyek ködbe borítják a horizontot.

Kutatásomban a Schoemaker definícióját fogadom el és alkalmazom, amely szerint tehát **egy-egy szcenárió a lehetséges jövőök forgatókönyvszerű leírása**, amely megfelelő részletességgel

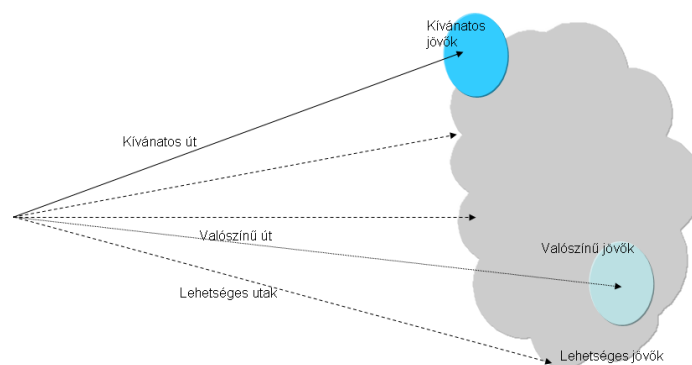
²⁸ További definíció-gyűjtemények: Kristóf (2002a), p.19, van Notten (2004), pp18-20.

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.

A scenárió-tervezés a stratégia-alkotás folyamat-megközelítéseihez tartozik (Van der Heijden, 2005), s a folyamat közben lezajló tanulási folyamat lehetőséget ad arra, hogy a résztvevők (a kutatót magát is ide értve) felismerjék, hogy melyek az előre definiált és melyek az előre nem jelezhető elemek az adott szervezet környezetében.

A scenáriók az elméletileg lehetséges jövők halmazán belül vannak, és nem feltétlenül esnek egybe a kívánatos jövővel, a kitűzött célállapottal. Ezt a fontos összefüggést az alábbi ábra szemlélteti. Tapasztalatok alapján a lehetséges scenáriók egyharmada lefedi a valószínű scenáriók 80%-át (Godet, 2006. p.113.).

5. ábra: A lehetséges, valószínű és kívánatos jövők összevetése



Forrás: Lindgren, Mats – Bandhold, Hans (2003), p.23.

Ez a megközelítés elsősorban – Courtney (2003) osztályozásával élve – a *vízió-vezérelt scenáriókra* (vision-driven scenarios) igaz, mert ezek a hosszabb távú (5-20 év) és szélesebb makroökonomiai és globális változókkal, hajtóerőkkel foglalkoznak azzal a céllal, hogy lehetséges jövőket és/vagy új stratégiai ötleteket azonosítsanak. Ez a módszer segíti az érintetteket abban, hogy a szokásos sémákból kilépjenek, hogy megkérdőjelezzék korábbi feltételezéseiket. Ezzel szemben az *ún. döntés-vezérelt scenáriók* (decision-driven) a

specifikus bizonytalanságokra és egy konkrét döntés lehetséges kimeneteleire fókuszálnak, s általában – a döntési helyzetnek megfelelően – rövidebb távra tekintenek előre. *Kutatásomban a vízió-vezérelt szcenárió-koncepciót követem.*

A szcenáriókat leggyakrabban az előrejelzések (forecast) jellemzővel szembesítik (hasonlítják össze): a szcenárió-tervezés egyik legfontosabb megkülönböztető jellemzője az, hogy a szcenárió-tervezőnek nem a jövő előrejelzése a célja. A szcenárió-tervezés outputjának jósfokát nem az határozza meg, hogy az egyik szcenárió valóban megvalósul-e, vagyis, hogy sikerült-e előrejelzi a jövőt, hanem az, hogy a végeredmény segíti-e a döntéshozót abban, hogy olyan döntéseket hozzon, amelyek több lehetséges szcenárió esetén megállják a helyüket, vagyis kellően robusztusak. Amennyiben sikerül jól azonosítani a legvalószínűbb szcenáriót is, és valóban az következik be, akkor az adott szervezet versenyelőnyre tehet szert versenytáraihoz képest.

Schoemaker (1991) szerint a szcenáriók magas fokú bizonytalanság és komplexitás esetén különösen előnyös tulajdonságokkal bírnak a hagyományos előrejelzésekhez képest: a leggyakoribb előrejelzési hibák forrása ilyen esetben ugyanis éppen az alapvető feltételezésekben gyökerezik, a szcenáriók éppen ezeket a feltételezéseket kérdőjelezzik meg.

A szcenárió nem azonos a vállalat jövőképevel (vízió) sem, amely a szervezet által kívánatosnak tartott célállapotot jelöli ki. Lehet olyan szcenárió, amely éppen egybeesik a kívánatos jövőképpel, vízióval, azonban egyáltalán nem törvényszerű, hogy van ilyen, s az ritkán fordul elő, hogy ez a jövőállapot következik be.

A három említett fogalom (forecast, vízió és szcenárió) közötti különbségeket foglalja össze az 5. táblázat.

5. táblázat: Szcenáriók, előrejelzések és víziók összehasonlítása

Szcenáriók	Forecast (előrejelzések)	Víziók
Lehetséges, plauzibilis jövő	Valószínű jövő	Kívánatos jövő
Bizonytalanság-alapú	Bizonyos kapcsolatokon alapul	Értékeken alapul
Illusztrálja a kockázatokat	Elrejtje a kockázatokat	Elrejtje a kockázatokat
Kvalitatív vagy kvantitatív	Kvantitatív	Általában kvalitatív
Ahhoz szükséges, hogy tudjuk, mit döntünk el	Ahhoz szükséges, hogy merjünk dönteni	Mozgósító erejű
Ritkán használt	Naponta használt	Relatív gyakran használt
Erősség: középtávól és hosszú távon és középeptől magas bizonytalanság esetén	Erősség: rövidtávon és alacsony fokú bizonytalanság esetén	Változások kiváltójaként funkcionál

Forrás: Lindgren, Mats – Bandhold, Hans (2003), p.24.

A scenárió-tervezés Schoemaker (1995) szerint jelentős mértékben különbözik a kontingencia-tervezéstől, az érzékenység-elemzéstől és számítógépes szimulációktól is. Mi a különbség? A *kontingencia-terv* az alapverziót veszélyeztető negatív esemény (a kivétel) bekövetkezésére fókuszál, az *érzékenység-elemzés* egy változó hatását vizsgálja, minden egyéb tényező változatlanóságát feltételezve. S végül a scenárió-tervezés több, mint egy *komplex szimulációs modell* outputja. A scenáriók ugyanis gyakran formálisan nem modellezhető elemeket is tartalmaznak, és az összes tényező szubjektív értelmezését is magukban foglalják, és ezeket is beépítik a narratívákba, amelyek így a lehetséges tényező-kombinációkra irányítják a figyelmet. Ugyanakkor Schoemaker (1991) szerint a scenárió-tervezés és a sztochasztikus szimuláció, vagy a döntéselemzés egymást kiegészítő módszerekként is sikeresen alkalmazhatók.

Van Notten (2004) arra hívja fel a figyelmet, hogy a jövőképek jelentős része az evolucionista paradigmán nyugszik, s mint olyan jól kezeli az inkrementális változásokat, ugyanakkor éppen a jelentős és radikális változásokat, a zavaró tényezőket, a nem szokványos eseményeket nem kezelik, ezeket a „fantáziák világába” száműzik. A scenárió-módszer egyik előnye éppen az, hogy a folyamatban résztvevők fantáziáját kötelezően megmozgatja, a determinált (vagy annak tűnő) tényezők mellett a kritikus bizonytalan elemeket is képes integrálni.

Minden stratégiai döntés során szükségszerűen élünk feltételezésekkel (assumptions). A feltételezések nem szüntetik meg a bizonytalanosságot, hanem éppen arra szolgálnak, hogy kezelni tudják azt. A legfontosabb, hogy explicit módon fogalmazzuk meg ezeket a feltételezéseket (Wells, 1998, p. 184.). Azok a tényezők, amelyek fontosak (nagy a hatásuk) és bizonytalanok, lehetnek az egyes scenárió-verziók mögötti fő hajtóerők (tipizálás ebben a kétszer kettes térben lásd 6. táblázat).

6. táblázat: Keretrendszer a feltételezések tipizálására

	Magas fokú bizonytalanosság	Alacsony fokú bizonytalanosság/ kiszámíthatóság
Nagy hatás (fontos)	Kritikus bizonytalan Scenárió hajtóerők	Kritikus determinált Trendek, tervezési kérdések
Kis hatás (kevésbé fontos)	Nem kritikus bizonytalan (rendszeres felülvizsgálat szükséges)	Nem kritikus determinált (monitoring elegendő)

Forrás: Wells (1998, p. 197.) és Ringland (2006, p.221.) alapján

A determinált és a kritikus bizonytalan elemek közötti kapcsolat olyan, mint a koreografált tánc, az elemek egymáshoz kapcsolódó, összefüggő rendszert alkotnak. Minden esetben fel kell tenni kérdést, hogy milyen feltételezések állnak az előre determinált elemek mögött. Mi befolyásolja a determinált elemek hatásait? (Schwartz, 2006, p.115-116.) Ezek eredményeképpen a determináltak tűnő elemek a kritikus bizonytalanságokra irányíthatják a figyelmet, a lehetséges meglepetésekre, a „mi van akkor, ha” (what-if) típusú kérdésekre. Wack (1985) szerint a scenáriók olyanok, mint a szélcsatornák, segítségével „tesztelhetők” a stratégiák különböző jövőállapotok ellenében.

Imre (1996, p.40.) a bizonytalan tényezők további elemzése kapcsán fontos vizsgálandó szempontnak tartja, hogy a bizonytalan tényezők *független vagy függő tényezők*. A független tényezők bizonytalansága nem függ a rendszer többi elemétől, a függő tényezők pedig függenek a független tényezőktől (így okozatnak tekinthetők). A scenárióknak általában vannak közös elemei (konstans és determinált tényezők), és vannak differenciáló elemei, amelyek a független bizonytalansági változók révén különböznek egymástól.

Verity (2003) óv attól, hogy három scenáriot alkossunk, mert ilyen esetben az érintettek hajlamosak ezeket a pesszimista-realista-optimista hármasként értelmezni, és tendenciózusan a legvalószínűbb realista felé tendálni, középre húzni. A szakirodalom ugyanakkor egységesen óv a túl sok scenárió alkotásától is, az általam tanulmányozott gyakorlati példák leggyakrabban kettő-négy közötti számosságú scenáriot vonultatnak fel.

A scenárió-tervezés nem cél önmagában, hanem eszköz a jobb stratégiai döntésekhez. Láttuk, hogy stabil környezeti feltételek között, passzív vagy reaktív stratégia esetében nincs sok értelme scenáriókat alkotni. Hogy ne essünk a klasszikus „kalapács-szög” hibába („Akinak kalapács van a kezében, az mindent szögnek lát.”), érdemes feltenni azt a kérdést, hogy mikor érdemes a scenárió-tervezést alkalmazni.

Az alábbi táblázatban nem csupán a lehetséges kritériumokat sorolom fel Schoemaker (1991) alapján, hanem egy rövid értékeléssel támasztom alá, hogy a postai szektorban végbement, várható és lehetséges változások alátámasztják azt, hogy a *scenárió-tervezési módszer alkalmazható iparági scenárió-tervezésre*.

7. táblázat: Milyen kritériumok teljesülése támogatja a scenárió-tervezés alkalmazását?

Kritérium	Értékelés és példa - postai szektor
A bizonytalanság magas (az előjelző vagy alkalmazkodó képességhez képest).	Igaz – Például egy új belépő megjelenése, egy nagy ügyfél szolgáltatóváltási döntése a liberalizált piac erőviszonyait komolyan átrendezheti.
Túl sok költség meglepetés történt a múltban.	Igaz - Volt ilyenre példa – magyar piacon a hírlapból származó árbevétel jelentős részét pár hónap alatt elvesztette a Magyar Posta.
Nincsenek új üzleti lehetőségek (észlelt, generált).	Igaz – a legtöbb nemzeti posta számára gondot jelent új bevételi források azonosítása.
A stratégiai tervezés színvonala nem megfelelő – túlságosan rutinná, formalizálttá vált.	Részből igaz. A nemzeti postáknak a formalizált, klasszikus stratégiai tervezésben van tapasztalata, de megjelent a környezet dinamikus elemzése, a tervvariánsok (pl. USA), vagy a scenárió-tervezés is (pl. Osztrák Posta).
Az iparág lényeges változásokon ment át, vagy ezek előtt áll.	Igaz – Szabályozási környezet, ügyféligények változása, helyettesítő termékek és új (akár disruptive) technológiák megjelenése.
Közös nyelv és keret igénye jelentkezik, a diverzitás elvesztése nélkül.	Nem ismert.
Erős különbségek vannak a vélemények között – és mindegyik mellett szólnak érvek.	Igen – A szabályozás változásának hatása és a helyettesítés témában egyértelműen megosztott a szakirodalom.
A versenytársak alkalmazzák a stratégiai tervezésben.	Részből ismert – A német posta részt vett logisztikai scenárió-tervezésben (és a DHL a magyar piacon is fontos szereplő/versenytárs, egyes szegmensekben (nemzetközi küldeményforgalom) ugyanakkor a Magyar Posta partnere).

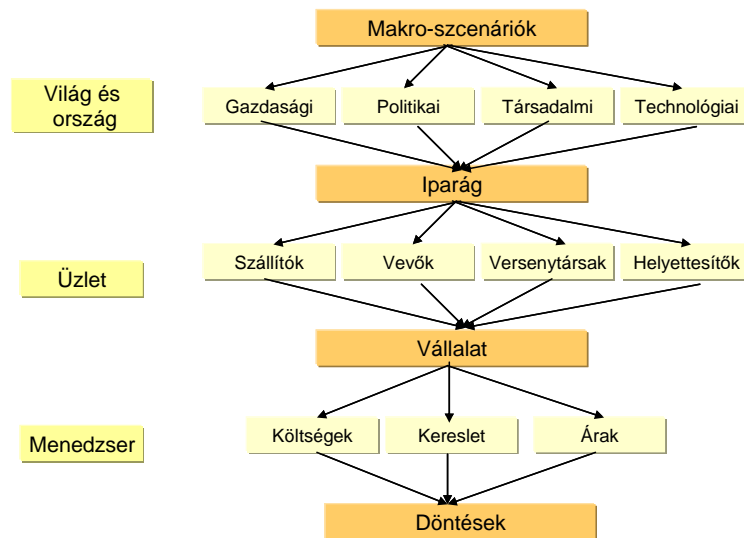
Forrás: Schoemaker (1991), p.550

A szakirodalomban számos példa van scenárió-tervezésre, s ezek az alapkérdés szintje szerint besorolhatók (a scenárió-tervezés fókuszában álló döntésnek megfelelően), illetve hierarchiába rendezhetők (amennyiben a folyamat több szintet fog át). Ez utóbbira példa a Shell scenárió-tervezési tapasztalata, amely alapján Wack (1985) is hierarchiába rendezi a scenárió-tervezés szintjeit. A globális scenáriók tekinthetők a fa törzsének (itt lelhetők fel a környezeti hajtóerők), a Shell egyes vállalatainak ország-specifikus, előre definiált és bizonytalan hajtóerői adják a fa ágait (itt a környezeti tényezők mellett megjelennek az egyes intézmények, piaci szereplők lépései), és a konkrét stratégiai kérdések, piacok, befektetések jelennek meg gyümölcsként a fa kis ágain.

A makro-környezet elemzésének, a lehetséges hajtótényezők tipizálásának klasszikus módszere a PEST (political-economic-social-technological) keretrendszer, az iparági szintű elemzés egyik lehetséges kerete pedig a Porter-féle öttényezős ágazatelemzési modell. Maga Porter (1985) makro-scenáriókról beszél a teljes iparágat befolyásoló független bizonytalan tényezők

elemzése alapján. Ezek a tényezők befolyásolják, hogy milyen iparági struktúra alakulhat ki. Ezt követően érdemes leszűkíteni az elemzést az iparági struktúrát közvetlenül befolyásoló bizonytalansági tényezőkre.

6. ábra: A Szenárió-elemzés szintjei



Forrás: Schoemaker (1991), p.558.

Ugyan iparági szenárióra több példát találtam a szakirodalomban (példák Godet (2006), Ringland (2006), Fahey et al (1998)), arányaiban azonban kevesebbet, mint amit vártam. Pedig a stratégiai tervezés egyik sarokkövét az iparág várható fejlődése képezi. Fahey et al (1998, p.190.) szerint ennek háttérében az áll, hogy nem egyszerű feladat az iparág-elemzés és a szenárió-tervezés integrálása. Az iparági szenáriók négy összekapcsolódó célt szolgálnak (Fahey et al (1998, p.191.)):

1. Az iparág lehetséges jövőinek azonosítása, valamint az ezek közötti különbségek megfogalmazása.
2. Annak bemutatása, hogy az egyes jövőképek hogyan alakulhatnak ki, és annak leírása, hogy milyen különböző pályák lehetségesek.
3. Jobb stratégiai döntések elősegítése azáltal, hogy az iparági szenárió-tervezés segít azonosítani a vártalan piaci lehetőségeket és fenyegetéseket, valamint illusztrálni a versenydinamikát a különböző iparági kontextusokban.

4. A szervezet felkészítése a különböző iparági scenáriókra (arra, hogy tudja, mit kell tennie a szervezet minden szintjén ahhoz, hogy bármely scenárióban nyertes legyen).

Az elmúlt ötven évben publikált esetek elemzéséhez a scenárió-esetek egy lehetséges tipológiáját adja van Notten (2004). Természetesen a definiált végpontok közötti, hibrid megoldások is elképzelhetőek, és van is erre számos példa. Az alábbi táblázatban vastag betűvel jelöltem kutatásom irányultságát ezen tipológia mentén.

8. táblázat: Egy lehetséges scenárió-tipológia

Makro jellemzők		Mikro-jellemzők	
Cél	Felfedező vs. Döntéstámogató	Funkció	Folyamat vs. Termék
		Norma	Leíró vs. Normatív
		Alany	Téma/terület alapú vs. Intézmény-alapú
Folyamat tervezése	Intuitív vs. Analitikus	Input	Kvantitatív vs. Kvalitatív
		Módszer	Résztvevő vs. Modell-alapú
		Csoport felépítése	<i>Bevonó</i> vs. Kizáró
Tartalom	Komplex vs. Egyszerű	Idő	Lánc vs. Pillanatfelvétel
		Tényezők	Heterogén vs. Homogén
		Kapcsolat	Integrált vs. Izolált.

Forrás: Van Notten (2004), p. 36.

Lindgren –Bandhold (2003) a scenárió projekteket tipizálva megkülönbözteti a szakértői, a résztvevő és a szervezeti modellen alapuló projekteket. Jelen kutatási projekt a *szakértői típusba* sorolható, hiszen kívülről, heterogán szakértői körrel és információs bázison kívánok stratégiai scenárióig eljutni.

Az elmúlt ötven évben a scenárió-tervezést egyre több szektorban, egyre több célra alkalmazták, s az alkalmazások során maga a scenárió-tervezési módszertan is alakult, továbbfejlődött. A scenárió-tervezés konkrét megvalósításával kapcsolatban nincs egyetlen elfogadott, kötött módszertan; egy legjobb út. A módszer egyik előnye éppen a rugalmassága²⁹, ugyanakkor – ahogy arra Godet (2006) rámutat – módszertani következetességre van szükség

²⁹ Nem véletlen, hogy például Schwartz (1991) (The Art of the Long View könyvében) művészetnek tartja a scenárió-tervezést.

ahhoz, hogy a scenárió-tervezés hiteles és hasznos legyen. Ehhez pedig a következő öt feltételnek meg kell felelni: *relevancia*, *koherencia*, *plauzibilitás*, *fontosság* és *transzparencia*.³⁰ Ugyan a scenárió-tervezési technikák rendkívül sokfélék, a folyamat minden esetben tartalmazza a következő elemeket: rendszer-elemzés, retrospektív elemzés, a résztvevők stratégiáinak elemzése és a scenáriók felvázolása.

Megfelelő módszertani szigor esetén a scenárió-tervezési technika alkalmas a bizonytalansággal kapcsolatos becslési és észlelési, kognitív hibák kiküszöbölésére, csökkentésére is. Különösen a szélsőséges valószínűségek becslésében jelentkező torzítások (ez jellemzően a negatív hatással bíró események valószínűségének szisztematikus alulbecslésében ölt testet) lehetnek károsak, s éppen ezekre a scenárió-tervezés kiemelt hangsúlyt fektet³¹. Goodwin-Wright, (2001, p.118) a scenárió-tervezés egyik előnyeként emeli ki, hogy a számos kognitív torzítási hibalehetőséggel terhes szubjektív valószínűség-becslés nélkül is eredményre juthatunk.

A scenárió-tervezés előnyei mellett korlátairól is szót kell ejteni. Mint minden módszertanra, a scenárió-tervezésre is igaz az, hogy az csak annyira „jó”, amennyire azon adatok, információk, tudás, amelyeken alapul (Mercer, 1995). Sőt, mondatjuk azt is, hogy csak az jöhet ki belőle eredményként, amit a résztvevők (a humán tényező) beletesznek. A scenárió-tervezés egyik dokumentált kudarc (MacKay-McKiernan, 2006) éppen az emberi tényező kognitív korlátainak tudható be, nevezetesen annak, hogy hajlamosak vagyunk nem észrevenni, figyelmen kívül hagyni azokat a „gyenge környezeti jeleket” (weak signals), amelyek jelentős változások előszeleiként fontos üzeneteket küldenek az észlelőnek. A kognitív torzítások, a múltbeli tapasztalatok (és ezek révén rögzült ok-okozati minták) jelentette kötöttségeken (kognitív tehetetlenség) kívül a környezeti zajok is elnyomják ezeket a gyakran alig észrevehető

³⁰ Godet (2006) egy speciális eszköztár, illetve egyes elemeinek használat javasolja annak érdekében, hogy az inkonzisztenciák és torzítások csökkenthetők legyenek (pl. strukturális elemzés, morfológiai elemzés, Delphi-módszer, relevancia-fa, kompetencia-fa, stb.).

³¹ A szakértők többek között kognitív okokból nem támogatják a „best-case” és „worst-case” típusú scenáriókat és előrejelzéseket, mert ilyenkor a döntéshozók jellemzően középre húznak, és alulbecsülik a kockázatokat.

jeleket. A szcenárió-tervezés során éppen ezért kiemelt figyelmet kell fordítani erre a hiányosságra azzal, hogy tudatosan kezeljük az emberi kognitív diszfunkciókat (pl. a múltbeli összefüggések explicitté tétele, ok-okozati térképek alkalmazása révén).

A szcenárió-tervezést valóban módszertani sokszínűség jellemzi, azonban a gyakorlati alkalmazások túlnyomó többsége (70%-a) a Royal Dutch/Shell által alkalmazott intuitív logikát, vagy annak továbbfejlesztését alkalmazta. Ez a módszer pedig integrálja a kemény adatokat, tényeket a folyamatban részt vevők „puha” percepcióival (MacKay-McKiernan, 2006). Kutatásomban is megpróbálom ötvözni a rendelkezésre álló kemény adatokat (statisztikai elemzéseket és múltbeli információkat) és a puha tényezőket, s a kutatási szakaszban mindkettőt bemutatom.

Milyen lehetséges lépései vannak a szcenárió-tervezésnek? Hogy nézhet ki maga a folyamat? Az alábbi táblázatban három lehetséges lépéssort/folyamatot mutatok be, melyek mindegyike érdekes a választott téma szempontjából.

9. táblázat: A Szenárió-tervezés lehetséges lépései – három illusztráció

	Klasszikus Szenárió-tervezés lépései	Iparági Szenárió tervezés	Stratégiai Szenárió tervezés (játékelmélettel kombinálva)
1	A stratégiai kérdés vagy döntés azonosítása	A jelenlegi iparági kontextus leírása	A kulcsjátékosok azonosítása
2	Mikro-környezeti tényezők azonosítása	A Szenáriók céljának meghatározása	A kulcsdöntések azonosítása minden játékos esetében
3	A mozgatóerők azonosítása	Az egyes mozgatóerők (hajtóerők) meghatározása	A valószínű és releváns lépések azonosítása minden egyes stratégiai döntésre.
4	A mozgatóerők jelentősége és bizonytalansági foka szerinti rangsorolása	Az aggregált hajtóerők azonosítása	A kritikus strukturális bizonytalanságok azonosítása- Szenárió-elemzés végrehajtása
5	A Szenárió logika kiválasztása	A végállapotok meghatározása	A lépések időzítésének azonosítása
6	Szenáriók testet öltenek	A biztos, a bizonytalan és a lehetetlen döntések/események/körülmények meghatározása	Az információs struktúra meghatározása
7	Milyen implikációi vannak a Szenárióknak az első kérdésre vonatkoztatva?	A logika meghatározása, a történetek (forgatókönyvek) megszerkesztése minden eset végállapotra.	Játékfa felépítése
8	A fontos indikátorok és jelek meghatározása (monitoring-célből)		A kifizetések (payoffs) meghatározása a játékfa minden kimenetelére. Minden egyes kimenet egy stratégiai Szenárió.
9			Ahol szükséges, meg kell becsülni az egyes játékosok elképzeléseit a bizonytalanságokra vonatkozóan.
10			A 8. és 9. lépés alapján el kell végezni a stratégiai Szenáriók belső konzisztencia-vizsgálatát (1. bizonytalanság, 2. játékosok lépései – vagyis az adott Szenárióban a játékosok optimális stratégiát választhatnak-e).
	Schwartz (1996), pp241-249.	Fahey (1998) p.193.	Gertner-Knez (2000), p.254.

Disszertációmban a fenti logikai láncok közül az első és a második mentén haladok, elsősorban a szektort befolyásoló mozgatóerők azonosításra koncentrálok. A játékelméleti megközelítés ugyan elméleti szempontból érdekes, de csupán adalékként szolgálhat a gyakorlatban a téma szempontjából. Elsősorban a nemzetközi terjeszkedési stratégiák, illetve az új versenytársak megjelenésének (nemzeti posták egymás piacain is megjelennek, illetve új társaságok lépnek be a piacra) beemelése lehet érdekes a Szenárió-tervezésbe, ugyanakkor a kifizetések

számszerűsítése a tervezett kutatási módszertannal (és ilyen adatok, információk híján) nem lehetséges.

A scenárió-tervezést támogató módszerek rövid leírását adja Lindgren-Bandhold (2003), az általuk ismertetett módszereket a következő táblázatban foglaltam össze. Az elmúlt évtizedben számos gyakorlati kézikönyv (pl. Ringland, 2006, Glenn and Gordon, 2003, Nováky, 2006) és szintetizáló mű jelent meg a scenárió-tervezést támogató módszerekről, az alábbi csak egy a lehetséges felsorolások és csoportosítások közül. Kutatásomban elsősorban az interjú-alapú módszereket alkalmazom.

10. táblázat: Scenárió-tervezést támogató módszerek

Módszer típusa	Módszerek
Média-alapú módszerek	Média-szkennelés, Trend-követő csoportok, Média-figyelés, Kulcsszó-elemzés, Tartalom-elemzés
Interjú-alapú módszerek	Delphi-kérdőív, Delphi-strukturált interjúk, Véleménykutatás, Hosszú távú adatok, Fókusz csoportok, Szakértő panelek, Guru-csoport, Felsővezetői panelek, Kreatív jövőkutató csoportok, Jövőpárbeszéd, Résztvevő jövőtanulmányok
Idősor-alapú módszerek	Archetipusos fejlődés minták, Trend-extrapoláció idősor elemzéssel, Többváltozós elemzések és idősor elemzések, Analógiák, Hosszú hullám, S-függvény elemzés, Paradigma-váltás
Intuitív, generatív módszerek	Intuitív idővonal konstrukció, Főcímek és posztterek, Elképzelés (imaging), Jövő történelem, paradoxok,
Aktor-orientált módszerek	Aktor-elemzés, Versenytárs-elemzés, Versenytársfigyelés, Értéklánc elemzés
Következtetés-fókuszú módszerek	Téma menedzsment, Egyszerű határelemzés (SIM), Következményfa, Jövőbeli esemény teremtés, Valószínűség hatások
Rendszer módszerek	Komplexitás és bizonytalanság elemzés, Hatáselemzés (CIM), Négy mező elemzés, Rendszer elemzés, Ok-okozati elemzés, Rendszer elemzés mint a tanulás eszköze, Rendszer-modellezés/dinamikus szimuláció

Forrás: Lindgren-Bandhold (2003), Appendix 1.: Methods, p.130-162. alapján

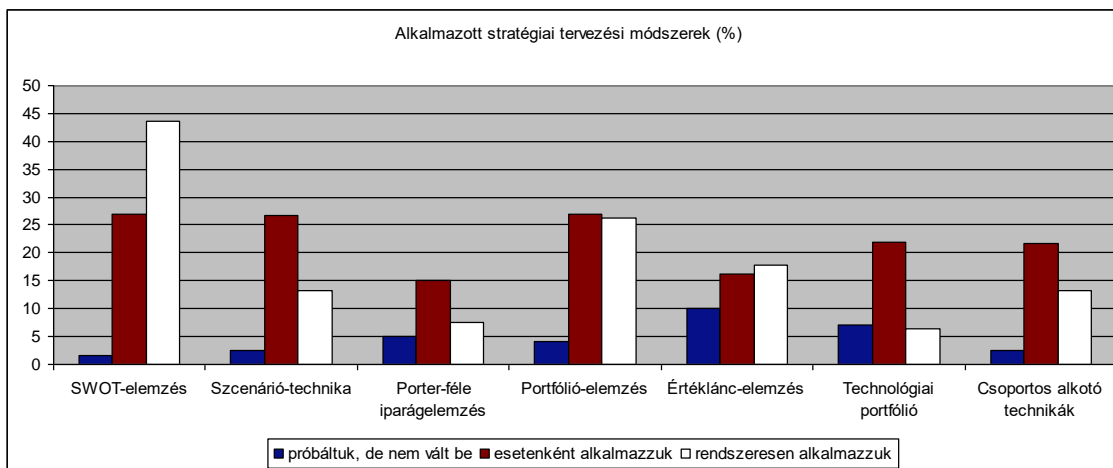
Interjú-alapú módszerek közül kiemelt szerepet szánok a félig strukturált interjú módszertanának. A résztvevői kör kialakításánál fontos szempont, hogy minél heterogénebb szakértői kört érjek el, s így akár széttartó véleményeket is becsatornázhassak, gazdagítva ezzel a rendelkezésre álló szakirodalom feldolgozásából kapott eredményeket.

Amennyiben a módszer ilyen széleskörűen és rugalmasan alkalmazható, jogosan merül fel a kérdés, hogy mennyire terjedt el a scenárió-tervezés a gyakorlatban. A scenárió-tervezési módszer gyakorlati alkalmazásával kapcsolatban egy nemzetközi és egy magyar felmérés eredményeit mutatom be. Rigby-Bilodeau (2007) több mint 8500-as minta alapján elemezte a

különböző menedzsment eszközök használatát és az eszközökkel való elégedettséget 1993 és 2006 között³². A scenárió-tervezés 2006-ban egyértelműen az erőteljes módszerek (power tools) közé tartozott, vagyis azok közé, amelyeket sokan használnak és eredményükkel elégedettek. 1993-ban a scenárió és kontingencia-tervezés alacsonyabb értékeket kapott mindkét dimenzióban (különösen igaz ez az alkalmazási gyakoriság esetében). Ez az eredmény jelentős javulást mutat az 1990-es évek végének eredményeihez képest (Rigby, 2001), amikor a scenárió-tervezés használata visszaesést jelzett az évtized elejéhez képest.

A magyar helyzetről a Versenyben a világgal 2004-es kérdőíves felmérés 300-as vállalati mintájának adatai segítségével kaphatunk képet arról, hogy a magyar vállalatvezetők mit gondolnak és mondanak például az alkalmazott stratégiai menedzsment eszközökről, technikákról. Az eredmények szerint a válaszadók 26,7%-s alkalmazza a módszert esetenként, és 13,3%-a pedig saját bevallása szerint rendszeresen használja a scenárió-tervezés eszközt a stratégiai tervezés során.

7. ábra: Alkalmazott stratégiai tervezési módszerek Magyarországon



Forrás: Chikán-Czakó-Zoltayné Paprika (2004), p. 49.

³² A vizsgált menedzsment eszközöket a szerzőpáros négy csoportba osztotta: power tools (magas alkalmazási gyakoriság, magas elégedettség), speciality tools (alacsony használati gyakoriság, magas elégedettség), blunt instruments (magas használati gyakoriság, alacsony elégedettség), rudimentary implements (alacsony használati gyakoriság, alacsony elégedettség).

Mivel a kérdőíves felmérés alapja önbevallás volt, könnyen elképzelhető a magyar felhasználási gyakoriságot illetően egy pozitív torzítás, az azonban mindenképpen sokat mondó, hogy már 10 évvel ezelőtt a válaszadók 40 százaléka úgy nyilatkozott, hogy sikerssel vagy sikertelenül, esetenként vagy rendszeresen, de ismerte és alkalmazta ezt a módszert.

Összefoglalásképpen elmondható, hogy a scenárió-tervezés alkalmas módszertant, gondolkodási keretet nyújt a környezeti bizonytalanság és a stratégiai döntések komplexitásának, összefüggés-rendszerének szubjektivista és konstrukcionista feltárására, feltérképezésére. A scenárió-tervezés módszertanának alkalmazása célszerűnek tűnik a korábbinál nagyobb bizonytalansággal jellemezhető környezeti feltételekkel szembesülő egyetemes postai szolgáltatók számára. Céлом az, hogy kombináljam a kemény és puha adatokat, ennek érdekében a szekunder információk feldolgozását és statisztikai elemzéseket félig strukturált szakértői interjúkkal kívánom kiegészíteni. Az elméleti szakirodalom alapján 3-4 scenárió megalkotására teszek kísérletet a tervezett feltáró jellegű, klasszikus scenárió-tervezési folyamat eredményeképpen.

4. Helyzetelemzés a postai szektorban

A következő fejezetben a rendelkezésre álló *szakirodalom alapján foglalom össze és elemzem azt, hogy milyen külső tényezők befolyásolják* a postai szektorban jelen lévő, illetve az arra belépni szándékozó szereplők stratégiai választási lehetőségeit.

Elsőként definiálom a kutatás hatókörét, a postai szektort magát. Ezt követően elsősorban azokkal a tényezőkkel foglalkozom, amely nem (vagy csak részben és áttételesen) befolyásolhatók a piaci szereplők által. Ezeknek az erőknek a vizsgálata fontos lesz a későbbiekben abból a szempontból, hogy az egyes scenáriókban milyen feltételezésekkel élünk ezekre vonatkozóan.

4.1 A postai szektor szűk és tág definíciója

A *postai szektor szűken vett definíciója* a küldemények (pl. levél, postacsomag) felvételének, feldolgozásának, szállításának és kézbesítésének folyamatát öleli fel (együttesen vagy részben). A hatályos magyar törvényi definíció a *postai szolgáltatásokra* is ebből a logikából indul ki: olyan szolgáltatás, amely a postai küldemény felvételére, szükség szerinti feldolgozására, továbbítására és kézbesítésére, illetve - együttesen vagy részben - az ezeknek megfelelő műveletek elvégzésére irányul ellenszolgáltatás fejében. *Postai küldemény* „az a legfejlebb 40 kg tömegű küldemény, amely a küldeményen, annak csomagolásán vagy az ahhoz tartozó listán legalább címmel el van látva.... A postai küldemény fajtái: a levélküldemény, hivatalos irat, a vakok írását tartalmazó küldemény, a postacsomag, valamint a könyvet, katalógust és sajtóterméket tartalmazó küldemény.”³³

A jogszabályi definícióban is szerepel az a folyamatalapú struktúra, amely a hagyományos levél értékláncot jellemzi: felvett/begyűjtött küldemények (akár többlépcsős)

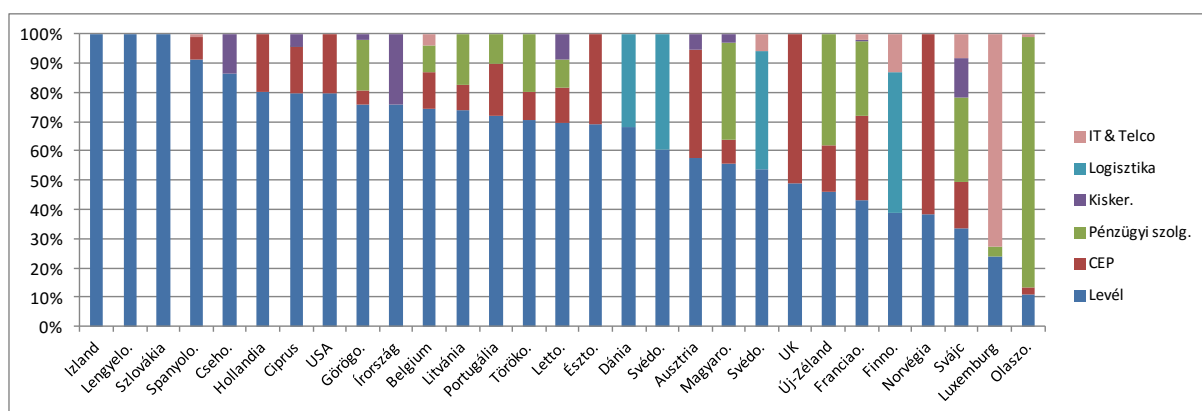
³³ 2012. évi CLIX. törvény a postai szolgáltatásokról, 35. pont.

eljuttatása/szállítása egyre nagyobb központi feldolgozó létesítményekbe, majd onnan ezek eljuttatása a kézbesítő pontokra, ahol a feldolgozás mélységének függvényében történhet újabb feldolgozás azelőtt, mielőtt megkezdődhet a kézbesítés a címhelyre. A levél és csomagküldemények lényegében minden nemzeti postánál ilyen rendben áramlanak a postai hálózatban.

Baker-Dodgson (2002) versenyjogi megközelítésű elemzésükben arra a következtetésre jutnak, hogy mind a termékalapú, mind a földrajzi releváns piac-definíció idővel változik, s a postai szektor esetében mindkét hatókör kitágulása várható: *fokozódó nemzetköziesedésre és a levél-csomag-expressz termékpiacok konvergenciájára kell számítani*. Wells (1998, p. 185) is felhívja a figyelmet arra, hogy a versenykörnyezet elemzésekor mind a nagyon szűk, mind az egészen tág ágazati hatókörnek van létjogosultsága, mert csak ebben az esetben kaphatunk képet az iparág várható fejlődéséről, az iparág határainak lehetséges változásáról, valamint újonnan születő iparágokról.

Az egyik kérdés az, hogy leszűkíthető-e az elemzés ezekre a szolgáltatásokra abban az esetben, ha a cél a nemzeti posták lehetséges stratégiai scenárióinak elemzése (az inkumbens egyetemes szolgáltató posták nézőpontjából). Bár ez jelentősen egyszerűsítene a kutatást, a válaszom egyértelmű nem erre a kérdésre, ugyanis a középpontban álló kijelölt egyetemes postai szolgáltatók/inkumbens szolgáltatók szinte mindegyikének tevékenységi köre szélesebb ennél. *A fenti definíció által lefedett alapvető postai szolgáltatásokon kívül a nemzeti posták számos más és egyben más iparágba tartozó tevékenységgel foglalkoznak*. Ezek közül a leggyakrabban előfordulók a futár-expressz-csomag-logisztika (CEP-Logisztika) szolgáltatási körbe, a pénzügyi szolgáltatások körébe, illetve a kereskedelmi tevékenység körébe tartozó szolgáltatások. Mivel az *egyik legfontosabb stratégiai kérdés, amellyel az inkumbens szolgáltatók szembesülnek az az, hogy az egyetemes szolgáltatási kötelezettségből fakadó költségeket (ezen belül a széles körűen hozzáférhető és törvényi szabályozás alapján különböző terjedelemben fenntartandó postai hálózat költségeit) képes-e fedezni az alapvető szolgáltatásokból származó bevétel, a vizsgálat nem szűkíthető le a postai szektorra*. Az egyes szolgáltatók diverzifikációs történetének eredményeképpen jelenlegi szolgáltatási körük meglehetősen különböző, s ez a tény jelentős mértékben befolyásolja a lehetséges és életképes stratégiai scenáriókat.

8. ábra: Szegmensekből származó bevétel az összes értékesítési bevétel arányában (2014)

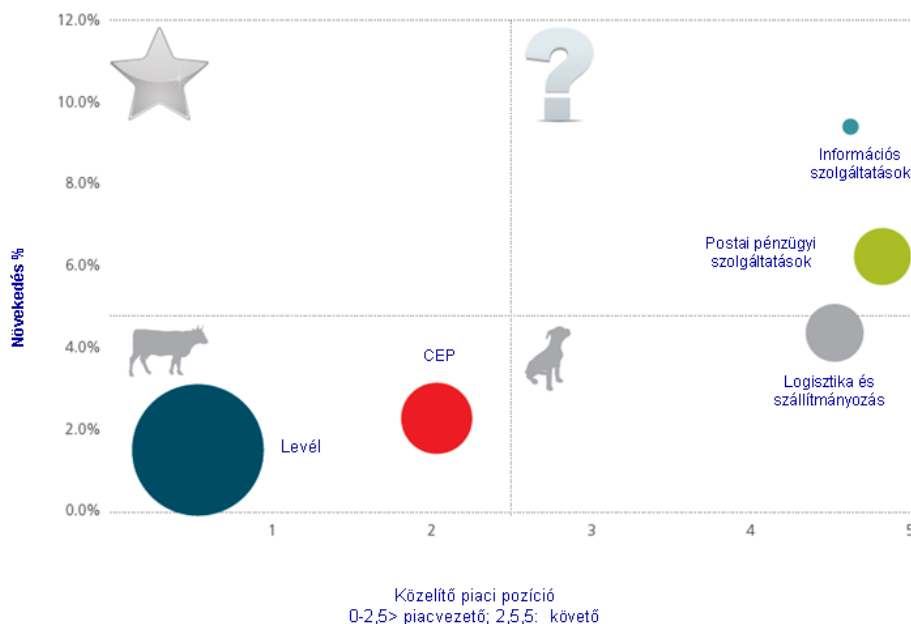


Forrás: IPC Statistics, https://www.ipc.be/en/toolkit/statisticaldatabase/query_tool?getsearchcriteria=true. alapján

A 8. ábrán látható, hogy a csak a szűken vett postai levélpiacon tevékenykedő posták számossága alacsony (az ábrán mindössze három ilyen szereplő van, és ezek közül is van olyan, amely csak látszólag ilyen homogén - a lengyel posta leányvállalatokon keresztül a pénzügyi szolgáltatási piacon is jelen van). A fejlett posták árbevételében a második helyen a CEP-piaci árbevétel következik, majd ezt a pénzügyi és a logisztikai szolgáltatások követik. Ez alapján - különösen akkor, amikor a levélpiacon a fejlett világban komoly volumencsökkenéssel szembesül, fontos stratégiai kérdés a célszerű diverzifikációs irányokra vonatkozó döntés.

A következő ábrán látható, hogy a klasszikus BCG-mátrix terében elhelyezve a múlt fő postai bevételi forrásait, a fenti állítást megerősítő eredményt kapunk. Ugyan a legnagyobb üzleti egység a levél, de ennek növekedési potenciálja már akkor alacsony volt, azóta pedig már csökkenő pályán mozog ez a terület. A CEP-ből származó árbevételnek köszönhetően az egyetemes postai szolgáltatók relatív piaci pozíciója gyengébb, de ez a piac már akkor pozitív növekedési számokat mutatott, és az eltérés a CEP javára az azóta eltelt időszakban nőtt (2008 és 2011 között az európai csomagpiac 33%-ot nőtt elsősorban az e-kereskedelem húzóerejének köszönhetően (EP (2016) p.5.)). A pénzügyi és információs szolgáltatási piacok jelentős növekedési potenciállal rendelkeztek és rendelkeznek, azonban az, hogy az egyetemes postai szolgáltatók hogyan tudnak bekapcsolódni a versenybe, kérdéses, hiszen relatív piaci pozíciójuk gyenge (néhány kivételtől eltekintve – ilyen a japán és az olasz egyetemes postai szolgáltató, ahol jelentős a pénzügyi bevételek súlya és erős a posta piaci pozíciója is).

9. ábra: Postai iparág stratégiai üzleti egység portfóliója (2006-2009)



Forrás: IPC (2010c): Global Postal Industry Report (2009-es adatok alapján), Appendix. Fig.1.19.

A fenti ábrán a fejlett posták (IPC-tagok) adatainak BCG-elemzése is azt támasztja alá, hogy a fejőstehénnek számító levél üzletágon kívül több szolgáltatás is érdemes a figyelemre egy stratégiai elemzés esetében. Az IPC (2010c) elemzői szerint a CEP üzletága szintén jellemzően a fejőstehén kategóriába esik, ugyanakkor itt már kevésbé nagy előnnyel piacvezetők (vagy már nem is piacvezetők, csak meghatározó szereplők) azok a postai szolgáltatók, akik ebben a szegmensben is versenyeznek. Ettől teljesen eltérő helyzetben, kérdőjelek minősítést kapnak a pénzügyi szolgáltatások, az információs szolgáltatások, a logisztika-szállítmányozás üzletága pedig a kérdőjelek és döglött kutyák metszetében foglal helyet. A 11. táblázat foglalja össze azokat a kiegészítő szolgáltatásokat, amelyek ezeken az elemzett és jellemző stratégiai üzleti egységeken kívül előfordulnak a nemzeti posták portfóliójában.

11. táblázat: Az egyetemes posták által nyújtott szolgáltatások szegmentálása

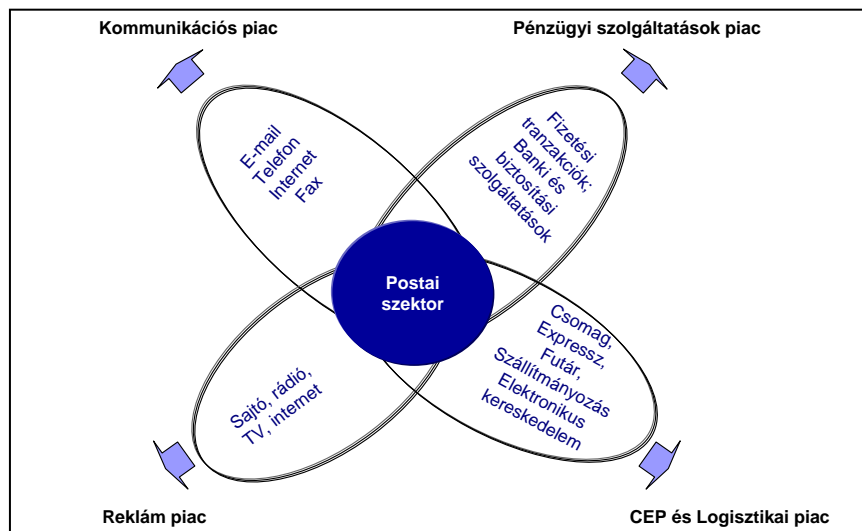
Alapvető postai szolgáltatások		
Szolgáltatás	Termék	Versenyársak (helyettesítő termékek)
Levél	Levél, regisztrált levél, távirat, hírlap	Saját levélszolgáltatás /magánszolgáltatók, fax, e-mail, részben monopólium
Csomag	Csomagok (20 kg-ig)	Helyi futár cégek és expressz versenyársak (DHL, FedEx, UPS, TNT, GLS, helyi cégek)
Expressz levél	Expressz levél és csomag	Helyi futár cégek és expressz versenyársak (DHL, FedEx, UPS, TNT, GLS, helyi cégek)
Egyéb szolgáltatások		
Szolgáltatás	Termék	Versenyársak
Postázási szolgáltatások	Nagyfeladók (üzleti ügyfelek) levelezésének menedzselése és (elő)feldolgozása	Postázással foglalkozó magáncégek, direkt levelező cégek
Hibrid levél	Elektronikus levél fizikai kézbesítése	Távközlési cégek
Elektronikus levelezés	Internet, SMS, postai telecenterek	Internet-szolgáltatók, internet-kávéházak, stb.
Logisztika	Raktározás, felvétel, csomagolás, szállítás, elosztás, komplex logisztika	Szállítási és szállítmányozási cégek, logisztikai szolgáltatók
Pénzügyi szolgáltatások	Késpénzalapú fizetési szolgáltatások, Folyószámlához kapcsolódó szolgáltatások, megtakarítások, kifizetések, biztosítás, stb.	Bankok, biztosítók, Moneygram, Western Union
Kiskereskedelem	Telefon, telefonkártya, papír-írószer, egyéb kereskedelem (dohány, élelmiszer, hírlap, stb.)	Boltok, újságárusok, üzletek
Kistéleplési hozzáférés	Emberekhez való hozzáférés (változatos szolgáltatások kézbesítése)	Iskolák, helyi közösségi központok, egyházi központok
Állami szolgáltatások	Jogosítvány, engedélyek, adó, nyugdíj, segélyek, járulékok, információk – ezekhez való hozzáférés biztosítása	Helyi önkormányzat, egészségügyi szolgáltatók, iskolák, okmányirodák, stb.

Forrás: Guislan (2004), p.13. alapján, kiegészítve

Az európai postai szektor elemzésével és jövőjével foglalkozó tanulmányok sora hasonlóan tág keretek között mozog, s ez nem véletlen. Ugyan az európai posták árbevételének döntő hányada a szűken vett postai szolgáltatási körből származik (a levélpostai szektor döntő hányadát pedig még jelenleg is (a liberalizációt követően is) az egyetemes posták adják), ám a választott stratégiai pálya függvényében több kijelölt egyetemes postai szolgáltató jelenlegi árbevételi struktúráját és jövőbeli terveit illetően a logisztika-CEP és a pénzügyi szolgáltatások jelentős szerepet kapnak/kaphatnak. Az is igaz azonban, hogy ezeken a verseny piacokon a nemzeti

posták jellemzően nemzeti szinten sem játszanak domináns szerepet, regionális szerepet pedig ritkán vállaltak eddig. Ezért kutatásom során nem szűkítem le az elemzés tárgyát a szűken vett postai szektorra. A valóságban a nemzeti posták különböző mértékben vannak jelen, illetve bírnak opciókkal a jövőre nézve azon a négy piacon (lásd 10. ábra), amelynek metszetében versenyeznek, ill. versenyezhetnek.

10. ábra: A „postai szektor” több iparág „metszetében”



Forrás: WIK (2006), p.1. alapján módosítva³⁴

Még azon posták is, amelyek bevételük túlnyomó részét a levél-szegmensben szerzik, szembesülnek a kommunikációs és reklámpiacon lezajlott változásokkal, amelyek elkerülhetetlenül (és jellemzően negatív irányban) befolyásolják a levél-szegmens stratégiát. A kommunikációs piacon és a reklámpiacon a papír alapú levélforgalomhoz kötődő kommunikációnak számos digitális helyettesítő terméke van, itt tágabb értelemben a posta versenytársa minden olyan szolgáltató (Microsoft, Google, hotmail, stb.), akik „üzenetet,

³⁴ Eredeti forrás: COM(2002) 632 final, 25.11.2002. – EC Report on the application of the Postal Directive. Az eredeti ábrán a pénzügyi szolgáltatások piaca nem szerepelt.

információt” közvetítenek két szereplő (személy vagy szervezet) között digitális csatornán (mobilon, televízión, rádión, stb).

A CEP, ill. logisztikai piacon a fő versenytársak a kisebb futárcégektől (a magyar piacon ilyen pl. a Hajtás-Pajtás) vagy csomaglogisztikai szereplőkig (pl. Sprinter), más országok egyetemes szolgáltatóinak leányvállalatain át (pl. GLS, DPD) a nagy nemzetközi logisztikai integrátorokig (DHL, TNT, UPS) terjednek. De ezen a piacon a jövőben versenyt támasztanak az elektronikus kereskedelem szereplőin saját (DOY=do it yourself) megoldásai (pl. Amazon saját disztribúciós megoldásai), vagy éppen az ún. peer-to-peer megoldások is (akár egy kézbesítési uber is versenytárs lehet).

A pénzügyi szolgáltatások piacán pedig minden mai pénzügyi szolgáltató (bankok, befektetési szolgáltatók, biztosítók, nyugdíjpénztárak, stb.) potenciális versenytársak. Emellett az új innovatív pénzügyi tranzakciós megoldásokat nyújtó szolgáltatók (paypal, bitcoin, stb.) is versenytársak már ma is a porteri értelemben. Ezen kívül a ma még nem ismert, vagy nem elterjedt FinTech megoldások bármelyike - tömegesedés esetén - a mai jellemzően „népbanki”, standardizált postai termékkörnek (fizetési tranzakciók, megtakarítások) helyettesítő terméke lehet, az azt nyújtó piaci szereplő a postai szolgáltatók versenytársa lehet.

A fentiekből következően disszertációmban a dolgozat címében szereplő „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.

4.2 Közgazdasági háttér

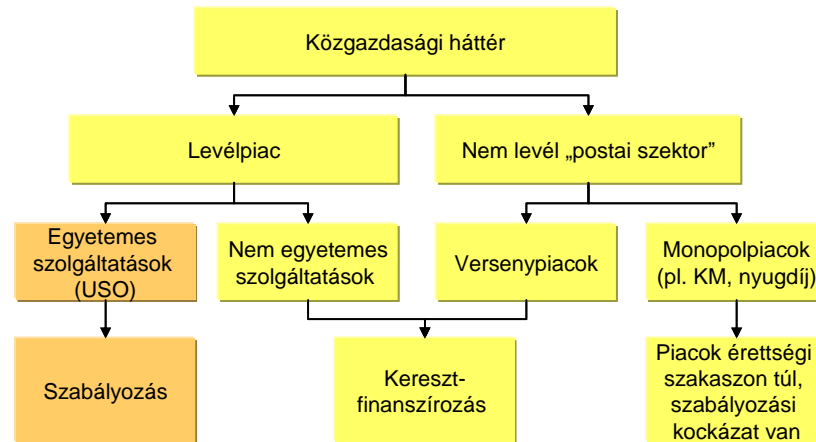
A rendelkezésre álló elemzések között nem találtam olyat, amely a „postai szektor” releváns közgazdasági kérdéseivel összefoglalóan foglalkozott volna. A közgazdasági elemzés kiindulópontjaként a 12. ábrán rendszereztem azokat a kérdéseket, amelyekkel álláspontom szerint érdemes foglalkozni.

A levélpiaconyitása (liberalizáció) és ezt követően az egyetemes szolgáltatások finanszírozása a legnagyobb témakör, ez elsősorban az egyetemes szolgáltatási kör kapcsán vet fel érdekes közgazdasági kérdéseket. A Nem egyetemes szolgáltatások és az egyéb versenypiacok szabályozása (a klasszikus és minden iparágat érintő pl. versenyjogi kérdéseken túl) egy érdekes kérdést vet fel, amely az első kérdéssel szorosan összefügg, nevezetesen a keresztfinanszírozási kérdéseket, amelyek a versenyt torzító gyakorlat megjelenésében ölthetnek testet. A nemzeti közszolgáltató posták egy része olyan piacokon is jelen van, amelyek mesterséges (nyugdíjkézésítés, vagy korábban a készpénz-átutalási megbízás) monopóliumnak is tekinthetők, illetve amelyek az alternatív megoldások előretörésének köszönhetően a piaci életciklus hanyatló szakaszába érkeztek, és a jövőben szabályozási kockázattal is szembesülnek.³⁵

A három téma közül az elsővel (USO) részletesen foglalkozom, a másodikat röviden érintem (keresztfinanszírozás), a harmadikkal ugyanakkor nem foglalkozom, mert itt az általános, s már említett szabályozási kockázaton túl a teljes szektor számára releváns kérdéseket nem azonosítottam, itt az egyes piaci szereplők egy-egy szolgáltatása lehet szervezet-specifikusan érintett.

³⁵ Két konkrét illusztratív példa: 1. Nagy-Britanniában politikai döntés szüntette meg a nyugdíjak és egyéb állami juttatások postai kézbesítését, ma már minden állami juttatás csak bankszámlára történhet. 2. A készpénz-átutalási megbízás (köznapi néven „sárga csekk”) formai és tartalmi követelményei EU-s pénzügyi szabályok miatt változtak meg 2008-ban Magyarországon.

11. ábra: A közgazdasági kérdések logikai térképe



Forrás: saját szerkesztés

4.2.1 A levélpiaç közgazdasági elemzése

A köznyelv a klasszikus postai szolgáltatásokat gyakran említi párhuzamban a telekommunikációval. Ennek az analógiának történelmi okai is vannak, hiszen a telekommunikáció (akkor még a telefon is) korábban a legtöbb országban a Postához tartozott, ugyanakkor többen közgazdasági hasonlóságokat is megalapozottnak vélnek, s a postai szolgáltatásokat – álláspontom szerint tévesen - a klasszikus hálózatos iparágak és/vagy a természetes monopóliumok közé sorolják.

A postai szolgáltatások területén az *állami szerepvállalás* több okra vezet vissza: 1. a Posta volt a nemzet egységének egyik jelképe, 2. korábban a Posta volt az egyetlen technológiai alternatíva az információ-továbbításra, 3. a Posta támogatta a gőzhajózás és később a légi szállítás fejlődését (UK és USA), 4. a postai szolgáltatás potenciális költségvetési bevételi forrást jelentett (Visco Comandini, 1994, p. 8-9).

A szűken vett postai szektor olyan *hálózatos iparág*, amely számos speciális jegggyel bír a többi klasszikus hálózatos iparághoz (gáz, elektromosság, telekommunikáció, víz) képest. Az egyik legfontosabb, hogy minden „klasszikus” hálózatos iparághoz képest relatív alacsony elsüllyedt költségek és alacsonyabb tőkeigényes beruházási szükséglet jellemzi. A postai szolgáltatáshoz használt fizikai erőforrások jelentős része ma már skálázható (pl. feldolgozógépek), illetve más célokra minden további nélkül felhasználható (ingatlanok és

gépek, szállítójárművek), a hálózati infrastruktúra a szállítás esetében pedig közjóság (utak), amelynek finanszírozását nem a postai szolgáltató vállalja (Panzar, 1994, pp4-5. alapján).

A 12. táblázatban összefoglalom a klasszikus hálózati iparágak (network industry) és a postai szektor közötti hasonlóságokat és különbségeket, s amint az látható a táblázatban, az elsüllyedt költségek és a szükséges tőkeberuházás nagyságán kívül is jelentős különbségeket azonosítottam. A szempontok meghatározása során támaszkodtam a Coase (1937) és Williamson (1985) nevével fémjelzett tranzakciós költség-elmélet megállapításaira, különösen arra, hogy magas tranzakció- és eszköz-specifikusság esetén a piaci koordinációs mechanizmussal szemben a bürokratikus koordinációs mechanizmus (a hierarchia, vertikális integráció) lehet a hatékonyabb megoldás, így ez például alátámasztaná a szektor természetes monopol jellegét.

A „piac vs. hierarchia” (az előbbiben az ármechanizmus, az utóbbiban az utasítások rendszere koordinál) döntést nem önmagában a tranzakcióhoz kötődő tranzakciós költségek alapján, hanem a neoklasszikus termelési költségek (amelyet a méret- és választékgazdaságossági előnyök befolyásolhatnak) és a tranzakciós költségek összegének összevetése alapján célszerű meghozni (Williamson, 1985, p.61.). Ezért kiemelt figyelmet kell fordítani ezeknek a kérdéseknek a vizsgálatára.

12. 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 ³⁶)
Választékgazdaságosság	Jelentős	kapcsolt tevékenységek esetében jelentős
Termék/szolgáltatás	Homogén	differenciálható (minőség, régió, ügyfélszegmens)
Helyettesíthetőség	Korlátozott	vannak nem-postai alternatívák (elektronikus kommunikáció, CEP)
Ügyfél-kötöttség/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 ³⁷ -hoz valószínűleg szükséges
Az inkumbens szolgáltató piaci erőfölénye	Magas	közepes

Forrás: saját szerkesztés

³⁶ A felvétel esetében a választékgazdaságossági előnyök jelentkeznek, míg a kézbesítés a kézbesítési gyakoriság csökkenésének (ritkaságának) növekvő függvénye (Sidak, in Panzar, 1994. p.15.).

³⁷ Az USO a universal service obligation (egyetemes szolgáltatási kötelezettség) rövidítése.

A postai szektorban a postai szolgáltatások (állami) monopóliumának fenntartása melletti egyik legfontosabb közgazdasági érv az (volt), hogy *a postai szolgáltatás természetes monopólium* (a kérdés vizsgálatának keretrendszerét lásd: 12. ábra). Vajon igaz-e ez az állítás? Amennyiben a postai szolgáltatás részben/vagy egészében teljesíti a természetes monopólium követelményeit, akkor az a következő kérdés, hogy ez önmagában elegendő érvet szolgáltat-e a monopólium fenntartásához³⁸. Ezen az ágon haladva következik az a kérdés, hogy milyen szabályozói környezet a megfelelő a monopolszolgáltató (akár természetes, akár mesterséges) „kézben tartására”, a közjó érdekeit szem előtt tartó szabályozására.

Ez utóbbi az egyszerűbb ág a logikai térképen, hiszen ha a levélpiac természetes monopólium, akkor vagy ennek az elképzelésnek a piaci tesztjét választjuk (vagyis liberalizáljuk a piacot), vagy továbbra is fenntartjuk (pl. óvatosságból) a mesterséges monopóliumot. Mindkét esetben szükség van az egyszereplős levélpiac szabályozására mind ár, mind minőség (elvárt szolgáltatási színvonal) tekintetében. Ha ez a szabályozás nem hatékony (és a monopol szolgáltató nem hatékony), akkor a liberalizált piacon annak ellenére lehetnek belépők, ha a piac természetes monopólium (feltéve, hogy nincsenek magas belépési korlátok)³⁹.

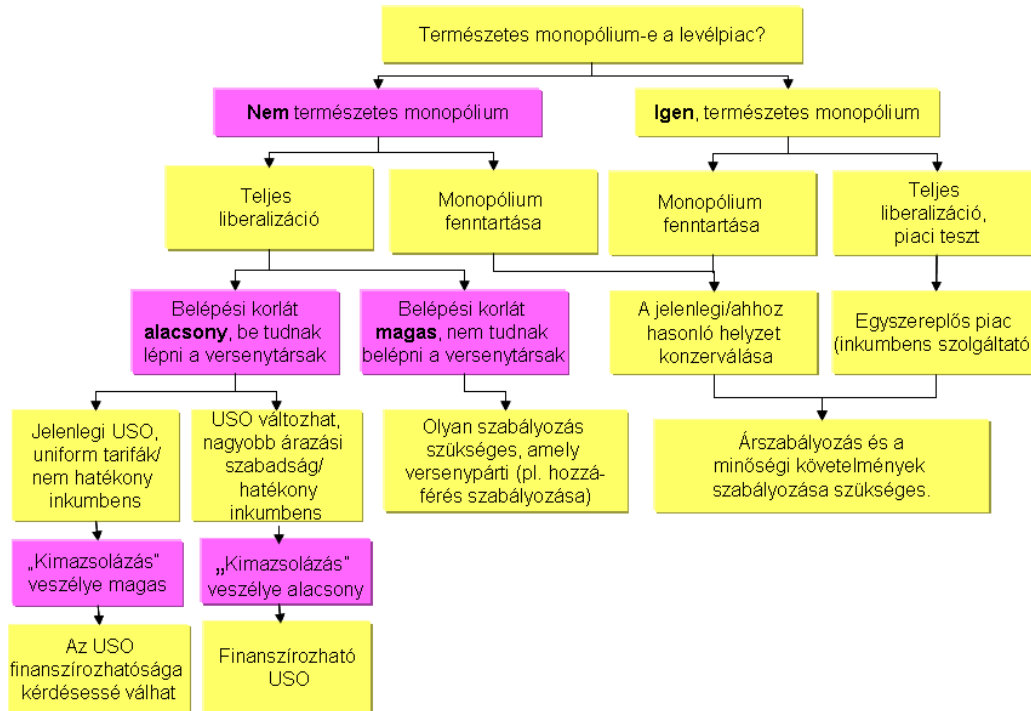
Amennyiben az első kérdésre *nem* a válasz (vagyis a levélpiac nem természetes monopólium), akkor is lehet a fenntartott szolgáltatási kör (a monopólium) fenntartása mellett dönteni, ekkor lényegében a jelenlegi helyzet konzerválódik/fejlődik tovább. Liberalizációs döntés esetén (s ez a döntés az Európai Unióban 2008 januárjában megszületett) a második kérdésre adott válaszok befolyásolják alapvetően azt, hogy milyen struktúra alakul ki. Ekkor a

³⁸ A természetes monopólium önmagában nem jelent leküzdhetetlen belépési korlátot. Szabályozási szempontból ezért a belépési korlátok kérdése különösen fontos.

³⁹ A téma elemzéséhez lásd Schmalensee (2004), aki amellet érvel, hogy önmagában az inkubens mértgazdaságossági előnye (azt az esetet kivéve, amikor jelentős elsüllyedt költségek is felmerülnek a belépéskor) nem elegendő ahhoz, hogy az inkubens extraprofitot realizálhasson, mert ebben az esetben „behúzza” a piacra a versenytársakat (contestibility theory).

kérdés az, hogy milyen *belépési korlátok* vannak a piacon, és milyen belépési stratégiákkal (és ennek milyen következményeivel) számolhatunk.

12. ábra: A levélpiacon érintő közgazdasági kérdések egyszerűsítő logikai térképe



Forrás: saját szerkesztés

Lássuk az első kérdést! *Természetes monopólium* fennállása esetén a termelés egyetlen céggel szervezhető meg a leghatékonyabban, vagyis egyetlen cég alacsonyabb költséggel tud működni, mint két vagy több vállalat (azonos költségfüggvényt és adott technológiát feltételezve).

Meghatározó közgazdászok állítása szerint a postai szolgáltatás nem teljesíti a *technikai/természetes monopólium kritériumait*. Milton Friedman⁴⁰ fogalmaz a

⁴⁰ Annyi kiegészítést érdemes tenni a következő bekezdések jobb megértése érdekében, hogy az Amerikai Posta (USPS) speciális ún. „Private Express Statute”-tal rendelkezik, amelynek értelmében a USPS számos privilégiummal és immunitással rendelkezik, többek között teljes védeltséget, államilag

leghatározottabban az amerikai szabályozást kritizálva: „nem lehet igazolni a posta jelenlegi állami monopólium státuszát. Amellett lehet érvelni, hogy a levélkézbesítés technikai monopólium, és ebben a helyzetben még mindig az állami monopol státusz a legkisebb rossz. Ezen érvelés mentén az állami postai szolgáltatás még igazolható, azonban az a szabályozás, amely mindenki más számára illegálissá teszi a levélkézbesítést (mj.: a *fenntartott szolgáltatás analógiája*), az semmiképpen sem. Ha ugyanis a levélkézbesítés valóban technikai monopólium, akkor senki más nem versenyezhet sikerrel az állammal szemben. Ha nem az, akkor nincs létjogosultsága az állami szerepvállalásnak. (Friedman, 2002, p.29.)” Friedman a technikai monopólium kritériumainak fennállása esetén a magán monopóliumi forma mellett teszi le a voksát, mondván: a változó környezeti viszonyokra a magán monopólium nagyobb valószínűséggel képes reagálni – a magán monopólium (private monopoly) reakciókészségét az állami monopóliuméval (public monopoly) és az állami szabályozásával (public regulation) összehasonlítva. Lehet, hogy az állami monopólium hatékony, de ezt csak akkor tudjuk meg, ha teszteljük, hogy valóban az-e. A szabályozott iparágak egyikében sem természetesen, hogy a monopol-szolgáltató az adott outputot a lehető legkisebb, minimális költséggel állítja elő. Amennyiben ez nincs így, és a piaci szereplők alacsonyabb költségszinten is meg tudnak birkózni az adott feladattal, akkor a piacnyitás során képződhet forrás a vesztesek kompenzálására.

Érdekes és tanulságos Coase (1961) elemzése a brit postai monopóliumról: Coase egy XIX. század végi esetet elemezve (a vitában maga Alfred Marshall is megszólalt) mutat rá arra (a méretgazdaságossági előnyöket és a keresztfinanszírozás tényét elismerve), hogy közgazdaságilag sem a monopólium, sem az egységes tarifák fenntartásának szükségessége nem magától értetődő, s felhívja a figyelmet arra, hogy a brit posta monopoljogosítványai fogyasztói veszteséget eredményeznek.

garantált monopoljogokat élvez a levélkézbesítés területén az Egyesült Államok teljes területén, ezen kívül a USPS nem fizet társasági adót, osztalékot, s számos egyéb privilégiummal bír. Ezzel a levélpiac lényegében állami tulajdonban és állami kontroll alatt működik az USA-ban.

Geddes (2004) elemzése alapján elmondható, hogy Friedman nincs egyedül ezzel a véleményével, az elemzett 12 jelentős közgazdász⁴¹ többsége az amerikai monopólium felszámolása/a privatizáció mellett foglalt állást. Crew és Kleindorfer álláspontja szerint „nincsenek erős technológiai, stratégiai vagy közgazdasági érvek a postai szolgáltatás állami működtetése mellett” (in Geddes, 2004, p.67.). Ennek ellenére ők is elismerik, hogy a postai szolgáltatás területén a speciális monopolpozíció felszámolása mind Európában, mind az USA-ban politikai kérdés⁴².

Ezzel ellentétben Panzar (1994) telekommunikációs analógiákat is felhasználva amellet foglal állást, hogy a postai szolgáltatás nagy valószínűséggel természetes monopólium, mégpedig éppen a helyi felvételi és kézbesítési folyamat természete (elsősorban az itt jelenlevő méretgazdaságossági hatások) miatt.⁴³ Ginsberg (in Panzar, 1994) vitatja azt, hogy akár a felvétel, akár a kézbesítés esetében nyilvánvaló lenne a természetes monopol státusz. A felvételi tevékenység kapcsán felhívja a figyelmet arra, hogy számos versenyző kiskereskedelmi hálózat létezik egymás mellett, és úgy tűnik, hogy a kézbesítés elmúlt időszaki fejlődése is a (részben vagy teljesen) párhuzamos kézbesítési hálózatok kialakításának az irányba mutat (lásd versenyző expressz-szolgáltatók, hírlapkézbesítők kézbesítési modelljeit, kialakuló szövetségek stb.).⁴⁴

⁴¹ Az elemzett közgazdászok: Douglas K. Aide, Robert H. Cohen, Michael A. Crew, Paul. R. Kleindorfer, George Priest, Peter J. Ferrara, Sharon M. Oster, John C. Panzar, J. Gregory Sidak, Daniel F. Spulber, Paul Samuelson, Joseph Stiglitz közül csupán az utóbbi kettő (illetve részben Panzar) foglalt állást a monopólium fenntartásának létjogosultsága mellett.

⁴² Az állami szerepvállalás mögött az USA-ban a kezdetektől fogva elsősorban nem piaci, hanem politikai szempontok (pl. kémkedés megakadályozása; információ-áramlás szabadságának biztosítása; távoli, gyéren lakott területek benépesítésének támogatása) álltak.

⁴³ A felvétel és kézbesítés Panzar álláspontja szerint olyan kritikus ügyfélkapcsolati pont a postai szolgáltatások esetében, mint amilyen a helyi hálózat a telekommunikációban. A USPS belső postai tanulmányokra alapozva arra a következtetésre jut, hogy a kézbesítésben a méretgazdaságossági előnyök annak köszönhetőek, hogy az időigényes kézbesítési tevékenység költségeit a címhelyeknél történt megállások száma befolyásolja, s ez a levélvolumen növekedésével nem arányos mértékben nő. A másik oldalon az azonos kapacitás felhasználása a begyűjtésre is nyilvánvaló választékgazdaságossági előnyöket okoz. Itt meg kell ugyanakkor jegyezni, hogy az amerikai gyakorlat szerint a kézbesítő a levélszekrényből gyűjtést is végez, s ez a folyamat Európában nem jellemző.

⁴⁴ Itt meg kell jegyezni, hogy éppen a kistelepülések, nehezen megközelíthető területek esetében ez utóbbi tendencia kevésbé érvényesül – különösen így van ez alacsony küldeményvolumen/címhely adatok esetén.

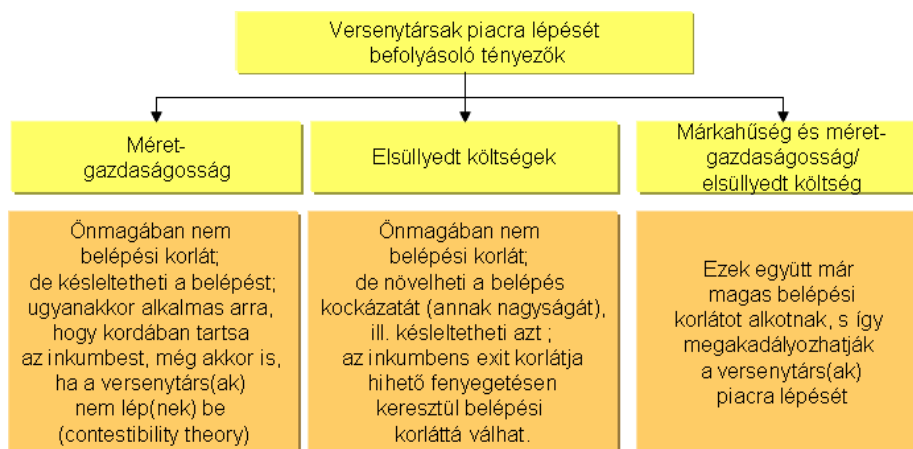
Az eredeti természetes monopólium definícióhoz visszatérve azt mind az elmélet, mind a gyakorlati tapasztalatok alapján merem állítani, hogy a postai szektor teljes értéklánca biztosan *nem természetes monopólium*. Oxera (2007, p2.) szerint „a közgazdászok között konszenzus van abban, hogy míg a postai szektor egyes szegmensei jelentős méretgazdaságossággal jellemezhetők, általánosságban véve nincsenek természetes belépési korlátok monopolisztikus szűk keresztmetszet (monopolistic bottleneck) formájában. Vagyis az inkumbens üzletének minden egyes eleme duplikálható.” Mivel nem zöldre fordul ki a piaci struktúra, hanem ezeken a piacokon a nemzeti posták domináns piaci pozícióban vannak, előfordulhat olyan eset, amikor elméletileg ugyan nem természetes monopólium az adott piac, mégsem alakul ki verseny, s ennek háttérében a belépési korlátok lehetnek. Nézzük tehát a belépési korlátokat!

Az elméleti szakirodalom megosztott a *belépési korlát* definícióját illetően, így abban is, hogy a méretgazdaságossági előnyök tekinthetők-e egyáltalán belépési korlátnak (a definíciók átfogó elemzését lásd: McAfee et al, 2004). Hatékony tőkepiacot és az alkalmazkodási költségeket figyelembe véve önmagában sem a méretgazdaságossági előnyök, sem az elsüllyedt költségek nem tartják távol a versenytársakat a piactól, nem tekinthetők közgazdasági belépési korlátnak, ugyanakkor mindkettő késleltetheti, egyéb elsődleges belépési korlátokkal (például erős kötődés az inkumbens márkájához az ügyfelek részéről, amely alacsony váltási hajlandósághoz vezet⁴⁵) együtt pedig meg is akadályozhatja a belépést a piacra. Hogy ez mennyire jelentős kérdés, azt jól mutatja a nagy-britanniai hatóság által az üzleti ügyfelek körében végeztetett felmérés, amely szerint a megbízhatóság/bizalom (akár bizonyossággal megerősítve, vagyis más hasonló ügyfeleknek nyújtott szolgáltatás tényét is felhasználva) a váltási hajlandóság szempontjából fontosabb az ígért árelőnyénél. Mondhatnánk, hogy a bizalom egyrészt képesítő kritérium, másrészt megléte a piacon már jelen levő

⁴⁵ Egy 2005-ös magyar piackutatás az üzleti ügyfelek körében viszonylag alacsony márkahűséget és magas árérzékenységet mutatott (Minőségvizsgálat szerződéses ügyfélkörben, 2005). Hasonló, bár ennél kedvezőbb eredményeket mutat a PostComm (2006) üzleti ügyfelek körében végzett kutatása, amely szerint a legnagyobb ügyfelek 58%-a megfontolná a váltást (teljesen 20%, részben 38%) 5%-kal kedvezőbb árak esetén.

szolgáltatók esetében emelheti a belépési korlátokat. Ezen kívül önmagában a liberalizált piac új szabályozási környezete is teremthet jogi természetű – eltérő magasságú - belépési korlátokat (pl. engedélyezési előírások, USO-kompenzációs szabályok, stb.). Azt látjuk a liberalizációt követően, hogy több országban (köztük Magyarországon is) ez így is történt. Adott esetben és a tapasztalatok alapján a komolyabb idő- és erőforrás-ráfordítást igénylő (pusztán) bürokratikus engedélyezési eljárás még érdemi belépési korlát nélkül is alkalmas eszköz lehet a piacra lépők elrettentésében, vagy a piacra lépési döntés visszavonásában, ill. elhalasztásában.

13. ábra: Belépési korlátok elemzése



Forrás: saját szerkesztés⁴⁶

Bijl et al (2005)⁴⁷ amellettt érvel, hogy a postai szektorban nincsenek olyan belépési korlátok, amelyek késleltethetnék, vagy megakadályozhatnák a versenytársak sikeres belépését a piacra:

⁴⁶ McAfee et al (2004), Carlton (2004) és Schmalensee (2004) alapján

⁴⁷ A tanulmány és DPWN és a TNT megbízásból készült, és amellettt foglal állást, hogy a liberalizált piacon nagyon „light” szabályozás is elegendő, mert a versenytörvények elegendő eligazítást adnak. Nincs szükség pl. a hálózathoz való hozzáférés külön szabályozására (sőt egyenesen versenytorzítónak és innovációt hátráltatónak tartják). Az alacsony belépési korlátok mellett az inkumbens szolgáltató piaci erőfölénye sem magas (az ügyfelek könnyen válhatnak), itt sem szükséges szabályozói beavatkozás. Ez a megközelítés szinkronban van – bizonyosan nem véletlenül, hiszen mindketten a szolgáltatók érdekeit képviselik, így nem tekinthetők független szakértőnek – az 2007-es IPC javaslatával, amely szintén a „könnyű” szabályozás mellett foglal állást a liberalizációs döntés előtt (10 állításukat lásd a 9. mellékletben).

1. az elsüllyedt költségek elhanyagolhatók,
2. a méretgazdaságossági előnyök jelentősek, de ezek egyedül nem jelentenek belépési korlátot,
3. az inkubens üzleti modelljének másolása helyett több potenciálisan sikeres belépési stratégia (ún. speciális ügyfélszegmensre, régióra, minőségre, az értéklánc egyes elemeire fókuszálni, szövetséget kötni, stb.) létezik (a gyakorlatban már ma is vannak példák egész kis méretben is nyereséges üzleti modellekre).

Dranove-Marciano (2005) összefoglalást ad a belépést elrettentő tényezőkről. Álláspontom szerint a reputációs előny kihasználása, a limit-árazási gyakorlat, valamint a termelési korlátok kihasználása a legfontosabb belépést elrettentő tényezők a postai szektorban.

13. táblázat: Piaci belépést elrettentő tényezők

Belépési korlát	Leghatékonyabb akkor, ha	Megjegyzés	USP pozíciója (postai szektor)
Elsüllyedt költségek	Az inkumbensnél felmerült, a belépőnél még nem.	A költségeknek valóban elsüllyedniük kell lenniük. Ha az inkumbens eladhatja fix eszközeit, akkor a belépő is. Ez azt jelenti, hogy a bukás nem annyira költséges, nehezebb a belépőt elrettenteni.	Nem magasak az elsüllyedt költségek.
Termelési korlátok	Méret- és választék-gazdaságosság, kritikus inputokhoz/helyszínekhez, folyamatokhoz, szabadalmakhoz vagy állami támogatáshoz való hozzáférés.	Aszimmetrikusnak kell lennie. Technológia innovációk megszüntethetik a belépési korlátot. A szabadalmak nem egyenlően védhetők, és ennek költségei túl magasak lehetnek.	Vannak termelési korlátok, de vannak innovációs lehetőségek is.
Reputáció	Az inkumbensnek hosszú ideje fennálló kapcsolata van a vevőkkel és szállítókkal.	A hírnév olyan nehezen mérhető tényezőket is tartalmaz, mint a minőség és megbízhatóság. Ezeket a belépők nem feltétlenül képesek megítélni.	A USP-k reputációja magas.
Váltási költségek	Csak néhány kínálati oldali belépési korlát létezik.	Megakadályozható az imitáció? Az ügyfelek valóban különbséget tudnak tenni az inkumbens és a belépő között?	A váltási költségek az ügyfelek oldalán nem magasak, de ez növelhető az értékláncba való beépüléssel.
Értékesítési csatornához való hozzáférés	Csak néhány és nehezen másolható csatorna létezik.	Meg kell osztani a profitot a csatornával. Antitröszt vizsgálatot generálhat.	Nem releváns.
Limit-árazás	A belépők nem biztosak a keresletben és/vagy árakban.	Szükséges lehet a folyamatos árcsökkentés, ami erodálhatja profitréseket.	Releváns és példa is van rá.
Ragadozó árazás	A vállalatnak olyan a híre, hogy keményen lép fel, vagy több piacon van jelen.	Az inkumbens többet veszíthet, mint a belépő. „Mély zseb” és valódi belépői fenyegetettség szükséges. Antitröszt vizsgálatot generálhat.	Az inkumbens valóban sokat veszíthet, van olyan belépési stratégia, amely mellett ez nem valószínű.
Fölös kapacitás fenntartása	A határköltségek alacsonyak, és a piac elárasztása árcsökkentést eredményez.	A kapacitásokba való beruházás elsüllyedt kell, legyen. A kereslet nem nő.	Részben elsüllyedt, de a kereslet nem nő.

Forrás: Dranove-Marciano (2005), p.173.

Az állami monopólium fenntartása melletti második gyakori „érv” a *méretgazdaságossági, ill. választékgazdaságossági*⁴⁸ előnyök kihasználására való törekvés, amelynek értelmében az egy szolgáltató fenntartásából származó költségelőnyök csak úgy tarthatók fenn, ha a privát szolgáltatókat távol tartjuk ettől a piactól. Ez az állítás azonban a teljes postai értéklánra biztosan hamis. (Sidak-Spulber, 1996, p. 40.). Ugyanakkor a szakirodalomban abban is egyetértés mutatkozik, hogy méretgazdaságossági előnyök a postai értéklánc egyes elemeiben (különösen a kézbesítésben) jelen vannak.⁴⁹ A kézbesítés méretgazdaságossági előnye elsősorban a címhelyek számától és a küldemények sűrűségétől, és nem a címhelyek közötti távolságtól függ (London Economics, 2003).

Ezen érvelést hallva jogosan merül föl a kérdés, hogy a levélpiacon mekkora a méretgazdaságosság hatása, illetve mekkora méret szükséges a méretgazdaságossági előnyök kihasználásához. A NERA-tanulmány (2004) ökonometria elemzése elsősorban a sűrűség növekedéséből fakadó méretgazdaságossági előnyöket (return to density) emeli ki: számításaik szerint a forgalom 10%-os növekedése csupán a költségek 6,5%-os növekedéséhez vezet. Ez ugyan nem tűnik áthatolhatatlan belépési korlátnak, de azért nézzük meg, hogy mekkora méret szükséges ahhoz, hogy egy elvárhatóan hatékony belépő sikerrel vegye fel a versenyt az inkumbenssel. A különböző modellek 1%-50%(!) közé becsülik a szükséges piaci részesedést a belépő költségfüggvényétől (ezt befolyásolja a belépési modell), és az inkumbens hatékonyságától (és persze az alkalmazott módszertantól) függően (lásd Bijl et al, 2005). Úgy tűnik, hogy az inkumbens üzleti modelljének másolása nem járható út, számos más alternatív stratégia viszont már néhány százalékos piaci részesedés megszerzése esetén sikeres lehet.⁵⁰

⁴⁸ Egy termelési/szolgáltatásnyújtási folyamat a méretgazdaságosság (economies of scale) jegyeit mutatja azon outputsámban, amelyen az átlagköltség ($AC=TC/Q$) csökken, ebben az esetben a határköltség ($MC(\text{marginal cost}) < AC$). Választékgazdaságosság (economies of scope) akkor létezik, ha az adott gazdasági szereplő megtakarítást realizál abban az esetben, ha növeli a kibocsátott termékek/szolgáltatások változatosságát, sokféleségét ($TC(Q_x, Q_y) < TC(Q_x, 0) + TC(0, Q_y)$).

⁴⁹ A kérdést empirikusan vizsgáló tanulmányok összefoglalását adja a London Economics 2002-es tanulmánya.

⁵⁰ Néhány létező példa (Bijl et al, 2005): Sannd és Selektmail Hollandiában már 2,5%-os piaci részesedéssel profitot termel, PIN-AG Németországban Berlinre fókuszálva 4 év alatt lett nyereséges, CityMail Svédországban 7,5%-os piaci részesedéssel szintén sikeres.

Sidak –Spulber (1996), p.51) szerint, amennyiben a kézbesítés gyakorisága piacvezérelt lenne, a méretgazdaságossági előnyök elenyésznének a kézbesítésben is.

14. ábra: Levél értéklánc a méret- és választékgazdaságosság tükrében



Forrás: saját szerkesztés

Az egyik leggyakrabban előforduló, harmadik érv a postai monopólium fenntartása mellett *az egységes tarifák (uniform rate) fenntartásának igénye (mint az egyetemes szolgáltatás egyik alapeleme)*. A monopólium párfogói szerint ez, illetve az egyetemes postai szolgáltatás egyidejűleg csakis a városi és vidéki ügyfelek közötti kereszt-finanszírozással tartható fenn. A piacnyitás elsősorban a városi/nagy feladó *kimazsolázásának (cream-skimming) lehetősége*⁵¹ miatt veszélyezteti az egyetemes szolgáltatás és az egységes tarifák fenntarthatóságát. Cohen (2003) amerikai piacon végzett kutatásaival ezt az érvelést cáfolja a következő eredmények talaján állva:

- az egyetemes szolgáltatás költsége meglepően alacsony a teljes postai szolgáltató teljes költségének arányában;
- nincs jelentős város-vidék keresztfinanszírozás – a volumen és nem a népesség sűrűsége/városi jellege a meghatározó tényező a szolgáltatás profitabilitása szempontjából;
- nem szükséges a monopólium fenntartása az egyetemes szolgáltatás fenntartásához – az új belépők csupán a piac kis szeletének megszerzésére esélyesek;

⁵¹ Másképp megfogalmazva a kimazsolázás= „nem hatékony belépés a profitábilis területekre” (Oxera, 2007), amely olyan pénzügyi nyomást gyakorol az inkumensekre, amely veszélyezteti az egyetemes szolgáltatás finanszírozását.

- a monopólium költségei meghaladják hasznait.

Ginsburg (in Panzar, 1994) szerint a már liberalizált iparágak fejlődésével kapcsolatos tapasztalatok (pl. telekommunikáció), vagy a versenypiacokon tevékenykedők árazási gyakorlata (pl. expressz szolgáltatók) sem támasztják alá azt a félelmet, hogy a liberalizáció egyenes következménye a nehezen megközelíthető települések ellehetetlenülése és/ vagy az árak elviselhetetlen mértékű növekedése (lásd telekommunikáció, légműködés, szállítmányozás). London Economics (2003) azt is vitatja, hogy a liberalizáció önmagában postahivatalok bezárásához vezetne, bár azt elismeri, hogy a csökkenő bevételek következtében szűkülő fedezetek miatt ez a folyamat felgyorsulhat. Úgy tűnik, hogy az egyetemes szolgáltatás fenntarthatóságának megítélése jelentősen függ az elemző „üléspontjától”.

Kérdés az is, hogy valóban (a XXI. században is) valós ügyféligény-e az eredetileg inkább politikai motivációból bevezetett *egységes tarifák* alkalmazása. (Ez a kérdés hamarosan az egyetemes postai szolgáltatás létjogosultságára vonatkozóan is felmerülhet.) Ma, amikor a magánlevelezés aránya olyan jelentős mértékben lecsökkent, hogy a lakossági fogyasztói kosárban elenyésző szerepet kapnak a postai szolgáltatások (lásd

7. melléklet:), igazán fontos-e az egységes tarifák fenntartása? S mivel a postai szolgáltatások esetében nem a címzett, hanem a feladó fizet, jogos az a kérdés is, hogy a nagy levélfeladókkal miért nem fizettethető meg akár a regionális, kézbesítési költségben mutatkozó különbségeknek megfelelően képzett költségalapú, differenciált tarifa is?

Ginsburg (in Panzar, 1994, p12.) álláspontja szerint az egységes tarifák igénye jogos volt abban a történelmi periódusban, amikor a távoli vidékek elérése nehézségekbe ütközött, sőt ösztönzőkre volt szükség arra, hogy az emberek vállalják a betelepülést ezekre a területekre, de ma már ez a cél nem tűnik lényegesnek. Ugyanakkor európai tanulmányok sora (PwC (2006), Oxera (2007), Copenhagen Economics (2010)) érvel amellett, hogy a piac liberalizálásával az egyetemes szolgáltatási kötelezettség teljesítése – éppen a kimazsolázás kockázatát figyelembe véve – olyan terheket róhat az inkumbens egyetemes szolgáltatókra, amelyek ellensúlyozására – a fenntartott szolgáltatások eltörlésével párhuzamosan – meg kell találni a megfelelő finanszírozási mechanizmusokat (még a piac teljes liberalizálása előtt)⁵². A másik oldalon szintén van olyan elemzés is, amely szerint sem az egyetemes szolgáltatási kötelezettség megfelelő minőségű teljesítése, sem az egységes árazás nincs veszélyben a liberalizációval (London Economics, 2003).

Ugyan Sidak is elismeri a kimazsolázás (cream-skimming) veszélyét, álláspontja szerint az sem lenne nagy tragédia, ha a Nemzeti Postánál (ez esetben a USPS-nél) csak azok a szolgáltatások maradnának, amelyek a profitmaximalizáló versenypiac számára érdektelenek. Ez pontosan definiálná azt a piacot, amelyen a piaci kudarc miatt az állami beavatkozás szükségszerű, s ebben az esetben – elméletileg – a kérdés csak az, hogy melyik az a támogatási módszer, amely az adófizető forintokat a leghatékonyabban felhasználva biztosítja a szolgáltatások nyújtását ezeken a területeken.⁵³ Hansmann a kimazsolázás kapcsán felhívja figyelmet arra, hogy ez csak abban az esetben probléma, ha a szolgáltatások árazása nem megfelelő (torzított). „Ebben az esetben ugyanis felmerült a fordított szelekció (adverse

⁵² Lehetséges finanszírozási modellek (in Oxera, 2007): fenntartott szolgáltatás, kompenzációs alap, állami támogatás. „play-or-pay”, hozzáférési felár, versenyző tendereljárás (fordított aukció a támogatásra).

⁵³ In Panzar (1994), p.16.

selection) probléma. Ha az árazás nem megfelelően diszkriminál a különböző szolgáltatások esetében, akkor a fogyasztó fog differenciálni, amint erre lehetősége nyílik” (in Panzar, 1994., p17.). Guislain (2004, p36-37.) egyetért ezzel, és a kimazsolázás veszélyét nem megfelelő árképzés esetén reálisnak tartja, ugyanakkor álláspontja szerint a monopolszolgáltató keresztfinanszírozása a legrosszabb, a legkevésbé hatékony modell a szolgáltatáshoz való hozzáférés támogatására (hiszen ez felfogható egy speciális adóként, amely jelentős mértékben torzítja a piacot⁵⁴). Ebben az esetben a városi nagyfogyasztók fizetik meg a vidéki kis ügyfelek szolgáltatásokhoz való hozzáféréseinek többletköltségeit, amely éppen a levélfolyam nagy részét adó (és így az egyetemes szolgáltatást finanszírozó) feladókat ösztönzi a helyettesítésre. Ezen kívül éppen ez a szegmens veszíti el a verseny generálta esetleges innovációs, hatékonysági előnyöket.

A liberalizáció melletti érvek között megjelenik a privát szféra *innovációs erejének* és kísérletező szellemének felszabadítása, a vállalkozó szabadság biztosítása. Nem kétséges, hogy számos innovációs lehetőség kiaknázására nyílna tér abban az esetben, ha az állam ezen a területen visszavonulna. Nem kell messzire mennünk ahhoz, hogy bebizonyítsuk, hogy itt van fejlődési lehetőség. Elég csak arra gondolni, hogy ma nem vehetünk magasabb minőségű és/vagy egyedi szolgáltatást az egyetemes postai szolgáltatótól, mert erre a legtöbb esetben nincs lehetőség⁵⁵. Viszonylag kevés szakirodalmi utalás (pl. Sidak (1996)) foglalkozott azzal a kérdéssel, hogy a választási szabadság korlátozása az ügyfél-elégedettség csökkenésén keresztül a fogyasztói többletet és jólétet csökkenti. Éppen ezért célszerű a postai szolgáltatás közösségi és magánköltségeinek összegét is vizsgálni.

Az Európai Unió ezen közgazdasági érvek és az azóta eltelt időszak tapasztalatai alapján valószínűleg helyesen döntött a piac liberalizálása mellett. Ugyanakkor az eltelt időszakban azt tapasztaltuk Európában, hogy a vártnál kisebb mértékben erősödött a verseny. Véleményem szerint ebben szerepet látszik, ahogy azt már a bevezetőben említettem, hogy időközben a piac

⁵⁴ IPC (2007) is arra következtetésre jut, hogy az egyetemes szolgáltatási kötelezettség fenntartása nem indokolható, mert a piac képes az igényeket profitábilisan kielégíteni, és a gazdasági javak redisztribúciójának az árak torzításánál hatékonyabb módja is van (pl. direkt transzferek formájában).

⁵⁵ Például ritkább vagy adott intervallumban történő kézbesítést nem tudunk megrendelni.

vonzereje jelentősen csökkent. A helyettesítő termékek fenyegetése (és ennek hatására a levélvolumen csökkenése) és a szektoron kívülről érkező potenciális (akár digitális) versenytársak tényleges vagy potenciális megjelenésének következtében kérdésessé vált, hogy mennyire érdemes belépni erre a piacra. Azt is meg kell említeni, hogy mindeközben az inkumbens egyetemes szolgáltatók kreatívnak bizonyultak a piacvédelem területén mind a jogszabályi környezet alakításával (az immár liberalizált piacon), mind pedig új, innovatív ár- és termékstratégia kidolgozásával és alkalmazásával. Így nem meglepő, hogy az Európai Unió sem elégedett a Postai Szolgáltatási Direktíva végrehajtásával, és felszólította a tagállamokat, hogy tegyenek meg mindent a nem igazolható bürokratikus belépési korlátok lebontása (hálózathoz való hozzáférés biztosítása és az engedélyezési eljárások átalakítása) érdekében az egységes belső piacon (EP, 2016).

4.2.2 „Nem-levél” postai szektor

Abban teljes az egyetértés, hogy a levél szegmensnek önfenntartónak kell lennie, a keresztfinanszírozás az egyik irányba (versenypiaci szegmensek felé) egyértelműen tiltott, míg a másik irányba (versenypiaci szolgáltatások eredményéből keresztfinanszírozva az egyetemes szolgáltatást) hosszú távon nem lehet versenyképes. Az Európai Parlament felhívja a figyelmet arra, hogy több egyetemes szolgáltató a levélvolumen nagy mértű csökkenését azzal egyensúlyozta ki, hogy az egyetemes tevékenységeket piaci szolgáltatásokból finanszírozta (EP, 2016), ami egyrészt versenyt torzító, másrészt nem lesz fenntartható.

Baker-Dodgson (2002) a másik irányú keresztfinanszírozást kritizálja, amikor szerintük a fenntartott szolgáltatási kör léte lehetőséget nyújt (Európában már csak nyújtott) arra, hogy az ezen a területen szerzett profit az egyéb egyetemes szolgáltatások, illetve versenypiaci szolgáltatások keresztfinanszírozására szolgáljon. Ez pedig versenyjogi szempontból elfogadhatatlan.

Liberalizált piacon a diverzifikáció üzleti döntés, azonban minden olyan esetben, amikor a postai szolgáltató részben vagy egészében védett piacon, illetve nem (vagy nem csak) piaci célfüggvények mentén működik, szinte elkerülhetetlen a versenyt torzító árazási gyakorlat

kialakulása⁵⁶. Nem véletlen, hogy szinte minden inkumbens szolgáltató kisebb-nagyobb támadások keresztüzébe került a versenyt torzító keresztfinanszírozási gyakorlat miatt.⁵⁷ Ez részben az ösztönző rendszer következménye, amely mind az erőforrások megfelelő allokációs mechanizmusait, mind a költségfelosztási és árazási gyakorlatot torzíthatja.

A szabályozott piacon mindaddig, amíg a postai szolgáltató bármilyen jellegű védelmet/előnyt/megkülönböztetést élvez a versenypiaci szereplőkkel szemben, különös figyelmet kell fordítani a versenyt torzító árazási és keresztfinanszírozási gyakorlat kiküszöbölésére, hiszen ez szinte biztosan fogyasztói és társadalmi veszteséget generál.

Sidak –Spulber (1996, p57.) ennél keményebb álláspontot foglal el, és azt állítja, hogy a választék-gazdaságossági előnyök megléte a monopol és a versenypiaci szolgáltatások között egyenes érvet szolgáltat a monopolpozíció felszámolása, vagy a versenypiaci szolgáltatások nyújtásától való eltiltás mellett, vagy a piaci szolgáltatók bevonása mellett (engedélyek kiadása az egyetemes szolgáltatásra.). Hiszen az állami szerepvállalás hatókörét a piaci kudarc hatókörének és nem a monopol szolgáltató érdekeinek kell mozgatnia.

4.2.3 A közgazdasági háttér összefoglalása

Összefoglalva, álláspontom szerint 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

⁵⁶ Néhány lehetséges torzító hatás: 1) a monopol-szolgáltató érdeke, hogy azon szolgáltatásokat árazza alul (rövid-távú VC alapján a hosszú távú MC helyett), amelyekben versenytársak is jelen vannak, ezzel részben elriasztja, részbe tönkre teszi a (potenciális) versenytársakat; 2) olyan szolgáltatási területekre törekszik a monopolszolgáltató, amelyet a piac jól kiszolgálna; 3) olyan beruházási döntésekre kerülhet sor (hiszen ezek is a rövid távú MC-alapon születnek) ezeken a területeken, amelyek soha nem térülnek meg tiszta piaci logika alapján, így a hatékony szolgáltatókat távol tartja a piactól (és keresztfinanszírozási igényt vet föl) 4) erős lehet az ösztönzés a plusz kapacitások kiépítése, ezzel a rövid távú MC csökkentésére és a hatékonynál magasabb beruházási ráta alkalmazására 5) a túlárzás szintén torz jeleket küldhet a versenypiac felé, amelyeknek hatása az is lehet, hogy ez megtévesztően ösztönzi a versenytársakat a piacra lépésre. Lásd: Tye, 1983)

⁵⁷Ezek közül a legnagyobb publicitást a Deutsche Post ellen indított és megnyert keresztfinanszírozási peres esetek kapták.

szerepe) emelhető ki. A postai szolgáltatás nem tekinthető közjóságnak, amelyet a piaci szereplők nem képesek nyújtani (nem látok olyan piaci kudarcot, amely a közjóság létét alátámasztaná). A piacon a belépési korlátok alacsonyok (az elsüllyedt költségek elhanyagolhatóak, s a tényleges belépések a piacra is ezt igazolják), s ugyan méretgazdaságossági 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 költség szintje az inkumbens költség szintjéhez képest, a kimaszolázás lehetősége, az ügyfelek és az inkumbens várható reakciói, stb. Amennyiben lesz belépő a piacra, akkora a kimaszolázás veszélye csak úgy küszöbölhető ki, ha az inkumbens nagyobb árazási szabadságot és/vagy rugalmasabb USO-követelményeket kap⁵⁸.

Ebben az esetben az inkumbens előnyös kiinduló pozíciója biztosíthatja mind az ellátási (USO), mind a hatékonysági szempontok érvényesülését egy olyan versenypiacon, 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

⁵⁸ Erre a német piacon már van példa, az 50 db-nál többet feladó ügyfelek esetében.

válhat. Különösen akkor, amikor az EU kiemelten figyeli a nem indokolható állami támogatásokat a postai szektorban.

5. A kutatási terv

A kutatási terv bemutatása során először a kutatási témát definiálom, majd a kutatás megtervezése során figyelembe vett módszertani szempontokat és követelményeket vázolom fel, végül bemutatom a tervezett kutatás főbb jellemzőit.

5.1 Kutatási téma és a kutatási paradigma

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 diverzifikáltnak 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.

A kutatás sikere szempontjából fontos alapkérdés, hogy a kutató milyen tudományelméleti *paradigma*⁵⁹ mentén tervezi meg a kutatást: Jelen esetben az *interpretatív* (Hallebone-Priest, 2009, p45.; Denzin-Lincoln, 2000 p19.), illetve a *társas konstrukcionista* (Easterby et al, 2008, p58.) paradigma talaján állok. A paradigma az a háló, értelmező keret, amely tartalmazza a kutató ismeretelméleti, ontológiai és módszertani premisszáit (Denzin-Lincoln, 2000, p.19.). A tervezett kutatás jellemzőit foglalja össze ebből a szempontból a 14. táblázat. A választott tudomány-elméleti paradigmának illeszkednie kell a kutatási téma karakteréhez, annak tartalmához, céljához, motivációjához. A kutatás során fontos követelmény, hogy a kutatási téma, a kutatási paradigma (ez a paradigma-definiálási tevékenység), valamint a kutatás-tervezési és kutatás-végrehajtási folyamat (a paradigma-implementálási tevékenység) összhangban álljon egymással (Hallebone – Priest, 2009, p7.).⁶⁰

14. táblázat: Ontológia, episztemológia, módszertan, módszer

	Definíció	Jelen kutatás
Ontológia	A valóság természetére vonatkozó filozófiai feltételezések	Relativista (Easterby, 2008; Guba-Lincoln (2000) Konstruktivizmus (Bryman, 2004)
Episztemológia (ismeretelmélet)	Általános feltételezések arra vonatkozóan, hogy mi a legjobb út a világ természetének megismerésére	Konstruktionalizmus (relativista) – Easterby (2008) Interpretivizmus (Bryman, 2004) Tranzakcionista/szubjektivista (Lincoln-Guba, 2000)
Módszertan/ metodológia	A specifikus szituáció megismerésére alkalmazott technikák kombinációja	Kvalitatív kutatómódszertan
Módszerek	Egyedi technikák az adatgyűjtésre, elemzésre, stb.	Dokumentum-elemzés, Félig strukturált mélyinterjúk

Forrás: Easterby-Smith-Thorpe, Richard – Jackson, R. Paul: Management Research (2008) – első és második oszlop

Megközelítésem szerint a megismerés és a kutatás minden elemében szerepet játszik a kutató személy maga, s ezt mint szükségszerűséget fogadom el. Polányi szavaival élve: „mint emberi

⁵⁹ A paradigma fogalom Kuhn (1962) nevéhez kötődik.

⁶⁰ A valóságban nem mindig egyszerű a vegytiszta illeszkedés, s vannak kifejezetten vegyes módszerű kutatások is. Easterby-Smith et al (2008, p.71) ugyan elismeri, hogy a több nézőpont, a különböző perspektíva többlettérrel bírhat, ugyanakkor különösen távolabbi módszerek keverése esetén óvatosságra int: felmerül a veszély, hogy egymásnak ellentmondó eredményre jutunk.

lények óhatatlanul egy önmagunkban lévő centrumból nézzük a világegyetemet, s egy olyan nyelven beszélünk róla, amelyet az emberi érintkezés véletlenjei alakítottak ki. Minden rigorózus igyekezet arra, hogy iktassuk ki nézőpontunkból emberi nézőpontunkat, csak képtelenséghez vezethet.” (Polányi, 1994: p. 19.)

A *realista paradigma* környezetértelmezése alapján a környezet szinguláris, adott, felismerhető, könnyen megérthető, és a szervezettől és egyéntől független. Ezzel szemben a „*konstrukcionista paradigma* talaján állva a valóság nem valami külső objektív adottság, hanem egyrészt objektív jelenségek megfigyelésén, másrészt azonban jelenségek és tapasztalatok társas folyamatokon keresztül történő internalizálásán alapul” (Burt et al, 2006, p58.). Kutatásom során ez utóbbi környezet- és valóságértelmezést fogadom el: nem hiszem azt, hogy a kutatás során objektív környezetelemzés alapján általánosítható scenáriókhoz juthatok el (ezzel a pozitivista felfogáson alapuló értelmezéssel már maga a scenárió-logika is ellentmondásban lenne), de ez nem is céлом. „A forgatókönyves jövőkutatás azon a feltételezésen alapul, hogy a jövő vagy egyáltalán nem, vagy nem teljesen látható előre, és függ a társadalom, az emberek céljaitól is” (Nováky, 2005, p95.).

A 15. táblázat összefoglalja a pozitivista és a konstrukcionista tudományfilozófiai hagyomány közötti fő különbségeket. Míg a pozitívizmus inkább a természettudományi logikát követi és az objektív igazságot keresi, a külső valóságot vizsgálja, addig a konstrukcionizmus alap gondolata szerint a valóság emberek által meghatározott, társas konstrukció.

15. táblázat: A pozitívizmus és a társas konstrukcionizmus összevetése

	Pozitívizmus (Positivism)	Társas konstrukcionizmus (social constructionism)
A megfigyelő	- nek függetlennek kell lennie	része annak, amit megfigyel
Emberi érdeklődés	irreleváns	a tudomány fő hajtóereje
Magyarázatoknak	ok-okozati összefüggést kell mutatniuk	a cél a helyzet általános megértése, az ezzel kapcsolatos ismeretek növelése
A kutatás	hipotézisek és dedukció mentén halad	gazdag információgyűjtésből generál új ötleteket, elméletet
Koncepciók	Meg kell határozni, hogy mérni lehessen.	Magába kell foglalnia az érintettek nézőpontját
Az elemzés egysége	A legegyszerűbb fogalmakra kell redukálni	A „teljes” helyzet komplexitását magában foglalja
Általánosítás	Statisztikai valószínűség	Elméleti absztrakció
A mintavétel mit igényel	Nagy számosságú véletlen kiválasztással	Kis számosságú specifikus szempontok szerint kiválasztva

Forrás: Easterby-Smith-Thorpe, Richard – Jackson, R. Paul: Management Research (2008), p59.

5.2 Kutatásmódszertan

A következő kutatásmódszertani fejezetben kitérek a választott paradigmával összhangban választott kutatási módszertanra, a kvalitatív kutatások kapcsán felmerülő módszertani kérdésekre, végül a jövőre vonatkozó kutatási kérdések kapcsán felvetődő módszertani dilemmákra. A választott *kutatási módszertan kvalitatív*.

16. táblázat: Kvantitatív és kvalitatív kutatások összevetése

	Kvantitatív	Kvalitatív
Az elmélet viszonya a kutatáshoz	Deduktív, elmélettesztelés	Induktív, elméletalkotás
Episztemológiai megközelítés	Természettudományi modellek, különösen a pozitívizmus	Interpretativizmus
Ontológiai megközelítés	Objektívizmus	Konstrukcionizmus

Forrás: Bryman, 2004, p. 20.

Hogyan biztosítható, hogy a kutatás megfeleljen a módszertani alapkövetelményeknek?

Minden kutatással szemben felmerül a kutatás *megbízhatóságára* (reliability) és *érvényességére* (validity) vonatkozó követelmény. Az ezeknek való megfelelés a kutatás minőségét alapvetően befolyásolja. Röviden és általánosságban „az érvényesség arra vonatkozik, hogy valóban azt mérjük-e, amit mérni szeretnénk, a megbízhatóság pedig azt, hogy rábízhatjuk-e magunkat a mérésre: ha újra meg újra elvégeznénk azt, mindig ugyanazt az eredményt adná-e.” (Babbie, 2001, p.344.) Ezen két kritérium az *általánosíthatóság* követelményével kiegészülve elsősorban a realista, pozitívista paradigmán belül, illetve a kvantitatív kutatásokra született.

5.2.1 Kvalitatív kutatások kapcsán felmerülő kutatás-módszertani kérdések

A *kvalitatív kutatások* esetén ezek a követelmények egy az egyben nem alkalmazhatók. Az egyik megközelítés szerint ezért a két fenti követelményt adaptálni lehet (és kell) a kvalitatív kutatásokra, s ennek megfelelően a külső és belső megbízhatóság érdekében a kutató(k)nak arra kell törekednie, hogy a *kutatási folyamat hitelesen követhető legyen* (pl. a kutatási folyamat sűrű dokumentálásával), a belső érvényesség érdekében pedig arra, hogy a *megfigyelés és a koncepciók közötti kongruencia* minél nagyobb fokú legyen. (Bryman, 2004, p.273.) Egy másik megközelítés (Lincoln-Guba, 2000) szerint a kvantitatív kutatásokkal szemben támasztott kritériumok adaptálása logikailag nem helyes, ehelyett a kvalitatív kutatásokkal szemben más mércét kell alkalmazni: eszerint a legfontosabb két kritérium a *szavahihetőség* (trustworthiness)

és *hitelesség/autentikusság* (authenticity). A szavahihetőséget a hitelesség (credibility), a transferálhatóság (transferability), a megbízhatóság (dependability) és a megerősíthetőség (confirmability) négyes fogata tölti meg tartalommal. Módszertanilag ezeket a jó kutatási gyakorlat, a trianguláció, a résztvevői validálás és kutatási folyamat ún. sűrű (vagyis nagyon mély, szertágazó és részletes) dokumentálása, valamint szükség szerint a folyamat és az eredmények auditálása biztosíthatja.

5.2.2 Kutatás a „jövőről” kérdéskör kezelése kutatás-módszertani szempontból

A megbízhatóság a jövőre vonatkozó kutatásokkal kapcsolatos egyéb (a kvalitatív kutatásokkal kapcsolatos módszertani kérdéseken túlmutató) sajátos kérdéseket is fölvet. Mit jelenthet a megbízhatóság egy olyan kutatás esetében, amely a jövőre, vagyis még meg nem történt eseményekre vonatkozik? Nováky (2005) szerint egy előrejelzés akkor megbízható (s a megbízhatóság igen összetett, komplex és dinamikájában értelmezendő fogalom), ha „olyan minőségű belső tartalommal rendelkezik, amely lehetővé teszi a döntések optimális megalapozását, s következtetéseiben, hatásaiban a mindenkori környezeti feltételrendszerben a legjobban szolgálja a fejlődést, vagy hártja el a veszélyeket, s bekövetkezési valószínűsége nagy (Nováky (2005, p.83))”.

A kutatási folyamat módszertani és folyamatati megtervezése során különös jelentőséggel bír, hogy a lehető legnagyobb mértékben kiszűrjük a lehetséges torzításokat és a kutató saját nézőpontjának, előítéleteinek, nézeteinek hatását. Ebből a szempontból kiemelt jelentősége van a kutatás során a felhasznált forrásoknak, a kutatás fázisainak pontos és alapos dokumentálásának.

Az *érvényesség* érdekében a szcenárió-tervezéssel foglalkozó szerzők több, különböző módszer együttes (kiegészítő) alkalmazását, és a módszertani szigor fontosságát hangsúlyozzák (Godet, 2006). A megfelelő adatgyűjtési és elemzési módszer(ek) kiválasztása nem magától értetődő. A megfelelő módszertani eszköztár kiválasztását több tényező befolyásolja: a célrendszer mellett többek között a rendelkezésre álló adatok és információk jellege, a vizsgálandó kérdés jellege, valamint a rendelkezésre álló erőforrások milyensége és mennyisége. Ugyan nincs legjobb módszertani recept, néhány alapelvet érdemes betartani (Armstrong, 2001):

- lehetőség szerint a strukturált módszereket részesítsük előnyben,

- kvantitatív módszereket érdemes alkalmazni, amennyiben elegendő adat áll rendelkezésre,
- amennyiben jelentős változásokra számítunk, akkor ok-okozati kapcsolatokat feltáró módszereket alkalmazzunk (az ún. naív módszerekkel szemben, pl. trend extrapoláció),
- a célnak megfelelő legegyszerűbb módszert válasszuk, hacsak a komplex módszernek nincs nyilvánvaló előnye,
- a módszert a helyzethez, kérdéshez igazodva válasszuk, ha nincs egy „legjobb” módszer, akkor kombináljunk több módszert.

Ez utóbbi „tanácsot” követve, illetve a kvalitatív kutatómódszertan érvényességgel (szavahihetőséggel) kapcsolatos követelményeinek is jobban megfelelvén, célszerű a különböző módszerek ötvözése mind az adatgyűjtési, mind az adatelemzési kutatási fázisban. Ez az ún. *trianguláció* (háromszögelés) megvalósítását jelenti, amelynek lényege éppen az, hogy a kutató több módszert vagy adatforrást használ fel a társadalmi jelenség kutatása során. Legtágabban értelmezve ez lehet több megfigyelő, több elméleti perspektíva, több adatforrás, több módszer, de a középpontban a megfigyelés módszereinek és az adatforrásoknak a többfélesége áll (Bryman, 2004, p.275.). Lincoln-Guba (2000) szerint *ugyan a paradigmák összemérhetősége (commensurability) nem lehetséges (így azokat nem célszerű keverni), de a különböző kutatási stratégiák és módszertanok keverése nagyon is ésszerű lehet.*

Hogyan értelmezhető a harmadik követelmény, az *általánosíthatóság* (a kutatási eredmény azon tulajdonsága, amely alapján kijelenthetjük, hogy az eredmények a megfigyelt, elemzett mintánál szélesebb körre is vonatkoztathatók, általánosabb mondanivalóval bírnak, vagy kvalitatív kutatás esetében visszacsatolható az elmélethez.)? „Az elmélet a fogalmak és fogalomcsoportok között feltételezett plauzibilis kapcsolatokból áll (Babbie, 2001, p. 413.)”. Jelen esetben maga az elméleti, illetve koncepcionális eredmény a kutatási folyamat során, *evolútív módon* alakul ki, hiszen nem előre felállított hipotézisek, illetve összefüggések tesztelése a cél. A kvalitatív kutatásoknak gyakran sajátja ez a *kialakuló (emerging) kutatási stratégia*, amelyben a folyamat során a kutató és a résztvevők interakcióin, visszacsatolásokon keresztül (szinte párbeszédben) fejlődik ki az elmélet. Kutatásomban mind a módszerek ötvözése (dokumentumelemzés, statisztikai adatok elemzése és a félig strukturált interjúk) megjelenik majd, s a terveim szerint a kutatás során lépésről-lépésre bomlik ki annak az erőternek egy értelmezése, amely az egyetemes postai szolgáltatók számára hozzáadott értékkel

bír (bizonyos szempontból általánosítható, a szervezeti szinten célszerű stratégiai válaszok meghatározásában azonban ez az általánosíthatóság az érintett szervezetek különbözősége miatt nem is tűzhető ki célként).

5.3 Kutatási modell

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.***

A kutatási eredmények szintetizálásának (elmélet-alkotási célkitűzés) igénye (ezen cél) mellett gyakorlati jelentőséggel is bír a kutatás azzal, hogy az európai postai szektor minden szereplője számára olyan információkat nyújthat, amelyek hozzájárulhatnak a postai szektort befolyásoló erők és az ezen erők közötti összefüggések jobb megértéséhez, a jövőben előforduló események és jelek jobb felismeréséhez, valamint a saját, szervezet-specifikus stratégiaalkotási folyamataik minőségének javításához.

Feltáró kutatásommal négy konkrét céloom van:

1. Fel kívánom tární 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 scenáriót (belsőleg konzisztens, plauzibilis forgatókönyveket), amelyek lehetségesek a postai szektorban (10 éves időtávon és amelyek relevánsak a magyar egyetemes szolgáltató számára).

A kutatási terv elkészítése során a következő *elméleti feltételezésekkel* élek:

- A postai szektor jövője szempontjából több fontos és közös, nem kontrollálható, de előre jelezhető exogén változó (trend) azonosítható.
- A postai szektor jövője szempontjából több fontos és *közös, nem-kontrollálható, bizonytalan exogén változó (hajtóerő)* azonosítható. Ezen *közös, bizonytalan* változók (kritikus bizonytalansági tényezők) lehetséges kimeneteleinek különböző plauzibilis kombinációi alapján több scenárió lehetséges a postai szektorban.
- A nemzeti posták jövője szempontjából több *differenciáló* (exogén és endogén) változó azonosítható. Az európai nemzeti posták több csoportba sorolhatók a *differenciáló* tényezők kombinációi alapján.
- Az egyes csoportokon belül is alapvető eltérések vannak, ezért a makroszenáriók csak kiindulási pontként, gondolkodási keretként szolgálhatnak a szervezeti szintű stratégiaalkotáshoz.

Kutatásom célkitűzése, összefüggéseket feltáró jellege miatt nem tartom szükségesnek konkrét hipotézisek megfogalmazását, hiszen nem az a célom, hogy előre megfogalmazott hipotéziseket erősítsek, vagy cáfoljak meg, hanem éppen az, hogy a kutatás során mélyebb összefüggéseket tárjak fel. A szekunder információk feldolgozása során azonban természetesen már ezen a ponton is megfogalmazódtak (illetve meg fognak fogalmazódni) bennem olyan feltételezések (a teljesség igénye nélkül), amelyek szükségesek ahhoz, hogy a kutatás során össze tudjam állítani az interjúvázlatokat, vagy releváns kérdéseket tudjak megfogalmazni az interjúk során. Ezek az előzetes feltevések, proposíciók a következők:

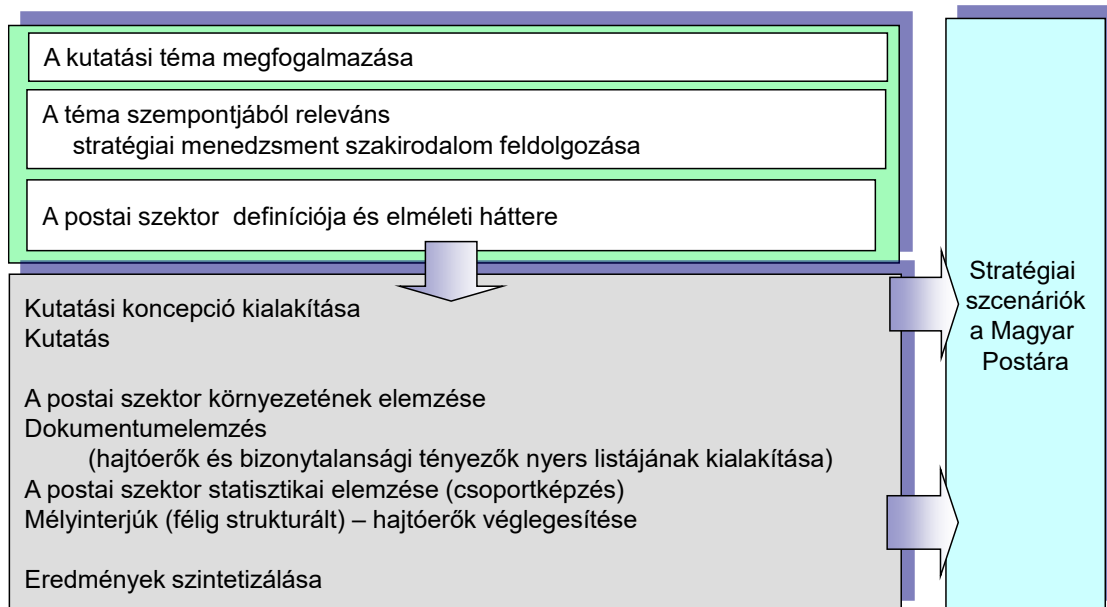
- 1) A makrokörnyezeti tényezőkkel kapcsolatos előzetes feltevések:
 - a) A levélpiacon a legnagyobb hatású külső, közös, bizonytalan környezeti makro-tényező az európai uniós szabályozási környezet változása.
 - b) A levélpiacon a legnagyobb hatású külső, differenciáló, bizonytalan környezeti makro-tényező a nemzeti szintű szabályozási környezet változása.
 - c) Az *elektronikus helyettesítés* hatása az egyik legfontosabb külső, bizonytalan környezeti makrotényező.

- d) A levélpiacon keresleti oldalon elsősorban a B2C relációban felmerülő, *változó ügyféligények* befolyásolják.
 - e) A CEP és a logisztikai piac jövőjét elsősorban a globalizációval kapcsolatos alapvető kérdések, és ezen belül kiemelten az elektronikus kereskedelem fejlődése határozza meg.
- 2) A nemzeti posták *tulajdonosi struktúrája* és gazdasági sikere között összefüggés mutatható ki. A nemzeti posták tulajdonosi struktúrája befolyásolja a *menedzsment célfüggvényét*, ez a kérdés azonban szervezet-specifikus.
- 3) Az inkumbens (különösen a magyar egyetemes szolgáltató) posták lehetséges stratégiáival kapcsolatos előzetes feltételezések
- a) Az egyes európai nemzeti posták sikerét és célszerű stratégiáját az egyes scenáriókban befolyásolja a posták kiinduló (jelenlegi) helyzete és versenyképessége (útfüggőség - path dependency).
A levélpiacon a posták túlélését/sikerét elsősorban az befolyásolja, hogy képesek-e a potenciális belépőket „távol tartani” a piactól és megtartani ügyfeleiket. Ezt elsősorban az árszint, a minőség és a márkahűség (valamint a nemzeti szabályozási környezet) befolyásolja.
 - b) A diverzifikációs stratégia sikerének alapfeltétele, hogy az alaptevékenységekben (szűken vett postai szektor) a nemzeti posta versenyképes legyen, ezen felül az egyes piacokon a siker külön-külön játszmákban (s nem elsősorban a szinergiák alapján), a piaci verseny alapján dől el.
 - c) A nemzetközi terjeszkedési stratégia sikerét a tőkeerő és az időzítés jelentős mértékben befolyásolja.

Ezek az előfeltevések az adatgyűjtési szakasz megtervezésében, majd az adatok interpretálását követő elmélet-alkotási kísérlet során lehetnek hasznosak. Egyben segítenek abban, hogy a

kutatás során a kutató (vagyis saját magam) előfeltevéseiből adódó torzításokat tudatosan csökkenthessem az ezen előfeltevésekkel kapcsolatos önreflexió révén⁶¹.

15. ábra: A kutatás logikai váza



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 tervezett 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:

⁶¹ Reflexivitás, önreflexió az a folyamat, amely során a kutató kritikusan reflektál magára, mint kutatóra (mint az „emberi eszközre”). Ebben a folyamatban a kutató tudatosan éli meg és kezeli saját szubjektivitását a kutatási folyamat teljes egészében (Lincoln-Guba, 2000).

- 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). A kvantitatív elemzés mint módszertan alkalmazása csak kiegészítő szerepet kap, a kutatás alapvető irányultságát nem befolyásolja.
- 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, scenárióalkotás

A *scenárióalkotás* logikai lépései:

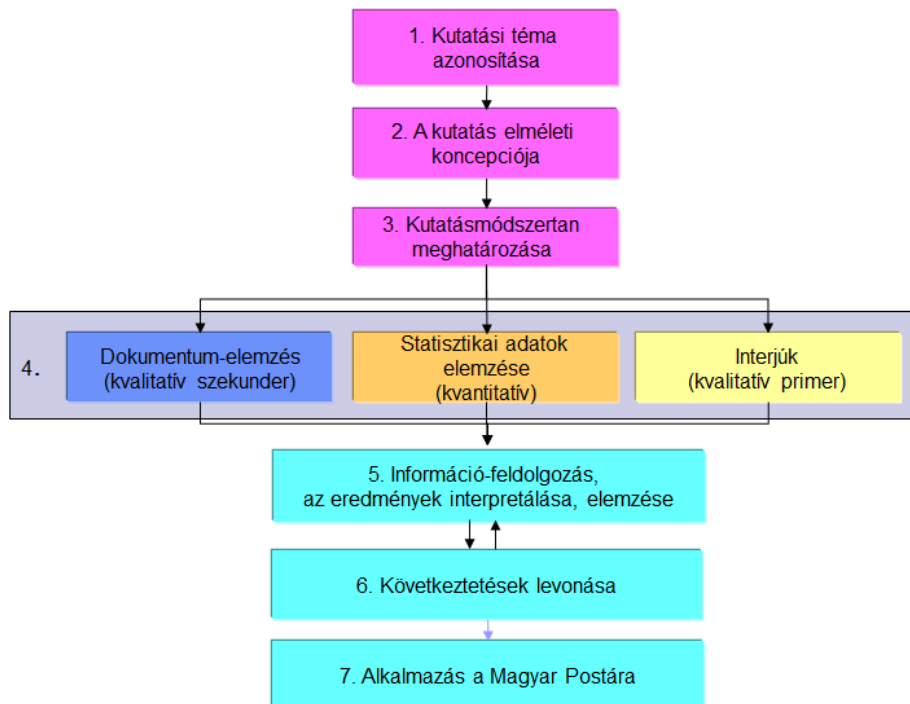
- 1) A legfontosabb stratégiai kérdések azonosítása (strategic issues) a postai szektorban.
- 2) Milyen *stratégiai csoportok képezhetők* az inkumbens postai körben?
- 3) A jövő szempontjából fontos tényezők azonosítása.
 - i) Mi az, ami nagy valószínűséggel nem fog változni, ami állandó marad?⁶²
 - ii) Melyek a legfontosabb hajtóerők és bizonytalansági tényezők?
 - iii) Ezen tényezők közül melyiknek mekkora lehet a hatása a szektor jövőjére, illetve melyik mennyire tekinthető bizonytalannak (mennyire jelezhető előre nagy valószínűséggel)?
- 4) A kritikus és bizonytalan tényezők hatásának és kapcsolatrendszerének meghatározása alapján milyen lehetséges kimenetekre kell felkészülni?

⁶² Erre az aspektusra Naisbitt (2006, pp.3-9) hívta fel a figyelmet. Mivel a disszertáció elsősorban a változást helyezte fókuszba, erről kevesebb szó esett, de fontos kérdés az is, hogy melyek a stabil pontok, amelyek nagy valószínűséggel nem változnak 10 éves időtávon.

- 5) Milyen stratégiai scenáriók (belsőleg konzisztens és valószínű jövőállapotok) lehetségesek a postai szektorban immár a magyar egyetemes szolgáltató szemszögéből?
- 6) Mit jelenthet ez a magyar egyetemes szolgáltató számára?

A fentiekkel összhangban az alábbi ábrán foglaltam össze kutatás tervezett lépéseit és ezek sorrendjét.

16. ábra: A kutatás folyamata és logikai felépítése



A *dokumentum-elemzés* elsősorban tanulmányok, publikus postai szektorra vonatkozó dokumentumok mint szekunder információk elemzésén alapul. A nemzeti posták által kiadott stratégiai és elemző dokumentumok az inkubens posták saját hivatalos nézőpontjára világítanak rá. A szintén publikus, túlnyomó többségben tanácsadó cégek által (pl. az Európai Unió vagy az IPC felkérésére) készített tanulmányok egy olyan szakértői kör véleményét tükrözik, amelyek jelentős - sok esetben formális - befolyást gyakorolnak(tak) a politikai környezet alakulására, valamint az inkubens posták és a potenciális belépők stratégiai döntéseire.

A rendelkezésre álló *statisztikai adatok elemzésének* (primér kvantitatív kutatás) célja elsősorban a postai szektor leíró jellemzése, lehetséges csoportosító ismérveinek feltárása, majd az eredmények kritikus felhasználása a hajtóerők azonosítása és a csoportok (klaszterek) képzése során. A statisztikai elemzés kapcsán elsősorban az IPC adatbázisára támaszkodom, mert ennek az adatbázisnak a megbízhatósága és tartalma (teljessége) megfelelő és elegendő is. Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy a forrásadatok megbízhatósága nem minden esetben ellenőrizhető és a rendelkezésre álló adatok még az IPC-adatbázisban sem teljes körűek. Az alkalmazható statisztikai eszköztár elemei közül a következő módszerekkel elemzem a rendelkezésre álló múltbeli adatokat:

- leíró és feltáró adatelemzés,
- keresztábla-elemzés,
- regresszió-számítás.
- többváltozós struktúra-feltáró módszerek (klaszter-elemzés).

A kvantitatív kutatás várható outputja a vizsgált sokaság (fejlett posták) elemeinek csoportosítása, valamint a csoportok közötti differenciáló tényezők meghatározása.

Az adatgyűjtési szakasz további gazdagítása és validálása érdekében *egy próbainterjú* tapasztalatai alapján véglegesítem az interjúvázlatot, majd *10-15 feltáró kvalitatív (félig-strukturált, nem standardizált) interjú* lefolytatását tervezem olyan szakemberekkel, akik részben belülről, részben kívülről látják/látták a postai szektort befolyásoló tényezőket.

Az interjúval mint kvalitatív kutatás módszertannal szemben támasztott követelményekről, valamint az interjú-alapú kutatás előkészítéséről, folyamatáról, buktatóiról és feldolgozásáról részletesen ír – többek között - a témában klasszikusnak tekinthető Kvale (1996) és King-Horrocks (2010). Kvale két különböző interjú-megközelítést ír le két metaforával. A *bányász (miner)* metaforában a tudás maga el van ásva mentálisan és az interjú vezetőjének a fő feladata az értékes érc felfedezése. Néhány bányász objektív, számszerűsíthető tényeket keres, más az alapvető jelentés információmorszáit keresi. A tudás mindkét koncepcióban arra vár az interjúalany belsejében, hogy a bányász felfedezze és tisztán a felszínre hozza. A másik, az *utazó (traveller)* metaforában Kvale ugyanakkor úgy fogja fel az interjúvezetőt, mint egy utazót, aki miután hazaér, egy történetet mesél el, elmondja úti élményeit. Az utazó az útja során emberekkel találkozik, velük beszélgetésbe elegyedek, és a megélt valóságra vonatkozó

saját történeteikre kíváncsi, a tapasztaltak pedig az utazóra is visszahatnak. Az első metafora a modern tudományfelfogást tükrözi, míg a második a valóság posztmodern értelmezésével van összhangban.⁶³ *Módszertani megközelítésben a bányász metaforát kívánom követni.* Ebben az esetben a kvalitatív kutatás során különös figyelmet kell fordítani a résztvevők természetesen megjelenő kognitív torzításainak csökkentésére.

Az interjú-kutatás hét szakasza (Kvale, 1996, p.88.):

1. Tematizálás (az interjú céljának meghatározása, MIÉRT és MIT kérdéseket kell tisztázni első lépésben).
2. Tervezés (mind a megszerezni kívánt tudásra, mind a kutatás morális aspektusaira figyelemmel kell lenni).
3. Interjú lefolytatása: interjúvázlat alapján reflektív megközelítéssel.
4. Leírás/átírás: az interjú alapanyag előkészítése elemzésre.
5. Elemzés: a kutatás céljának megfelelő elemzési módszer kiválasztása, majd az elemzés végrehajtása.
6. Verifikálás: az eredmények kapcsán az általánosíthatóság, megbízhatóság és érvényesség biztosítása.
7. Beszámolás: az eredmények kommunikálása a tudományosság kritériumainak megfelelően.

A felkészülés során a tervezési szakaszban a vázolt hét lépés megtervezése szükséges a hibák (akár módszertani, akár tartalmi) minimalizálása érdekében. Jelen esetben fontos kérdés a *kutatás résztvevőinek meghatározása: a saját felkérést hólabda-technikával kívánom kiegészíteni.* Kiemelt figyelmet fordítok a heterogenitás mellett a *függetlenség* biztosítására, így azokat a potenciális szakértőket, akik függelmi viszonyban vannak velem, kizártam a potenciális körből.

⁶³ Kvale (1996, p.3-5.) alapján.

Az *interjúk tartalomelemzése* a kutatás egyik legfontosabb fázisa, amikor sor kerül az elmélethez (összefüggés-rendszerhez) való visszacsatolásra. A tervezetthez hasonló iparági scénárió-tervezés eredményét mutatja be (Ringland (2006), pp.380-384.) a telekommunikációs szektorra: a scénárió-tervezés három bizonytalansági tengely (verseny, konvergencia, csatorna) mentén négy scénáriót bontott ki. Godet (2006, pp164-170.) alumíniumipari scénáriót mutat be, melyben a belső (alumíniumipari) és a külső változók azonosítását követően részletes struktúra-elemzésre került sor, ennek eredményeképpen került sor a direkt, indirekt és potenciális legnagyobb hatású változók és a függő változók azonosítására, majd ez alapján a scénáriók megfogalmazására. Goodwin-Wright (2001) levélpiazi scénáriók példáján keresztül mutatja be a stratégiai alternatívák értékelésének lehetséges módszertanát.

A tervezett scénárió-tervezés tipológia szerinti besorolását a következő felsorolásban foglalom össze:

1) Makro-jellemzők szerint

- a) Feltáró (ugyanakkor az eredményt egy konkrét USP is használhatja normatív céllal)
- b) Intuitív és analitikus elemekkel vegyes hibrid megközelítés
- c) Komplex (az iparágat befolyásoló összes tényezőt vizsgálja)

2) Mikro-jellemzők szerint:

- a) Termék (a végeredmény minősége és tartalma is fontos, nem csak maga a folyamat)
- b) Leíró (deskriptív)
- c) Terület-alapú (Európa - Magyarország) és intézmény-alapú (iparági-Magyar Posta)
- d) Kvalitatív (kvantitatív elemekkel társítva - ez javítja az eredmény robusztusságát)
- e) Résztvevő (a gondolatokat számos résztvevőtől gyűjti)
- f) Bevonó (különböző szakértőket bevonó)
- g) Pillanatfelvétel (lánc-elemekkel)
- h) Heterogén tényezők figyelembe vételével
- i) Integrált (a tényezők közötti interakció jelentős)

A scénárió-tervezés teljes folyamata percepciókon alapul. A releváns adatok, információk kiválasztása, a statisztikai adatok elemzése során a saját kutatói szemüvegen keresztül jutok következtetésekre. A kutatás során pedig a kutatók és a résztvevők percepciói befolyásolják az

eredményeket. Az eredmény szükségszerűen tartalmaz egyedi, személyes és szubjektív elemeket. Ugyanakkor a kutató felelőssége a folyamat során, hogy módszertani szigorral, a teljes kutatási folyamat részletes és sűrű dokumentálásával (és ezek nem teljeskörű bemutatásával), a jó gyakorlat igényével, triangulációval, a résztvevőkhöz történő visszacsatolással növelje a kvalitatív kutatás érvényességét. Így a kutatás eredményét olvasva mind az elméleti, mind a gyakorlati szakember jobban eldöntheti, hogy számára a kutatás mely momentumai, részeredményei autentikusak.

6. Kutatás eredményei

Az első részben a makrokörnyezeti tényezők feltárására teszek kísérletet a PESTEL-elemzés logikája alapján. Ezt követően elemzem a postai szektort a porteri iparág-elemzési modellt felhasználva. Ennek eredményeképpen a postai szektor jövőjét befolyásoló tényezők nyers listáját állítom össze. A fejlett posták adatainak többváltozós statisztikai elemzésével kísérletet teszek a heterogén postai piac szereplőinek csoportosítására azzal a céllal, hogy olyan homogénebb csoportokat azonosíthassak, amelyek számára ugyanazok, vagy hasonló környezeti tényezők relevánsak. Közelítve a Magyar Postához, röviden bemutatom a Magyar Posta múltját és jelenét, hiszen az interjúk során (az interjúalanyok releváns tapasztalati háttéréből kiindulva) már a nemzeti piac és a magyar egyetemes szolgáltató állt a fókuszban. Ezt követően a kvalitatív kutatás eredményeit mutatom be, itt már a Magyar Posta számára releváns scenárióképző tényezők véglegesítése a célom. Végül az eredményeket szintetizálom és alkalmazom a magyar egyetemes szolgáltató esetére.

6.1 Környezet-elemzés - kihívások a postai szektorban

A szakirodalom tanulmányozása alapján a következő csoportokat képeztem azokból a tényezőkből és kihívásokból, amelyek döntő befolyást gyakorolhatnak az inkumbens posták jövőjére: szabályozási környezet változása (elsősorban a liberalizáció hatásai és a liberalizált piacon napirendre kerülő új szabályozási kérdések a levélpiacon) és az irányítási rendszert érintő változások; a gazdasági környezet alakulása és a globalizáció, technológiai fejlődés hatásai (elsősorban az e-helyettesítés hatása), a társadalmi környezet és ügyféligények

változása. A környezet változásait, valamint a bizonytalan tényezőket a klasszikus PESTEL-elemzés logikája szerint tekintem át:

1. politikai-jogi környezet változása⁶⁴,
2. gazdasági környezet változása,
3. technológiai környezet változása
4. társadalmi-szociális környezet változása,
5. természeti környezet.

A módszer korlátainak dokumentálása mellett ugyanis egyetértés mutatkozik abban, hogy a PEST (és leszármazottjai, továbbfejlesztett variációi) módszer kiváló kiinduló pontot (ötletgenerálás) jelent a szcenárió-tervezés első lépéséhez (Burt et al, 2006, Walsh, 2005, MacKay-McKiernan, 2006). A lehetséges külső hajtóerők azonosításához a PEST jól érthető keretet ad, eredményei segíthetnek a szcenárió-tervezés során a tényezők közötti kapcsolatok és összefüggések, kronológiai függőségek feltárásában.

6.1.1 Politikai-jogi környezet változása a postai szektorban

Az egyik legfontosabb külső tényező, amely befolyásolta és befolyásolja az inkumbens szolgáltatók jövőjét - elsősorban a levélpiacon jövőjét, de a tágan vett postai szektort is - az az *európai és nemzeti szabályozási környezet többlépcsős változása volt*. A releváns Európai Postai Direktíva (97/67/EC Direktíva, amelyet a 2002/39/EC Direktíva módosított) értelmében a változások lényege az volt, hogy a Direktíva az egyetemes szolgáltatási kötelezettség fenntartása mellett a monopól szolgáltatási kör fokozatos szűkítését irányozta elő. Ugyan ez utóbbi, vagyis a piac fokozatos liberalizálása az eredetileg tervezettnél sokkal lassabban és országonként is eltérő ütemben ment végbe, az iránya mégis egyértelmű volt, és a piac liberalizálása megtörtént⁶⁵. Jelenleg már a liberalizációt is tartalmazó direktíva végrehajtásának

⁶⁴ Ezt a két kérdést (jogi és politikai) az iparág sajátos helyzetéből adódóan (a politika, a kormány egyben a legfontosabb jogszabályok alkotója is) összevontan elemzem.

⁶⁵ Visszautalok arra a pontra, hogy pl. a szabályozási környezet változása az érintett nemzeti szolgáltatók által befolyásolható-e. Az elmúlt időszak tapasztalatai alapján nyilvánvaló, hogy a nemzeti posták/nemzeti hatóságok - saját érdekeik képviselőiként - intenzíven befolyásolták a szabályozó

értékelése van napirenden (lásd EP (2016)). Az EU - bár megértő az egyetemes szolgáltatást nyújtók nehézségeivel kapcsolatban – összességében elégedetlen a direktíva végrehajtásával és az elért eredményekkel, hiszen a verseny továbbra is korlátozott, és az inkubens szolgáltatók a nemzeti piacon megtartották domináns szerepüket a levélpiacon. A szakirodalom és a rendelkezésre álló adatok alapján egyértelmű, hogy az eddig lezajlott változások a szektor szabályozásában (a fokozatos, illetve teljes liberalizáció, illetve már önmagában a liberalizáció fenyegetése is) egyértelműen javították a nemzeti posták hatékonyságát (a kérdés esettanulmányokkal alátámasztott elemzését lásd London Economics, 2003). A termelékenység egyik klasszikus mérőszáma (az egy alkalmazottra jutó levélküldemények száma) az 1990-es évek eleje óta nő, az egy alkalmazottra jutó árbevétel és a teljes tényező termelékenység úgyszintén. A teljes igazsághoz hozzátartozik, hogy a szektorban foglalkoztatottak száma – különösen az elmúlt években – jelentősen csökkent (IPC, 2010), és ez a csökkenés a 2010 után is folytatódott. A foglalkoztatottak száma 4,4%-kal csökkent az EU 28 tagországában 2013-ban 2012-hez képest (EP 2016, p.14). A következő fejezetben röviden bemutatom az európai és magyar szabályozás jelenlegi státuszát.

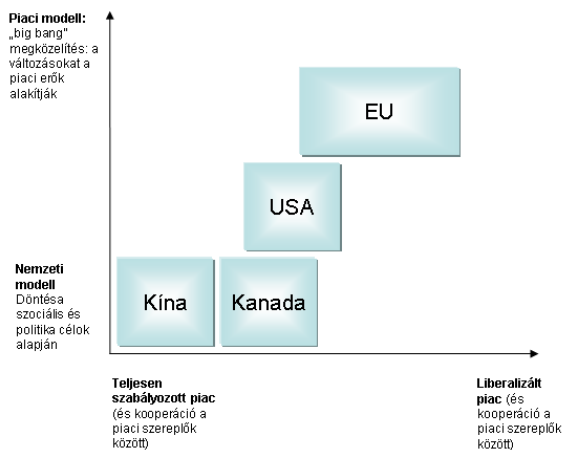
6.1.1.1 Nemzetközi és nemzeti szabályozás

Az európai postai szektort alapvetően befolyásolja az európai postai szektor szabályozási környezetében lezajlott és tervezett változások sora. A világ szabályozási gyakorlatának elemzése nem célom, ugyanakkor azt fontos leszögezni, hogy az európai szabályozási környezet liberálisabb és piacbarátabb logikát követ, mint az amerikai vagy a kanadai, a fejlődő országok postáiról nem is beszélve. Míg Kínában a postai szolgáltató teljesen állami, nemzeti postaként szabályozott és monopolhelyzetben működik, addig a spektrum másik végén azok az európai posták foglalnak helyet, ahol a piac-orientáltabb koncepciót követő kormányok (pl. angol, holland) már a liberalizáció első körében kitették a piaci erőknek az inkubens szolgáltatót. Ezek a postai szolgáltatók ugyanakkor ez erősebb és felkészültebb szereplők közé

környezet alakulását. Jelentős részben ennek tudható be az, hogy az eredetileg célul kitűzött teljes piacnyitási dátum többszöri és lépcsős elhalasztására sor került.

tartoztak már a liberalizációs döntést megelőzően is, jellemzően globális vagy regionális szerepre törve, tehát itt az érintett egyetemes szolgáltatóknak is érdekében állt a változások élére állni.

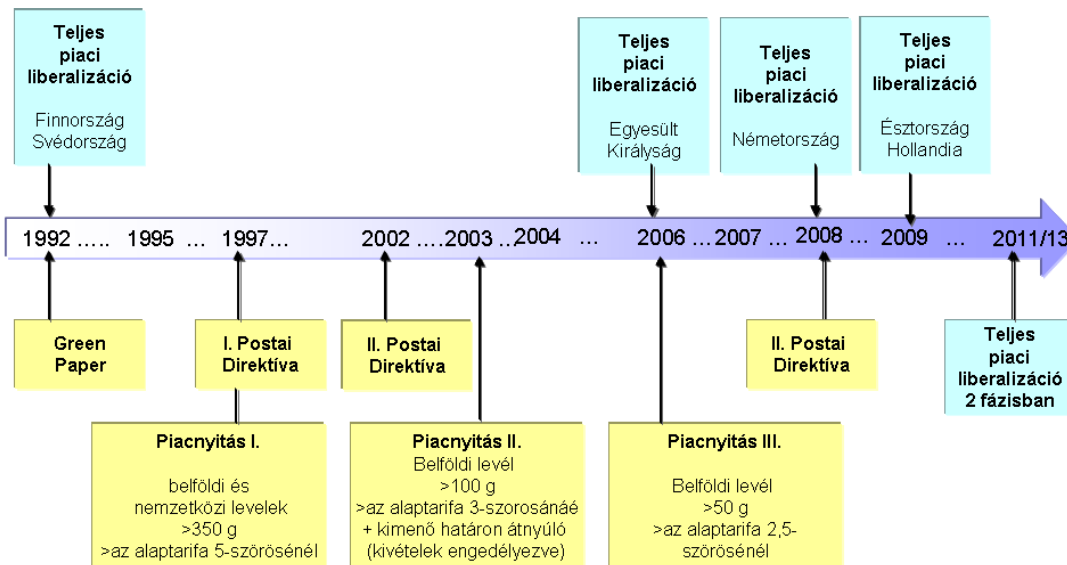
17. ábra: Szabályozási modellek összehasonlítása



Forrás: From To (2006), p.8.

Az egységes európai piac megteremtése és a verseny elősegítése – röviden, de nem teljesen precízen ezen szektorok deregulációja – az európai hálózatos iparágakban (légi és vízi közlekedés, energetika, gáz, postai szolgáltatások, telekommunikáció és vasút) a kezdetektől az európai ipar- és gazdaságpolitika előterében állt. Az európai postai szektor liberalizálására vonatkozó kezdeményezések 1991-ben, az ún. Zöld Papír (Green Paper) publikálásával kezdődtek. Ennek folytatásaként 1995 júliusában született meg az a Postai Direktíva, amely a postai szektor-fejlesztés közös irányainak kijelölése mellett a fokozatos és többlépcsős piacnyitás mellett tette le a voksot. Ez jelent meg az elfogadott 97/67/EC Direktívában, majd a 2002/39/EC Direktívában. A liberalizáció főbb állomásait a 18. ábra mutatja be.

18. ábra: A liberalizáció állomásai



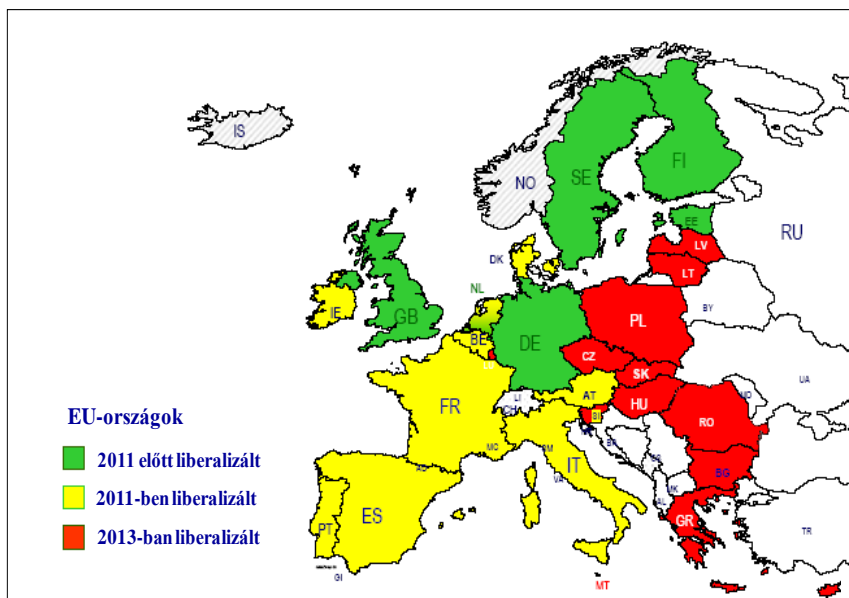
Forrás: WIK (2009), p.2.

Az eredetileg tervezett 2009-es piacnyitási dátum nem valósult meg, ugyanakkor több országban (Nagy-Britannia⁶⁶, Svédország) korábban megtörtént a teljes piacnyitás. Az Európai Unió Közlekedési, Hírközlési és Energia Tanácsa 2007. október 1-jén alakította ki álláspontját a harmadik postai irányelv kérdésében. Az Európai Parlament (EP) plenáris ülése korábban, 2007. július 11-én szavazott a postai irányelvhez kapcsolódó Ferber-jelentésről. A Miniszterek Tanácsa soros ülésén támogatta az EP által jóváhagyott kétlépcsős piacnyitást, nevezetesen egyrészt 2010. december 31-ét; másrészt az új tagállamok (Bulgária, Észtország és Szlovénia kivételével), továbbá Görögország és Luxemburg esetében az irányelv végrehajtásának maximum két évvel történő elhalasztását. A Tanács pontosította a viszonyossági záradék alkalmazásának rendszerét is, eszerint a záradékot 2011. január 1. és 2012. december 31. között

⁶⁶ Nagy-Britanniában több lépcsőben került sor a piac teljes liberalizálására. 2003-ban a tömeges feladás liberalizálása után 2004 májusától a Royal Mail hozzáférést biztosít kézbesítési hálózatához (downstream access), 2006-tól pedig a teljes piac megnyílt. 2007-ben a versenytársak a teljes piac 1,5%-át tudhatják magukénak (Postcomm, 2007).

lehet alkalmazni olyan postai szolgáltatók külföldi, már liberalizált piacú tagállamban történő engedélyezése esetén, amely társaságok saját nemzeti piacukon a kétéves periódusban még a monopólium előnyeit élvezik. A tagállamok kormányzatainak politikai döntése után az Európai Unió Tanácsa ennek megfelelően véglegesítette a tanácsi ún. közös álláspontját, amelyet ezt követően továbbított az Európai Parlamentnek, az EP pedig 2008-ban döntött a *kétfázisú liberalizáció* mellett. 2011. január 1-jével Észtország, Finnország, Németország, Hollandia, Svédország és az Egyesült Királyság után 10 ország (Ausztria, Belgium, Bulgária, Dánia, Franciaország, Írország, Olaszország, Portugália, Spanyolország, Szlovénia) nyitotta meg postai piacát. Ezzel a lépéssel a levélvolumenek tekintetében az EU-piac 95%-a liberalizált lett. A fennmaradó 11 ország (köztük Magyarország) két év múlva, 2013. január 1-jén liberalizálta postai piacát (lásd:19. ábra).⁶⁷

19. ábra: Többfázisú liberalizáció Európában



Forrás: WIK (2009), p.20.

⁶⁷ Nemzetközi hírlevél, 2007. október 5. és 2011. január 10. alapján.

A szabályozási kérdéskör utolsó elemeként meg kell említenem azt a témát, amely a közgazdászok között teljes konszenzust élvez az elmélet szintjén: a liberalizációnak úgy kell megtörténnie, hogy a pálya egyik térfélre se lejtessen (level playing field). Ebbe a kérdéskörbe tartozik az azonos ÁFA-besorolás⁶⁸, az azonos munkajogi feltételrendszer, vagy éppen a következő pont témája: a keresztfinanszírozás tilalma és ennek hatékony betartatása. Ezekben a területeken azonban a közgazdasági konszenzus ellenére politikai konszenzus még nem született, hol az egyetemes szolgáltató felé (pl. ÁFA-kérdéskör, keresztfinanszírozás), hol a piaci versenytársak felé (pl. munkajog) lejt pálya.

Az európai szabályozási szintéren (de az amerikai régióban is) napirendre kerülhet a jövőben az *egyetemes szolgáltatás újradefiniálásának* szükségessége. A trend egyértelműen az USO kiterjedésének szűkítése irányába hat azzal a céltűzéssel, hogy az egyetemes szolgáltatás alkalmazkodjon a változó ügyféligényekhez és feleljen meg az új technológiai, gazdasági és társadalmi kihívásoknak egyaránt (EP 2016, p.6.).

Az európai szabályozási szintéren új kérdésként került napirendre a *határokat átlépő csomagkézbesítés szabályozása*. A kiindulópontot itt az jelentette, hogy ugyan az elektronikus kereskedelem növekszik, de az a növekedés egyenlőtlen (60%-ban UK, Németország és Franciaország adja a volument). Ugyan 4 milliárd csomagot küldenek az EU-ban, de ez a szám jóval magasabb lehetne, ha a magas szállítási költségek nem akadályoznák a határon átnyúló kereskedelmet. Ráadásul óriási és (költségoldalról) indokolhatatlan különbségek vannak a nemzetközi küldemények árazásában. Ezért az EU az „Európai digitális egységes piaci stratégiában” célul tűzte ki a *határon átnyúló csomagforgalom szabályozását* azzal a céllal, hogy jelentős mértékben javuljon az ártraszparencia és az ügyfelek (különös tekintettel a kis- és középvállalatok) választási szabadsága, valamint az intenzívebb versenynek köszönhetően csökkenjen árszínvonal (EB, 2016). Ez a kezdeményezés a telekommunikációs roaming szabályozás postai megfelelőjeként („csomag roaming”) került be a köztudatba, és

⁶⁸ Ebben a kérdéskörben a lényeg az, hogy az egyetemes szolgáltatási kör a legtöbb európai országban nem ÁFA-köteles tevékenység, míg a versenytársak szolgáltatásai azok. Ez semmiképpen sem tekinthető versenysemleges megoldásnak.

megvalósulása esetén forgalomnövekedést (az e-kereskedelem ösztönzése révén) és egyben profitszökkenést eredményezhet a szolgáltatók oldalán.

6.1.1.2 Magyar helyzet – nemzeti szabályozás

A 2004. január 1-jétől hatályos a postáról szóló 2003. évi CI. törvény két lépésben szűkítette a fenntartott szolgáltatási kört. 2004. január 1-jétől a legfeljebb 100 gramm tömegű belföldi, illetve nemzetközi levélküldeményekkel és címzett reklámküldeményekkel kapcsolatos szolgáltatás (amennyiben a szolgáltatás díja alacsonyabb, mint az egyetemes szolgáltatási kör leggyorsabb szolgáltatási kategóriájának első súlyfokozatába tartozó levélküldemény díjának a háromszorosa) tartozott a fenntartott postai szolgáltatások körébe. 2006. január 1-jétől a Postatörvény tovább szűkítette a fenntartott postai szolgáltatások körét (legfeljebb 50 gramm, és az egyetemes szolgáltatási kör leggyorsabb szolgáltatási kategóriájának első súlyfokozatába tartozó levélküldemény díjának két és félszereséig). A postáról szóló 2003. évi CI. törvény az **egyetemes postai szolgáltatási kört** az alábbiak szerint határozta meg: a kettő kilogrammot meg nem haladó tömegű belföldi és nemzetközi levélküldeményekkel; címzett reklámküldeményekkel és nyomtatványokkal kapcsolatos postai szolgáltatás; a húsz kilogrammot meg nem haladó tömegű belföldi és nemzetközi postacsomagokkal kapcsolatos postai szolgáltatás; a vakok írását tartalmazó, hét kilogrammot meg nem haladó tömegű belföldi és nemzetközi küldeményekkel kapcsolatos postai szolgáltatás.

Az egyetemes postai szolgáltatónak teljes körben, az ország egész területén kell szolgáltatnia. Kormányrendelet határozza meg, hogy az egyetemes szolgáltató mekkora lélekszámú településeken köteles fix pontú szolgáltatást nyújtani, és hol alkalmazhat mobil postát (ez utóbbit 600 lélekszám alatti településeken). Emellett postai küldemények munkanaponkénti legalább egyszeri gyűjtése és házhoz kézbesítése is kötelező (ez heti ötszöri kézbesítési követelményt jelent). A díjaknak a szolgáltatás nyújtásának költségein kell alapulniuk, a díjképzésnek áttekinthetőnek, megkülönböztetéstől mentesnek és az igénybevevők által megfizethetőnek kell lenniük, a díjak nem tartalmazhatnak a piaci helyzetből származóan felárat.

Magyarországon 2013. január 1. óta van hatályban az immár liberalizált piacot szabályozó postatörvény, amely megteremtette a lehetőséget arra, hogy az 50 gramm alatti levélküldemények (pl. számlalevelek) piacára új szereplők is belépjenek, szabályozta ennek

feltételeit és folyamatát. Csupán a hivatalos iratokra vonatkozó ajánlott postai szolgáltatásokra őrizte meg kizárólagosságát a kijelölt egyetemes szolgáltató, a Magyar Posta. Mivel az egyetemes postai szolgáltatás fontos szerepet játszik a társadalmi és területi kohézióban, a postai szolgáltatás folyamatos biztosítására vonatkozó állami feladat ellátására a postai szolgáltatásokról szóló 2012. évi CLIX. törvény 2020. december 31-ig a Magyar Posta Zrt.-t jelöli ki. 2016 közepéig egyetlen egyetemes postai szolgáltatást helyettesítő postai szolgáltatásokra vonatkozó engedélyt adott ki az MNHH, 2013. december 13-án vette nyilvántartásba a City Mail Hungary Kft.-t, azonban mindeddig (2016 végéig) ez a cég nem okozott érdemi volumencsökkenést a Magyar Postának. A törvény emellett megteremtette az egyetemes szolgáltatás többletterheinek finanszírozási lehetőségét is (kompenzációs alap létrehozása a piacra lépők befizetéseiből, amelynek részleteit a 336/2012. (XII. 4.) Korm. rendelet az Egyetemes Postai Szolgáltatást Támogató Számla működésének részletes szabályairól tartalmazza).

A Postatörvény 2016-os módosítása (27/A §)⁶⁹ – a postai hálózat ésszerűsítése és az eredményes működés biztosítása érdekében - lehetővé tette a postai hálózat strukturájának átalakítását úgy, hogy 10.000 fő alatti településeken pénzügyintézetek is végezzenek postai szolgáltatásokat. Mivel a kisebb településeken lényegében csak a takarékszövetkezetek rendelkeznek fizikai jelenléttel, a változtatás politikai háttérében a postai és a takarékszövetkezeti hálózat közötti lehetséges szinergiák kihasználása lehetett.

6.1.1.3 Az irányítási rendszer változása

Az európai nemzeti posták irányítási rendszerében jelentős változások zajlottak le az elmúlt 15 évben. 20 évvel ezelőtt a nemzeti posták (amelyek akkor jellemzően még a telekommunikációs

⁶⁹ 27/A.§ szerint „Az egyetemes postai szolgáltató az olyan településeken történő szolgáltatásnyújtás biztosítása érdekében, amelyek bejelentett lakóhely szerinti népességszáma nem haladja meg a tízezret, pénzügyi intézménnyel is köthet olyan szerződést, amely alapján a pénzügyi intézmény az 5. §-ban meghatározott postai szolgáltatást, postai szolgáltatásokhoz kapcsolódó, kiegészítő fiókberleti szolgáltatást, postai értékcikk forgalmazást, továbbá a kizárólag az egyetemes postai szolgáltató által forgalmazott értékpapírokkal kapcsolatos szolgáltatást, valamint illetékbélyeg-továbbértékesítést végez.” (2012. évi CLIX. törvény a postai szolgáltatásokról)

és műsorszórási tevékenységet is magukba foglalták) jellemzően állami hivatalként funkcionáltak. A lehetséges jogi formákat, amelyek egyben balról jobbra haladva a jellemző fejlődési pályát is megjelenítik, az alábbi táblázatban foglalom össze.

17. táblázat: A nemzeti közszolgáltató lehetséges jogi formája⁷⁰

Állami adminisztráció	Állami közszolgáltató (speciális státuszban)	Állami vállalat	Magánvállalat
A Posta kormányzati osztály, entitás vagy hivatal	A Posta a törvényhozás által létesített vállalat, közigazgatási törvények szerint működik	A Posta a Társasági törvény alatt működik, jellemzően részvénytársaságként	A Posta társaságként működik, teljesen vagy részben privatizált, amely a tőzsdén jegyzett is lehet
Közigazgatási jog		Polgári jog	
Köztulajdon			Magántulajdon
Pl. korábban lengyel	pl. USA	pl. magyar, lengyel	pl. német, holland

Forrás: Guslain, Pierre (ed.) (2004), p. 7. , aktualizálva

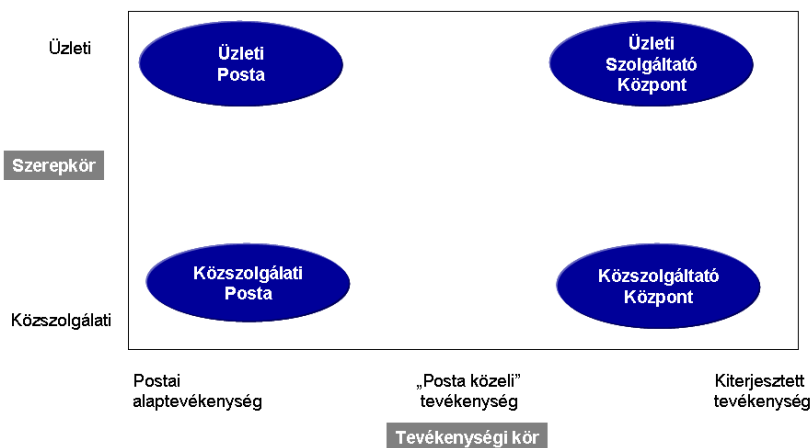
Az elmúlt 20 évben jelentősen megváltozott a nemzeti posták tulajdonosi struktúrája, a fejlett postai szolgáltatók túlnyomó többsége ugyan állami tulajdonban van, de már szinte mindenütt részvénytársasági formában működik. Egyre növekvő önállósággal bír a postát irányító menedzsment, s néhány országban kapnak szerepet a magánbefektetők is (lásd 3. melléklet: Az európai országok és tulajdonosi struktúra). Az IPC (2014, p.24.) 45 postát tartalmazó gyűjtése szerint 2013 végén már csupán 4 egyetemes posta működött kormányzati szervezatként (Ciprus, Hong Kong, India, USA). Ezen kívül 9 posta volt részben, vagy teljesen magántulajdonban (a görög nincs tőzsdén, az osztrák, belga, angol, szingapúri, német, portugál, maláj és holland posták tőzsdén is jegyzettek), a többi szereplő vagy állami vállalként, vagy részvénytársaságként működik és 100%-ban állami tulajdonban van. Theát még mindig az állami tulajdon a domináns.

Az állami tulajdonos által adott célfüggvény az egyetemes postai szolgáltatók (USP) számára nagyon különböző lehet. A kérdést több dimenzióban is vizsgálhatjuk. Az egyik

⁷⁰ Az eredeti terminológia: Public Administration, Statutory Corporation, Public Company, Private Company

megközelítésben a két alapkérdés az, hogy milyen széles tevékenységi körben és alapvetően üzleti, vagy pedig közszolgálati szerepben mozog a USP.

20. ábra: Pozicionálás a közszolgálati/üzleti – tevékenységi kör dimenziókban



Forrás: saját szerkesztés

BCG (2006) szerint a nemzeti postáknak definiálniuk kell pozíciójukat a sok esetben egymással össze nem egyeztethető három célfüggvény mentén.

1. Szigorú előírások az egyetemes szolgáltatásra vonatkozóan (kézbesítés, gyakoriság, megbízhatóság, hálózat-sűrűség, hagyományos finanszírozási mechanizmusok),
2. Szigorú szociális célok (bérszínvonal és foglalkoztatottság fenntartása),
3. Értékteremtési célok (a versenytársak/a részvénytársak felülteljesítése, munkavállalói nyugdíjak saját finanszírozása, felkészülés a tőzsdére, stb.).

A nemzeti posták között jelentős különbségek vannak és lesznek a tekintetben, hogy mindhárom célkitűzésnek meg kívánják-e felelni (ilyen ma pl. az osztrák, dán, spanyol posta), vagy az egyik célfüggvénynek nem kívánják megfelelni. A holland és a német posta a 2. és 3. célt helyezte fókuszba; a francia és finn az első kettő célra koncentrálnak; a norvég postánál a szociális célfüggvény nem tűnik fontosnak.

Az inkumbens egyetemes szolgáltató kedvező piaci pozíciója mellett számos potenciálisan versenyhátrányt okozó tényezővel terhes – ezek közül a legkritikusabb, amely valóban sebezhetővé teheti a mai piacvezetőket, az élők munkához kapcsolódó költségek és az ehhez tapadó hagyományos intézményrendszer (pl. erős szakszervezetek, örökölt jogok és juttatások,

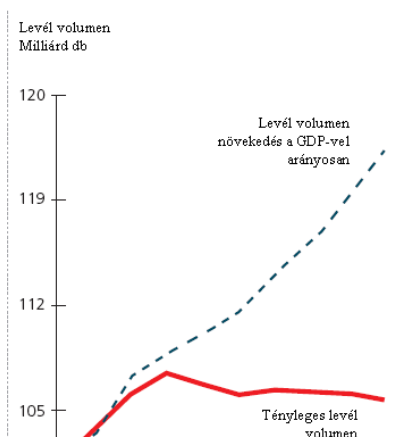
speciális munkaügyi státusz, szigorúbb munkaidő-szabályok, puhább ösztönzési és teljesítménymérési rendszerek (egyéni szinten akár ezek teljes hiánya, sőt tilalma)). Busch-Dünnwald (2006) az inkumbens versenyhátrányát a személyi költségek területén akár 40%-osra becsüli (inkumbens=100, versenytárs=60). A postai szektor élőkommunikáció-igényessége hozzájárul ahhoz, hogy a liberalizáció kérdése komoly politikai kérdéssé vált. Az egyik félelem az, hogy a liberalizáció leépítésekhez, a foglalkoztatottság csökkenéséhez és így érdekképviseleti ellenálláshoz vezet. Az eddigi tapasztalatok azt mutatják, hogy az inkumbens postáknál kezdetben valóban csökken a foglalkoztatottság (nem jelentéktelen az a körülmény, hogy a foglalkoztatottság a teljes szektorban csökkent, s itt éppen az üzleti célfüggvényeket követő posták (német, holland) létszáma nőtt), ám a többi szolgáltatónál jelentkező plusz munkaerő-igény ezt ellensúlyozhatja (London Economics, 2003). Ezt az aggályt az azóta eltelt időszak tényei megerősítették, hiszen valóban csökkent a foglalkoztatottak száma, azonban ennek hátterében elsősorban a levélvolumen csökkenése (és az ehhez szükségszerűen igazított kapacitások), és nem a piacra lépő versenytársak hatása áll.

Az irányítási rendszer kapcsán összefoglalásképpen elmondható, hogy az irány egyértelműen az üzleti szemlélet erőteljesebb megjelenése irányába mutatott a közelmúltban.

6.1.2 A gazdasági környezet változása

Két évtizeddel ezelőtt a nemzeti posták forgalmának alakulása szinte teljes egészében a GDP függvényében volt leírható. Ugyan még ma is erős korreláció mutatható ki az egy főre jutó GDP és az egy főre jutó levél darabszámok között (lásd: 21. ábra), de a kapcsolat a GDP és a levélvolumen alakulása között már nem olyan egyértelmű (nem olyan erős) az EU tagországokban, mint egy évtizeddel korábban (lásd 8. melléklet). A múltbeli adatok alapján bizonyos fontos összefüggések azonosíthatók: a szolgáltató szektor fejlettsége pozitív hatást gyakorol a levélvolumenre; a háztartások száma pozitívan korrelál a levélvolumen alakulásával, a népesség növekedése és jövedelmének növekedése szintén pozitív korrelációt mutat, vagyis a gazdagabb háztartások több levelet kapnak (Nader, 2004).

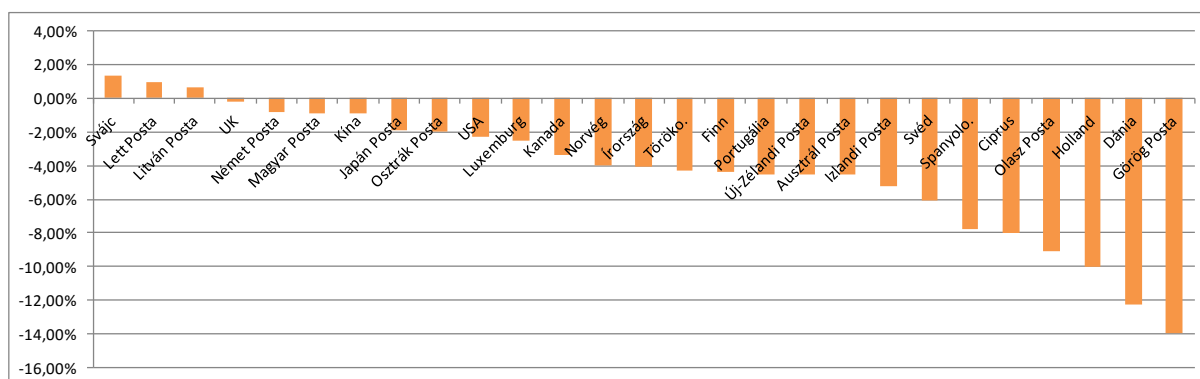
21. ábra: A levélvolumen és a GDP közötti kapcsolat csökkenő relevanciája



Forrás: IPC (2010b), p7.: Ausztrália, Csehország, Dánia, Franciaország, Németország, Görögország, Magyarország, Írország, Olaszország, Japán, Portugália, Spanyolország, Svédország, Nagy-Britannia alapján készült grafikon

A tagországok levélforgalma az elmúlt években nem tudott lépést tartani a GDP növekedési ütemével, egyértelműen elszakadt attól. Az elmúlt 4 évben az átlagos növekedés a fejlett posták adatait alapul véve már negatív lett, ahogy azt az alábbi ábra részletesen bemutatja (lásd 22. ábra). Az elmúlt 5 éves időszak átlagában csupán három posta esetében látunk kis pozitív értéket, vagyis a tendencia teljesen egyértelműen negatív. Azért érdemes az 5 éves átlagot elemezni, mert év/év alapon az egyszeri hatások (választások, törvény által előírt feladatok végrehajtása) befolyásoló szerepe erős lehet, azonban öt éves időtávon a trend tisztábban kirajzolódik.

22. ábra: A levél volumenek alakulása (CAGR - 2011-2015)



Forrás: IPC (2016) Statistical Database alapján saját szerkesztés

A levélszegmensből származó bevételek – elsősorban az áremelés ellensúlyozó hatásának köszönhetően - ennél kedvezőbben alakultak, de az ma már nem kérdés, hogy a „postai

aranykornak” a fizikai levéltovábbítás területén vége, s a postai iparág jövőjét a gazdaság általános fejlődési üteménél több, komplexebb és bizonytalanabb tényezők határozzák meg.

Nader (2004) felhívja a figyelmet arra, hogy az inkubens posták által jelentett volumeneknél magasabb volumenadatokat kapunk akkor, ha a versenytársak (más piacain megjelenő nemzeti posták és magánszolgáltatók) által kezelt küldeményeket is figyelembe vesszük. Különösen a címezetlen nyomtatványok és katalógusok piacán jelentős ennek hatása. Az összesített levélvolumenekre a postai szolgáltatások árának növekedése növekvő gazdasági nyomást helyez, mert növekvő árszint mellett az üzleti nagyfeladók még komolyabb ösztönzést kapnak a postai költségek csökkentésére vonatkozó intézkedések bevezetésére (pl. küldeménykonszolidáció, digitalizáció, stb.).

Kezdetektől egy természeténél fogva globális iparágról van szó, hiszen a levél- és csomagküldemények soha nem álltak meg a nemzeti határoknál. Ugyanakkor a kommunikációs szempontból egyre szűkülő világban (a távolságok egyre gyorsabb áthidalhatók) jelentősen megváltoznak a játékszabályok. A verseny a nemzetközi szinten is egyre erősödik: a globális nagy posták (DPWN, TNT, Royal Post, Francia Posta)⁷¹ leányvállalatai (DHL, TNT, GLS, DPD) már minden európai piacon jelen vannak, s egyre több üzleti megállapodás sorsa globális központokban dől el. Emellett a kisebb nemzeti posták egymás piacain is megjelennek (erre konkrét és közeli példa az Osztrák Posta regionális logisztikai akvizíciós stratégiája). Ezen kívül a korábban csak a kapcsolódó iparágakban tevékenykedő piaci szereplők (lapterjesztők, csomagküldők, logisztikai szolgáltatók) is versenyt támasztanak/támaszthatnak - belépve a nemzeti posták piacaira. Amennyiben a versenyt tágan értelmezzük, akkor nem feledkezhetünk meg arról sem, hogy a telekommunikációs iparág szereplői is versenyt támasztanak helyettesítő szolgáltatásaik sorával (SMS, EBPP (Electronic Bill Presentment and Payment), Internet, stb.). Összességében elmondható, hogy ugyan a levélszegmensben a vártnál lassabban alakult ki versenyhelyzet, ugyanakkor a hírlapok és címezetlen nyomtatványok kézbesítésében erősödött a verseny, s ennek hatására a nemzeti postai szolgáltatók szinte mindegyike jelentős

⁷¹ A négy nagy piac nemzeti postája kb. az európai levélforgalom 70%-át, a csomagforgalom 80%-át tudhatja magáénak.

hídfőállásokat veszített. A logisztikai, csomag és expressz piacon pedig minden szinten (nemzeti, regionális, globális) intenzív a verseny.

Globális iparágakban a stratégiai alternatívák (Porter, 2006, p.270-271.) a következők:

1. Széles választékban folytatott globális verseny
2. Globális összpontosítás
3. Összpontosítás egyetlen országra
4. Megvédett piaci űr (a piaci verseny korlátozásával)

A verseny növekedésével vajon nő vagy csökken az együttműködés valószínűsége a nemzeti posták között? A nemzeti posták között hagyományosan erős a kooperáció a nemzetközi küldeményforgalom területén (nemzetközi levél és csomag, expressz szolgáltatások). A verseny erősödésével párhuzamosan nőhet a kooperáció iránti igény olyan területeken is, ahol ez korábban nem merült fel. Az elmúlt években például több próbálkozást láttunk a direkt levél területén születő együttműködésre (pl. svájci posta nemzetközi együttműködési szerződéseke kötött ezen a területen).

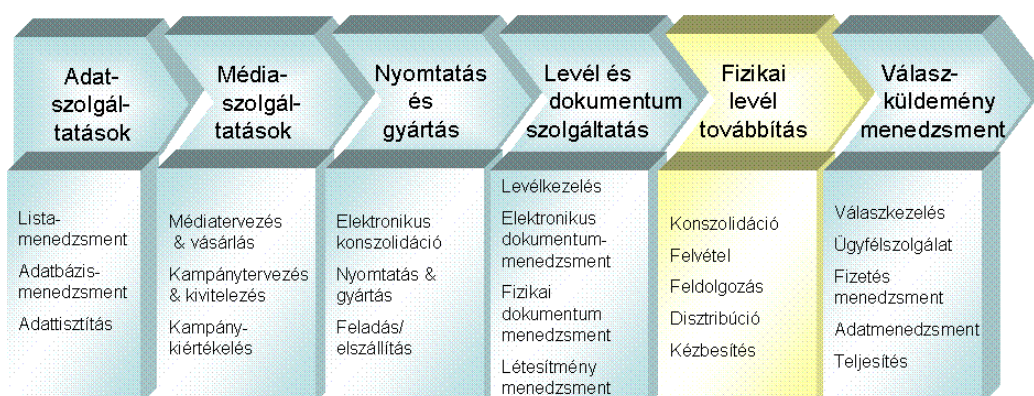
A nemzeti posták a hálózat jobb kihasználása érdekében szektoron kívüli szereplőkkel is stratégiai megállapodásokat kötöttek: az angol és a német posta telekommunikációs eszközök, a német posta elektromos energia-szolgáltatások értékesítésében működik közre értékesítési partnerként. Azt láttuk a közgazdasági háttér áttekintésekor, hogy a versenytársak minden bizonnyal meg sem próbálkoznak majd az inkumbens szolgáltató üzleti modelljének szolgai másolásával, az eddigi liberalizációs tapasztalatok azt mutatják, hogy az új belépők (sőt a más piacaira belépő inkumbensek is) más üzleti modellben gondolkodnak/gondolkodtak.⁷²

Az üzleti (feladói) oldalon a levélküldemények struktúráját az értéklánc változó percepciója is befolyásolja. A levél értéklánc hagyományos percepciója szerint a levelek, különböző dokumentumok és csomagok fizikai továbbítására gondolunk. Ez a szűk értelmezés azonban mára részben idejétmúlt és káros – ez utóbbi abban az értelemben, hogy szükségtelenül limitálja

⁷² Egy példa: Nagy-Britanniában a Royal Mail piacát támadva a TPG és Express Dairies-zel kötött szövetséget csomagok házhoz-szállítására a „tejesemberek” közreműködésével.

a postai szolgáltatók gondolkodási sémáit és így üzleti lehetőségeit is. Ezt több postai szolgáltató felismerte, és egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek az ügyfél küldemény-előállítási értékláncába való beépülésre (dokumentum-menedzsment megoldások nyújtására) – ezzel fokozható a hatékonyság (az információ a küldemények paramétereiről felhasználható a fizikai értéklánc optimalizálásában), és egyben csökkenthető az ügyfelek váltási hajlandósága. Ezek a területek olyan diverzifikációs irányokat jelölnek ki a postai szolgáltatók számára, ahol nem mozognak otthonosan, ahol általában nincsenek meg a szükséges képességeik, kompetenciáik. Walsh (2006) ezért amellet teszi a le a voksát, hogy ezeken a valódi versenypiacokon célszerű partnerségekben, szövetségekben, közös vállalatokban, vagy akvizíciókban gondolkodniuk. Mindez csak akkor lehet sikeres, ha a Posta hitelesen kiváló szolgáltatást nyújt az alaptevékenységében, a fizikai küldemény-továbbításban.

23. ábra: A kiterjesztett levél értéklánc



Forrás: Walsh (2006), p.2.

A kapcsolódó versenypiacok kiemelkedő mértékben fejlődtek az elmúlt három évtizedben, ezekben a szegmensekben a szegmentálódó ügyféligényre épülve lényegében új iparágak születtek (ilyen az említett CEP). Ezeket a tevékenységeket valaha szinte teljes egészében a nemzeti posták látták el.

6.1.3 A technológiai környezet változása

Az elmúlt két-három évtizedben olyan változások zajlottak le a kommunikációs piacon, amelyek alapvető hatást gyakoroltak a postai szolgáltatás szerepére. A változás mibenlétét legjobban az alternatív kommunikációs csatornák és eszközök (fax, telefon, mobil telefon, e-mail, internet) terjedésében (penetráció növekedése, költségek csökkenése) lehet megragadni. Ezek helyettesítési hatásának egyenes következménye lehet a lakossági levélkereslet csökkenése. A kereslet-csökkenést az árak növelése bevételi ágon egy ideig ellensúlyozhatja, azonban ez tovább növeli a helyettesítési nyomást a kommunikációs alternatívák irányába (Geddes, 2004, p.62.).

Az első kérdés azonban az, hogy tetten érhető-e ez a bizonyos helyettesítési hatás, amelynek érvényesülését a nemzeti posták hivatalos kommunikációja szinte magától értetődőnek tekinti, s a levélvolumen csökkenéséért is ezt a hatást okolják. Egy 2004-2005-ös tanulmányorozatában a Pitney Bowes (Jimenez, 2005) arra tett kísérletet, hogy egy átfogó kutatásban feltárja a levélvolumen változása mögötti hatóerőket a fejlett országban. *Valódi helyettesítési hatásról* akkor beszélhetünk, ha valamilyen tranzakcióra/kapcsolatfelvételre elektronikus csatornán kerül sor olyan esetben, amit *különben* levélben bonyolítottak volna. Ebből a szempontból az internet-penetráció, a web-látogatási statisztikák elemzése csak olyan szempontból releváns, hogy ezek megteremtik a lehetőséget a helyettesítő tranzakciókra. A tapasztalatok és adatok azt mutatják, hogy az új technológiák megjelenése nem írható le tiszta helyettesítési hatásként. Ha egy kicsit mélyebbre nézünk, ennél komplexebb és differenciáltabb képet kapunk, s négyféle hatásmechanizmust azonosíthatunk:

1. *Tiszta helyettesítési hatásról* abban az esetben beszélhetünk, ha egy új technológia, megoldás megjelenését követően idővel teljesen a régi technológia eltűnéséhez vezet (ez játszódott le pl. a bakelit lemezek-magnókazetták-CD-k területén). Ilyen hatás figyelhető meg akkor, amikor a papíralapú adóbevallás helyébe elektronikus adóbevallás lép, vagy

amikor a korábbi papíralapú személyes levelezést a telefonon történő kommunikáció kiváltja.

2. *Komplementer (kiegészítő) hatásról* beszélhetünk abban az esetben, amikor a régi és az új technológia hosszabb ideig egymás mellett él, egy ideig mindkettő iránti kereslet együtt nő. Ilyen hatás figyelhető meg a katalógusok és a web-böngészés/vásárlás között.
3. *Új keresletet/igényt teremt* az új technológia megjelenése akkor, ha az új megoldás megjelenése a régi technológia iránti keresletre is pozitív hatást gyakorol. A felmérések alapján az internettel rendelkezők több küldeményt kapnak és többet is küldenek – ez mind a kiscsomagokra, mind a reklámanyagokra vonatkozik.
4. *Az új technológia megrekedéséről* akkor beszélhetünk, ha egy új technológia használata egy ideig nő, majd a használat egy adott szinten stabilizálódik. Ez történt az elektronikus üdvözlőkártyákkal, amelyeknek növekedése megállt, s már jó ideje a teljes piac pár százalékat fedik le. A papíralapú üdvözlőkártya érzelmi töltete, személyes jellege úgy tűnik, nehezen pótolható.

Jimenez (2005) és Szeto-Jimenez (2004) fontos megállapítása, hogy az új technológiák hozzáférése és használata a fejlett országokban már olyan szintet ért el, hogy ezek (telefon, fax, internet) már nem tekinthetők fejlődő (emerging) technológiáknak⁷³, így hatásuk reálisan megítélhető. Azt mindenképpen elmondhatjuk, hogy a helyettesítés hatása a levélforgalomra nézve ugyan elmaradt a korábbi előrejelzésektől, de jelentős eróziós hatást okozott és hosszabb távon várhatóan okozni is fog.

Jimenez szerint a helyettesítési hatásnak tulajdonított volumencsökkenés, illetve a növekedési ráta csökkenése mögött egyéb tényezők is meghúzódnak, úgymint a gazdasági recesszió (vagy fellendülés), a versenytársak piacra lépése (ennek volumeneróziós hatása), az ügyfelek költségracionalizáló törekvései (levélküldései gyakoriság csökkentése, levél-

⁷³ Nader (2004) három okot sorol fel az állítás alátámasztására: 1. már magas a háztartási internet-penetráció; 2. ha szinte minden üzlet és háztartás hozzáfér az internethez és lényegesen (23-33-szoros mértékben) több e-mailt kapnak, akkor joggal feltételezhetjük, hogy a helyettesítés már megtörtént azokon a területeken, ahol ez lehetséges volt. 3. az internet-hozzáféréssel rendelkező háztartások több küldeményt kapnak.

konzolidáció, levelezési struktúra változtatása jellemzően az alacsonyabb hozzáadott értékű kategóriák felé), illetve egyszeri és ciklikus hatások (választási kampányok, adománygyűjtő akciók, CRM-programok, stb.).

18. táblázat: Hatások a levélpiaci volumenekre

	Hajtóerők	Képesítők	Korlátok
Szabályozás	Elektronikus aláírás Liberalizáció	Elektronikus adóbevallás lehetősége	A spam-ek korlátozása
Technológia	Új technológia kedvező tulajdonságai	Összekapcsoltság, PC-teljesítmény Internet-penetráció	Az Internet sérülékenysége és megbízhatósága
Gazdaság/piac	Árérzékenység, Verseny Ügyfél-szerzés/megtartás	A feladó/címzett számára gazdasági környezet	A folyamatáttszervezés költségei, a címzettnél megjelenő költségek
Humán tényező	Az e-mail kommunikáció kényelme	A technológia használatában való jártasság	Érzelmi töltet jelentősége, A papír speciális sajátosságai
Üzleti gyakorlat	Folyamat-innováció	Ösztönzők az áttérésre (pl. elektronikus fizetés)	Kockázatkerülés A régi IT-rendszerek korlátai

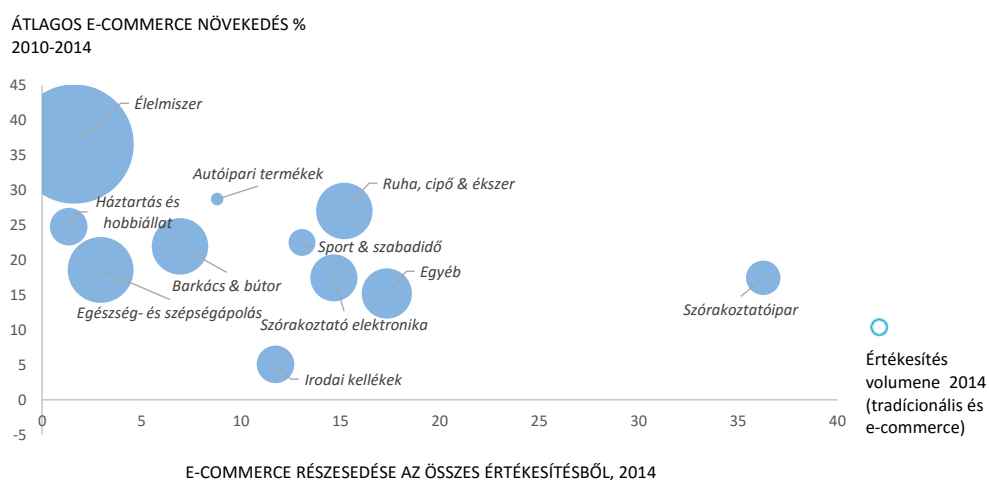
Forrás: Jimenez (2005) alapján (azt kiegészítve)

Új belépők, partnerek innovációs képessége révén mind üzleti modell-innovációk, mind folyamat és termékinnovációk megjelenhetnek a piacon. Az inkumbens szolgáltató integrációs tapasztalata és országos jelenléte, tőkeereje és márkaneve segíthet a piaci pozíciók védelmében. De azért érdemes figyelni a jelekre, és kialakítani az innovációk kezelésének stratégiáját. Christensen et al (2004) szerint az inkumbens esélye arra, hogy zavaró innovációval jelenjen meg, meglehetősen csekély. Az üzleti világban azonban gyakori, hogy a zavaró innovációk az inkumbens kezében kötnek ki, az ilyen célú akvizícióknak/stratégiai partnerségeknek azonban ma sem kultúrája, sem kialakított folyamata nincs meg a nemzeti posták többségénél. (Sőt az állami tulajdonos vállalati kormányzással kapcsolatos elvárásai ezt meg is nehezíthetik.) Számos posta felismerte azt, hogy nyitni kell a digitális világ irányába, és saját erőből vagy partnerekkel megpróbált a változások elére állni, illetve érdemben bekapcsolódni az új digitális információ-áramlásba. Ebbe a körbe sorolhatók a már említett hibrid és inverz megoldások, a hitelesített e-mail szolgáltatások, vagy éppen a kormányzati hitelesítési feladatok átvétele/elvállalása. Ezek a tevékenységek ugyan részben kannibalizálják a hagyományos levélforgalmi bevételeket (felgyorsítva az említett folyamatokat), ugyanakkor más költségstruktúrával, új modellben hozzájárulhatnak a postai szolgáltatók profitabilitásához, és

még mindig jobb, ha a Posta maga kannibalizálja a hagyományos szolgáltatásokat, mintha a versenytársak.

Miközben a levélpiaci volumenekre a technológiai fejlődés negatív hatást gyakorolt a múltban, a csomagforgalom jelentős mértékben profitált az elektronikus kereskedelem korábbinál jelentősebb fejlődéséből. A 24. ábra a 2010 és 2014 közötti öt éves időszakban mutatja be az elektronikus kereskedelem fejlődését a legjelentősebb piacokon. A buborékok mérete a piac méretét (hagyományos és elektronikus együtt) jelzi az ábrán, a vízszintes tengelyen az e-keresedelem részaránya szerepel, míg a függőleges tengelyen jól látszik az elmúlt időszakban lezajlott, szektoronként jelentős különbségeket mutató növekedés az e-kereskedelemben. Ha belegondolunk abba, hogy 15 éve az elektronikus kereskedelem lényegében nem létezett, akkor érzékelhető igazán a változások sebessége.

24. ábra: Az elektronikus kereskedelem fejlődése (2010-2014)

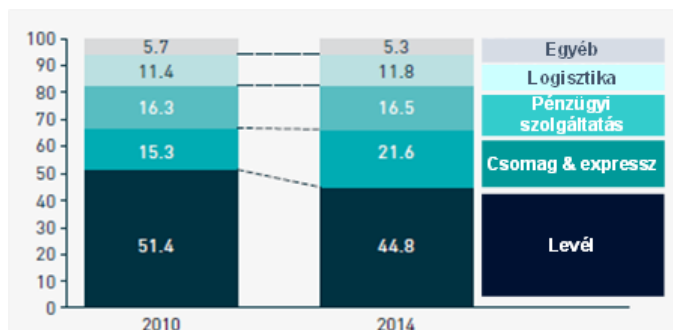


Piacok: UK, USA, Németország, Franciaország. A 2014-es adatok forecast adatok.
Forrás: Lierow, M. - Janssen, S. - D'Inca, J (2014), p.3.

Az elektronikus kereskedelem fejlődése a csomagforgalom (Magyarországon beleértve ebbe a levélküldeményként érkező, elsősorban Kínából rendelt kiscsomag-küldeményeket) volumen-növekedésének motorja volt az elmúlt időszakban, és a szakértők az e-kereskedelem további növekedését várják. Elméletileg természetesen elképzelhető egy negatív „fekete hattyú”-esemény, ami ezt a fejlődést megakasztja: a globalizáció visszafordulása, a protekcionizmus előretörése, a biztonsági kockázatok növekedése negatívan hathatnak az e-kereskedelem fejlődésére.

Az IPC statisztikai adatai jól mutatják, hogy a fenti változást (csomagforgalom növekedése) leképezte a fejlett posták bevételi struktúrájának változása.

25. ábra: Diverzifikáció történeti távlatban (bevétel aránya, %)



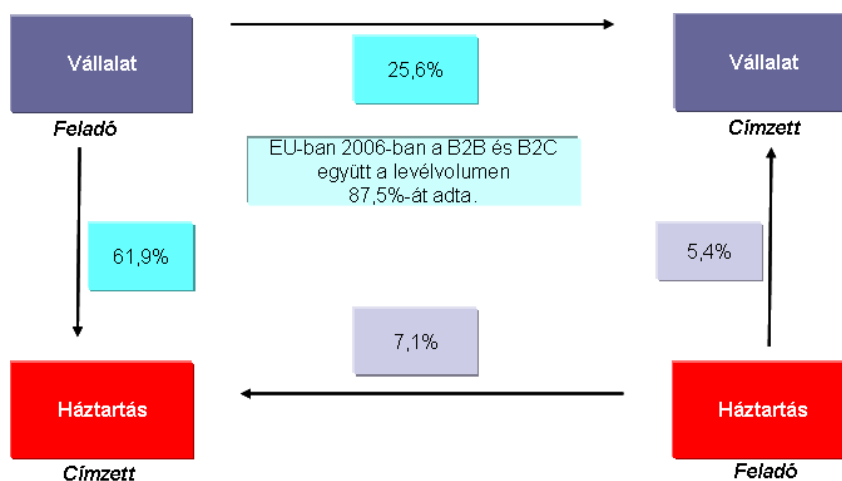
Forrás: IPC (2015), p. 43.

Ugyan a levél bevétel még mindig a legnagyobb arányt képviseli a bevételi struktúrán belül, de aránya 2010 és 2014 között jelentősen (51,4%-ról 44,8%-ra) csökkent. A CEP-piac aránya pedig dinamikus növekedést mutat. A pénzügyi szolgáltatások szintén jelentős és kissé növekvő súlyt képviselnek. Összességében *mind a csomagforgalom, mind a diverzifikációs szint nőtt* átlagosan a fejlett postai világban.

6.1.4 Társadalmi-szociális környezet változása

Mielőtt a változó ügyféligények kérdését részletesebben elemeznénk, tisztázni kell, hogy kik is a postai ügyfelek, és hogyan változott/változik az ügyfelek összetétele. A levelezés struktúrája az elmúlt évtizedben átalakult, mégpedig úgy, hogy a lakossági levelezés aránya minden európai országban visszaszorulóban van (a felmérés óta tovább csökkent a lakossági levélfeladás aránya), az üzleti feladók által generált levelek aránya pedig jelentős mértéken nő. A korábbi kétirányú kommunikáció egyre inkább egyirányúvá (B2X) alakult (lásd 26. ábra). Ez azt is jelenti, hogy a posták jövőjét a *levél-szegmensben elsősorban az üzleti feladók igényei és szokásai (kereslete) fogják meghatározni.*

26. ábra: Levélküldemények áramlási szerkezete az EU-ban (2006)



Forrás: WIK, 2006, p198.

Az üzleti levelezésen belül pedig nőtt (és várhatóan tovább nő daraszám tekintetében) az aránya a címetlen küldeményeknek – ezek pedig alacsonyabb hozzáadott értékekkel és fedezettel rendelkeznek. Fontos attribútum az is, hogy az üzleti ügyfelek koncentrációja a szertorban magasnak tekinthető – vagyis viszonylag kevés számú ügyfélről származik az árbevétel jelentős része, és a feladók között fontos szereplő maga az állami intézményrendszer. Ennek eredményeképpen – a monopolhelyzet megszűnésével és az alternatív lehetőségek megjelenésével párhuzamosan – üzleti oldalról is egyre nagyobb a nyomás az egyetemes postai szolgáltatókon az árak csökkentésére (és az ehhez elengedhetetlen hatékonyság-javításra) és a minőség, a szolgáltatási színvonal javítására, valamint az egyedi megoldások nyújtására való képesség kialakítására. (Lásd: 4. melléklet: Ügyfélszegmensek elemzése).

Walsh (2006) különösen az árnyomást hangsúlyozza, mert a *nagy ügyfelek váltási hajlandóságát* elsősorban az ár befolyásolja, ugyanis itt az első számú ösztönző a postaköltségek (TCO-alapú⁷⁴) csökkentése.

⁷⁴ TCO=Total Cost of Ownership alapon nem csupán a beszerzési árat, hanem minden járulékos és kapcsolódó költséget figyelembe kell venni a teljes folyamatciklusban.

A lakossági levelezés a fejlett országokban már olyan alacsony részarányt képvisel, hogy a lakossági levelezési szokások bármilyen nagy változásának hatása is kisebb, mint az üzleti ügyfelek levelezési szokásainak változása. Ez utóbbit azonban természetesen befolyásolja a lakosság mint *címzett levélfogadási szokásainak változása*, azonban ennek hatása Jimenez (2005) szerint elmaradt a gazdaságossági szempontok hatásától. Az üzleti levelezési szokások változását nem elsősorban a fogadó közeg (címzett) technológiai feltételrendszere befolyásolja, hanem a költségtakarékossági szempontok és a folyamat-átstrukturizálások során felmerült új lehetőségek kihasználása. A címzettek kommunikációs csatornára vonatkozó preferenciának hatása csak ezt követően jön a listán. A humán tényező szerepe abban a tekintetben, hogy a levélküldemények tartalma szerint a papíralapú vagy az elektronikus kommunikációs csatornát preferáljuk, meghatározó. Az elmúlt időszak adatai és kutatásai alapján elmondható, hogy az ún. helyettesítési hatás mindenképpen lassabb és kisebb, mint azt a szakértők korábban előre jelezték. Érdekes, hogy az ügyfelek a számlatartalmú küldeményeket még a leginkább információ-affin fejlett országokban (pl. Finnország, USA, Ausztrália) is túlnyomórészt (72-91%) levélben preferálják, míg a fizetésnél már az elektronikus csatornát részesítik előnyben. Úgy tűnik, hogy a humán tényező hatása jelenleg még abban érhető tetten, hogy az ügyfelek még olyan esetben is gyakran ragaszkodnak a papíralapú, hagyományosnak tekinthető kommunikációhoz, amikor a lehetőség és készség már adott valamely helyettesítő csatorna alkalmazására. Emögött például az internettel kapcsolatos információbiztonsági aggályokon kívül a levél számos kézzelfogható előnye is meghúzódik: ugyanis „a levél hardver- és szoftverfüggetlen, hordozható, tartós és kevésbé sérülékeny, mint a digitális alternatívák (Szeto-Jimenez, 2005, p.3.).

A fogyasztói szokások elemzése kapcsán nagy figyelmet kap a *generációs hatás* elemzése, annak a hipotézisnek a tesztelése, hogy a fiatalabb generációknál a levélküldemények szerepe jelentős mértékben csökken-e. A rendelkezésre álló amerikai kutatások (Szeto-Jimenez, 2005) szerint a korosztály és a jövedelmi státusz bírnak meghatározó (mindkettő pozitív) hatással arra, hogy ki milyen és mennyi levelet kap. Azzal együtt, hogy ahogy öregsünk, több levélküldemény kerül a postaládánkba, az is egyértelmű, hogy a fiatalabb generációk nagyobb arányban preferálják az elektronikus csatornákat pénzügyi tranzakciók és személyes levelezésük bonyolítására, az azonban még kérdés, hogy a feladó oldalon álló üzleti

vállalalkozások mennyiben veszik majd figyelembe levelezési folyamataikban ezeket a változó preferenciákat. Azt valószínűsítem, hogy ahogy a döntési térben az ügyfelek alkupozíciója nő, az üzleti feladók egyre inkább kénytelenek figyelembe venni a címzett preferenciáit.

Érdekes kérdés az, hogy az egyre idősödő, egyre mobilabb és egyre technológia-affinabb társadalom levelezési szokásai milyen mértékben változnak majd a küldemények egyes típusaiban. Szeto-Jimenez (2005) azt állítja, hogy egyelőre ezen a téren csak spekulálunk, s ahhoz, hogy értsük a fogyasztókat, a postai szolgáltatóknak változtatniuk kell azon, hogy hogyan tekintenek a levélre magára. Az ügyfél szempontjából ugyanis nem a levélküldemény ára, súlya, alakja, gyorsasága, vagy éppen regisztrált volta a legfontosabb, hanem az, hogy a küldemény milyen kommunikációs igényt elégíthet ki (válaszadás, tranzakció kezdeményezése-lezárása, átvétel/megrendelés írásos elismerése, stb.). Nadar (2004) szerint a papíralapú és az elektronikus kommunikációs csatorna közötti választást a kapcsolat jellege (formális-informális) mellett az anonimitás iránti igény, a gyorsaság, a kényelem és a költségtényező is befolyásolja.

6.1.5 Természeti környezet

A postai szolgáltatás estében is egyre fontosabb kérdés a szolgáltatás hatása a természeti környezetre. A nemzeti posták már évek óta foglalkoznak a fenntarthatóság kérdéskörével: az érdeklődés és az intézkedések célkeresztjében a szektor CO₂ kibocsátása (elsősorban a gépjárművek és épületek üzemeltetéséhez kapcsolódóan), valamint a papírfelhasználás vannak. Fontos előrelépés volt, hogy a legfejlettebb posták (amelyek egyben a globális emisszió 80%-áért felelősek) „2009-ben a CO₂ kibocsátás 20%-os csökkentése mellett kötelezték el magukat 2020-ig” (IPC, 2010b, p.53). A fejlett posták CO₂-kibocsátása 2008-ban 8360000 tonna volt. Ennek 51%-a elektromosenergia-felhasználáshoz kötődik, 35%-a szállítási tevékenységgel kapcsolatban keletkezik (közúti, vasúti és légi szállítás), 14%-a pedig fűtéshez kapcsolódik (gáz, olaj, gőz) Középpontban a megújuló energia- és az alternatív üzemanyagok/járművel (elektromos autó, bicikli, hibrid technológia, stb.) felhasználásának elősegítése áll (IPC, 2009b, p.17.).

A másik – elsősorban a laikusok részéről felmerülő kritika – a fizikai küldeménytovábbítással kapcsolatos papírfelhasználás és a csomagolás-technológia kérdésköre. Ez utóbbi esetben a környezetbarát (újrahasznosított és lobomló) anyagok felhasználása van a figyelem

középpontjában, az első kérdés pedig információhiányon alapul: a papír ugyanis ma már egyre inkább környezetbarát termék. A papíripari erdőgazdaságok több fát ültetnek, mint amennyit kívágnak, s a papír maga egyáltalán nem környezetszennyező, különösen a digitális világ veszélyes hulladék-kibocsátását véve összehasonlítási alapul.

6.1.6 A környezetelemzés összefoglalása

A szervezeti teljesítmény és a környezeti változások közötti kapcsolat jobban megérthető a környezetelemzés, a belső erőforrások elemzése és a scenárió-tervezés módszereinek kombinációjával (Walsh, 2005). A környezet-elemzés során számos tényezőt elemeztem, s ezen tényezők között vannak olyanok, amelyeknek hatása az európai fejlett országok postai szektoraira nagyon hasonló lehet, s vannak olyanok, amelyekben jelentős eltérések lehetnek. A kutatás egyik célja a scenáriók mindegyikében közös tényezők (trendek) és a scenárióképző differenciáló tényezők azonosítása, majd ezek közül a jelentős hatással bíró tényezők kiválasztása, hatásának és összefüggés-rendszerének elemzése.

Az egyes nemzeti posták kiinduló helyzete (versenyképessége, erőforrásai és képességei), stratégiai céljai és döntései - a környezeti tényezőkön kívül - jelentős mértékben befolyásolják azt, hogy az egyes inkumbens posták milyen szerepet tölthetnek be az „új” postai szektorban (ezzel maguk is jelentős mértékben befolyásolják az iparági struktúrát). A nemzeti postáknak stratégiai döntést kell hozniuk a tekintetben is, hogy milyen *diverzifikációs* stratégiát (üzleti hatókör) és milyen *terjeszkedési* (regionális hatókör) stratégiát követnek. Ezt a stratégiai döntést és annak sikerét jelentős mértékben befolyásolja az adott tulajdonos ambíciója, a nemzeti posta szerepéről vallott felfogása és az adott inkumbens posta kiinduló pozíciója.

A következő táblázatban összefoglaltam azokat a tényezőket, amelyek a szakirodalom elemzése kapcsán szóba jöhetnek mint a postai szektort befolyásoló tényezők. A táblázatban a tényezőket a PESTEL-elemzés logikáját követve mutatom be, külön kiemelve, hogy mely fő postai üzleti területekre lehet hatása az adott tényezőnek, és a hatás pozitív vagy negatív lehet az egyetemes postai szolgáltatókra nézve. A legnagyobb hatású tényezőket vastag x-szel, ill. sárgával jeleztem.

19. táblázat: A környezetelemzés összefoglaló értékelése

Csoport	Befolyásoló tényező	Tényező leírása	Levél	CEP	PSz	Várható hatás
Gazdasági						
	Gazdasági növekedés, változás iránya és üteme	Gazdasági növekedésnek pozitív hatása van mindegyik üzletágra. Recesszió súlyosan érintheti mind a levél, mind a CEP, mind a pénzügyi szolg. piacot.	x	x	x	+/-
	Reklámtevékenység intenzitása (összefügg a GDP-vel)	A DM-küldemények darabszáma erős pozitív korrelációt mutat a reklámtevékenység volumenével - ez pedig a GDP alakulásával.	x			+/-
	Globalizáció	A verseny intenzitásának növekedése, földrajzi hatókör kitágulása, fokozódó nemzetköziesedés. Áruk és szolgáltatások szabad áramlása. Nemzeti és iparági korlátok átjárhatóságok növekedése. (Felmerülhet a visszalépés nemzeti-fókuszú, protekcionista jövőállapot felé.)	x	x	x	+/-
	Új pénzügyi piac létrejötte	Mikro-pénzügyi megoldások megjelenése, olyan ügyfélszémek számára is releváns megoldások szülehetnek, akiket ma senki nem szolgál ki. Olyan konszolidátorok léphetnek be a piacra, akik összegyűjtik/kezelik egy-egy háztartás kiadásait.			x	-/+
	Új belépők fenyegetése (iparágon kívülről, saját megoldásokkal, P2P-megoldások)	Új üzleti modellek jelenhetnek meg, amelyek virtuális, mobil, internet-plafonon a pénzügyi (mobil, fintech) és logisztikai szolgáltatók (DOY (saját logisztika), peer-to-peer megoldások) a jelenlegi piacok egy részét le tudják fedni.		x	x	-
	Hagyományos piaci szereplők belépése	Versenyársak belépése CEP-piacról, más országból.	x			-
	Energiaárak alakulása	Az energiaárak növekedése a költségek növekedését eredményezheti.	x	x		-
Technológiai						
	Digitalizáció -Elektronikus helyettesítés	A levélvolumenre már az elmúlt években is komoly nyomást gyakorolt az elektronikus helyettesítés, ennek csak a mértéke tűnik kérdésesnek. (www, Google, okos telefonok, YouTube, Instagram, online bankok és cégek, internet reklámok)	X			-
	Internet penetráció növekedése	Csak az internet, mobil internet terjedésének sebessége kérdéses.	x	x	x	+
	E-kereskedelem fejlődése	A csomagvolumenekre az e-kereskedelem várható növekedése pozitív hatást gyakorol. Ugyanakkor itt lehetnek negatív fekete hatvány-események, amelyek megtörik a fejlődést.		X	x	+
	E-kormányzat	A kormányzati levelezés tranzakciós jellegű, egyer nagyobb a nyomás és az igény a digitális e-kormányzati szolgáltatások iránt, ma még korlát a lakossági hiteles aláírás hiánya. A változás sebessége kormányzati szándék kérdése.	X			-
	Robotika, automatizálás elterjedése	Drónok költséghatékony megoldást nyújthatnak a távoli, ritkán lakott vagy nehezen megközelíthető címhelyek elérésére, automatizálással több területen kiváltható az emberi közreműködés (kétirányú csomagautomaták).		x		-
	3 D nyomtatás	A fizikai áru eljuttatásának szükségletét kiküszöbölő megoldások terjedése: 3D nyomtatás tömegessé válásával.		x		-
	Virtualizáció	A fizikai áru eljuttatásának szükségletét kiküszöbölő megoldások terjedése: egyes áruk információként való célba juttatásával (e-könyv, zene, film).		x		-
	Anticipáló logisztika	Új logisztikai módszertan az ellátási lánc optimalizálására annak érdekében, hogy a gyors és rugalmas szállítás végrehajtható legyen: a megrendelés beérkezése előtt előrelküldik az árut.		x		+
	Új fizetési platformok, megoldások	A jelenlegi nemzeti szinten versenyző fizikai hálózattal rendelkező cégek által dominált verseny más, akár globális dimenzióba kerülhet, új üzleti modellek révén.		x	X	-/+
	Ügyfelek ragaszkodása a papíralapú dokumentumokhoz	preferálja a számlalevelek, fizetési felszólítások esetében, mert a papír jól arhiválható, tartós, biztonságos és megbízható.	x			+

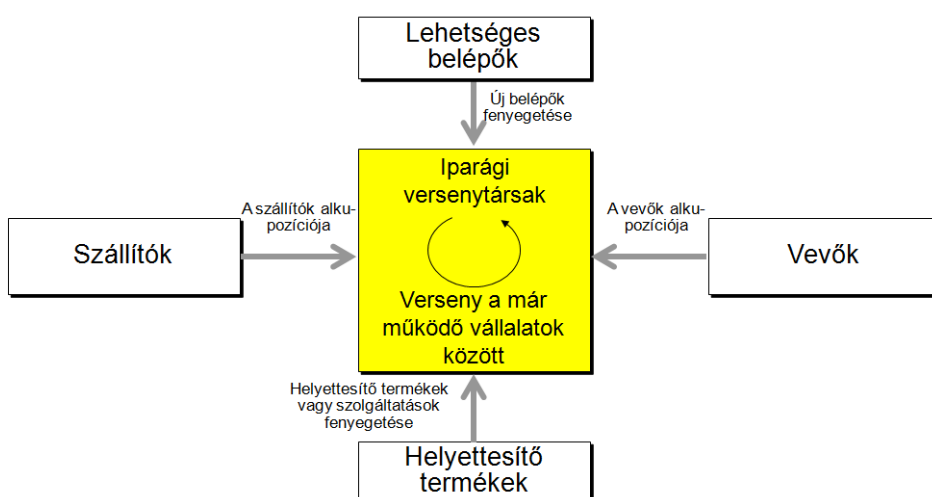
Csoport	Befolyásoló tényező	Tényező leírása	Levél	CEP	PSz	Várható hatás
Társadalmi						
	Demográfiai változások					
	Öregedő társadalom	A fejlett világban növekvő átlagéletkorral és alacsony születési rátával kell számolni, ami egyrészt negatív hatást gyakorol a keresletre, ugyanakkor lassíthatja a hagyományos postai termékek iránti kereslet csökkenését.	x	x	x	-
	Bevándorlás nagyságrendje	Jelentősen növekvő bevándorlók kereslete és magasabb születési rátája az öregedő társadalom hatásai ellen hat.	x	x	x	+
	Munkaerő változó elvárásai	Mobilabb és kevésbé loyális munkaerő, magasabb elvárások. Ez akár komoly munkaerő-gondokat okozhat a jellemzően nemzeti átlag alatt fizető postáknak.	x	x	x	-
	Ügyféligények változása					
	B2Me	Gyorsabb, kényelmesebb szolgáltatást várnak el ügyféllelménnyel; az ügyfelek akkor és ott érik a kézbesítést, ahol akarják (változtatási		X		+
	Gyorsaság felértékelődése	Aznapi kézbesítés, rövid időszámban (akár esti) kézbesítés		X		+
	Társas kapcsolatok felértékelődése	Az ügyfelek szemében a digitalizációs elszemélytelenedés ellensúlyozására felértékelődnek a személyes és társas kapcsolatok.	x	x	x	-
	Adatvédelmi aggályok növekedése	Az adatvédelmi aggályok növekedés akadályozhatja a testre szabott szolgáltatások fejlődését. Extrém esetben a digitális reklámtevékenységet megnehezítheti, ezzel visszatérhet DM-forgalmat a szolgáltatókhoz.			x	-
	Standardizáció	A tömegesítés és standardizálás nyomást helyezhet a profitabilitásra (pl. a pénzügyi tranzakciós szolgáltatások)			x	-
	A bizalom iránti igény növekedése	Kedvezőtlen ügyfél-tapasztalatok miatt a bizalmi márkák (pl. a posták) értéke nő, szerepük felértékelődik.	x		x	+
	Intézményekbe vetett bizalom megingása	Az állami és államközeli intézményekbe vetett bizalom megingog.			x	-
	Üzleti ügyfelek költségsökkentési igénye, intézkedései	Az üzleti ügyfelek már ma is komoly intézkedéseket tesznek, hogy ügyfeleiket elektronikus kommunikációs csatornák felé tereljék (ösztönzők, büntető-díjak a levélhez, default-opciók, mobil-megoldások), ill. csökkentik a volumen (levelek összecsomagolása).	x			-
Politikai						
	Szabályozó környezet hatása nemzetközi szinten	USO-definíciója, USO-finanszírozás. Határon átnyúló szolgáltatások árszabályozása (cross border roaming), pénzügyi szolgáltatások újraszabályozása.	X	x	X	-/+
	Szabályozó környezet hatása nemzeti szinten	Témák: protekcionizmus - USP védelme, USO újradefiniálása, levélvolumen védelme vs. E-kormányzati megoldások, digitális levelezést támogató szabályozás; új szolgáltatások postára telepítése, hálózat racionalizálás támogatása, atb.	X	x	x	-/+
	Politikai stabilitás	Számos geopolitikai feszültség, háborús zóna jelent kockázatot. Ez akár komoly üzletfolytonossági kockázatot jelenthet, illetve bizonyos relációkban visszaveheti a küldeményforgalmat.	x	x	x	-
	Terrortámadások (pl. levélbomba, antrax)	Komoly incidensek és kormányzati szándék esetén visszaveheti a küldeményvolumeneket és megnövelheti a költségeket.	x	x		-
	Kiberbiztonsági (IT-biztonsági) kockázatok növekedése	Extrém esetben a banktitokba és a digitális szolgáltatásokba vetett bizalom alapjaiban meginoghat.			x	+
Természeti						
	Környezetvédelmi kockázatok miatt nyomás	Papíralapú kommunikáció ellenes retorika megjelenése, a küldeményforgalom gyorsabb erózióját okozhatja.	x	x		-
	Éghajlatváltozás hatása	Szállítás gyors zöldülésével kapcsolatos elvárás növelheti a költségeket.	x	x	x	-

A fenti táblázatban szereplő a listát tekinthetjük az iparági **szcenárióképző tényezők első, nyers változatának**. A továbbiakban különösen érdekes lesz, hogy a még elvégzendő elemzések és a kvalitatív primér kutatás hasonló eredményt hoznak-e.

6.2 Iparági környezetelemzés a Porter-modell alapján

A makrokörnyezet elemzését követően vizsgáljuk meg a posták környezetét az ún. Porter-modell alapján. Michael E. Porter az 1980-as években robbant be a stratégiai menedzsment területére, s ma a legbefolyásosabb és legismertebb menedzsment-guruk között szerepel. Portert a mintzbergi pozicionáló stratégiai iskola legfontosabb képviselőjeként tartják számon. Számos modell, fogalom és koncepció kötődik a nevéhez (pl. értéklánc, alapstratégiák, a nemzeti versenyképesség gyémánt modellje, stb.), a legismertebb modellje azonban minden bizonnyal az *iparág-elemzés öttényezős modellje*. Porter egyik fő innovációja az volt, hogy az IO-ismereteket (Industrial Organization) és az IO módszertani eszköztárát szisztematikusan alkalmazta a stratégiai menedzsment területén. Erre alapozva, egy akkor még ismeretlen terület, a strukturált iparág-elemzés felhasználásának eredményképpen 1980-ban megszületett a ma már klasszikusnak számító könyv, a Versenysztratégia (Competitive Strategy) (Kiechel (2010) pp. 121-134.).

27. ábra: A porteri iparág-elemzési modell



Forrás: Porter (2006. p.30).

Porter szerint azt, hogy egy iparág mennyire vonzó, öt tényező befolyásolja: a vevők és a szállítók alkupozíciója, a helyettesítő termékek és új piacra lépők fenyegetése, valamint az iparágon belüli verseny a már a piacon jelen levő vállalatok között (lásd 27. ábra). Porter modelljében is kifejezésre jut, hogy minden vállalat egyedi (s egy-egy adott vállalat egyedi jellemzői alapvetően befolyásolják a cég iparágon belüli versenyhelyzetét), ugyanakkor az IO-s tapasztalatokat és ismereteket felhasználva elsősorban arra törekedett, hogy olyan koncepcionális keretet, gondolkodási sémát alkosson, amely az iparági verseny leírására alkalmas. A megalkotott modell ennek a célkitűzésnek megfelel, a használata pedig általánosítható és praktikus következtetések levonását eredményezheti. A 28. ábra bemutat egy ilyen praktikus, általánosítható összefüggésrendszert.

28. ábra: A porteri erők piaci hatásmechanizmusa

AZ ERŐ	HATÁS	MIÉRT
HA az új belépők fenyegetése ↑	PROFITABILITÁS ↓	mert az ÁRAK ↓ a KÖLTSÉGEK ↑
HA a szállítók alkupozíciója ↑	PROFITABILITÁS ↓	mert a KÖLTSÉGEK ↑
HA a vevők alkupozíciója ↑	PROFITABILITÁS ↓	mert az ÁRAK ↓ a KÖLTSÉGEK ↑
HA a helyettesítő termékek ↑	PROFITABILITÁS ↓	mert az ÁRAK ↓ a KÖLTSÉGEK ↑
HA a verseny ↑	PROFITABILITÁS ↓	mert az ÁRAK ↓ a KÖLTSÉGEK ↑

Forrás: Magretta (2012), p.41.

Ezen logikai lánc mentén előre jelezhető, hogy az öt azonosított erőben bekövetkező változás milyen hatást gyakorol az iparági profitabilitásra (az árakra, ill. a költségekre gyakorolt hatáson keresztül). Az előretékintő jelleg miatt a modell alkalmas az időbeni vészjelzések azonosításának, ill. felismerésének elősegítésére is (early warning signals) – ez pedig nyilvánvalóan versenyelőnyt (ugyan valószínűleg csak átmenetit) jelenthet a modellt alkalmazóknak (például egy piaci lejtmenet kezdetén) azokkal szemben, akik a piac esését késve észlelik.

Fontos itt kiemelni, hogy az eddig vizsgált, **tágan értelmezett postai szektor nem felel meg a porteri iparág-definíciónak**. Az iparág ugyanis nem feltétlenül esik egybe egy adott vállalat által választott versenytérrel. A posták (a csak levélküldemény-forgalomra fókuszáló néhány posta kivételével) jellemzően több iparágban (előfordulási soorendben: 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.

20. táblázat: A strukturális tényezők változása a három iparágban

	Levél	CEP	Pénzügyi szolgáltatás
Iparági verseny (ma)	Versenyársak 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 iparág-elemzés 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 szcenárióképző 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.

6.3 A posták stratégiai csoportjai

Már többször említettem, hogy 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 (ahol másként nem jelölöm) 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 csoportokra vonatkozó legfontosabb mutatók átlagos értékeit az alábbi táblázat tartalmazza.

21. táblázat: A fejlett posták klasztereinek fő jellemzői (2014)

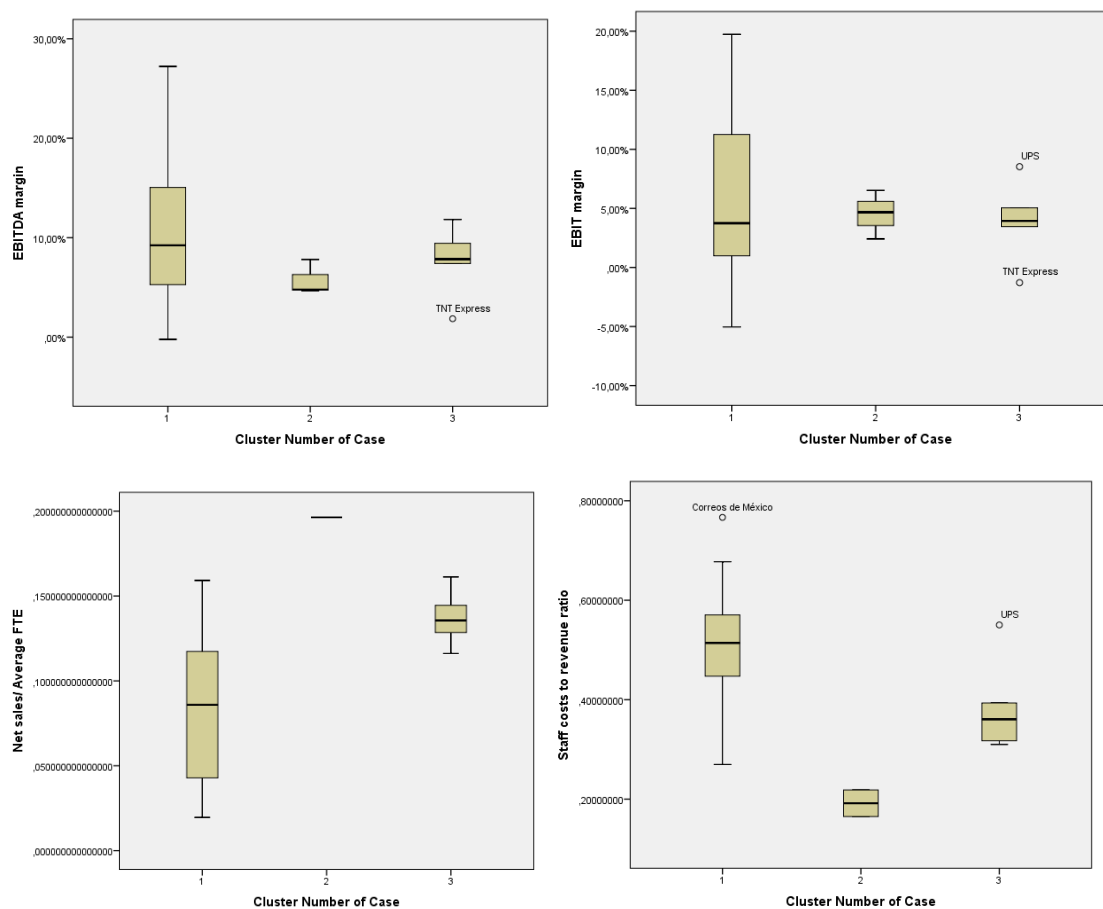
Klasz-ter	Darab	Átlagos bevétel (m EUR)	Levél-arány a bevételen belül	Csomag-arány a bevételen belül	Pénzügyi szolgáltatás aránya a bevételen belül	HR költség arány	Egy főre jutó bevétel (m EUR)	Nemzet-közi bevétel aránya	Átlagos EBITDA %	Átlagos EBIT %
1	35	2 536	62,09%	14,96%	8,18%	50,85%	0,083	7,64%	10,47%	6,30%
2	3	45 229	10,95%	0,69%	86,54%	19,18%	0,196	n.a.	5,75%	4,54%
3	5	29 560	11,05%	72,11%	0,00%	38,64%	0,137	49,95%	7,67%	3,94%

Forrás: IPC Statisztikai adatbázis alapján, 2014-es adatok

A fentiek alapján úgy tűnik, hogy a „hagyományos”, fő profilként a levélküldést folytató posták esetén a legmagasabb a profitabilitás. Ez magyarázható azzal, hogy ezen a piacon (minden fejlett postát figyelembe véve) a legkisebb a verseny (amint láttuk, a legtöbb posta domináns vagy még monopol pozícióban van a saját levélpiacán), a pénzügyi szolgáltatásoknál és a csomagforgalomban ugyanakkor nagyobb a posták konkurenciája, így a piaci verseny miatt ott kisebb a jövedelmezőség. A valóság ennél valamivel árnyaltabb, mivel az 1. csoporton belül nagyon nagy a jövedelmezőségre való szóródás. Ez véleményem szerint összefügg az erősen heterogén piacokkal és az eltérő vállalati sajátságokkal is. Ez lehet az oka annak is, hogy az EBIT% és EBITDA% változók egyike sem mutat (csak legfeljebb gyenge / közepes) korrelációt a többi felhasznált változóval. A korrelációk alapján az ország fejlettsége (GDP / fő) és a humán erőforrások minél jobb kihasználtsága van pozitív hatással a jövedelmezőségi (EBIT%, EBITDA%) mutatókra, de közöttük nincs determinisztikus kapcsolat. (A nagy mértékű heterogenitás miatt sem a faktormodell, sem a regressziós modell nem vezetett eredményre ezen a mintán.) Az egyes mutatók eloszlása az egyes klaszter-csoportokban a következőképpen viselkedik: lásd 29. ábra.

A négy ábra tartalma sorrendben: profitabilitás (EBIT és EBITDA margin szerint); egy főre jutó nettó bevétel; személyi költségek aránya a bevételhez. Jól látszik az alábbi ábrán, hogy az első klaszterben valóban nagy a szórás mindegyik mutató szerint.

29. ábra: Fejlett posták klasztereinek bemutatása



Más módszerrel, ha irányítottan csak ezt a nagy, heterogén csoportot bontjuk tovább a klaszterezéssel, akkor ez a csoport felbontható két részre:

22. táblázat: Az 1. klaszter felbontása al-klaszterekre

Al-klaszter	Darab	Átlagos díjbevétel (m EUR)	Egy dolgozóra jutó bevétel (m EUR)	Átlagos EBITDA %	Átlagos EBIT %
1 / A	13	1 722	0,106	17,64%	12,66%
1 / B	19	3 183	0,065	5,19%	1,07%

- Az 1/A csoportban kisebb az átlagos díjbevétel, viszont sokkal nagyobb a jövedelmezőség. Például Correos (Spain), CTT-Correios de Portugal, POST Luxembourg, Swiss Post, Thailand Post tartoznak ebben csoportba.
- Az 1/B csoportban nagyobb az *átlagos díjbevétel, viszont alacsonyabb a jövedelmezőség* (Pl. Kanada, Brazília, Mexikó, Magyarország, Ausztrália, Lengyelország, stb.).

A teljes mintára (eredeti 1, 2, 3 klaszter mindegyikére) megvizsgálva a bevétel és a levélvolumen változását a válság éveiben, és azt követően, jelentős különbségeket látunk. A pénzügyi szolgáltatásokra koncentráló posták (2-es csoport) sokat nőttek a válság alatt, a levélre és csomagra koncentráló (1 és 3) közt ugyanakkor nincs jelentős különbség a teljes bevétel változásában az egyes időszakok közt.

23. táblázat: Teljes bevétel és levélvolumenek változása – Fejlett posták

	Teljes bevétel változása			Levélvolumen változása		
	2010 / 2007	2013 / 2010	2014 / 2013	2010 / 2007	2013 / 2010	2014 / 2013
1	101,58%	108,84%	99,88%	94,79%	95,23%	96,97%
2	150,42%	99,37%	97,47%	92,32%	88,58%	98,16%
3	97,76%	108,41%	100,64%	95,64%	98,17%	99,28%

Ugyanezen idősorokat vizsgálva az 1/A és 1/B csoportban lévő, csak európai postákra, a következő képet kapjuk:

24. táblázat: Teljes bevétel és levélvolumenek változása - európai posták (1. klaszter)

	Teljes bevétel változása			Levél volumen változása		
	2010 / 2007	2013 / 2010	2014 / 2013	2010 / 2007	2013 / 2010	2014 / 2013
1 / A	96,78%	101,31%	99,53%	94,23%	90,80%	95,62%
1 / B	94,11%	101,79%	100,73%	91,23%	79,58%	97,24%

A fenti adatok alapján a következő megállapítások tehetők:

1. A válság hatására 2007 és 2010 közt a kevésbé jövedelmező posták esetében (kevésbé fejlett országok – 1/B csoport) *nagyobb volt a visszaesés mind a teljes bevétel, mind a levélvolumenek változása* kapcsán.

2. A válságot követően ugyanakkor a teljes bevétel esetén 2010-2013, ill. 2013-2014 közt nincs szignifikáns különbség a két csoport között.
3. A teljes levélvolumen ugyanakkor nagyobb arányban csökkent a kevésbé jövedelmező postáknál.

Mindkét csoportban látványos a levélvolumenek visszaesése: a fejlettebb (jövedelmezőbb 1/A csoport) országok esetében 7 év alatt ca. 18%-os volt a visszaesés (2014/2007), míg a kevésbé jövedelmező posták (1/B) nemzeti piacai esetében közel 30%-os volt ugyanez az érték. Ennek a drasztikus a levélvolumen csökkenésnek a hatását egyik csoport postái sem tudták a vizsgált időszakban sem áremeléssel, sem új bevételi források kihasználásával teljes mértékben ellensúlyozni.

Mit mondhatunk a magyar USP helyzetéről ez alapján nemzetközi összehasonlításban? 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.

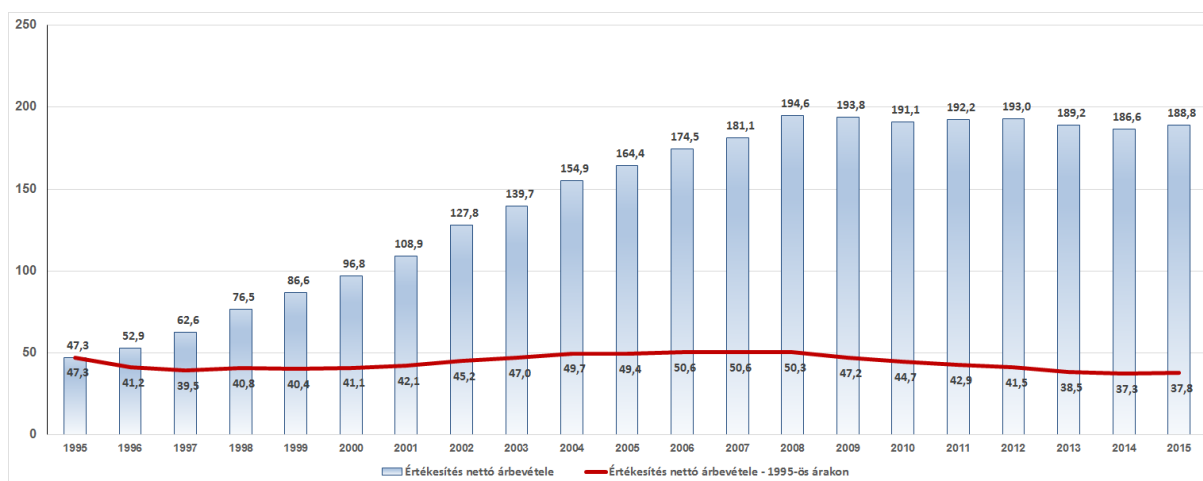
6.4 A Magyar Posta Zrt. rövid helyzetelemzése

Röviden bemutatom a magyar inkumbens szolgáltató legfontosabb adatait, jelenlegi helyzetét, majd 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 30. 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-ös árakon is kiszámítjuk a bevételt, összességében egy csökkenő (de 2002 és 2007 között növekvő) pályát látunk (reálértékben).

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

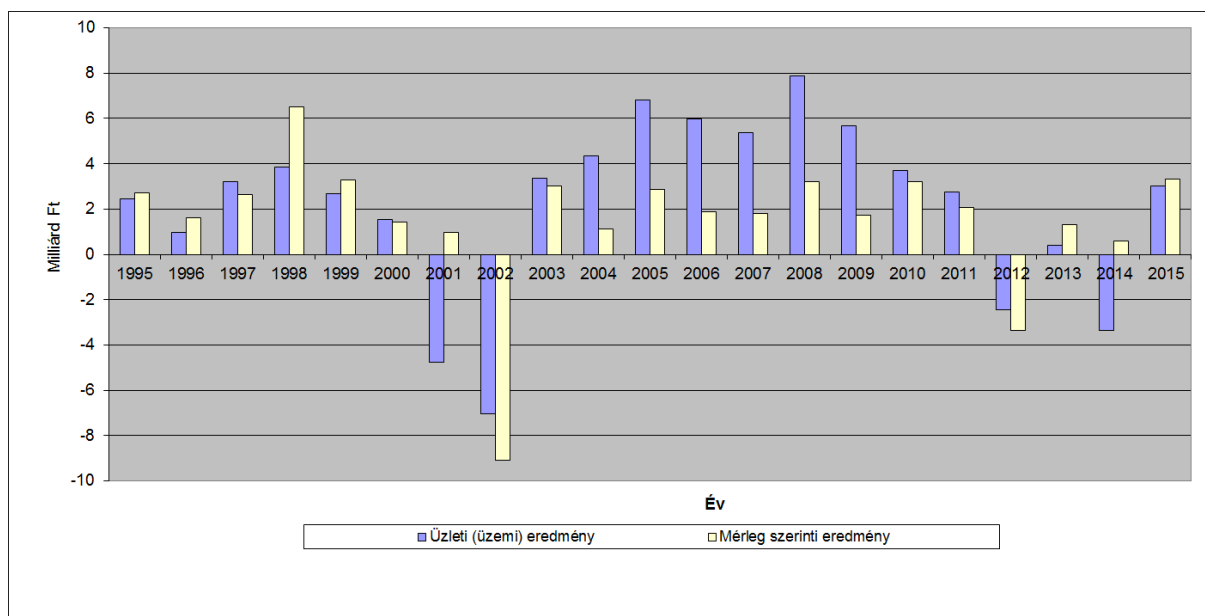


Forrás: saját szerkesztés publikus éves beszámolók alapján

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). Érdekeség, hogy mindkét jelzett évet menedzsmentváltás követett, ami az eredmény alakításának politikai motivációira utal(hat). Üzemi/üzleti eredményszinten további két évben volt veszteséges a Magyar Posta: 2002 és 2012 mellett 2001-ben és 2014-ben is.

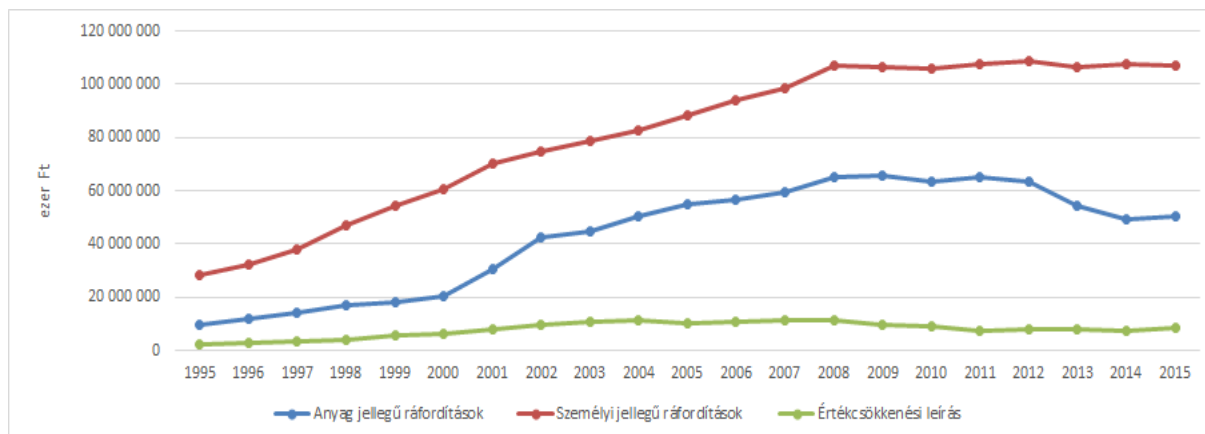
31. ábra: A Magyar Posta Zrt. eredményének alakulása (1995-2015)



Forrás: saját szerkesztés a publikus éves beszámolók alapján

Amint láttuk, a postai szektor élők munkai igényes, ugyanakkor a foglalkoztatottak száma folyamatosan csökken. A magyar szolgáltató 2015-ben már csak ca. 30.000 (átlagos statisztikai állomány létszám: 29 ezer fő) főt foglalkoztatott, míg 2001-ben ugyanez a szám még ca. 44.000 fő volt. A jelentős létszámcsökkenés ellenére a magyar szolgáltató költségstruktúrájában a személyi jellegű költségek aránya stabilan magas (ca. 56%, ami sektorspecifikus jellemző, nem magyar sajátosság; a 2000-es évek elején a csökkenést elsősorban kiszervezés okozta), abszolút értékben az elmúlt 5 évben 107 milliárdos átlagértéket mutatott. Az értékcsökkenési leírás alakulása (a nettó árbevételhez képest és abszolút értékben is csökken) jelentős vagyonfelélést jelez: 2004-ben volt a legmagasabb 11,2 milliárdos értékkel, míg az elmúlt öt évben átlagosan 7,9 milliárd volt az értékcsökkenési leírás.

32. ábra: A Magyar Posta Zrt. főbb költségelemeinek alakulása (1995-2015)

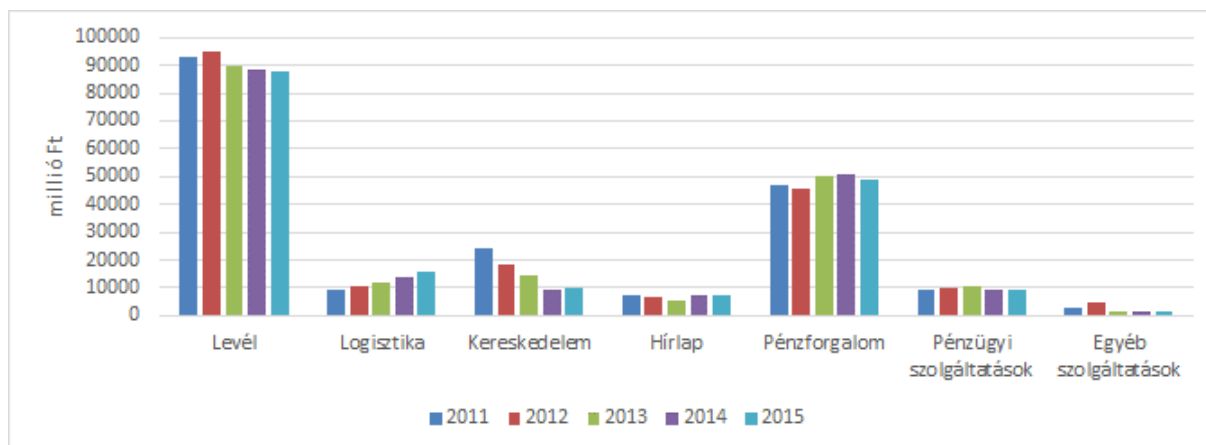


Forrás: saját szerkesztés a publikus éves beszámolók alapján

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 lábbon 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, nyugdíjkézbésítés) 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 33. ábra mutatja az egyes üzleti területek bevételének alakulását az elmúlt öt évben (a részletes adatokat a 10. melléklet tartalmazza). Figyelemre méltó a kereskedelemről származó bevételek jelentős csökkenése, amelynek háttérében kormányzati intézkedések állnak

(pl. a dohánykereskedelem struktúrájának jogszabályi átalakításával a Posta ezt a termékkört teljesen elveszítette).

33. ábra: A Magyar Posta Zrt. belföldi árbevételi szegmenseinek alakulása (2011-2015)



Forrás: saját szerkesztés a Magyar Posta Zrt. publikus éves beszámolóí alapján

A lakosság súlya küldeményfeladóként csökkenő, a levél-árbevétel 4%-a (és ez is csökkenő tendenciát mutat), a logisztikai üzletág árbevételének 20%-a lakossági árbevétel. Ugyanakkor a pénzügyi üzletág termékeinek több mint 95%-a lakossági. A tapasztalatok alátámasztják azt, hogy a sikeres diverzifikáció alapja a minőségi és stabil alaptevékenység, ha a küldeményforgalmi alaptevékenységben nem teljesít jól és hitelesen a Posta, akkor nem lehet hiteles/megalapozott a korszerű banki irányba, vagy más irányba történő diverzifikáció sem.

A postahelyi (fizikai) hálózatot már ma is és egyre inkább a pénzügyi szolgáltatások tartják el (csekk (KM), megtakarítási és biztosítási termékek) – a hálózat „népbanki” irányú átalakítása (egyszerű, jó ár-értékarányú tömegtermékek nyújtása) az elmúlt tíz évben fokozatosan történt. A nagyobb postahelyek bankszerűvé alakításával (nyitott pult, ügyfélfhívó, diszkrét tanácsadó munkahely) lényegében az országban a legszélesebb „banki (pénzügyi szolgáltató) hálózat” jött létre. A Posta mint pénzforgalmi szolgáltató ún. fizetési számlavezetést törvényi felhatalmazás alapján végezhet (de nem él ezzel a lehetőséggel), minden más korszerű pénzügyi szolgáltatási tevékenységet saját jogon nem végezhet, ezért itt stratégiai partnerekre van szüksége ahhoz,

hogy hálózatán keresztül ilyen szolgáltatásokat elérhetővé tehesen (banki, biztosítási, lakástakarék-pénztári és befektetési szolgáltatások, stb.).

25. táblázat: A Magyar Posta Zrt. főbb üzleti területeinek piaci környezete

Terület	Piaci környezet
Levél	A liberalizációt követően lehetnek (további) piacra lépők. (A liberalizációs folyamat mindenütt piacvesztéssel (de nem drámai mértékben) és árversennyel járt a nagy ügyfeleknél.) A technológiai fejlődés (elektronikus helyettesítés) és az ügyféligények (levelezési szokások) változása miatt a levélvolumen 2006 óta csökkennek. Az üzleti feladók generálta hivatalos iratok és a számlalevelek aránya jelentős. A lakossági levelezés súlya alacsony és csökkenő. A postahelyek a levélforgalomban marginális (és egyre csökkenő) szerepet töltenek be. A levél folyamatok sikere az elektronikus postaközponton (ügyfél levél értékláncába való beépülés) és a kézbesítésen (mind költség, mind minőség) múlik elsősorban. Ez utóbbit többek között a feldolgozás mélysége és a rugalmas rendszerirányítás befolyásolja.
Logisztika	Már ma is teljes versenypiac, s ez a piac nő. Növekvő piac – egyre erősebb verseny (GLS, DHL, UPS, FedEx, TNT, Transoflex, Sprinter). A Posta pozíciói erősek (ca. 37%-os piaci részesedéssel), az MPL márka pozicionálása jól sikerült. A portfolión belül az MPL üzleti csomagok aránya ca. 75%-os. Az üzleti feladók (B2B, B2C) súlya 75%, a lakossági ügyfeleké 25%. Az elmúlt időszak fejlesztéseit követően elsősorban IT-támogatásban (rugalmasság, követés, ügyfélélmény) maradt le a Posta a versenytársaktól.
Pénzügyi szolgáltatások	Nemzetközi összehasonlításban a pénzügyi szolgáltatásokból származó bevétel jelentős. A hagyományos pénzforgalmi szolgáltatások (sárga csekk, nyugdíj) a termék-életciklus leszálló ágában vannak, amelyeket a korszerű szolgáltatások megjelentése erodál. A postahelyi hálózatot egyre jelentősebb mértékben a pénzügyi szolgáltatások tartják el. A korszerű pénzügyi szolgáltatások területén nagyon erős piaci verseny. Mivel a Posta saját jogon nem folytathat banki, befektetési és biztosítási tevékenységet, szüksége van stratégiai partnerekre/leányvállalatokra/szövetségekre. Ügyfélkör „öregedő”, új megoldásokra lenne szüksége a fiatalok elérésére.
Kereskedelmi áru	Jelentős mértékben koncentrált a bevétel (mobil telefon feltöltőkártya, szerencsejáték), ugyanakkor nemzetközi viszonylatban is túl széles a termékskála. Alacsony fedezetű tevékenység.

Forrás: saját gyűjtés a Magyar Posta Zrt. éves beszámolóí alapján

A Magyar Posta az elmúlt évtizedben lényegében erőforrás-alapú stratégiát folytatott: széles körű és teljes országos lefedettséget biztosító fizikai hálózatát (postahelyek) és magas bizalmi tőkét kihasználva a következő stratégiai irányokba lépett (a Magyar Posta Zrt. 2015-ös éves jelentése alapján):

- Levél üzletág digitalizálása és a levél értékláncba való beépülés érdekében a Posta 2015-re elérte azt, hogy megteremtette az ún. *hibrid és inverz küldemények* kezelésének informatikai infrastruktúráját mind az üzleti ügyfelek, mind a kormányzat számára. A hírlapelőfizetést sikerült stabilizálni, kis mértékben növelni – ebben az elektronikus megoldások szintén fontos szerepet játszottak.

- A CEP-szolgáltatási kör digitalizálása és fejlesztése elsősorban az elektronikus kereskedelem igényeinek és a változó ügyféligényeknek megfelelően: a csomagponti hálózat bővítése (3000 pont), négyféle csomagátvételi lehetőség (postahelyek, 50 csomagautomata, csomagpontok, házhoz-kézbesítés), aznapi kézbesítés pilot, nyomkövetési szolgáltatás, mobil applikáció.
- A pénzügyi szolgáltatási területen bővítette termékpalettáját az ügyfélkör teljeskörű fizikai és egyre szélesebb digitális kiszolgálása érdekében. A hagyományos pénzforgalmi termékkörben (csekk, nyudíj) a csökkenés nem állt meg, csak a csökkenés mértékét sikerült 2015-ben mérsékelni új fejlesztésekkel, amelyek esetében a Posta a digitális térben (iCsekk) vagy hibrid megoldásokkal (bankkártyás csekkbefizetés) megteremtette az alaptermékek korszerűbb, digitalizált verzióit.
- A hálózati erőforrások jobb hasznosítása és az országos jelenlét előnyeinek kihasználása érdekében új feladatokat vállalt fel: közel 300 postán közműszolgáltatók számára végez *ügyfélszolgálati tevékenységet*.

Ilyen kiinduló pozícióból indulva 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 kínálgató 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.

6.5 Kvalitatív 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. Azzal a feltételezéssel éltem, hogy önmagában az az információ, hogy az interjúalanyok milyen stratégiai témákat (strategic issue) említenek meg, és ennek kapcsán milyen bizonytalanságot érzékelnek a jövőre nézve 10 éves időtávon, fontos plusz információ lesz számomra.

6.5.1 Interjútervezés és adatgyűjtés

Az interjútervezési fázisban az volt az első dilemma, hogy mennyire nyitott, ill. mennyire konkrét és részletes kérdéseket célszerű feltennem anélkül, hogy már a kérdéssel befolyásolnám az interjúalanyt és a választ magát. Úgy döntöttem, hogy a *félig-strukturált interjú* (nyílt, vezetett interjú) során hagyom az interjúalanyt teljesen szabadon beszélni (és akár elkalandozni) a kérdések által kijelölt keretrendszerben annak érdekében, hogy minél gazdagabb információhalmazhoz jussak. Amint azt említettem, a Kvale-féle tipológiában a bányász (miner) metaforát követtem, vagyis a célom az volt, hogy minél több információt tudjak felhozni a mélyről a felszínre. Az ennek megfelelő interjútechnika alkalmazására tettem kísérletet, a célom az volt, hogy az interjú folyamatában az előre megfogalmazott kérdéseken túl alapvetően feltáró jellegű, „miért” kérdésekkel facilitáljam a továbbgondolkozást. Ezen kívül megpróbáltam több irányból is megközelíteni ugyazast a kérdéskört, hogy még gazdagabb információkhoz jussak (először kívülről a befolyásoló tényezőkre rákérdezve, majd az egyetemes postai szolgáltató szemszögéből közelítve).

A fentieknek megfelelően úgy döntöttem, hogy öt kérdést (kérdéscsoportot) fogalmazok meg:

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 befolyásolhatják 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?

Az első interjúvázlatot egy, a Magyar Postát ismerő, külső szereplővel próbáltam ki, itt teszteltem a fent említett nyitott koncepciót (próbainterjú-vázlatot lásd: 1. melléklet). A próbainterjú során bebizonyosodott, hogy az interjúkérdésekre az interjúalany tudott válaszolni, azonban nem tudott egyszerűen belehelyezkedni abba a keretrendszerbe, amit a szakirodalom elemzését követően megalkottam (hajtóerők és bizonytalansági tényezők kettőse), így a kérdésekhez rövid magyarázat volt szükséges, ezért ezeket a kérdéseket kiegészítettem egy rövid magyarázattal is a végső interjúvázlatban. Ezen kívül a válaszok alapján úgy tűnt, hogy a jelenre és a jövőre ható befolyásoló tényezőkre vonatkozó kérdés redundáns, így ezt kivettem a kérdések közül (l.b.). Ugyanakkor a több irányból (először kívülről, majd a Magyar Posta szemszögéből) megfogalmazott kérdések eredményesnek bizonyultak, a nézőpontváltást követően új szempontok kerültek elő. (Mintha a *bányász* új számmal próbálná felszínre hozni a keresett ércet.) A végleges interjúvázlatot a 2. melléklet tartalmazza.

A kutatás tervezése és lebonyolítása során kiemelt figyelmet fordítottam a kvalitatív interjúval kapcsolatos módszertani és etikai követelmények betartására (lásd 26. táblázat). Különösen fontos volt ez az én speciális helyzetemben, hiszen amint azt említettem, több mint 12 évvel ezelőtt dolgoztam a Magyar Postánál, illetve jelenleg is egy Postai kisebbségi leányvállalatnál dolgozom, így az interjúalanyok egy részével munkakapcsolatban álltam korábban. A *kutatói függetlenség* biztosítása érdekében a potenciális és javasolt interjúalanyok sorából mindenkit kizártam, akivel bármilyen munkakapcsolatban, függelmi viszonyban állok, még akkor is, ha a véleményük, álláspontjuk érdekes lett volna.

26. táblázat: A kutatási etika alapelvei

Annak a biztosítása, hogy <i>nem éri sérelem</i> a kutatás résztvevőit (no harm).
A kutatásban résztvevők <i>méltóságának</i> tisztelete (dignity).
Biztosítani a résztvevők <i>tájékozott beleegyezését</i> (informed consent).
A résztvevők <i>személyes adatainak</i> védelmének biztosítása (privacy).
A kutatási adatok <i>bizalmas</i> kezelésének biztosítása (confidentiality).
Az érintettek <i>anonimitásának</i> biztosítása (anonymity).
<i>El kell kerülni a megtévesztést</i> a kutatást céljával és természetével kapcsolatban (avoid deception).
<i>Érdekkonfliktusok</i> , érintettség, finanszírozási háttér feltárása (conflict of interest).
<i>Őszinteség és transzparencia</i> a kutatás kommunikációjával kapcsolatban (honesty and transparency).
A <i>félrevezető vagy hamis</i> kutatási eredmények elkerülése (avoid misleading).

Forrás: Easterby-Smith et al (2008), p. 134.

Az interjúalanyok felkérése a következőképpen történt: *három szálon indítottam el hólabdát*, és a fent említett, a függetlenség biztosítása szempontjából fontos kizárást figyelembe véve haladtam az interjúalanyok felkérésével. A három szál indítása fontos döntés volt, ezzel tudtam ugyanis biztosítani azt, hogy a Posta adatainak elemzése során megismert diverzifikált tevékenységi kör minden fő elemét több interjúalanytól meg tudjam kérdezni⁷⁵. A szálakat ugyanis az általam ismert tapasztalatok, az interjúalany szakmai háttere alapján indítottam, s a három iparágnak (logisztika, stratégia-levél-pénzügyi szolgáltatás) megfelelően kezdtem meg. Összesen *14 interjúalannyal* vettem fel a kapcsolatot, a *felkérést telefonon* tettem meg, s már ekkor elmondtam röviden a felkérés és a kutatás célját (transzparencia), és azt is hangsúlyoztam, hogy a kutatás anonim, várhatóan 1 órát vesz igénybe, s amennyiben bármilyen aggály merül fel a részvétellel kapcsolatban, nyugodtan mondjon nemet a felkérésre.

Az interjúk lebonyolítása kapcsán a következő szempontokat vettem figyelembe (King-Horrocks, 2010, p.42-60.):

- A *helyszínválasztás*nál a felkért interjúalany preferenciáit vettem figyelembe, ahhoz én alkalmazkodtam.
- Az interjúkat *diktafonnal rögzítettem* azzal a céllal, hogy később leirat készül majd belőle⁷⁶. Emellett azonban a *sűrű jegyzetelés* technikáját is alkalmaztam azért, hogy ez már közben segítse az elhangzottak szubjektív értelmezését, és hogy segítsen abban, hogy távolságot tartsak a témától.
- Az interjú során a *bizalmi légkör (rapport)* kialakítása nagyon fontos feladat. Az interjú elején elmondtam a kutatási célt, a tervezett időzítést, majd biztosítottam az interjúalanyt arról, hogy az adatokat bizalmasan és anonim módon kezelem. Hangsúlyoztam azt is, hogy az interjúalany véleményére (nem pedig tényekre) vagyok kíváncsi. Egyben engedélyt kértem a hangrögzítésre is (informed consent).

⁷⁵ Az a félelmem igaznak bizonyult, hogy az interjúalanyok csak arról a területről mertek/akartak beszélni, amelyik szakmai területen otthon érezték magukat, ahol úgy érezték, hogy szakmai hátterüknek köszönhetően hozzáértő véleményt tudnak megfogalmazni.

⁷⁶ Egy interjúnál merült fel technikai probléma, amikor meg kellett szakítanom a felvételt, és az interjú egy része nem került rögzítésre, egy alkalommal a háttérzaj miatt csak részben volt sikeres a felvétel.

- Az interjú során – nem előre tervezett módon – de tudatosan alkalmaztam a *lefűrés* technikáit (probing), elsősorban kidolgozó (elaboration – pl. Miért gondolod ezt fontos tényezőnek?), tisztázó (clarification – pl. „Mit értesz ez alatt?”) típusú kérdésekkel.
- Az *interjú kezdete szintén* fontos kérdéskör az interjú folyamatának tervezésében és lebonyolításában. A szakirodalom szerint célszerű az interjút könnyebb „bemelegítő” kérdéssel kezdeni, ezért azt a megoldást választottam, hogy két könnyebb kérdéssel indítottam. Elsőként az interjúalanyt saját szakmai hátteréről kérdeztem, majd megkérdeztem, hogy hogyan látja a mai Magyar Postát. Csak ezt követően tértem rá a jövőre vonatkozó, nehezebb szakmai kérdésekre.
- Az *interjú befejezéséhez* használtam a javasolt, tipikus zárókérdést: megkérdeztem az interjúalanyt, hogy van-e olyan téma, ami kimaradt, vagy amit fontosnak tart elmondani, és csak akkor állítottam le a rögzítést, amikor végleg lezártuk az interjút⁷⁷.

Az elkészített interjúk statisztikai adatait a 27. táblázat foglalja össze. Ebből látszik, hogy 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 interjúalanyok szakmai hátterét is feltüntettem a táblázatban, ebből látszik, hogy a szakemberek közül többen (a túlnyomó többség) dolgoztak a múltban hosszabb-rövidebb ideig (különböző időszakokban) a Magyar Posta különböző területein, az interjú időpontjában azonban csak egyetlen interjúalany állt a Magyar Posta alkalmazásában (s vele nem állok függelmi kapcsolatban).

⁷⁷ Érdekeség, hogy egy-két interjú tovább élt az interjú után is, és az interjúalany jelezte, hogy az interjú után még eszébe jutott egy gondolat, és ezt szeretné még megosztani velem. Azt hiszem, hogy ez jó jel arra, hogy itt biztosan sikerült bizami légkört kialakítani a kutatás résztvevőjével, illetve sikerült az érdeklődést is felkelteni.

27. táblázat: Az elkészített interjúk adatai

No	Interjúalany és pozíció	Tapasztalat (időrendben)	Időpont	Helyszín	Időtartam	Fókusz
0	<i>Próbainterjú:</i> stratégiai, logisztikai szakember, igazgató, ügyvezető	Ügyfél Posta Ügyfél	2016.09.10. 10:00	Iroda	55 perc	CEP, Levél
1	Logisztikai szakértő, igazgató, ügyvezető	Posta, Versenytárs E-business	2016.09.30. 11:00	Iroda	41 perc	CEP
2	Logisztikai és marketing szakértő, igazgató	Posta Versenytárs	2016.09.30. 12:00	Iroda	43 perc	CEP
3	Stratégiai menedzsmen és postai szakértő, osztályvezető	Tanácsadó Posta	2016.10.03. 10:00	Iroda	65 perc	Levél, Pénzügyi szolg., CEP
4	Üzletpolitikai és nemzetközi postai szakértő, vezérigazgató-helyettes	Posta Nemzetközi Versenytárs	2016.10.04. 9:00	Iroda	56 perc	Levél, Pénzügyi szolg. , CEP
5	Postai stratégia és IT szakértő, vezérigazgató	Tanácsadó Posta IT-szektor	2016.10.07. 17:00	Kávéház	50 perc	Levél, Pénzügyi szolg. CEP
6	Postaforgalmi, logisztikai szakértő, vezérigazgató-helyettes	Versenytárs Posta	2016.10.05. 12:30	Étterem	45 perc	Levél CEP
7	Postai stratégia, pénzügy, küldeményforgalom szakértő, igazgató, vezérigazgató-helyettes	Posta Államig. Versenytárs	2016.10.12. 15:00	Kávéház	60 perc	Levél, Pénzügyi szolg. , CEP
8	Banki és pénzügyi szolg. szakértő (vezérigazgató-helyettes, vezérigazgató)	Postai partner Versenytárs	2016.10.13. 16:00	Kávéház	56 perc	Pénzügyi szolg.
9	Kontrolling és e-business szakértő, igazgató	Tanácsadás Posta E-business	2016.10.14. 8:15	Kávéház	50 perc	Levél, Pénzügyi szolg., CEP
10	Logisztikai és CEP-piaci szakértő, osztályvezető	Posta Versenytárs Nyugdíjas	2016.10.14. 10:00	Kávéház	41 perc	CEP
11	Stratégiai és nemzetközi szakértő (vezérigazgató)	Tanácsadó	2016.10.17. 10:00	Iroda	36 perc	Levél, Pénzügyi szolg., CEP
12	Bank és pénzügyi szolgáltatás szakértő (vezérigazgató-helyettes)	Versenytárs	2016.10.17. 16:00	Iroda	42 perc	Pénzügyi szolg.
13	Nemzetközi postai szakértő, igazgató	Posta Nemzetközi	2016.10.18.	Telefon	30 perc	Levél, Pénzügyi szolg., CEP
					670 perc	

6.5.2 Interjúk elemzése

Az interpretativista paradigma talaján állva kiindulópontom az volt, hogy a Posta jelenével és jövőjével kapcsolatban is *többféle valóság-verzióval* (mutual versions of reality) fogok találkozni az interjúk során, és ez így is történt. Ez nem volt meglepő (még homogénebb kör esetén sem lett volna az), hiszen az interjúalanyok nagyon eltérő tapasztalatokkal a hátuk mögött és eltérő szemüvegen keresztül tekintettek a Magyar Postára és annak jövőjére. Fontos tapasztalat volt, hogy mindegyik interjúalany túllépett a kérdés terjedelmén és javaslatokat fogalmazott meg a Magyar Posta lehetséges stratégiai reakcióival és mozgásterével kapcsolatban is.

Az interjúk elemzése során kiemelt figyelmet kellett fordítanom a *torzítások* kezelésére. Kvale (1996, p. 183-184.) fogalmazta meg azt, hogy az interjúanyagok kutatója tulajdonképpen *társ szerzőnek* tekinthető, nem pedig csupán az anyagok összegyűjtőjének (coauthor vs. collector). A kutató saját szemüvegén keresztül értelmezi a hallottakat, mindazt, amit az interjú során jelenlétével, aktív figyeléssel és kérdéseivel maga is befolyásolt. Tisztában vagyok azzal, hogy a valóság értelmezése mindig szubjektív, a torzítások nem küszöbölhetők ki teljesen, de tudatos önreflexióval törekedtem arra, hogy ezeket csökkentsem.

Az interjúleirat kódolása során színkódot használtam abból a célból, hogy azonosítsam az 5 vizsgált kérdéskör kapcsán megjelent tényezőket, majd a felmerült tényezőket csoportosítottam az 5 témakörön belül. Ez nem volt egyszerű feladat, mert az interjúalanyok – egy félig struktúrált interjú esetében természetesen - nem minden esetben válaszoltak csak és pontosan a feltett kérdésre, és lényegében ugyanazt a tényezőt más szavakkal fogalmazták meg (pl. e-kereskedelem, e-commerce, webáruházak, internetes kereskedelem fogalmakat a kódolás során azonosnak tekintettem). Az első kódolás elvégzése után megmutattam a leíratot és a kódolásom eredményét a próbainterjú alanyának azzal a céllal, hogy ezzel a „kódolási audittal” növeljem az eredmények megbízhatóságát. Azt kértem, hogy amennyiben kihagytam valamit, azt jelölje az előre definiált színkódok szerint, illetve ha valamit nem abba a kategóriába soroltam be, ahova szerinte kellett volna, azt is jelezze a leíraton. Kiváló eredménynek tartom, hogy egyetlen tényezőt sem hagytam ki teljes egészében a kódolás során (néhány ismétlést még jelölnöm kellett volna), és csupán 6 témakör kategorizálásában volt eltérés. Ebben az esetben azt ítéltük meg eltérően, hogy a szöveggörnyezet alapján hova tartozik az interjúalany véleménye – inkább

kitörési pont vagy hajtóerő, illetve inkább töréspont vagy pedig kritikus bizonytalansági tényező kategóriába sorolható az elhangzott gondolat.

Ezt követően bemutatom az információ-feldolgozása eredményét, a következtetéseimet a leíratból idézett részletekkel illusztrálom.

6.5.2.1 A Posta jelenének értékelése

Ezt a bevezető kérdést azért is tartottam fontosnak (a már említett könnyebb bevezetésen túl), hogy az egyes interjúalanyok fejében a Magyar Postáról kialakult képet, a kiinduló állapotot „rögzíthessem”. Az interjúalanyok közül ketten említették, hogy a Postát egy *kissé elavult, nagy, tradicionális szolgáltatónak* látják, amely komoly erőfeszítéseket tett arra, hogy innovatívabb és agilisebb legyen, de ez eddig nem hozott látványos eredményt.

„A mai Magyar Postát egy inkább, régi vágású, régimódi vállalatként látom, amelyik próbál megújulni és modernizálódni, de valahogy ez a megújulás, ügyfél-központúbbá válás, agilisebbé válás nem tudott annyira áttörő lenni. Amin nem csodálkozom, mert ez jellemző azokra a vállalatokra, amelyek valamilyen közfeladatot is ellátnak állami kézben, vagyis ez nem meglepő... Néha nagyon nagy távolságot érzek aközött, amiről a Posta menedzsmentje beszél, és amit ügyfélként tapasztalok. Egy postán egy klasszikus, hagyományos postai kiszolgálást tapasztalok, amit szöges ellentétben érzek azzal, amiről a menedzsment beszél innováció, digitalizáció és ügyfélközpontúság kapcsán. Persze egy ilyen szervezetben kiterjeszteni a modernizálást, nem egyszerű feladat. A működés még mindig papíralapú üzemnek tűnik. Ez valamennyire természetes, még a központot is nehéz modernizálni egy ekkora szervezetben. Hiába van számítógép, a működés még nem kelti egy modern vállalat imidzsét.”

„A Posta mindenképpen össze fog menni, mert hagyományos piaci már ma is zsugorodnak. A Posta próbálkozik a megújulással, de ezek még csak a felszínen mozognak.”

A tradicionális múltnak van egy pozitív oldala is, amit szinte minden (12) interjúalany megemlített valamilyen formában, ez pedig a megbízható és hosszú múlthoz tapadó *magas bizalmi tőke*, amire egyértelműen lehet építeni a jövőben.

„A Posta felé mutatott bizalmi profil – több országban vizsgálva – minden országban magasabb, mint a bankoké. A posták bankok felett végeztek. ...Az egész állami kvázi-szektorból a Posta teljesen kitüntetett helyen van, ami adódik abból, hogy egy több száz éves tradicionális szolgáltatási profilja van, amiben mindenki bízik, ennek köszönhetően erős bizalom van mögötte.”

„Nagy respektje a Postának van nem csak vidéken, hanem városokban is. ...Éreznek egyfajta állami garanciát a termékek mögött. Magas a bizalmi tőke.”

A kutatás résztvevői emellett kiemelték (4) a hálózat erejét (amely egyszerre előny és hátrány is lehet). Kritikus pontként merült fel a hálózat jövőképe, amit a Posta jövője szempontjából a legátpolitizáltabb és legellentmondásosabb elemnek látnak.

„A hálózat szerepe önmagában ellentmondásos: amekkora előny, akkora hátrány is. Ürül ki a hálózat, az elektronikus dolgok erőre kapnak, a fizikaiak háttérbe szorulnak, a hálózat pedig fizikai. Ahol a madár se jár, ott hiába kínálunk bármilyen jó terméket, azt a madár se veszi igénybe.”

„Mindig is kérdés volt, hogy mire kell hálózat. Kézbesítési hálózat az kell, de a felvételi hálózatot már régen át kellett volna alakítani. Ma már a banki tevékenységhez is egyre kevésbé van szükség hálózatra. A mai 40+-os generáció már nem igényli a személyes hálózatot.”

Az interjúalanyok közül többen (4) megfogalmazták azt a kettősséget, ami az egyetemes szolgáltatási kötelezettség teljesítése és a valós piaci teljesítmény nyújtása között feszül.

„Nincs egyszerű helyzetben a Posta: egyetemes szolgáltatási kötelezettség levél és csomag ágon, és közben versenypiacon kellene helyt állnia és megélnie, ez adja azt a stratégiai háttérrel, ahol meg kellene találni a Posta fókuszait, amihez persze megvannak az adottságai, elsősorban az infrastruktúra megvan, és a know-how is adott.”

„Költséghatékonyságban a Posta mozgástere korlátozott – miközben az árazása egyre inkább piaci kell, legyen, a költségszerkezete nem az.”

Számomra fontos és érdekes volt, hogy a megkérdezett szakemberek mennyire pontosan és mennyire hasonlóan látják azokat a kihívásokat, amelyek a hagyományos szolgáltatások (elsősorban a hagyományos levél és a csekk) visszaszorulása kapcsán érik a Magyar Postát. Ahogy az is érdekes volt, hogy többen (5) úgy érzékelték, hogy stratégiai szempontból kritikus pillanatban van a Posta, mintha éppen határvonalon lenne a szervezet: egy kötélen egyensúlyozna, és bármelyik pillanatban leeshetne erről a vékony kötélről. Ízelítőképpen néhány mondat, ami magáért beszél.

„Stratégiailag érzékeny pontban van a Posta – a levél- és a csekkforgalom csökken, az üzemi méretváltásra való képtelenséggel párosítva (törvényi kööttségek miatt), a munkaerő-piaci kihívásokkal, ami bérnyomás helyez a szervezetre, az elavult technológiával és informatika kompetencia-problémákkal terhelve. Csak a csomagban van növekedés, másban sehol.”

„A Posta eddig mindig szabályozással védte meg magát, és ez már nem fog menni. Más hozzáállásra van szükség.”

„Az állam szerepe meghatározó mindkét stratégiai irány esetén, akár költségcsökkentésről, akár új tevékenységek felvételéről legyen szó. Az UPU-ban inkább ez helyben topogás látszik, nincs igazán bombasztikus ötlet olyan kitörési pontra, ami ellensúlyozhatja a levél volumenek csökkenését. Az e-szolgáltatások fontosak, de alacsonyabb bevételtömeget generálnak és nehezen termelnek pénzt. A banki szolgáltatásokkal egy alacsony hozamkörnyezetben és inflációs környezetben szintén nehezebb eredményt elérni. Amiben a Posta ma erős, azok a kisösszegű tranzakciók, alacsony marzs-zsal, magas működtetési költségekkel.”

„A pénzforgalmi területen meghatározó csekk halálát már sokan megénekelték, és az, hogy eddig ez a termék nem halt meg, az nem jelenti azt, hogy nem is fog. Ez ma csak tranzakciós üzlet, amiből nagyon nehéz előrelépni, és a csökkenés hatványozottan beüt. Nincs mögötte ügyfélkötődés, valós ügyfélkapcsolat, amire lehetne építeni. Olyan ügyfeladatbázisra lenne szüksége, amire alapozva meg lehet szólítani az ügyfeleket, ez ma már elengedhetetlen a valódi szolgáltató léthez!”

„Olyan disrupciót nem tudok elképzelni, ami Posta számára kedvező, bármilyen a vártnál gyorsabb változás viszont súlyos lehet. Eddig a Posta sikeresebb volt a védekezésben, mint a piacodosásban, ahol offenziába kellett volna átmenni, ott nem ért el számottevő eredményt, új területeket nemigen sikerült szerezni, nem sikerült új piacokra betörni.”

Pozitívumként kiemelném, hogy az interjúalanyok közül többen (mindenki, aki CEP-témában szakértőnek tartotta magát) kiemelték, hogy a CEP-piacon az MPL-márka pozicionálása sikeres volt, s láttuk, hogy ezen – az egyetlen érdemben növekvő - piacon a Posta mérhető pozitív fejlődést tudott felmutatni az elmúlt években.

„A logisztikát ügyesen csinálják, az MPL erős brand lett, az ügyfelek kedvelik, jobb pozícióban van, mint előtte. *Minek köszönhető ez?* Feszesebb technológiai rendszerek lettek, és elkezdtek figyelni az ügyfelekre.”

„A technikai hátrányok megszűntek (nyomon követhetőség, PDA, átláthatóság, csomagautomata) már megvan. Díjazás tekintetében van egy további előnye, és sokkal innovatívabb lett a Posta imidzse is.”

„Átment az üzenet, hogy az MPL már nem az a Posta. Amikor mentünk ügyfelekhez versenytárs színekben, mindenki azt mondta, hogy az MPL-lel szállítanak, nem a Postával. Bevált a stratégia, hogy az MPL legyen a Posta „elit alakulata”, de ehhez kellett 10 év.”

Az interjúalanyok által elmondottak összhangban vannak azzal is, hogy a Posta egyik fő kihívása a politikai tér menedzselése, a közszolgálati és piaci kettősségre megoldás találása. A megkérdezettek ugyanazt a három fő részpiacot, iparágat azonosították, amelyet én is a szakirodalom és a statisztikai adatok elemzése alapján, nevezetesen a levél, a CEP és a pénzügyi szolgáltatási piacokat. Emellett megjelent a jelen elemeként a kereskedelmi tevékenység (elsősorban a szerencsejáték-közvetítés és az árus hírlap) és az ügyfélszolgálati funkciók ellátása kiegészítő tevékenységként a mai termékportfolióban.

Fontos megállapítás, hogy az interjúalanyok által elmondottakat elemezve egyértelmű, hogy a jelen és a jövő között nincs éles törés, a jövő a jelenben elkezdődött, a Posta jelenét meghatározó tényezők jelentős része a jövőben is fontos lesz. A megkérdezettek közül többen úgy fogalmaztak, hogy a jelenben tapasztaltak lesznek fontosak a jövőben is, és a trendek egyértelműnek tűnnek, egy irányba mutatnak (globalizáció, digitalizáció, elektronikus helyettesítés).

6.5.2.2 Hajtóerők

A hajtóerők között az interjúalanyok megjelölték olyan tényezőket, amelyek mindegyik piacra azonosan hatnak, vagy mindegyik piacra hatnak, de nem azonosak, és olyanokat is, amelyek csak egy-egy iparágban tűnnek relevánsnak. A *gazdasági növekedés* – nem meglepő módon - közös hajtóerőnek tűnik, ha nő a gazdaság, az pozitív hatást gyakorol minden üzleti területre

(még a levélre is, csak a korábbinál kisebb mértékben), ha csökken a gazdaság, a helyzet fordított.

„Gazdasági növekedés hajtóerő még mindig. Ha a gazdaság jobban muzsikál, a Posta is jobban muzsikál: több levél, több csomag, több megtakarítás.”

A *globalizáció* (4 említéssel) a CEP piac kapcsán merült fel. A fő gondolat az volt, hogy a globalizáció, a nyitott világállapot pozitív hatást gyakorol a kereskedelemre, különösen az *elektronikus kereskedelemre* (15 említéssel), amely a CEP-piac elmúlt időszakban tapasztalt növekedésének hátterében állt. A globalizáció hatását a kutatás résztvevői egyértelműen egyirányú hatásnak ítélték meg.

„Szerintem ezt a globalizációt már nem lehet megállítani. Olyan ez, mint az uber, lehet, hogy meg lehet állítani egy pár évre, de csak idő kérdése, és lesz helyette más, ott lesz. Az ügyfelek kikényszerítik a megoldást, sokkal öntudatosabbak lesznek. Biztosan nem lehet ezt a folyamatot megállítani.”

„A felhasználó fog dönteni, így a globalizáció nem fog tudni visszajára fordulni.”

Itt meg kell jegyezni, hogy a globalizáció, a gazdasági növekedés és az elektronikus kereskedelem fejlődése nyilvánvalóan nem függetlenek egymástól (részben függnek): a gazdasági növekedést befolyásolja a globalizáció, az elektronikus kereskedelem fejlődésére pedig mind a gazdasági növekedés, mind a globalizáció növekedése pozitív hatást gyakorol. Az e-kereskedelem hatása kapcsán is egyirányba mutattak a vélemények.

„A határ a csillagos ég az e-commerce-ben. Újabb és újabb dolgok törnek be: home-delivery élelmiszerben még most kezd éledezni, ebben is óriási potenciál van.”

„A piac 2010 óta radikálisan növekvő fázisban van, mindenütt a világon, főleg az e-kereskedelemnek köszönhetőn.”

„A csomaglogisztika helyettesíthetősége korlátozott. Szép dolog a 3D-s nyomtatás, de 10 éves időtávon csomagkézbesítésre még szükség lesz, és az e-kereskedelem nőni fog.”

„A csomag nő és lesz, csak a modellek változnak.”

„A csomagpiac az e-kereskedelem hatására dinamikusan nő nálunk is, Európában is. A szakértők azt mondják, hogy ebben még 5-10 év van, a magyar piac pedig le is van maradva, tehát növekedést várunk, sőt, kétszámjegyű növekedést várunk.”

Külön rákérdeztem arra egy-egy provokatív kérdéssel, hogy elképzelhetőnek tartják-e a megkérdettek a globalizációs trendek megtörését, megszakadását, vagy lassulását. Extrém esetben (extrém politikai és biztonsági kockázatok bekövetkezése esetén) elképzelhetőnek tartják, azonban ezek bekövetkezésének valószínűségét alacsonynak vélték a kutatás résztvevői.

Minden egyes interjúalany beszélt az *ügyfélelvárások változásának* lehetséges hatásáról, mindhárom piacon, más hangsúlyokkal. Közös elemnek nevezném azt, hogy a hatalmi térben egyértelműen elmozdulás lesz az ügyfél, ill. a címzett irányába, az ő *alkuereje, alkupozíciója várhatóan nő, az ügyfélélmény kerül a fókuszba*. Emellett az idő és az információ kiemelt szerepe, a kényelem, a kiszámíthatóság és a fiatal generációk változó igényei (lásd hálózat kapcsán) szintén többször megjelentek.

„A másik egy nagyon fontos változás lesz a CEP-piacon, hogy egyre inkább magabiztosabbak és önértékvényesítők lesznek a címzettek, és a döntés egyre inkább az ő kezükbe fog áttolódni... aki ügyesen, emocionálisan fog meg egy címzettet, az lesz a nyertes, mert a címzett fog dönteni”. *Ebben mi a meghatározó trend? A rugalmasság lesz a kulcs, a csomagautomata 15-50%-nál fog megállni, a személyes kézbesítés erősödni fog, mert mindenki eljut oda, hogy az ügyfél mondja meg, hogy mikor hova kéri a küldeményt. Kiszámítható lesz a futár – akár félórás blokkban. Ami még be fog jönni, az a közösségi alapú, uber-re hajazó megoldások... Be fog játszani a bizalom növekedése és az érzelmi kötődés a címzettel, a biztonságérzetnek is lesz jelentősége. ...Egyre inkább türelmetlenebbek az emberek, egyre fontosabb lesz az aznapi kézbesítés”.*

„Closer connection a másik trend – hogyan lehet közelebb kerülni a címzethez, hogy tudsz ügyfélélményt kapni ... Egyre rövidebb ablakokat vállal mindenki, s ez elvárás lesz, nem biztos, hogy az ügyfelek részéről, de a megrendelők részéről mindenképpen, hogy kommunikálhassák az ügyfeleknek. Ez is az átláthatóságot, transzparenciát erősíti... Ma már a technológia helyett az ember kerül a központba, hogy ő mit kap, ő hogyan kap értéket, eltolódtak a fókuszok az ember felé, miközben egyre több technológia van mögötte.”

„Megnőtt az igény a gyorsaságra és a kiszámíthatóságra, egy órán belüli időszámban kézbesítenek és előtte még fel is hívnak, hogy 20 perc múlva ott lesznek. A csomagkézbesítés logisztikája mellett az információ szerepe felértékelődik, a címzett látni és irányítani (is) akarja a folyamatot. Az ügyféligények változása lesz az egyik hajtóerő a jövőben... Az emberek egyre jobban értékelik az időt és a kényelmet, telefonon és interneten rendelnek... A mai fiatal generációk már ezen nőnek fel, még a házi feladatot is laptopon, interneten keresztül kell megoldaniuk.”

„Demográfiai kihívás lényeges a Posta számára, mert a Posta ügyfélköre egyre idősödik, jelenleg nem képes a fiatalokat megszólítani (se a levéllel, se a csekkkel).”

A levélpiacon és a csekkpiacon az *elektronikus helyettesítés* hatása két oldalról jelent meg, Egyrészt a nagyfeladókra nehezedő költségsökkentési nyomás miatt az várható, hogy amint a fogadó oldal is alkalmas rá, érdemes áttérniük a digitális megoldásokra, ez pedig komoly volumenvesztést okozhat a Postának. Másrészt a címzettek igényei is változnak, az új generációk kevésbé ragaszkodnak a papíralapú kommunikációhoz. Egy interjúalany ugyanakkor felhívta a figyelmet arra, hogy a fogadó oldal felkészültsége éppen a kisebb településeken alacsony, a teljes digitális lefedettség komoly állami szándék nélkülük még sokáig nem lesz biztosítható.

„Amint az internet-penetráció lehetővé teszi, és az ár is ebben az irányba hat, akkor mozdulni fognak az ügyfelek digitális irányba. A hitelesítés és igazolhatóság a kérdéses ma még elektronikusan, nem tudnak még mindenkit elérni. Addig, amíg ez így van, a papíralap marad. Ha a kormányzat átállna valóban elektronikus kommunikációra, és megoldja a hitelesítést, ha mindenkinek lesz e-mailje és elérhetősége is..... addig marad a papíralapú levél.”

„Levélben komolyak a lefelé ható kockázatok - már középtávon nagyon negatív a kép, a közszolgáltatók közös számlázási rendszere jelentősen csökkenteni fogja a levélforgalmat, amint elkészülnek.”

„A levélforgalom csökken, brutálisan, mind a magán, mind az intézményi levélfeladás. Ennek háttérben részben a feladók tudatos költségcsökkentése áll. Másrészt a nagyfeladók is az alternatív digitális megoldások felé fordulnak.”

„A digitalizáció pont fordítva terjed, mind a hálózat mai jövedelmezősége.”

A pénzügyi szolgáltatások területén a csekkre az elektronikus helyettesítés komoly veszélyforrás, a tranzakciós szolgáltatások különösen veszélyeztetettek technológiai oldalról, mert a tömeges, alacsony fedezettartalmú termékek könnyen digitalizálhatók.

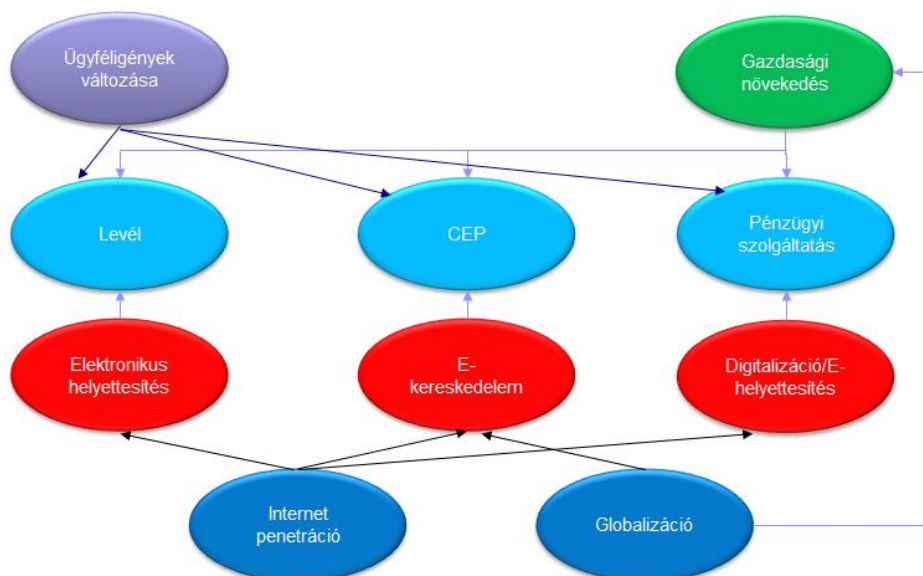
„Csekkben az elektronikus helyettesítés komoly veszély, itt az ügyfélszokások változása meghatározó lehet.”

„A csekk olyan low margin scale business, ami nagyon könnyen digitalizálható.”

„A mai generációk 40+-tól lefelé már nem igénylik a személyes hálózatot a pénzügyi szolgáltatások területén, a generációs kérdés a Posta ellen hat.”

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

34. ábra: Hajtóerők összefüggésrendszere



6.5.2.3 *Kritikus bizonytalansági tényezők*

A kritikus bizonytalansági tényezők kapcsán a következő tényezőcsoportokat azonosítottam az interjúleiratok tartalomelemzése alapján. A CEP-piacon az egyik legfontosabb nyitott kérdés a jövő üzleti modelljének alakulása az, hogy elterjednek-e olyan új modellek, megoldások, technikák, amelyek akár teljesen kiiktatják a logisztikát (3D nyomtatás, virtualizáció). Vagy olyan megoldások, amely átalakítják a piaci viszonyokat, a szereplőket (DIY – saját megoldásokkal, ahogy az Amazon már implementálja), vagy éppen megjelennek-e olyan közösségi megoldások, mint az uber, vagy olyan forradalmi technológiai újítások, mint az önvezető autók és a drónos kézbesítés.

- Figyelni kell az uber-típusú kiszállításokat, közösségi alapú, megosztott (shared) vagy a DIY-megoldásokat (2 említés)
- A 3D-s nyomtatás kikapcsolhatja a logisztikát, de ilyen a letöltések hatása is.
- Ott lehet nagyon nagy gond – nem csak a Postára, hanem minden logisztikai cégre nézve – amikor a fizikai küldemény-továbbítás maga szűnik meg, de ez a virtualizáció (amikor információként érkezik meg a „küldemény”) ma korlátozott és drága még.
- Új megoldások, ami ellen már nem tudják szabályozással megvédeni a piacot. Nem a jelenlegi versenytársak lesznek a probléma, hanem az új modellek, a külsők, akik átírják a piacot, és ez nem egyik napról a másikra fog történni.

Többen (10) említették az állam szerepével kapcsolatos bizonytalanságot tulajdonképpen minden szerepkörében (elsősorban a levélpiacon, de akár a csekk kapcsán is).

- Az állam szerepe meghatározó és többarcú: egyrészt üzleti partner feladóként (kérdés, hogy ő milyen gyorsan áll át maga digitalizált megoldásokra), másrészt tulajdonosként üzleti hatékonyságot vár el és a közszolgálati (akár politikai) feladatok ellátását várja el. Harmadrészt szabályozóként pedig meghatározza az egyetemes szolgáltató felé a követelményeket mind a fix hálózattal, mind a kézbesítési szttenderdekekkel kapcsolatban. A Postatörvényen keresztül meghatározó ez a 3. szerepe. Szabályozóként a levélpiac méretére is hatása van, ahogy arra is, hogy pl. a nyugdíjkézbesítés megmarad-e egyáltalán.
- Az állami szándék változása töréspont lehet. Ha az állam kiáll a Posta mögül, akkor a bevételvesztés gyorsan nagy veszteségbe csaphat át.
- Az, hogy a politika mit akar – no ez egy nagy kérdőjel. ...Lejárhat a Posta USO-licensze is, a megújítás nemzeti politikai kérdés.
- Nagy kérdés a politikai szándék a hálózatszűkítés és a költségcsökkentés kapcsán.
- Az állami szabályozás komoly gondot okozhat, de ez ellen azért még képes lobbizni a Posta. Ezzel rövidtávon lehet időt nyerni, piacot védeni.
- Ha az állam meg tudná oldani, akkor meg is követelhetné, hogy mindenki legyen elektronikusan elérhető. Ez szabályozási kérdés is, és mindenkinek ez az érdeke. 10 éven belül megváltozhat.
- E-kormányzat fejlődése - eddig nem volt túl gyors abban, hogy a magyar állam sebesen áttérjen elektronikus csatornákra. Ez a Posta számára pozitív. Nem úgy tűnik, hogy agresszív elektronizálás történne. Szabályozási probléma is ma. Egy papíralapú játékosnak az jó, hogy a digitalizáció nem volt gyors.
- Lesz megoldás az azonosításra, hitelesítésre – ezek ma korlátok, de 10 éves időtávon megoldhatók.

- Elektronikus kormányzat/közigazgatás nagy kockázat, ahol a Posta a változások élére is állhatna saját koncepció mentén például regisztrációs, hitelesítési szolgáltatásokkal.
- Ha a kormányzat átállna valóban elektronikus kommunikációra, és megoldja a hitelesítést, ha mindenkinek lesz e-mailje és elérhetősége, az felboríthatja a piacot.

A fizikai levél elektronikus helyettesítésének sebességét az állam feladói és szabályozói viselkedésén túl a piaci erők is befolyásolják, itt is negatív kockázat azonosítható.

- Levélnél egy kérdés van, hogy a B2C mennyire megy át digitálisba, elektronikusba.
- Levél DM lefelé nagy kockázat, ha gyorsabban megy át digitális csatornákra.

Nem csupán nemzeti szinten, hanem nemzetközi szinten is van szabályozói kockázat, de itt a lazítás, a 21. századi körülményekhez való alkalmazkodás növelhetné a Magyar Posta (és minden egyetemes postai szolgáltató) mozgásterét.

- A nemzetközi szabályozásnak is érdemes változnia, mert az egy múltbeli konstrukció.
- Az egyetemes szolgáltatás tartalmát európai szinten kell megváltoztatni, de ez a téma mindenütt napirendre kerülhet, mert mindenütt hasonló problémákkal küzdenek.

A levélpiacon további bizonytalansági tényező az iparági verseny megváltozásához, az esetleges új belépők fenyegetéséhez kapcsolódik.

- Levél területére még nem tört be a konkurencia, de ha betör, akkor a Posta lehetőségei be fognak szűkülni.
- Ma még nagyobb a veszély, hogy az értékes szegmensekre mozdulnak rá a versenytársak és a veszteséges szegmensek maradnak a Posta nyakán.
- Egy csökkenő, nem túl attraktív piacra miért lépne be valaki, egy nem túlságosan jövedelmező inkumbens mellé?
- Postapiaci külső aspektus van, de azért a Posta elég nagy védeltséget kap az államtól, hogy ne kapjon mélyütéseket. Kérdés, hogy ez meddig lesz így, kap-e érdemi versenytársat.
- Levél konkurencia most ugyan nincs, de bármikor lehet, a Citymail bázisán is felépülhet a konkurencia.
- Levélben egy komoly versenytárs megjelenése lehet ilyen töréspont tényező.

Az interjúalanyok közül mindhárom pénzügyi szakember komoly szabályozási kockázatot lát mind nemzeti, mind nemzetközi szinten a csekk jövőjével kapcsolatban. Úgy tűnik, hogy a csekk nem „jövőálló” 10 éves időtávon. Az állam (állami vállalatokon keresztül, pénzforgalmi szolgáltatások megrendelő szerepében) hozzáállása a hagyományos pénzforgalmi szolgáltatásokhoz hogyan változik (pl. fent említett nyugdíjkézésítés megmarad-e középtávon).

- Csekkben most komoly szabályozási kockázatok vannak – egy EU-s direktíva foglalkozik a készpénzalapú rendszerek visszaszorításával.
- Elektronikus helyettesítésben a jogszabályi háttér alakulásán itt is sok múlik.
- Ha a csekket eltüntetnék egy vonással, csak hogy eltűnjön a készpénz, az komoly érvágás lenne.
- Elfogyhat a piac, a levélkézbesítés csökken, a nyugdíjkezesítés csökken, különösen, ha bevezetik az alapszámlát kötelezően.

Nemzetközi (EU-s) szabályozási kockázat elsősorban a szektor profitabilitási kilátásait ronthatja a határon átnyúló csomagforgalom szabályozása esetén. Ezen a téren a fejlett posták már komoly lobbitevékenységet fejtenek ki annak érdekében, hogy a határt átlépő internetes kereskedelem területére vonatkozóan az EU digitális közös piac stratégiája a postai szektor számára elfogadható legyen, s el lehessen kerülni a (szektor szereplői szerint) túlzott uniós beavatkozást a piaci folyamatokba.

- A cross-border postai csomagforgalmon („postai roaming”) nyomás van a díjak csökkentésén európai szabályozási szinten.
- Szabályozási kockázat szintén van, ha az EU beleáll a cross border csomagok agresszívabb szabályozásába.

A biztonsági kockázatok három esetben jelentek meg az interjúkban, de ebből két alkalommal csak irányított kérdésre.

- A terrorizmus kockázata: amennyiben a politika a biztonsági kockázatokra rákattan, az megakaszthatja az e-kereskedelem fejlődését.
- Az, hogy a protekcionizmus terjedése visszaveti a globalizációt és a kereskedelmet, csak elméleti lehetőség.
- Posta lehetne a fizikai back-up egy világösszeomlás esetén.

A pénzügyi szolgáltatási területen az új üzleti modellek (FinTech) vártnál gyorsabb és radikálisabb változása jelenthet kiemelt kockázatot a Posta számára.

- A Fintech-hatás az egész pénzügyi piacra nézve radikális hatást gyakorolhat.
- Kérdés, hogy a fizetési és a bankolási szokások hogyan alakulnak át 10 éves időtávon.
- Payment területen a gyorsabb változás a pénzügyi szolgáltatásokban komoly törést okozhat a Postának.

A fenti elemzésből kiindulva az interjúkban azonosított kritikus bizonytalansági tényezők összefoglalását mutatja a következő táblázat.

28. 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		

6.5.2.4 Kitorési pontok

A kitorési pontokkal kapcsolatban felmerült ötletek széles skálán mozognak, az alábbiakban ezeket soroltam fel. A postai vállalati stratégia témeköréhez tartozik a következő három gondolat:

- A Posta mindenképpen össze fog menni, ezt tudomásul kell venni.
- Lehetne csatlakozni egy erősebb szereplőhöz.
- Viszont a Magyar Postának jót tenne egy részleges privatizáció, ezzel üzletibb szemlélet jöhetne be, csökkentené az állami kitettséget. Még egy 50%-nál kisebb magántulajdonos is.

A leggyakrabban felmerült és leginkább egy irányba mutató kitorési pontok a CEP-piac kapcsán fogalmazódtak meg. Itt mind a regionális terjeszkedés (akár néhány környező országra fókuszálva), mind a CEP-piac határain túli logisztikai szerepvállalás felmerült.

- „Az országhatáron átnyúló kereskedelem óriási lehetőség. Ha akarja, meg tudja ugrani ezt a Posta is, de csak stabil alvállalkozókkal. Erős brandet tud még erősíteni rugalmassággal. ... de nem lehet már elkérni kétszer annyit, mert átlépi a küldemény a határt, ennek az időnek vége.”
- A regionális terjeszkedés - akvizíciókkal vagy szövetségekkel.
- Az élelmiszer-kiszállítás nagyon új és perspektivikus irányt képvisel.

- A home-delivery élelmiszerben még most kezd éledezni, ebben is óriási potenciál van.
- A magyar logisztikának terjeszkednie kell a környező országokba, ez a valós kitörési pont. Belföldön korlátozott a növekedési lehetőség.
- Kell egy okos terjeszkedési stratégia, de állami tulajdonosi háttérrel sokszor ez sem könnyű: partnerségek, felvásárlások. Románia, Bulgária lehet kitörési pont, ezek EU-s országok és még nincs teljesen lefedve. Akár volt Jugoszlávia is lehetséges lenne, ha változna a kockázatvállalási hajlandóság.
- Csomagban bátornak kell lenni. Önkiszolgáló, automata irányba elmozdulni, átvevőpontos hálózatot fejleszteni.
- A CEP-piacon mindenképpen nemzetközi partnerkapcsolatban gondolkodni.
- Csomagban képesnek kellene lennie anticipálnia az eseményeket, ott még elég jó helyzetben van ehhez. Itt nem lehetetlen az ügyfél-igényekre reagálni.
- Szállítás, szállítmányozás szintén nő, itt kérdés, hogy a Magyar Postának van-e itt keresnivalója, Itt szakértelem megvan, infrastruktúra nincs meg. Ez beruházás-igényes.
- Szét kellene szedni a céget, a logisztikát már régen le kellett volna választani. A Magyar Posta maradhatna mint közszolgáltató, ahol az állam finanszírozhatná a méltánytalan többletterheket (amelyeket részben maga okoz a döntéseivel), az üzleti területeket pedig ki kellene rakni és aztán kössenek szerződést a Postával - több nemzetközi példa van erre.
- Európai példákat kell követni, mert több-kevesebb késéssel ugyanaz történik Magyarországon, mint Európában. Postának vannak természetes nemzetközi partnerei – nem posták közötti, hanem postai tulajdonban lévő leányok közötti együttműködés lehetséges lenne. MPL szervezeti függetlenítésében lenne lehetőség a természetes szinergiák alapján.

A levél üzleti területen a partnerségi stratégia újragondolása, a hibrid-küldemény-menedzsment, a DM (direkt marketing) terület megújítása, illetve az e-kormányzati partnerség merültek fel kitörési pontként:

- Levél DM-ben még lehet fantázia – online-ból van visszamozgás a perszonalizált papíralapú küldemények felé, de ez már adatbázis-menedzsment lényegében.
- Nagyvállalatok DM-partnerré kellene válnia a Magyar Postának.
- A hibrid egy nagy lehetőség, 10 éves időtávon már ez fog menni.
- A Posta már ma is tud hitelesített hibrid szolgáltatást nyújtani.
- Levélben lenne lehetőség új partnerkapcsolatban.
- E-autorizációra van jó nemzetközi példa.
- Számos országban a Posta az elektronikus kormányzati tevékenységnek a partnere.
- A Posta küldetése az értékes információ továbbítása lehetne, és ebben a trendekhez kell alkalmazkodni (filmek, zene) – lehetne ez is kitörési pont. Magyar Netflix? Magyar e-könyvtár?

A fizikai hálózat jövőjét leginkább befolyásoló pénzügyi szolgáltatási kitörési pontok az erőforrás-alapú stratégiák talaján állnak. Amennyiben fennmarad a fix pontú hálózat fenntartására vontakozó kötelezettség, akkor a hagyományos szolgáltatások visszaesését új feladatok és szerepkörök felvállalásával lehetne ellensúlyozni, de ezek már az új, digitális

világban is meg kell, állják a helyüket. A Postának éppen az analóg és digitális világ találkozási pontjaként lehetne versenyelőnye.

- Banki stratégia és elektronikus levelezés területén partnerségben, szabályozási környezetben pedig haladóban kell gondolkodni.
- A hálózatra másképp kellene tekinteni, ügyintézési szolgáltatásokat ide telepíteni, akár differenciáltan.
- Pénzügyi vonalon a P2P-szolgáltatásokba lehetne belépni.
- A pénzügyi szolgáltatásokban jól tudna együttműködni a Fintech-cégekkel, és ebből tudna profitálni.
- Államilag támogatott termékek értékesítésében kell erősítenie, az egyszerűség itt nagyon lényeges.
- A közvetlen elérés az ügyfelek felé óriási érték.
- Portfolióelemek összekapcsolásával lehetne egy infrastruktúra-holdingot csinálni.
- Számos olyan ügyfél-érintkezési ponttal rendelkezik a Posta, amelyeket jobban fel lehetne tárni és használni, mert óriási érték van benne.
- Én azt érzem, hogy a digitális és analóg világ találkozásában a Posta nagyon jó helyen áll, erre lehetne építeni.
- Lehetne lehetőség a pénzügyi területen, hogy a Posta átmenetet tud képezni az elektronizált és fizikai, készpénzfizetéses megoldások között, akár közvetítőpontként is funkcionálhat.
- Szolgáltatási térrel kapcsolatban kérdés, hogy lehet-e banki szolgáltatói tereket kialakítani, ennek lehet-e egy jó modellje, vagy van-e korlátja. Ebben nem lehet egységes a modell. A takszöv-postai integráció kapcsán lehet, hogy mindkettőt be kellene zárni, vagy egy olcsóbb megoldásra áttérni, fel lehetne ezt használni egy konszolidációra. A scale itt sok helyen még együtt is hiányozni fog. Erős szelekció és szegmentáció kellene itt, de ennek nyilván vannak politikai korlátai és kockázatai.
- A hálózat jövője politikai kérdés, de lehetne sokkal kreatívabbnak lenni. Nem hiszem, hogy itt jelentős szűkítés irányába lenne elmozdulás, még akkor sem, ha ez célszerű lenne (a vasúti szárnyvonalak is megszűntek és az alternatív megoldások jól működnek). Inkább az a valószínű, hogy ennek az implicit költségeit továbbra is a Posta fogja viselni. Szerintem a takszöv-szinergiák kihasználásának ötlete is ebből a problémából jött... Hogy pont ez-e a jó irány, azt nem tudom. El kellene felejtetni, hogy ez a kérdés egy szent téhén.
- Akkor érdemes fenntartani a hálózatot, ha fel lehet tölteni tartalommal, különben drága; szövetkezni kell valakivel (kereskedelmi egységek, takszövek, stb.). Win-win megoldások kellene, kompenzációval.

Egyéb, a három fő üzletág határain túlmutató lehetséges kitörési pontként a kereskedelmi terület merült fel:

- E-kereskedelemben be lehetne lépni másként, pl. webshoppal.. (lásd német posta: all you need.de. Webshop-integrátorként is működik).
- Még egy lehetőség a bélyeg, a filatélia...itt van egy tartós monopolpozíció.

6.5.2.5 Akadályok, töréspontok

Az interjúalanyok mindegyike megemlítette valamilyen formában és kontextusban az akadályozó tényezők, lehetséges töréspontok között a Magyar Posta politikai környezetét, a menedzsment gyakori változását, a stabilitás és a konzisztens stratégia hiányát. Van, aki

megfogalmazta azt is, hogy ez a kérdés a tulajdonosi struktúrával is összefügg, a múltbeli tapasztalatok alapján az állam nem tűnik jó tulajdonosnak.

„A legnagyobb akadály a Posta önmaga lehet. Szinte csak a Posta képes önmagát megverni a CEP-piacon. Megvan a technológia, vannak azért képzett embere, ott saját maga ... lehet azt mondani, hogy az állam nem annyira jó gazda.. egy rendes tulajdonos gyorsabban levágná a nem hatékony elemeket. Vagy kiteszik a CEP-et leányvállalatba, vagy lényegében nem lesz logisztika, csak egy szűkebb, kicsi szervezet lesz ez.”

„Az biztosan nem segít, ha nincs egy koncepció, amit 5 éven keresztül követnek. Egy koncepció, folytonosság kellene, amit a vezetéstől függetlenül követnek, de ez itt utópia.”

„A legnagyobb akadály az egyértelmű tulajdonosi szándék hiánya. Enélkül nehéz lesz.”

„Azon múlik, hogy a tulajdonos mennyire érti, ill. nem érti ezt a céget és mennyire érdeklí egyáltalán, mennyire hajlandó valaki egy kézben stabilan foglalkozni vele (túl gyakran változik a tulajdonosi jogok gyakorlója, ez tragikus). Évek óta a 10%-on (értsd: korszerű banki szolgáltatások jövőképe) megy a vita tulajdonosi szinten, miközben a lényegről alig esik szó.”

„Kellene egy világos stratégia, és azt 10 évig kellene konzisztensen követni!”

„A stabil menedzsment hiánya nagy gond, számos elszalasztott lehetőség háttérben ez áll.”

„Valós és stabil tulajdonos hiánya probléma, kellene egy hosszú távon elfogadott stratégia, és e mentén szisztematikusan egy irányba haladni.”

„A "helyes stratégia" megvalósítási kockázatánál kritikus lehet, hogy mennyire akarnak megfelelni az érdekképviseleti embereknek, illetve, hogy mennyire tudják elmagyarázni nekik, hogy mi a helyzet, miért kell megváltoztatni a dolgokat, miért nem működik az, ami eddig, miért kell kevesebb ember és más kompetencia.”

Fontos adalék volt – talán a magyar helyzet specialitásának köszönhetően – hogy több interjúalany (4) is kiemelten foglalkozott a munkaerőpiaci helyzet kockázatával, ezen belül a megfelelő munkaerő hiányával. Ezt ketten is összefüggésbe hozták az automatizáció kérdéskörével, miszerint középtávon éppen a munkaerőhiány és a bérszínvonal kényszerű emelkedésének kockázata miatt (ami a Postának hatványozott probléma lehet az alacsony bérszínvonal miatt) az automatizálás irányába történő technológiaváltás megtérülése javulhat, s egyben kényszerű, de előremutató megoldást jelenthet a problémára (drónok, csomagautomaták, önvezető autók, stb.).

„A munkaerőpiac is regionális lett. A munkaerő megtartása kritikus lesz. A bérben nagyon nagy a különbség ... és mi dolgoztattuk őket ... lazábbak lehetnek a munkakörülmények külföldön.. különösen a bérhez képest ... aki visszajött, az a szociális háló, a barátok miatt jött vissza.”

„Nincs már jó munkaerő, szinte mindenki küzd ezzel, lépéskényszerben is vannak a technológiai fejlesztés kapcsán, mert nem lesz ember.”

„A jól képzett szakembereket el fogja szívni a piac, szakképzés és a pótlás egyre nehezebb feladat. Tömeges probléma lehet, hogy nincs ember. Ez támogathatja, ill. kikényszerítheti a magasabb fokú automatizálást és a karcúsítást egyaránt.”

„A mostani ismeretek alapján elsősorban nem a versenytársak támadásától, hanem az operatív kockázatoktól kell félni.”

Zárszóként két olyan véleményt mutatok be, amelyek nincsenek összhangban egymással. Az egyik visszautal a legfontosabb azonosított bizonytalansági tényezőre, ami lényegében a digitalizáció sebessége, illetve ennek lehetséges drámai hatása a postai alapszolgáltatásokra. A másik pedig a Posta politikai rendszerben betöltött szerepe alapján fogalmazza meg azt a lehetséges forgatókönyvet, hogy ilyen esetben a Posta alá politikai védőháló fog kerülni. Ez utóbbi gondolat rávilágít arra, hogy az állam szerepének mint kritikus bizonytalansági tényezőnek mekkora jelentősége lehet a jövőben (is).

„Az elektronizáció kormányzati szándékkal felgyorsítva, vagy a levél- és csékkvolumenek drasztikus csökkenése egyaránt végzetes lehet a Posta számára.”

„Too big to fail. A Posta nem fog összedőlni. A postai átalakulás mindenütt átpolitizált döntés. Nagy foglalkoztató, nagy politikai kockázat, az állam beavatkozik, ha baj van. A Posta nem úgy fog meghalni, hogy hirtelen összeomlik.”

A reális és talán minimális célkitűzés a Magyar Posta számára az lehetne, hogy felkészülve a lehetséges jövőállapotokra, elkerülje, hogy olyan helyzetbe kerüljön, amikor csakis ez utóbbi alternatívák állnak előtte: állami védőháló, lassú halál, vagy gyors összeomlás (egy diszruptív változás bekövetkezése esetén).

Mielőtt rátérnék a kutatás utolsó elemére, tekintsünk vissza a kutatás kezdetén megfogalmazott proposíciókra. Az alábbi táblázat második oszlopában foglaltam össze, hogy az interjúeredmények mennyiben támasztották alá az előzetes proposíciókat.

29. táblázat: Előzetes propozíciók értékelése

Előzetes propozíció	Eredmények a kutatás alapján
A levélpiacon a legnagyobb hatású külső, közös, bizonytalan környezeti makro-tényező az <i>európai uniós szabályozási környezet</i> változása.	Lehetséges változás, ami nagy kockázatot vagy lehetőséget tartogat.
A levélpiacon a legnagyobb hatású külső, differenciáló, bizonytalan környezeti makro-tényező a <i>nemzeti szintű szabályozási környezet</i> változása.	Lehetséges változás, ami nagy kockázatot és nagy lehetőséget tartogathat, nagy a bizonytalanság.
Az <i>elektronikus helyettesítés</i> hatása az egyik legfontosabb külső, bizonytalan környezeti makro-tényező.	A digitalizáció hatása minden egyes mai postai iparágra releváns, és komoly kockázatot rejtő tényező. Az interjúalanyok szerint az irányba egyértelmű, egy irányba ható hajtóerőnek tekinthető, amelynek „csak” a sebessége a kérdéses.
A levélpiacon keresleti oldalon elsősorban a B2C relációban felmerülő, <i>változó ügyféligények</i> befolyásolják.	Részben igaz, ugyanakkor az ügyféligények változását mind a CEP, mind a pénzügyi szolgáltatások kapcsán kiemelt tényezőként, hajtóerőként említették.
A CEP és a logisztikai piac jövőjét elsősorban a <i>globalizációval</i> kapcsolatos alapvető kérdések, és ezen belül kiemelten az <i>elektronikus kereskedelem</i> fejlődése határozza meg.	Egyértelműen megjelent minden interjúalanynál. Csak globális biztonsági, ill. szabályozási (pl. protekcionista) töréspontok téríthetik le a növekedési pályáról az elektronikus kereskedelmet, s így a csomagpiacot is.
A nemzeti posták <i>tulajdonosi struktúrája</i> és gazdasági sikere között összefüggés mutatható ki. A nemzeti posták tulajdonosi struktúrája befolyásolja a <i>menedzsment célfüggvényét</i> , ez a kérdés azonban szervezet-specifikus.	Gyakran megjelent problémaként a postai stratégiák politikai befolyásoltsága (különösen az állami tulajdonban lévő posták esetében), azonban a tulajdonosi struktúra és a teljesítmény összefüggésére nem kaptam meggyőző eredményeket.
Az egyes európai nemzeti posták sikerét és célszerű stratégiáját az egyes szcenáriókban befolyásolja a posták kiinduló (jelenlegi) helyzete és versenyképessége.	Az interjúk és a szakirodalom alapján ez a propozíció elfogadható.
A levélpiacon a posták túlélését/sikerét elsősorban az befolyásolja, hogy képesek-e a potenciális belépőket „távol tartani” a piactól és megtartani ügyfeleiket. Ezt elsősorban az árszint, a minőség és a márkahűség (valamint a nemzeti szabályozási környezet) befolyásolja.	A piacvédelmi intézkedések csak lassíthatják a levélvolumen erózióját, de ezzel a negatív folyamatokat már nem lehet megállítani hosszú távon.
A diverzifikációs stratégia sikerének alapfeltétele, hogy az alaptervekenységben (szűken vett postai szektor) a nemzeti posta versenyképes legyen, ezen felül az egyes piacokon a siker külön-külön játszmákban (s nem elsősorban a szinergiák alapján), a piaci verseny alapján dől el.	Az interjúk és a szakirodalom alapján ez a propozíció megerősíthető.
A nemzetközi terjeszkedési stratégia sikerét a tőkeerő és az időzítés jelentős mértékben befolyásolja.	A statisztikai adatok alapján a nagy integrátorok korán nemzetközi terjeszkedésbe kezdtek, és komoly beruházásokkal globális hálózatot építettek ki. Ezen a szinten a MP-nak nincs esélye versenybe szállni (késő és a tőkeerő is hiányzik). A régiós terjeszkedésnek is csak egyes piacok irányába lehet reális esélye.

7. Stratégiai scenáriók a Magyar Posta számára

Láttuk, hogy a Magyar Posta Zrt. 3 legfontosabb üzletága a levél, a CEP és a pénzügyi szolgáltatások piaca (lásd 33. ábra). Azt is láttuk, hogy ez a három üzleti terület nem tekinthető egy iparágnak, 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 bizonytatlansági tényezőket. A szemléletesebb bemutatás érdekében vizualizálom az eredményeket, azonban itt szeretném felhívni a figyelmet arra, hogy a numerikus értékeknek nincs különösebb jelentőségük, az értékelésnél Courtney (2003) tipológiáját használtam (0=nincs bizonytalanság, majd a bizonytalanság fokozatosan nő), és magukat a numerikus értékeket nem validáltam. A tényezők azonosítását követően következnek a lehetséges scenáriók az egyes üzletágakra.

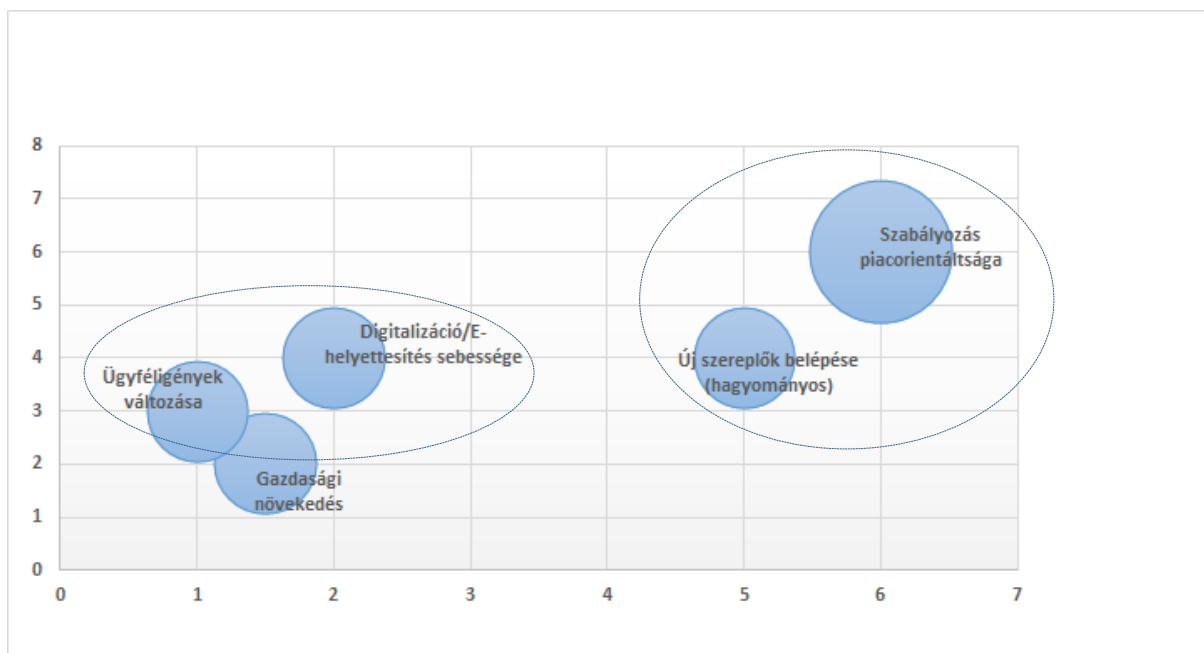
7.1 Levélpiac

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. Vajon európai szinten újraszabályozzák és újradefiniálják-e az egyetemes szolgáltatás tartalmi elemeit és kiterjedését egy olyan világban, amikor az állampolgárok számos más kommunikációs csatornán elérhetők, s esetleg mindenki kezében lesz mobiltelefon, okostelefon? Láttuk, hogy az egyetemes szolgáltatások szűkítésének kezdeményezése, tartalmának változtatása a szolgáltatók részéről már felmerült.

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).

35. ábra: Levélpiacon befolyásoló tényezők (hatás-bizonytalanság mátrix)



A kutatási eredmények (nyers lista és az interjúeredmények) alapján a levélpiacon jövőjét elsősorban a fenti kritikus bizonytalansági tényezők befolyásolják. Az egymással összefüggő tényezők csoportosítását követően három lehetséges scenárió vázolható fel (lásd 36. ábra). (A 4. elméleti scenárióban a fizikai papíralapú levelezés olyan gyorsan/mértékben tűnne el, hogy valójában nem maradna mit megvédeni szabályozási beavatkozással, így ezt a scenáriot nem találtam konzisztensnek).

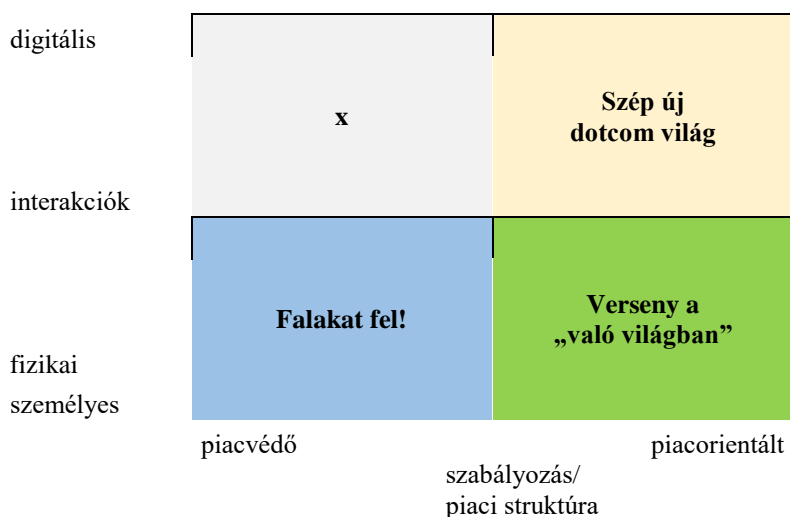
Az első scenárióban (amelyet a „Falakat fel!” névvel jelöltem) a szabályozási környezet mind nemzeti szinten (a kereteken belül) protekcionista, nemzetközi szinten konzervatív. Ebben a környezetben kicsi a valószínűsége annak, hogy érdemi versenytárs jelenik meg a magyar levélpiacon, így komoly versenytárral a kijelölt egyetemes szolgáltatónak nem kell számolnia. Globális szinten elképzelhető a protekcionizmus előretörése, ami negatívan hathat a gazdasági növekedésre. Az állam ebben a scenárióban szabályozóként és feladóként is a papíralapú kommunikációt részesíti előnyben, az e-kormányzat kialakítására irányuló intézkedések is lassan haladnak előre. Ugyanakkor ügyféloldalon lassan halad előre a digitalizáció.

A második scenárióban (Verseny a „való világban”) mind a szabályozó környezet, mind a gazdasági növekedés miatt nőhet a piac vonzereje a potenciális belépők számára, így

ebben az esetben a Postának érdemi versenytárrsal vagy éppen versenytársak megjelenésével kell számolnia a levélpiacra. Ebben a scenárióban a Posta a szabályozói környezet alakulása kapcsán kevésbé számíthat számára pozitív változásokra, ugyanakkor elképzelhető, hogy az egyetemes postai szolgáltatások nemzetközi szabályozási környezete alkalmazkodik a változó ügyfélelvásárokhoz, ami nagyobb mozgásteret biztosíthat a Postának.

A harmadik scenárió („Szép új dotcom világ”) által leírt forgatókönyben az ügyfelek igényeinek változása egyszerűen átlép a szabályozási kérdéseken, és szinte kihúzza a papíralapú levélküldemények piacát a Posta alól 10 éves időtávon. Ebben a scenárióban felgyorsul a digitalizáció, az e-helyettesítés és prioritást kapnak az e-kormányzati törekvések.

36. 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)

A két kék színnel jelölt digitalizációs tényező mögötti képesítő tényező – az eddigiek alapján – az internet-penetráció alakulása, így ezt biztosan érdemes kiemelten figyelni.

A vázolt scenáriók olyan lehetséges jövőállapotok, amelyhez eltérő sikertényezők kapcsolódnak a szervezeti stratégia szintjén. A „Falakat fel!” scenárió megvalósulása esetén kritikus sikertényezők lehetnek az erős lobbistratégia kialakítása és megvalósítása (ebbe beleértve az egyetemes szolgáltatást érintő változások kezdeményezését, vagy éppen az egyetemes szolgáltatáshoz kapcsolódó többletterhek állami kompenzációját), a legális piacvédő intézkedések implementálását (pl. új árstratégia kialakítását), és a folyamatos költségcsökkentést, amely lépést tart a csökkenő volumenekkel. Ebben a világban – védőhálóval, versenytárs nélkül – a Posta egy szűkülő pályán mozogva időt nyerhet, hogy mennyit, az a fő kérdés.

A második scenárióban a szabályozói védettség kisebb, a hagyományos levél eróziója gyorsabb lesz, és a Posta erősebben ki lesz téve a versenytársaknak is. Ez nagyobb nyomást helyez a Postára költségágon, és innovatívabb megoldásokat igényel a versenypiaci küzdelemben.

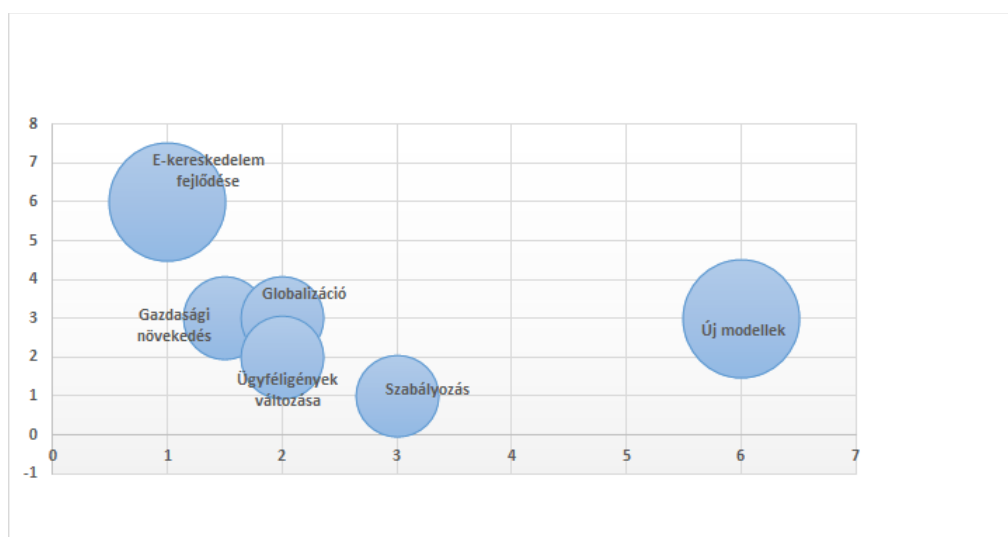
A harmadik („Szép új dotcom világ”) scenárióban a Postának piaci logika mentén, intenzíven a digitális világ felé kell fordulnia, mindent meg kell tennie, hogy be tudjon kapcsolódni a digitális információáramlásba (hibrid megoldások, DM-adatmenedzsment, hiteles e-mail, hitelesítési szolgáltatás, partnerségek kialakítása, stb.), és mellette elkerülhetetlen a kézbesítési rendszer megfelelő méretezése, rugalmasságának növelése, a költségek csökkentése.

7.2 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.

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



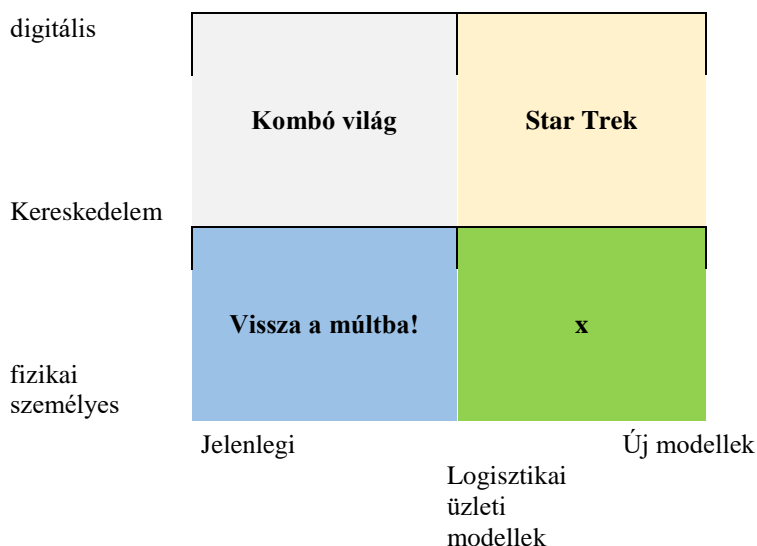
Így ez a két tényező (*a kereskedelem fejlődése digitális vs. fizikai/kombinált irányba*) és az *új modellek megjelenésének „kedvező/ nem kedvező”* jövőállapota jelölheti ki a scenáriók fő differenciáló tényezőit a CEP-piacon.

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. Amennyiben az e-kereskedelem fejlődése visszafordul valamiért, az nyilván törést hozhat a CEP-piaci volumenekben is. A digitális alapú új, alternatív modellek megjelenése a versenyteret, a verseny struktúráját és a CEP-piac méretét is befolyásolhatja. A fő kérdés itt az, hogy az új modellekben milyen szerepet kaphatnak a mai hagyományos CEP-szereplők. Mindegyik említett új modell csökkentheti az effektív piacméretet a Posta számára. Ugyanakkor ez a két tényező biztosan nem független egymástól, sokkal valószínűbb, hogy együtt mozognak, vagyis akkor lesz igazán tere a felforgató, új modellek megjelenésének, ha az e-kereskedelem tovább fejlődik.

A másik fontos tényező az ügyfelek (beleértve a feladókon kívül a címzetteket is!) alkupoziójának jelentős növekedése és igényeinek változása: amennyiben a mai tendenciák azonos irányba továbbfejlődnek, akkor egyre inkább azonnali, gyors, rugalmas, testre szabott (akár végletekig individualizált) logisztikai megoldásokat várnak el majd az ügyfelek. A kényelem és az ügyfélélmény lesz a siker kulcsa. De vajon elképzelhető-e az, hogy az ügyfelek előnyben részesítik a személyes kapcsolatokat, a bizalmi márkát, ha kiderül, hogy az emberi természet személyes kapcsolatokra vonatkozó igénye mélyebben gyökerezik bennünk, mint ma gondoljuk? Lehet, hogy inkább standard, megbízható, stabil tömegszolgáltatásokra fogunk vágni, különösen akkor, ha ez jóval olcsóbb? Lehet, hogy a logisztikai szolgáltatás „commodity”-vá válik? Lehetséges, hogy továbbra is ragaszkodni fognak az ügyfelek ahhoz, hogy kézzel megfoghassák a kiválasztott árut? Interneten keresnek és offline vásárolnak? Lehetséges, hogy a környezeti, vagy biztonsági kockázatokkal kapcsolatos aggályok hatására újra felértékelődik a helyi szintű igénykielégítés, a szállítási költségek minimalizálása, és az elektronikus kereskedelem nem tud újabb szeletet megszerezni az off-line kereskedeleméből? Amennyiben ez így lenne, akkor az elektronikus kereskedelem ma vízionált gyors fejlődése biztosan megtorpanna, s a ma ismert offline világ stabilizálni tudná pozícióit. Ezt a jövőállapotot a „Vissza a múltba”-scenárió írja le.

38. 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

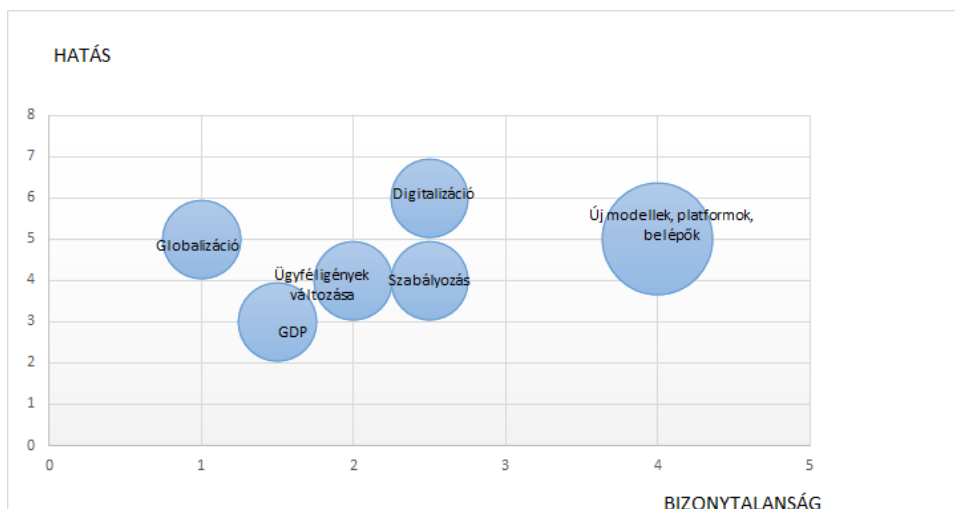
Lehetséges, hogy a digitális térben otthonosan mozgó ügyfelek kombinálni akarják az online és offline csatornák számukra előnyös tulajdonságait? Ekkor a mai piaci szereplőknek elegendő lehet újradefiniálniuk magukat a digitális térben, és megtalálni azt a kombinációt, amellyel az offline és online világ előnyeit optimálisan kihasználhatják. Ebben az esetben a „Kombó világ”-szcenárió következhet be, ami kifejezetten kedvező lehet a jelen CEP-piaci

játékosainak. A „Star Trek”-szcenárióban 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. A 3D-nyomtatási technológia elterjedésével és további szolgáltatások virtualizációjával a logisztikai tevékenység maga is idejét múlttá válhat. Itt kell arra felkészülni, hogy olyan sharing, peer-to-peer megoldások jelenhetnek meg nagyon gyorsan, amelyek a postáknál rugalmasabban képesek kombinálni a már ma is rendelkezésre álló logisztikai technikákat. Ebben a scenárióban a posták alól részben kicsúszhat a piac: részben a technológiai megoldások átalakulása, részben az ügyféligények változása következtében. Ebben az utolsó két scenárióban nem csak az ügyfél lesz „király” (ő dönt, hogy mit, mikor, hogyan és hova kér), hanem a munkavállaló is, ami megnövelheti automatizáció szükségességét, és nyomást gyakorolhat a költségszintekre.

7.3 Pénzügyi szolgáltatások piaca

A pénzügyi szolgáltatások jövőjét 10 éves időtávon leginkább azok az új modellek és platformok veszélyeztetik, amelyek más térbe és más kezekbe helyezik 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.

39. ábra: Pénzügyi szolg.-piacot befolyásoló tényezők (hatás-bizonytalanság mátrix)

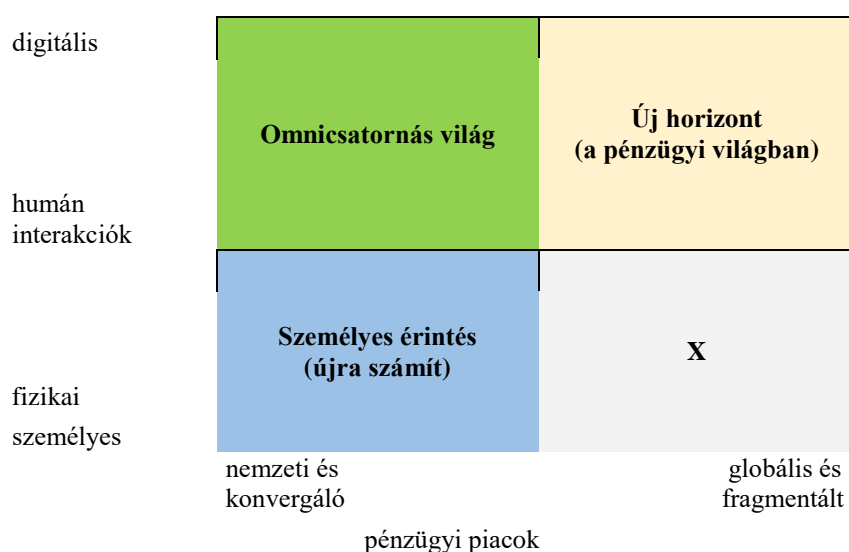


Vajon a szabályozó környezet változása milyen irányt vesz? A ma jellemzően nemzeti szinten folyó pénzügyi szolgáltatók közötti verseny globális szintre emelkedik-e? Ezt segíteni vagy akadályozni fogja a szabályozó környezet? Látjuk napjainkban, hogy a bonyolult szabályozási rendszer egyfajta védelmet is nyújt az inkumbens szereplőknek az iparágon kívüli új belépőkkel szemben. Így marad ez 10 éves időtávon? Milyen irányt vesz a szabályozó környezet a pénzügyi szolgáltatókkal kapcsolatos rendszerszintű kockázatok és esetleg további bizalomvesztés kezelésére? A „Too big to fail”-probléma kezelésére feldarabolatják-e a nagy és integrált pénzügyintézeteket, vagy maradhatnak a ma univerzális szereplői, akik képesek lesznek megvédeni állásaikat az iparágon kívüli belépők fenyegetéseivel szemben? Hogyan alakul az európai és a postai szabályozás pénzügyi szolgáltatások szempontjából releváns része?

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”-

szenárió valósulhat meg. Ebben a szenárióban 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 szenárió lehet a leginkább diszruptív a postai pénzügyi szolgáltatások szemszögéből, ebben a szenárióban 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.

40. ábra: Pénzügyi piaci szenáriók



	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 szektorspecifikus szabályok), nemzeti szintű verseny, postai szabályozás is konzervatív, hálózatfenntartó fókusszal	konzervatív (erős szektorspecifikus 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 koncentrálnak	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

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 annak érdemi befolyásolására (a legális kereteken belül). Ez utóbbihoz szakmai elemzések és érvrendszer lesz szükséges. A digitalizációs trendek miatt fontos feladat a fizikai hálózat szerepének

újrágondolása, itt a Postának - az erős bizalmi tőkére építve - az online és offline világ közötti kapcsolat megteremtése nyithat új lehetőségeket.

7.4 Kutatási eredmények értékelése

Amint azt láttuk, a kvalitatív kutatásokkal szemben a tudományosság követelményei mások, mint a kvantitatív kutatások esetében. Az alábbi táblázatban Easterby et al (2008) alapján összefoglalom az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság követelményének megjelenését kvalitatív kutatások esetén.

30. táblázat: Érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság

	Konstruktivista perspektíva
Érvényesség	A kutatás egyértelműen hozzáfért-e a kutatási résztvevők tapasztalataihoz? (gained access to the experience)
Megbízhatóság	Transzparens-e, hogy hogyan történt az adatok értelmezése? (how sense was made)
Általánosíthatóság	A kutatás alapján alkotott koncepciók, konstrukciók más környezetben is alkalmazhatók-e? (relevant in another settings)

Forrás: Easterby et al (2008), p.109. alapján

Kutatások során törekedtem a fenti szempontok érvényesítésére. 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.

Személyes reflexió, hogy a múltbeli érintettség kérdéskörét – az interjúkat végighallgatva – sikerült megfelelően kezelnem, azt gondolom, hogy személyes tapasztalataim segítettek azt, hogy értő és mélyítő kérdéseket tudjak feltenni az interjúalanyoknak.

8. Összefoglalás

Személyes célom az volt, hogy a kutatás során mélyebb ismereteket szerezzenek a postai szektor jövőjét befolyásoló tényezőkről. Az eredmények hasznosak lehetnek a postai szektor jövőjét befolyásolni képes szakemberek számára, s talán új megközelítésbe kerülnek az előttük álló kihívások. A kutatás végeredménye mind a politikai döntéshozók, mind az érintett vállalatvezetői kör, mind a téma jövőbeli kutatói számára releváns lehet. Természetesen a gyakorlati alkalmazás kapcsán kockázatok is vannak. Az eredmények gyakorlati értéke azon múlik, hogy az érintettek végiggondolják, alkalmazzák-e azt. Sok esetben a scenáriók ugyanis a fiókban maradnak. Az a helyzet is előfordulhat, hogy az eredmények csupán megerősítik azt, amit a résztvevők/érintettek már amúgy is tudtak (ahogy erre Molitor, 2009, (p.81.) fel is hívta a figyelmet). Ennek ellenére azt gondolom, hogy a lehetséges forgatókönyvek és az ezek mögött álló elméleti keret új megközelítéssel szolgált, amely mind elméleti, mind gyakorlati szempontból újdonságértékkel bírt.

Az elmúlt időszakban (a 9/11-es terrortámadás vagy a pénzügyi válság után) több területen is egyre népszerűbb és gyakoribb a scenárió-tervezés (katonai stratégiák, ország-stratégiák, vállalati stratégiák, stb.) módszerének alkalmazása. Ha belegondolunk abba, hogy a ma tinédzserei (a holnap döntéshozói) jelentős számban milyen számítógépes, interaktív, csoportos számítógépes (katonai és üzleti) játékokon nőnek fel, akkor akár az is elképzelhető, hogy a jövő döntéshozói számára szinte természetes lesz a scenáriókban való gondolkodás. S ezen túl, az adatgyűjtési technikák a számítástechnika nyújtotta lehetőségek alkalmazásával szintén átalakulhatnak. Tíz év múlva más technikákkal lehet majd megismételni a kutatást, visszatekinteni a múltra, és visszacsatolni a tapasztalatokat.

9. Irodalomjegyzék

2012. évi CLIX. törvény a postai szolgáltatásokról,
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1200159.TV
- Ansoff, Igor (1979): *Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York
- Antal Mokos Zoltán – Balaton Károly – Tari Ernő – Drótos György (1996): *Fejezetek a stratégiai menedzsment témaköréből*, Budapest, Egyetemi jegyzet
- Antal-Mokos Zoltán – Balaton Károly – Drótos György – Tari Ernő (1997): *Stratégia és szervezet*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- 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 (2006): *European Postal Landscape 2015*, Boston, MA, April
- 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
- Bertalanffy, Ludwig von (1969): *General System Theory – Foundations, Development, Applications*, George Braziller, New York
- Besanko, D.- Dranove, D.-Shanley, M.- Schaefer, S. (2007): *Economics of Strategy*, John Wiley & Sons
- de Bijl, Paul – van Damme, Eric – Larouche, Pierre (2005): *Light is Right. Competition and Access Regulation in an Open Postal Sector*, TILEC – Tilburg Law and Economic Center; Le Tilburg, June
- Brandenburger, Adam – Nalebuff, Barry (1996): *Co-opetition*, HarperCollinsBusiness, London
- Brown, L. Shona – Eisenhardt, M. Kathleen (1998): *Competing on the Edge*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Bryman, Alan (2004): *Social Research Methods*, Oxford University Press, New York
- Burt George – Wright, George – Bradfield, Ron – Cairns, George – van der Heiden, Kees (2006): *The Role of Scenario Planning in Exploring the Environment in View of the Limitations of PEST and Its Derivatives*, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 36. No.3., pp.50-76., Fall
- Burns, Tom – Stalker, G.M. (1961): *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London
- Busch, Anrej – Dünwald, Achim (2006): *Coping with competition in European Postal Markets*, *The McKinsey Quarterly*, Web Exclusive – Case in Point, July
- Carlton, W. Dennis (2004): *The American Economic Review*, Vol. 94, No.2, May, pp.466-470.

- Chikán Attila (1994): Vállalatgazdaságtan, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó – AULA, Budapest
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (2004): Fókuszban a verseny – Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről, Versenyképesség Kutató Központ, szeptember
- Child, John (1972): Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice, *Sociology*, Vol. 6. no. 1, January, pp.1-22.
- 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
- Cleary, Seán – Malleret, Thierry (2007): Global Risk – Business Success in Turbulent Times, Palgrave Macmillan
- Coase, Ronald H. (1937): The Nature of the Firm, in: Williamson, O.E.-Winter, S. (eds): The Nature of the Firms – Origins, Evolution and Development, Oxford University Press, pp.18-33.
- Coase, Ronald H. (1961): The British Post Office and the Messenger Companies, 4 *Journal of Law and Economics* 12
- Coase, Ronald H. (1988): A vállalat, a piac és a jog, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Cohen, Robert H. (2003): Testimony before the President's Commission on the Postal Service. Online: <http://www.nonprofitmailers.org/capitol/cohen.pdf> (2007.10.28.)
- Copenhagen Economics (2009): Main Developments in the Postal Sector (2008-2010), Final Report, November 29; for DG Markt
- Courtney, Hugh – Kirkland, Jane – Viguierie, Patrick (1997): Strategy under uncertainty, *Harvard Business Review*, November-December
- 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, Boston, MA: Harvard Business School Press
- Day, S. George – Reibstein, J. David (eds.) (1997): Wharton on Dynamic Competitive Strategy, John Wiley
- 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

- Denzin, K. Norman – Lincoln, S. Yvonna (2000): *The Discipline and Practice of Qualitative Research*, p. 1-28, in Denzin, K. Norman – Lincoln, S. Yvonna (eds.) (2000): *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, USA
- Deutsche Post (2007): *Letter prices in Europe – Up-to date international letter price survey*, Bonn, January
- Deutsche Post (2010): *Letter prices in Europe – Up-to date international letter price survey*, Bonn, March
- Dewar, James A (2002): *Assumption-based planning: a tool for reducing avoidable surprises*, (RAND Studies in policy analysis), Cambridge: Cambridge University Press
- Dobák Miklós (1998): *Szervezeti formák és vezetés*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Dodgson, John (2003): *Liberalizing postal services*, in Robinson, Colin (ed.): *Competition and Regulation in Utility Markets*, IEA and London Business School, Edward Elgar Publishing, UK
- Dranove, David – Marciano, Sonja (2005): *Kellogg on Strategy: concepts, tools, and frameworks for practitioners*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
- Easterby-Smith, Mark – Thorpe, Richard – Jackson, R. Paul (2008): *Management Research* (3rd edition), SAGE Publications, London
- EB (2016): *Az európai parlament és tanács rendelete a határokon yátnúlyó csomagkézbesítési szolgáltatásokról. Javaslat. Brüsszel, 05.25. COM (2016) 285 final, www.eur-lex-europa.eu*
- 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
- European Postal Landscape 2015 (2006): *The Boston Consulting Group*, Boston, MA, April
- European Deal Survey 2001 Logistics – *Mergers and Acquisitions in the Logistics Industry 2001*, Arthur Andersen Corporate Finance Beratungs GmbH, 2002
- Fahey, Liam – Randall, M. Robert (1998): *Learning from the Future: competitive foresight scenarios*, John Wiley
- 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
- From To – *Post.at* (2004), Österreichische Post AG, Vienna
- Funding universal service obligations in the postal sector (2007), Oxera Consulting Ltd., London, January
- Geddes, Rick (2004): *Postal Reform – Do economists reach a conclusion?*, *Econ Journal Watch*, Volume 1, Number 1, April, pp.61-81.
- Georgoff, M. David – Murdick, G. Robert (1986): *Manager's Guide to Forecasting*, Harvard Business Review, January-February, pp.110-120.
- Gertner, Robert – Knez, Marc (2000): *Game theory in the real world*, in: *Mastering Strategy - Your Single-Source Guide of Becoming a Master of Strategy*, Financial Times, Pearson Education Limited; pp250-255.
- Ghemawat, Pankaj (2007): *Redefining Global Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, MA

- Gladwell, Malcolm (2002): *The Tipping Point – How Little Things Can Make a Big Difference*, Little, Brown And Company, New York,
- Glenn, Jerome, C. – Gordon, Theodore J. (eds.) (2003): *Futures Research Methodology*, American Council for The United Nations University, The Millennium Project, www.acunu.org
- Glenn, Jerome, C. – Gordon, Theodore J.- Florescu, Elizabeth (2009) *2009 State of the Future*, Millenium Project, Washington D.C. USA:
- Godet, Michel (2006): *Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool*, Economica
- Goodwin Paul – Wright, George (2001): *Enhancing Strategy Evaluation in Scenario Planning: a Role for Decision Analysis*, *Journal of Management Studies*, 38:1, pp. 1- 16., January
- Grant, M. Robert (1991): *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation*. *California Management Review*, Spring, pp. 114-135.
- Grant, M. Robert (2005): *Contemporary Strategy Analysis*, Fifth Edition, Blackwell Publishing Grove, Andrew S. (1999): *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company*, Currency Book published by Doubleday, USA
- 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
- Haeckel, H. Stephan (1999): *Adaptive Enterprise – Creating and leading Sense-and-Respond Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Hallebone, Erica – Priest, Jan (2009): *Business & Management Research – Paradigms & Practices*, Palgrave Mcmillan
- Hamel, Gary- Prahalad, C.K. (1996): *Competing for the Future*, Harvard Business Scholl Press, Boston, MA
- Hodgson, M. Geoffrey (1998): *Evolutionary and competence-based theories of the firm*, *Journal of Economic Studies*, Vol. 25, No.1, pp.25-56.
- Hogarth, R. M. - Makridakis, S. (1981): *Forecasting and Planning: An Evaluation*, *Management Science*, 27,2, February, pp.115-138.
- The Impact on Universal Service of the Full Market Accomplishment of the Postal Internal Market in 2009, Final Report, 2006 May, PricewaterhouseCoopers
- Imre Tamás (1996): *A szcenárió-tervezés mint a stratégiaalkotás része*, *Vezetéstudomány*, 4. szám, pp.36-52.
- Inayatullah, Sohail (2009): *Questioning Scenarios*, *Journal of Futures Studies*, February, 13 (3), pp75-80.
- IPC (2006): *Performance Comparisons & Analysis for Fiscal Year 2005*, September
- IPC (2007): *How to regulate the postal industry – an economic approach*, in cooperation with DIW Berlin, August, Belgium
- IPC (2008): *Strategic Perspectives on the Postal Market 2010*, by the International Post Corporations, <http://www.ipc.be>
- IPC (2009): *Strategic Perspectives on the Postal Market 2010*, by the International Post Corporations, <http://www.ipc.be>
- IPC (2009b): *Postal Sector Sustainability Report, Environment 2009*, by the International Post Corporations, <http://www.ipc.be>

- IPC (2009c): Delivering Customer Value – The Next 20 Years, IPC Annual Conference, May 15
- IPC (2010a): Postal Regulatory Database – Country Directory 2010 by the International Post Corporations, <http://www.ipc.be>
- IPC (2010b): Strategic Perspectives on the Postal Market 2010, by the International Post Corporations, <http://www.ipc.be>
- IPC (2010c): IPC Global Postal Industry Report 2010, by the International Post Corporations, <http://www.ipc.be>
- IPC (2014): Global Postal Industry Report – A global review of industry performance and trends, October, International Post Corporation, Brussels, www.ipc.be
- IPC (2015): Global Postal Industry Report – A global review of industry performance and trends, November, International Post Corporation, Brussels, 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
- Kiechel, W. III. (2010): The Lords of Strategy, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts
- King, Nigel – Horrocks, Christine (2010): Interviews in Qualitative Research, SAGE Publications
- Kristóf Tamás (2002): A scenárió módszer a stratégiaalkotásban I. rész, Vezetéstudomány, XXXIII. évf. 9. szám, pp.17-27.
- Kristóf Tamás (2002): A scenárió módszer a stratégiaalkotásban II. rész, Vezetéstudomány, XXXIII. évf. 10. szám, pp.33-44.
- KSH statisztikák, ksh.hu, metadatbázis
- Kuhn, Thomas S. (1962): The structure of scientific revolutions, University of Chicago Press, Chicago
- 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

- London Economics (Consulting) (2003): Study of the Consequences of Further Liberalisation of the Postal Market in Norway, Final Report to the Ministry of Transport and Communications of Norway, December
- MacKay, Brad – McKiernan, Peter (2006): Back to the Future, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 36., No.3., pp.93-109., Fall
- Magretta, J. (2012): *Understanding Michael Porter – The Essential Guide to Competition and Strategy*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts
- 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.
- Marsh, Nick – Mcallum, Mike – Purcell, Dominique (2002): *Strategic Foresight – The Power of Standing in the Future*, Australia: Brown Prior Anderson
- Meadows, Donella – Randers, Jorgen – Meadows, Dennis (2004): *Limits to Growth: The 30th Year Update*, Chelsea Green Publishing Co.
- Mercer, David (1995): Simpler scenarios, *Management Decision*, Vol. 33. No.4. pp.32-40.
- Miles, E. Raymond – Snow, C. Charles (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill Book Company
- Mintzberg. Henry (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, January/February
- Mintzberg, Henry- Ahlstrand, Bruce- Lampel, Joseph (1998): *Strategy Safari*. Prentice Hall, London
- Mintzberg, Henry- Lampel, Joseph (1999): Reflecting on the Strategy Process, *Sloan Management Review*, pp.21-30., Spring
- Mintzberg, Henry- Ahlstrand, Bruce- Lampel, Joseph (2005): *Strategy bites back – Is it far more and less, than you ever imagined*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
- Minőségvizsgálat lakossági körben – 2004. december – 2005. február, Magyar Posta Rt., TNS, 2005. február
- Minőségvizsgálat szerződéses ügyfélkörben – 2005. január- március, Magyar Posta Rt., TNS, 2005. március
- 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 (1986): *Megatrends – 10 Perspektiven die unser Leben verändern werden*, HetsiaVerlag, Bayreuth
- Naisbitt, John (2006): *Mind Set! – Eleven Ways to Change the Way You See – and Create – the Future*, Collins Business
- Nastanski, Michael (2002): *Managing Complexity – An Adaptive Systems Approach*, Dissertation, UMI: 3040264, Florida, January
- Nemzetközi hírlevél, Magyar Posta Zrt. Nemzetközi Üzletágának heti elektronikus hírlevelei
- 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 University Press
- Oxera (2007): *Funding universal service obligation in the postal sector*, England, January
- Pandurics Anett – Pusztai József (2006): *MPL - egy új márka a logisztikai piacon*, *Marketing & Menedzsment*, XL. évfolyam. 5-6. szám, pp.94-105.
- 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
- Polányi Mihály (1994): *Személyes tudás I. – Úton egy posztkritikai filozófiához*, Atlantisz könyvkiadó
- Porter, M.E. (1985): *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York
- Porter, M.E. (1998): *On Competition*. A Harvard Business Review book. Harvard Business School Publishing, Boston, MA
- 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.
- PWC (PriceWaterhouseCoopers) (2006): *The Impact of Universal Service of the Full Market Accomplishment of the Postal Internal Market – Final Report*, May
- Radácsi László (2003): “One best way” a menedzsmenttudományos kutatásokon – gondolatok a kvalitatív módszertan hazai helyzete ürügyén, *Vezetéstudomány*, XXXIV. Évf. 10 szám, p4-12.
- 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
- RAND (2000): *The Global Course of the Information Revolution: Political, Economic, and Social Consequences- Proceeding of an International Conference*, National Defense Research Institute, Santa Monica, CA
- Rigby, Darrel (2001): *Management tools and techniques: a survey*, *California Management Review*, Vol. 43. No. 2, Winter, pp.139-159.
- Rigby, Darrel – Bilodeau, Barbara (2007): *Selecting Management Tools Wisely*, Harvard Business Review, December, pp.20-22.
- Ringland, Gill (2006): *Scenario Planning – Managing for the Future*, England: John Wiley
- Ringland, Gill – Young, Laurie (2006): *Scenarios in marketing: from vision to decision*, England: John Wiley
- Roland Berger Strategy Consultants (2010): *Future scenarios for the European airline industry*, Publications, www.rolandberger.com/.../2010-12-17-rbsc-pub-future_scenarios_for_the_European_airline_industry.html
- Sardar, Ziauddin (2002): *Thomas Kuhn és a tudomány-háborúk*, Alexandra Kiadó, Pécs
- 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,
- Senge, M. Peter (1998): *Az 5. alapelv – a tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata*, HVG, Budapest
- Shell (2005): *Shell Global Scenarios to 2025: The future business environment: trends, trade-offs and choices*, Shell International Limited
- Schoemaker, Paul J.H. – Amit, Raphael (1997): *The Competitive Dynamics of Capabilities: Developing Strategy Assets For Multiple Futures*, in: Day, George. S. – Reibstein, David J. (eds.): *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, John Wiley & Sons, New Jersey, pp. 368-394.
- 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
- Schoemaker, Paul J.H. (1992): *How to link strategic vision to core capabilities*. *Sloan Management Review*, Fall 1992, pp. 67-81.
- Shoemaker, Paul J.H. (1995): *Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking*, *Sloan Management Review*, 36,2, Winter, pp25- 40.
- Schumpeter, A. Joseph (1960): *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper, Torchbooks, New York, VII. fejezet
- 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.
- Simon, A. Herbert (1962): *The Architecture of Complexity*, *Proceedings of the American Philosophical Society*, December, 106. kötet. 6. szám; in: Simon, A. Herbert A. (1982): *Korlátozott racionalitás – Válogatott tanulmányok*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Sund, J. Kristian Dr. – Osborn, Derek (2010): *The Future is in the Post – Perspectives on Strategy in the Postal Industry*, Libri Publishing
- Szeto, Chrystal – Jimenez, Luis (2005): *Consumer Preferences for Communication Media*, Pitney Bowes, Background Paper No. 4., April
- Teece, David J. (2009): *Dynamic Capabilities & strategic management – Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press
- Teece, David .J. – Pisano, G. – Shuen, A (1997): *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, 18, pp.509-533.
- Tye, William B. (1983): *The Postal Service: Economics Made Simplistic*, 3 *Journal of Policy Analysis and Management* 62
- Van der Heijden, Kees (2005): *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, New York: John Wiley
- Van der Heijden, Kees (2002): *The Sixth Sense: Accelerating Organizational Learning with Scenarios*, England, John Wiley
- Van Notten, Philip (2004): *Writing on the Wall: Scenario Development in Times of Discontinuity*, Dissertation.com, USA

- Verity, Julie (2003): Scenario planning as a strategy technique, *European Business Journal*, pp. 185-195.
- 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 (1985): Scenarios, uncharted waters ahead, *Harvard Business Review*, September/October
- Wack, Pierre (1995): Scenarios: shooting the rapids, *Harvard Business Review*, November/December
- Walsh, R. Philip (2005): Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy of reformulation equation, *Management Decision*, Vol. 43., No.1.,pp. 113-122.
- Walsh, Tim (2006): Traditional values – Working with industry to deliver lower prices and better service, *Postal Solutions Newsletter - ViewPoint*, 2007. 03.26. <http://www.postal-solutions.com/site/newsletter.html>
- Wells, Stuart (1998): *Choosing the Future: The Power of Strategic Thinking*, Butterworth-Heinemann
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5, pp. 170-180.
- Wernerfelt, B. (1995): The Resource-Based Theory of the Firm: Ten years after. *Strategic Management Journal* 16, pp. 171-174.
- Whittington, Richard (2001): *What is Strategy - and does it matter?* Thomson Learning, London
- WIK-Consult (2006): *Main Developments in the Postal Sector (2004-2006)*, Study for the European Commission DG Internal Market, Bad Honnef, May
- Williamson, Oliver E. (1985): *The economic institutions of capitalism*, The Free Press, New York
- Winter, S.G. (1993): On Coase, Competence, and the Corporation, in: Williamson, O.E.-Winter, S. (eds): *The Nature of the Firms – Origins, Evolution and Development*, Oxford University Press, pp. 179-195.
- Zoltayné Paprika Zita (szerk.) (2005): *Döntésemélet*, Aula Kiadó, Budapest

10.Mellékletek

1. melléklet: Interjúvázlat (próbainterjú)

6. Posta jelene

- a. Mi jut eszébe a mai Magyar Posta helyzetéről?
- b. Milyen tényezők befolyásolják legjelentősebben a Posta jelenét?

7. Melyek lehetnek Ön szerint azok a **hajtóerők (trendek)**, amelyek befolyásolhatják a Magyar Posta működését 10 éves időtávon?

8. Melyek lehetnek Ön szerint azok a **kritikus bizonytalansági tényezők (trendek)**, amelyek befolyásolják a Magyar Posta működését 10 éves időtávon?

9. Milyen stratégiai kitörési pontokat lát a Posta számára?

10. Melyek a legnagyobb akadályok, hogy a Posta ebbe az irányba mozduljon?

2. melléklet: Interjúvázlat (végleges)

Interjúalany neve:

Interjú időpontja:

Interjú piaci fókusz(a)(i):

1) Bevezetés:

A kutatás célja, hogy feltárja a Magyar Posta előtt álló lehetséges stratégiai scenáriókat. Ennek érdekében a Posta jövőjét meghatározó hajtóerők és kritikus bizonytalansági tényezők azonosítására fókuszálnak a kérdések. A interjú bizalmas, egyéni és azonosítható módon az adatokat nem használom fel. Az Ön személyes véleményére vagyok kíváncsi. Az interjút fel szeretném venni, azt nem fogom felhasználni. Hozzájárul-e ehhez?

- 2) Az interjúalany postai szektor szempontjából releváns háttére: milyen kapcsolata van/volt a Postához?
- 3) Posta **jelene**: Hogyan látja a mai (2016) Magyar Posta helyzetét? Hogyan értékelné? Milyen fő piacon piacokon versenyez a Magyar Posta?

JÖVŐ

- 4) Milyen fő hajtóerőket (driving forces) lát a postai szektorban? Melyek lehetnek Ön szerint azok a **hajtóerők (trendek), amelyek egy irányba hatnak** (és befolyásolják a Magyar Posta működését) 10 éves időtávon? (összességében, ill. a főbb piacokon)
- 5) Melyek lehetnek Ön szerint azok a **kritikus bizonytalansági tényezők (trendek), amelyek több irányba alakulhatnak** (és befolyásolják a Magyar Posta működését) 10 éves időtávon? (összességében, ill. a főbb piacokon)
- 6) Milyen stratégiai **kitörési pontokat** lát a Posta számára (összességében ill. a fő piacokon)?
- 7) Melyek legnagyobb akadályok, hogy a Posta ebbe az irányba mozduljon el? Milyen töréspontokat lát 10 éves időtávon, amelyek, ha bekövetkeznek, komoly változást indukálnának?
- 8) **Lezárás** – van-e bármilyen fontos terület, amit nem érintettünk és fontosnak tartja?

3. melléklet: Az európai országok és tulajdonosi struktúra

Ország	Egyetemes postai szolgáltató	Privatizált rész (2006) %-ban	Priv. 2010-ben	Priv. 2015-ben	Várható/megtörtént események
Hollandia	TNT	90	100	100	A részvények 90%-a került kibocsátásra 1994, 1995, 2004 és 2005 folyamán. A fennmaradó 10%-át is értékesítették, a részvények az amszterdami tőzsdén forognak, az állam aranyrészvénye 2007-ben szűnt meg.
Málta	Malta Post	-	100	100	A máltai tőzsdén forgó részvények 60%-a RedBox (a Lombard Bank leányvállalata) tulajdonában van, 40% magánszemélyek kezében van. 2015. november 9-ei állapot szerint: A máltai tőzsdén forgó részvények 70%-a RedBox (a Lombard Bank leányvállalata) tulajdonában van, 30% magánszemélyek kezében van.
Németország	Deutsche Post	56	100	79	2000-es IPO. 2015. december végén a KfW Bankengruppe a részvények 20,9 %-át birtokolja. A 79,1%-nyi szabadon forgó részvényből 11,3 % van magánszemélyek, a többi intézményi befektetők kezében.)
Belgium	De Post-La Poste	49	49	49,99	2005 szeptemberében a kormány döntött a részvények 50%-1darab részének értékesítéséről a CVC és Post Danmark részére. A többség az állam kezében van. 2010 szeptemberétől bpost néven működik tovább. 2016.április 6-i állapot szerint: 51% az állam kezében, 49% tőzsdei közkezhányad.
Dánia	Post Danmark	22	100	-	A Post Danmark a Posten Norden tulajdonában van (A Posten Norden 60%-ban a svéd állam, 40%-ban a dán állam tulajdonában van.)
Ausztria	Österreichische Post	49	49	47,8	Az állam (OIAG) és Goldman Sachs 2006 májusában az Osztrák Posta 49%-át tőzsdén keresztül privatizálta (public offering). 2016 januárjában a részvények 52,8 %-a van az ÖBÖB (korábbi ÖIAG) tulajdonában), a fennmaradó részből 16,9% van osztrák kezekben.
Nagy-Britannia	Royal Mail	0	>0	62	Állami vállalat. 2010 októbere óta hivatalosan is napirenden a privatizáció Post Office ugyanakkor állami tulajdonban marad. A részvények 99%-a a 150 000 UK dolgozó kezébe került. 2013. október 15-től tőzsdén jegyzett. UKPIL és GLS nevű egységeken keresztül működik UK-ben és Európában.
Görögország	Hellenic Post	0	10	10	90%-ban állami tulajdonban, 10% a EFG Eurobank Ergasias S.A. (Eurobank) tulajdonában

Ország		USO	Privatizált (2006)	2010	2015	Várható/megtörtént események
Olaszország		Poste Italiane	0	0	100	2010-ban 100%-os állami tulajdonban van. Valószínű a pénzügyi szolgáltató és a postai működés szétválasztása. 2016. október 20-i állás szerint: 29,7% Gazdasági és pénzügyi minisztérium, 13,3% lakossági befektetők, 22% intézményi befektetők, 35% Cassa Depositi e Prestiti
Csehország		Ceska Posta	0	0	0	Nincsenek ismert privatizációs tervek, 1993 óta állami vállalat.
Norvégia		Posten Norge	0	0	0	Nincsenek privatizációs tervek.
Spanyolország		Correos	0	0	0	Nincsenek privatizációs tervek.
Svédország		Posten AB	0	0	-	Állami tulajdonban. A teljesen liberalizált piacon a versenytársak hozzájárulnak az USO fenntartásához. Ugyanakkor 2009-ben a dán és a svéd posta összeolvadt PostNorden név alatt: a szavazati jogok megoszlása 50/50, de a svéd állam 60%-os tulajdonsos
Svájc		Die Post	0	0	0	Nincsenek privatizációs tervek.
USA		United States Postal Service	0	0	0	A szövetségi kormányzat 100%-ban tulajdonos, de függetlenül működik és gazdálkodik.
Portugália		CTT	0	0	100	A portugál postát teljes egészében tőzsdére vitték.
Franciaország		La Poste	0	0	0	2010 márciusában a La Poste részvénytársaság lett. A Postabank létrehozása 2006-ban történt, a LaPoste többségi tulajdonában. 2016-ben a francia kormány 73,7%-ban tulajdonos, a Caisses des dépôts 26,3%-os részt birtokol. A la Poste egyben tulajdonosa a Groupe La Poste vállalatnak, amely bankot (La Banque postale), biztosítót, logisztikai céget (Geopost) és egy mobil szolgáltatót (La Poste Mobile).
Finnország		Posti	0	0	0	Nincsenek privatizációs tervek.
Lengyelország		Poczka Polska	0	0	0	1991 óta állami vállalat, nincsenek privatizációs tervek. Két nagy leányvállalata a Lengyel Postabank és egy Kölcsönös Biztosító.
Románia		Posta Romana	0	0	0	Nincsenek privatizációs tervek.
Szlovákia		Slovensk a Posta	0	0	0	2004 óta részvénytársaság, állami tulajdonban, nincsenek privatizációs tervek.
Magyarország		Magyar Posta	0	0	0	Nincsenek privatizációs tervek, a 2007-ben elfogadott törvényi szabályozás szerint a Magyar Posta Zrt. részvényei 75%+1 arányban állami tulajdonban maradnak. 2014-ben a Posta tulajdonosa lett a SZHISZ (takarékszövetkezetek integrációjáért felelős szervezet)

Forrás: BCG (2006), IPC (2010a), illetve saját gyűjtés alapján aktualizálva

4. melléklet: Ügyfélszegmensek elemzése

Ügyfélszegmens	Árérzékenység	Veszélyeztetettség	Ügyféligény
Kiemelt/nagy ügyfelek	A postaköltség jelentős költségtényező, erős a nyomás ezen költségnek csökkentésére, ezért ez a legárérzékenyebb szegmens.	A legveszélyeztetettebb szegmens, amely egyben a legnagyobb kockázatot is jelenti (a magas koncentrációnak köszönhetően).	Testre szabott, ill. szektor-specifikus megoldásokat igényelnek. A hagyományos levél-értékláncon túlmutató megoldásokat igényelnek (címmínőség-javítás, küldemény-előállítás, kézbesítési visszajelzés, off-line perszonalizált marketing, stb.). A költségek csökkentése érdekében: „co-mailing”, elő-szortírozás (presorting), konszolidáció, elektronikus helyettesítés, levelezési gyakoriság csökkentése, ritkább kézbesítési gyakoriság elfogadása. A multinacionális cégek esetében felmerül a globális one-stop-shopping igénye.
Üzleti ügyfelek	A postaköltség érzékelhető költségtétel, ugyanakkor kisebb mértékben árérzékeny szegmens.	Közepesen és differenciáltan veszélyezett, amely mind a globális, mind a niche-szereplők számára érdekes lehet.	Differenciált igényekkel rendelkező heterogén piac, amely egyre gyakrabban testre szabott megoldásokat igényel – nemzeti vagy regionális szinten.
SoHo és Lakossági ügyfelek	A postaköltség jelentéktelen tétel a fogyasztói kosárban.	Míg a normál postai szolgáltatások esetében alacsony a veszélyeztetettség, ugyanakkor magas az alternatív megoldások (e-mail, telefon, saját felvétel) használatának veszélye, a magasabb hozzáadott értékű (expressz-futár) szolgáltatások esetében veszélyeztetett.	Kényelmes megoldásokat igényel, amellyel elkerülhető a postai sorban állás. A prémium szolgáltatások esetében teljes megbízhatóságot és garanciát vár el.

5. melléklet: Példák a változó ügyféligényekre

Gary Flood (Master Card)	<p>A küldemény-perszonalizáció a legfontosabb, ehhez pedig az adatoknak van kulcsszerepe. A DM-küldemények esetén a megfelelő szegmentálás 10-20%-os bevétel-növekedést eredményezett: a megfelelő ügyfeleket a megfelelő ajánlattal, a megfelelő időben célozzuk meg. A feladat a multi-csatornás ügyfél-kommunikáció optimalizálása (levél, telefon, email, web).</p> <p>A költségek oldalán a válaszküldemények hatékonyságának javításával lehet a hatékonyságot javítani, a címek tisztításával pedig a kézbesítetlen küldemények arányának csökkentése (s ezzel a veszteség csökkentése) érhető el.</p>
Andy Coleman (EBay)	<p>A vállalat az USA-ban napi 1 millió tranzakciót hajt végre, amely küldeménytovábbítási/logisztikai feladatot generál.</p> <p>Az EBay a saját tapasztalati alapján tanulta meg, hogy az on-line tranzakció utáni folyamatok fontossága nagyon jelentős (disztribúció/szállítmányozás).</p> <p>A potenciális ügyfelek elérése érdekében kombinálják az offline (levél) és online marketing erejét.</p>
Barry Meinerth (Time Inc.)	<p>Az évi 1 millárd magazin kézbesítése 640 millió \$-os postaköltséget generál, így mind a levél-értéklánc, mind az ehhez kapcsolódó információ-áramlás optimalizálása fontos feladat.</p> <p>A teljes levélfolyamatot egy olyan integrált folyamatnak tekintik, amelyben pontos analízis eredményeképpen határozták meg, hogy a Time milyen feladatokat old meg házon belül;</p> <p>Költségcsökkentési megoldások: postai kedvezmény érdekében a havi magazinokat a nyomdák konszolidálják (magazine-pools), a hetilapokat elő-feldolgozzák (pre-sorting) és a nyomdáknál co-mailing megoldást alkalmaznak.</p> <p>Minőség és hatékonyság javítása érdekében: a címminőség fokozatos javítása és a kézbesítési teljesítmény független monitorozása.</p> <p>Ügyféligény (piackutatás alapján): a megbízhatóság fontosabb, mint a gyorsaság (fontosabb, hogy a küldemény mindig a várt napon érkezzon meg).</p>

Forrás: Felsővezetői interjúk Pitney Bowes weblapján, 2007. március 25.

(http://downloads.pitneybowes.com.edgesuite.net/anon.pitneybowes/mailstream/server_version/executiveViewHb8.html)

6. melléklet: Fogalom-meghatározások

1. *ajánlott szolgáltatás*: járulékos szolgáltatásnak minősülő postai többlétszolgáltatás, amely a nem könyvelt postai küldeményt könyvelt küldeménnyé minősíti, és amelynek hibás teljesítése esetén a postai szolgáltatót átalány formájában terheli kártérítési felelősség;
2. *állandó postai szolgáltatóhely*: a munkanapokon összességében napi két órát elérő nyitvatartási idejű postai szolgáltatóhely;
3. *átfutási idő*: a postai szolgáltatási szerződés keretében felvett küldeménynek a felvételi pontba történő juttatásától a küldemény kézbesítéséig vagy annak megkísérléséig terjedő szolgáltatásteljesítési időtartam;
4. *cím*: a postai küldemény kézbesítésének egyértelműen beazonosítható helye;
5. *címzett*: akinek a feladó a postai küldeményt küldi;
6. *egyedi szerződés*: a feladóval vagy a címzettel egyedileg megtárgyalt vagy közreműködésével kialakított írásbeli keretszerződés;
7. *elsőbbégi*: az egyetemes postai szolgáltatási körben a leggyorsabb átfutási időt biztosító szolgáltatási kategória;
8. *értéknyilvántás-szolgáltatás*: járulékos szolgáltatásnak minősülő postai többlétszolgáltatás, amely alapján a postai szolgáltatót a könyvelt küldeménnyel kapcsolatos szolgáltatás szerződésszerű teljesítéséért a feladó által a feladáskor - a postai küldemény tartalmának értékeként - meghatározott összeg erejéig terheli kártérítési felelősség;
9. *expressz postai szolgáltatás*: az az időgarantált szolgáltatás, melynek keretében a postai szolgáltató arra vállal kötelezettséget, hogy a postai küldeményt belföldön legkésőbb a felvételt követő munkanapon, Európai Unió tagállamaiba címzett küldemény esetében legkésőbb a felvételt követő harmadik munkanapon, egyéb nemzetközi viszonylatú küldemény esetében legkésőbb a felvételt követő ötödik munkanapon kézbesíti, és emellett az alábbi a)-f) pontban foglalt többlétszolgáltatások közül legalább egyet teljesít:
 - a) nyomon követhető kezelés;
 - b) utánvétel;
 - c) tértivevény;
 - d) értéknyilvántás;
 - e) kizárólag a küldemény címzettjeként megjelölt személy kezéhez történő kézbesítés;
 - f) a küldeménynek a feladó lakóhelyén, tartózkodási helyén, székhelyén, telephelyén vagy fióktelepén történő felvétele;
10. *feladó*: aki a postai szolgáltatóval a postai szolgáltatási szerződést saját nevében megkötöti;
11. *feldolgozás*: a felvett és gyűjtött postai küldemények szállításra vagy kézbesítésre történő előkészítését biztosító művelet;
12. *felhasználó*: aki postai szolgáltatást vagy postai szolgáltatáshoz kapcsolódó szolgáltatást vesz vagy vehet igénybe, vagy postai küldemény címzettje;
13. *felvétel*: az a tevékenység, amelynek eredményeként a postai küldemény a postai szolgáltatási szerződést megkötő postai szolgáltató felvételi pontján vagy a felek megállapodása alapján más helyen a postai szolgáltató hálózatába kerül;
14. *felvételi pont*: a postai küldemény felvételének céljából a postai szolgáltató által elhelyezett levélgyűjtő szekrény vagy más, a küldemény sérülésmentes és biztonságos felvételére szolgáló eszköz, továbbá az erre a célra kijelölt helyiség vagy hely;
15. *futárposta-szolgáltatás*: olyan - a küldemény felvételétől számított legfeljebb 24 órán belül teljesítendő - időgarantált postai szolgáltatás, amelynek keretében a postai szolgáltató arra vállal kötelezettséget, hogy a postai küldemény felvételét végző személy a postai küldeményt a kézbesítés megkísérléséig megszakítás nélkül személyes felügyelete alatt tartja oly módon, hogy a feladó ez alatt bármely időpontban rendelkezhesse a postai küldemény címzettjének vagy címének a megváltoztatásáról, és sikertelen személyes kézbesítés esetén megtehesse a szükséges intézkedéseket;
- 15a.² *gazdálkodó szervezet*: a polgári perrendtartásról szóló törvény szerinti gazdálkodó szervezet;
16. *gyűjtés*: a felvételi pontokon a felvételt vagy a szolgáltatói hozzáférési pontokon a hálózati átvételt követően a postai küldemények feldolgozás helyére történő eljuttatása;
17. *hálózati átvétel*: az a - postai szolgáltatók között lezajló - tevékenység, amely során a postai küldemény a postai szolgáltatási szerződést megkötő postai szolgáltatótól hálózati hozzáférési szerződés alapján egy másik postai szolgáltató hálózatába kerül;

18. *hivatalos irat*: az állami vagy önkormányzati szervek, valamint a jogszabályban meghatározott egyéb szervek vagy személyek jogszabályban meghatározott eljárásában papír alapon, elektronikus adathordozón vagy elektronikus hírközlési hálózat igénybevételével feladott vagy ilyen módon kézbesített, könyvelt postai küldemény, amelynek feladásához vagy kézbesítéséhez (illetve a kézbesítés megkísérléséhez), vagy azok időpontjához jogszabály jogkövetkezményt fűz, illetve amely jogszabályban meghatározott határidő számításának alapjául szolgál, továbbá amit jogszabály hivatalos iratnak minősít;

19. *időgarantált szolgáltatás*: a postai szolgáltató kötelezettségvállalása, amellyel a postai küldemény meghatározott időtartamon belüli vagy meghatározott időpontban történő kézbesítésére vállal kötelezettséget;

20. *kézbesítés*: a postai szolgáltató által elvégzett azon tevékenység, amely során a postai küldemény a postai szolgáltató hálózatából, illetve személyes felügyelet alól az átvételre jogosult személy részére történő átadással vagy levélszekrénybe, továbbá egyéb, a küldemény kézbesítésére alkalmas eszközbe történő elhelyezéssel kikerül;

21. *kézbesítési pont*: a postai küldemény kézbesítése céljából a postai szolgáltató által kijelölt, a felhasználók számára elérhető helyiség vagy hely, továbbá a postai szolgáltató által létesített, a kézbesítést lehetővé tevő eszköz;

22. *könyvelt küldemény*: olyan postai küldemény, amelynek felvételét a postai szolgáltató írásban vagy más bizonyítható módon elismeri és kézbesítését a jogosult átvevővel az erre szolgáló okiraton, vagy az aláírást rögzítő vagy a jogosult átvevő személyét azonosító egyéb technika alkalmazásával elismerteti;

23. *küldeményenkénti díjszabás*: olyan - a postai szolgáltató általános szerződési feltételeiben vagy ahhoz csatoltan közzétett - árlista, amely egy postai küldeménynek vagy az egy időben feladott több postai küldeménynek a feladott küldeménymennyiségtől függetlenül azonos darabonkénti díjait tartalmazza;

24. *levélküldemény*: az a postai küldemény, amely írásos formában megjelenített, vagy fizikai adathordozón rögzített egyedi vagy személyes jellegű közlést, adatot vagy információt tartalmaz;

25. *nemzetközi EMS-szolgáltatás*: az a nemzetközi viszonylatú postai szolgáltatás, amelyet az egyetemes postai szolgáltató az Egyetemes Postaegyezmény kihirdetéséről szóló jogszabály e szolgáltatásra vonatkozó szabályai szerint nyújt;

26. *nyomon követhető kezelés*: a postai szolgáltató által alkalmazott technológia, amellyel a postai szolgáltató a postai küldemény egyedi azonosító jelzése alapján, interneten lekérdezhető információként vagy elektronikus hírközlési hálózat igénybevételével továbbított és dokumentált szöveges üzenetben küldeményenként tájékoztatást ad legalább a küldemény felvételének helyéről és dátumáról, a kézbesítésének dátumáról, az átvételi jogosultság alapjáról vagy sikertelen kézbesítési kísérlet esetén a küldemény további kezeléséről;

27. *postabélyeg*: az egyetemes postai szolgáltató által kibocsátott, a postai küldemények bérmentesítési díjának megfizetésére használható, a névértékére utaló jelöléssel ellátott olyan bélyeg, amely tartalmazza a „Magyarország” feliratot vagy annak idegen nyelvű megfelelőjét;

28.³ *Posta Elszámoló Központ*: egyetemes postai szolgáltató által lebonyolított pénzforgalmi szolgáltatások feldolgozását, pénzforgalmi szolgáltatókkal történő elszámolását, valamint fizetési rendszeren keresztül pénzügyi rendezését végző, az egyes fizetési szolgáltatókról szóló 2013. évi CCXXXV. törvény szerinti fizetési rendszer működtetőjének nem minősülő szervezet;

29. *postacsomag*: kereskedelmi értékekkel rendelkező vagy nem rendelkező árut, tárgyat tartalmazó könyvelt postai küldemény;

30. *postai értékcsikk*: a postabélyeg, az Egyetemes Postaegyezmény alapján kibocsátott válaszdíjszelvény, valamint a postai szolgáltató által forgalomba hozott - a postai szolgáltatás díját is magában foglaló - nyomtatvány vagy egyéb tárgy;

31. *postai hálózat*: a postai szolgáltatás nyújtását lehetővé tevő erőforrások rendszerként működtetett vagy használt összessége;

32. *postai konszolidátor*: az a feladó, aki a postai szolgáltatási szerződést jellemzően több megbízójának gazdasági vagy egyéb tevékenységével összefüggő tartalmú postai küldeménye vonatkozásában saját nevében köti meg a postai szolgáltatóval;

33. *postai közreműködő*: a postai szolgáltató által a postai küldemények meghatározott közigazgatási területen történő felvételéhez, gyűjtéséhez, feldolgozásához, szállításához és kézbesítéséhez együttesen vagy e résztvékenységek bármelyikének önálló végzéséhez szolgáltatási koncessziós szerződés vagy a tevékenység ellátására irányuló egyéb típusú szerződés alapján igénybe vett gazdálkodó szervezet;

34. *postai közvetítő*: gazdálkodó szervezet, amely egy vagy több megbízó részére végez olyan tevékenységet, amelynek keretében arra vállal kötelezettséget, hogy

a) a küldeményen „feladó”-ként megjelölt megbízója postai küldeményeit a feladó nevében feladja oly módon, hogy a szolgáltatás díját a küldeményen „feladó”-ként megjelölt megbízó fizeti meg, vagy

b) a küldeményen „címezett”-ként feltüntetett, gazdálkodó szervezetnek minősülő megbízója postafiókjába érkezett postai küldeményeket megbízójától kapott meghatalmazás alapján a postai szolgáltatótól átveszi, és megbízója részére átadja;

35. *postai küldemény*: az a legfeljebb 40 kg tömegű küldemény, mely a küldeményen, annak csomagolásán vagy az ahhoz tartozó listán legalább címmel el van látva, vagy az a küldemény, amelyet jogszabály postai küldeménynek minősít; ilyen postai küldemény lehet a levélküldemény, a hivatalos irat, a vakok írását tartalmazó küldemény, a postacsomag, valamint a könyvet, katalógust és sajtóterméket tartalmazó küldemény, továbbá minden olyan küldemény, amelynek tartalma e törvény felhatalmazása alapján kiadott kormányrendelet szerint a postai szolgáltatásból nem kizárt;

36. *postai szolgáltató*: postai szolgáltatást nyújtó gazdálkodó szervezet;

37. *postai szolgáltatóhely*: a postai szolgáltatások elérését meghatározott földrajzi ponton és időben biztosító felvételi vagy kézbesítési pont, ide nem értve a postai szolgáltató által elhelyezett levélgyűjtő szekrényt vagy más, a postai küldemény sérülésmentes és biztonságos felvételére vagy kézbesítésére szolgáló eszközt;

38. *szállítás*: a postai küldemények feldolgozási, szolgáltatói hozzáférési vagy kézbesítési pontok közötti továbbításának művelete;

39. *szolgáltatói hozzáférési pont*: postai küldemények hálózati átvételére az átvevő postai szolgáltató által erre a célra kijelölt hely;

39a.⁴ *szoros kapcsolat*: a hitelintézetekre és befektetési vállalkozásokra vonatkozó prudenciális követelményekről és a 648/2012/EU rendelet módosításáról szóló, 2013. június 26-i 575/2013/EU európai parlamenti és tanácsi rendeletben ekként meghatározott fogalom;

40. *tértivevény-szolgáltatás*: járulékos szolgáltatásnak minősülő - könyvelt küldeményekhez igénybe vehető - postai többletszolgáltatás, amely alapján a postai szolgáltató a kézbesítés napját, valamint a jogosult átvevő nevét és aláírását rögzítő okiratot vagy erre irányuló szerződés esetén annak digitalizált változatát a feladónak visszajuttatja, vagy az aláírást rögzítő technikai eszközzel készített adatokat a feladó rendelkezésére bocsátja;

41. *többletszolgáltatás*: a postai küldemény felvételéhez, gyűjtéséhez, feldolgozásához, szállításához vagy kézbesítéséhez kapcsolódó, a postai szolgáltatási szerződésben vállalt olyan további szolgáltatás, amelyet a postai szolgáltató a postai szolgáltatás részeként a feladó külön rendelkezése alapján vagy postai szolgáltatáscsomagba foglaltan nyújt;

42.⁵ *utánvétel-szolgáltatás*: az a - könyvelt küldeményekhez igénybe vehető - többletszolgáltatás, amelynek teljesítése során a postai szolgáltató a postai küldeményt a feladó által meghatározott összeg készpénzben vagy egyéb módon történő beszedését követően kézbesíti, és az így beszedett összeget a címzett megbízásából a feladó részére a a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról szóló 2013. évi CCXXXVII. törvény (a továbbiakban: Hpt.) 6. § (1) bekezdésében meghatározott valamely pénzforgalmi szolgáltatás keretében juttatja el;

43.⁶ *vakok írását tartalmazó küldemény*: kizárólag a vakok és gyengénlátók által használt dombornyomású írásokat, véseteket, hangfelvételeket, különleges papírokat vagy mágneslemezeket és egyéb információhordozókat, továbbá a vak vagy gyengénlátó személyek látásának sérültségéből eredő problémák leküzdésének céljából készített vagy átalakított berendezést, illetve felszerelést tartalmazó, legfeljebb 7 kilogramm tömegű postai küldemény, amelynek feladója vagy címezettje vak, illetve gyengénlátó személy vagy a vakok hivatalosan elismert intézménye.

.....

3. A postai szolgáltatás és a postai szolgáltatások fajtái

3. § (1) A postai szolgáltatás a postai küldemény felvételét, szükség szerint gyűjtését, feldolgozását, szállítását és kézbesítését együttesen vagy részben magában foglaló, gazdasági tevékenység keretében végzett szolgáltatás. Postai szolgáltatást kizárólag az a gazdálkodó szervezet nyújthat, amely szerepel a Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság (a továbbiakban: Hatóság) postai szolgáltatókról vezetett nyilvántartásában.

(2) A postai küldeményekkel végzett, az (1) bekezdésben meghatározott tevékenység abban az esetben is postai szolgáltatás, ha azt egy más, postai szolgáltatásnak nem minősülő szolgáltatást is magába foglaló komplex szolgáltatás részeként végzik.

(3) Postai szolgáltatásnak minősül az is, ha a külföldön feladott postai küldemény belföldön történő kézbesítését a szerződést megkötő szolgáltató alvállalkozója végzi.

4. § Nem postai szolgáltatás

a) a küldeménynek bírósági végrehajtó, jogszabályban meghatározott kézbesítési megbízott, kézbesítési meghatalmazott, kézbesítési ügygondnok, diplomáciai vagy katonai futár által történő kézbesítése;

b)² ha bármely személy saját maga vagy szervezet a saját gazdasági vagy egyéb tevékenységével összefüggő tartalmú küldeményét a vele munkaviszonyban, kormányzati szolgálati, állami szolgálati, közszolgálati, közalkalmazotti jogviszonyban, igazságügyi alkalmazotti vagy egyéb szolgálati viszonyban álló személlyel vagy tagsági jogviszonyban álló magánszeméllyel (ide nem értve a részvényest) kézbesíti vagy kézbesítetteti (saját kézbesítés);

c) fizikai formában meg nem jelenő üzenet (közlés, adat, információ) elektronikus úton történő továbbítása a küldésétől a fogadásig;

d) a csomagolással nem rendelkező vagy a tartalom azonosítását lehetővé tevő mértékben átlátszó csomagolású nyomtatott sajtótermék - árusítás útján vagy előfizetéses szolgáltatás keretében való terjesztése során történő - felvétele, gyűjtése, feldolgozása, szállítása és kézbesítése;

e) a postai közvetítő a postai közreműködő és a postai konszolidátor tevékenysége;

f) vásárolt termékeknek a vásárlás helyéről való házhoz szállítása azon esetek kivételével, amelyek során a távollévők között kötött szerződés alapján megvásárolt, élelmiszernek nem minősülő, legfeljebb 40 kg tömegű termékek szállítása és kézbesítése, amennyiben az nem a b) pontban foglaltak szerinti saját kézbesítés keretein belül valósul meg;

g) a szállítás, amennyiben azt a gazdálkodó szervezet nem postai szolgáltatás keretében látja el.

5. § A postai szolgáltatás

a) egyetemes postai szolgáltatás,

b) egyetemes postai szolgáltatást helyettesítő postai szolgáltatás vagy

c) egyetemes postai szolgáltatást nem helyettesítő postai szolgáltatás lehet.

6. § (1) Az egyetemes postai szolgáltatás a postai szolgáltatások azon alapvető felhasználói igényeknek és a műszaki, gazdasági és társadalmi adottságoknak megfelelő, társadalmi közszükségletet kielégítő, általános gazdasági érdekű szolgáltatásnak minősülő köre, amelyet az egyetemes postai szolgáltató meghatározott minőségben és megfizethető ár ellenében, földrajzi elhelyezkedéstől függetlenül minden felhasználó számára köteles nyújtani az ország egész területén.

(2) Az egyetemes postai szolgáltatásnak az (1) bekezdésben foglaltaknak és a 14-17. §-ban meghatározott követelményeknek megfelelően nyújtott, a 8. §-ban meghatározott postai szolgáltatásoktól eltérő, az alábbi postai küldeményekkel kapcsolatos szolgáltatások minősülnek:

a) a kettő kilogrammot meg nem haladó tömegű, - a b)-d) pontban meghatározott küldeményektől eltérő - belföldi vagy nemzetközi viszonylatú nem könyvelt postai küldemények;

b) a húsz kilogrammot meg nem haladó tömegű, belföldi vagy nemzetközi viszonylatú postacsomagok;

c) a vakok írását tartalmazó, belföldi vagy nemzetközi viszonylatú küldemények;

d) a hivatalos iratok.

(3)⁸ Az egyetemes postai szolgáltatás keretében a szolgáltatónak biztosítania kell a feladó rendelkezése alapján a (2) bekezdés a) és c) pontjában meghatározott postai küldeményekhez az ajánlott, továbbá a (2) bekezdés a)-c) pontjában meghatározott postai küldeményekhez a tértivevény, illetve értéknyilvántás-szolgáltatás igénybevételét, valamint a 19. § szerinti Egyetemes Postai Közszolgáltatási Szerződésben meghatározottak szerint az ott meghatározott fajtájú könyvelt küldeményekhez a nyomon követhető kezelést. Az egyetemes postai szolgáltató az Egyetemes Postai Közszolgáltatási Szerződésben közérdekből egyéb többletszolgáltatások nyújtására is kötelezhető.

(4) Az egyetemes postai szolgáltató az egyetemes postai szolgáltatás általános szerződési feltételében az egyetemes postai szolgáltatáshoz a (3) bekezdésben foglaltakon túli többletszolgáltatást is meghirdethet.

(5) Az egyetemes postai szolgáltatás keretében feladható vagy kézbesíthető postai küldemények mérethatárait, valamint a cím adattartalmával és annak feltüntetésével kapcsolatos szabályokat az egyetemes postai szolgáltató általános szerződési feltételeiben állapítja meg.

7. § (1) Egyetemes postai szolgáltatást helyettesítő postai szolgáltatásnak bármely postai küldeménnyel kapcsolatos azon postai szolgáltatás minősül, amely nem tartozik a 8. §-ban meghatározott szolgáltatások közé, és a postai szolgáltató nem az egyetemes postai szolgáltatási kötelezettség alapján nyújtja.

(2) Az egyetemes postai szolgáltató abban az esetben nyújtja a szolgáltatást egyetemes postai szolgáltatást helyettesítő szolgáltatásként, ha azt

a) az egyetemes postai szolgáltatást helyettesítő szolgáltatásokra meghirdetett, a 6. § (1) bekezdésében és a 14-17. §-ban foglalt követelményektől eltérő tartalmú általános szerződési feltételeiben megállapított feltételek szerint, vagy

b) jogszabályban, a 19. §-ban foglalt Egyetemes Postai Közszolgáltatási Szerződésben vagy általános szerződési feltételben az egyetemes postai szolgáltatásra meghatározott feltételtől eltérő, egyedi szerződésben megállapított feltételek szerint, és egyedi ár alapján nyújtja.

8. § (1) Az egyetemes postai szolgáltatást nem helyettesítő postai szolgáltatásnak az alábbi, az egyetemes postai szolgáltatáshoz vagy az egyetemes postai szolgáltatást helyettesítő postai szolgáltatáshoz képest hozzáadott értéket képviselő postai szolgáltatások minősülnek:

a) futárposta-szolgáltatás,

b) expressz postai szolgáltatás,

c) nemzetközi EMS-szolgáltatás

d) a (3) bekezdésben meghatározott, jelentős hozzáadott értéket képviselő speciális többletszolgáltatások közül legalább egyet magában foglaló postai szolgáltatás.

(2) Az egyetemes postai szolgáltatást nem helyettesítő szolgáltatás esetében a postai küldemények kizárólag egyedileg azonosított, könyvelt küldeményként adhatók fel, és kizárólag személyes átadással vagy az átvevő által az átvétellel egyidejűleg megadott azonosító kóddal igazolt módon kézbesíthetők.

(3) Speciális többletszolgáltatásnak minősülnek az alábbiak:

a) a postai küldemény nyomon követhető kezelése,

b) időgarantált szolgáltatás,

c) utánvétel-szolgáltatás,

d) a címzettel - a postai küldemény felvételét követően - egyedileg egyeztetett időpontban történő kézbesítést lehetővé tevő szolgáltatás,

e) kizárólag a küldemény címzettjeként megjelölt személy kezéhez történő kézbesítés,

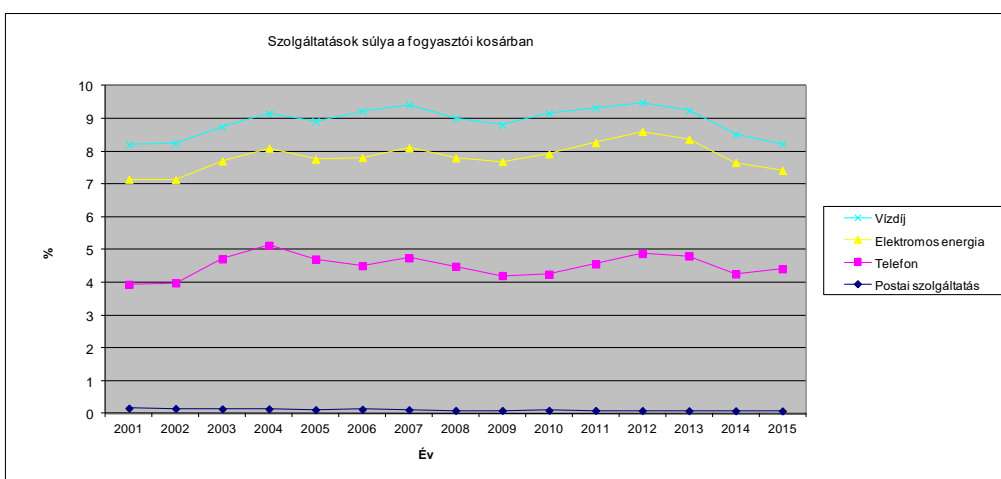
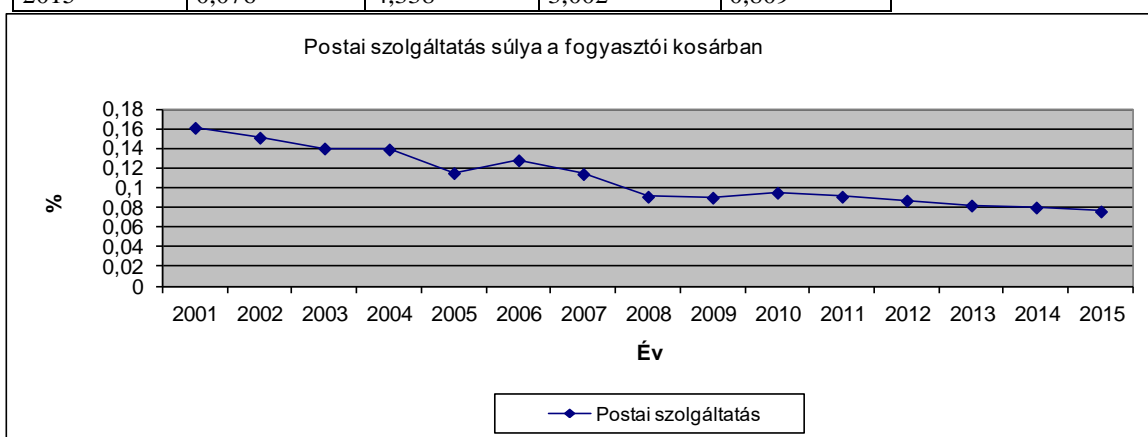
f) egyéb olyan, a feladó egyedi igényeinek megfelelően kialakított és egyedi szerződés alapján nyújtott, a küldemény kézbesítéséhez kapcsolódó többletszolgáltatás, amely nem tartozik az egyetemes postai szolgáltatáshoz kötelezően nyújtandó többletszolgáltatások közé, és amely igénybevétele esetén a postai szolgáltatás a felhasználó szempontjából már nem minősül az egyetemes postai szolgáltatást helyettesítő szolgáltatásnak.

(4) Annak megítélése során, hogy a (3) bekezdés *f)* pontjában foglalt többletszolgáltatás igénybevételével a postai szolgáltatás a felhasználó szempontjából egyetemes postai szolgáltatást helyettesítő szolgáltatásnak minősül-e, a szolgáltatások jellegzetességeit, ezen belül a hozzáadott értéket képviselő jellemzőket, valamint annak rendeltetését és az árképzést kell irányadónak tekinteni.

Forrás: 2012. évi CLIX. törvény a postai szolgáltatásokról,
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1200159.TV

7. melléklet: A közszolgáltatások súlya a fogyasztói kosárban (2001-2015)

	Postai szolgáltatás	Telefon	Elektromos energia	Vízdíj
2001	0,161	3,777	3,21	1,056
2002	0,151	3,832	3,148	1,114
2003	0,14	4,576	2,987	1,046
2004	0,139	4,989	2,967	1,055
2005	0,115	4,595	3,049	1,162
2006	0,128	4,379	3,301	1,417
2007	0,114	4,633	3,358	1,318
2008	0,091	4,398	3,31	1,2
2009	0,09	4,116	3,479	1,114
2010	0,095	4,15	3,675	1,245
2011	0,091	4,4715	3,7	1,06
2012	0,087	4,793	3,725	0,875
2013	0,082	4,722	3,56	0,881
2014	0,08	4,177	3,401	0,859
2015	0,076	4,338	3,002	0,809

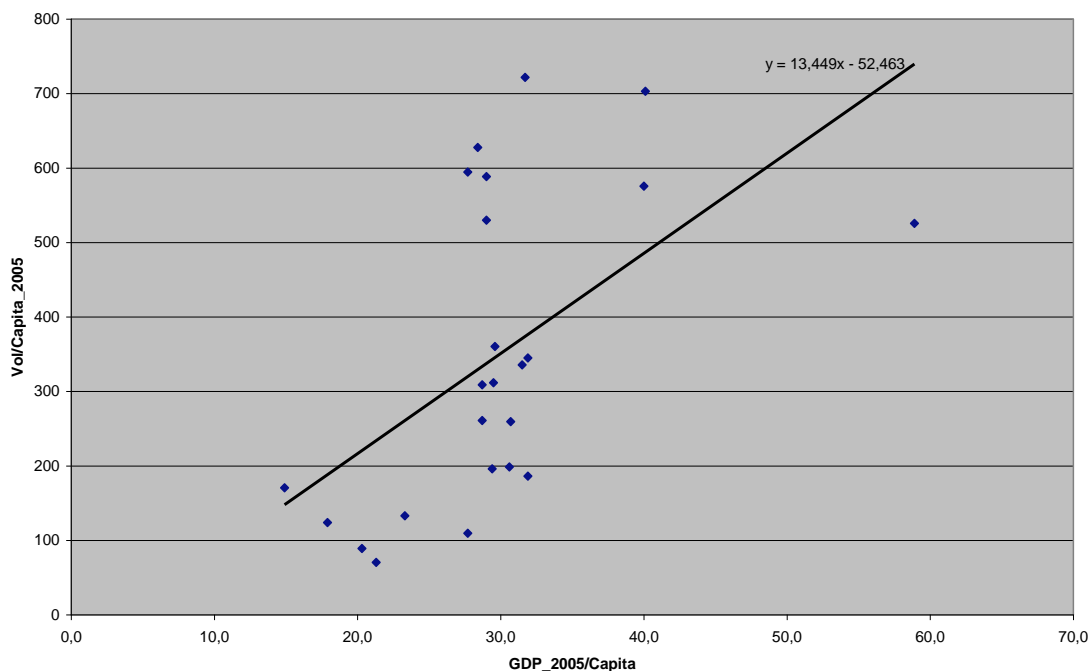


Forrás: KSH, 2011, Fogyasztóiár-indexek az egyéni fogyasztás rendeltetés szerinti osztályozása (COICOP) alapján; http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qsf004e.html?1534; 2016. szept. 15.

8. melléklet: A GDP és a levél darabszám közötti kapcsolat (2005, 2009, 2015)

Egy főre jutó GDP és az egy főre jutó levél-darabszám közötti összefüggés vizsgálata lineáris regresszióval – 2005-ös, illetve 2009-es és 2015-ös adatok alapján. Az eredmények a meredekség csökkenésével jól igazolják azt, hogy a GDP és a levélvolumenek közötti korábbi pozitív kapcsolat csökkent az elmúlt évtizedben.

Lineáris regresszió 2005-es adatok alapján (1000 USD illetve db)

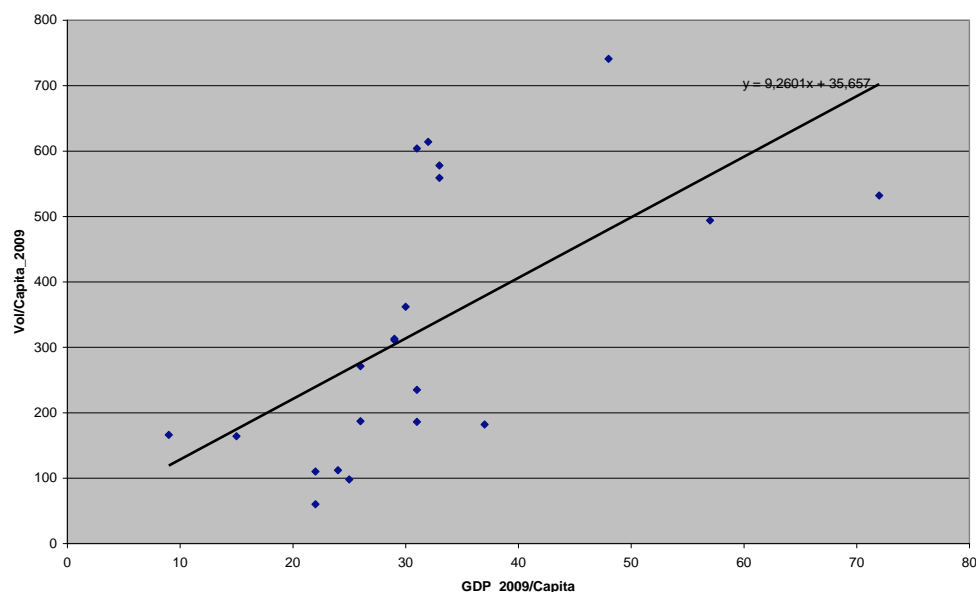


	GDP_2005/Capita (in 1000USD)	Vol/Capita_2005
HU	14,9	171
PT	17,9	124
CY	20,3	89
GR	21,3	70
ES	23,3	133
AT	27,7	595
IT	27,7	110
SE	28,4	628
DE	28,7	261
FR	28,7	309
DK	29,0	589
FI	29,0	530
JP	29,4	196
NL	29,5	312
UK	29,6	360
BE	30,6	199
AU	30,7	259
CA	31,5	336
CH	31,7	722
IE	31,9	186
IS	31,9	345
NO	40,0	576
US	40,1	703
LU	58,9	526

Korrelációs együttható 0,547923205
GDP/capita és Vol per Capita

Lineáris regresszió $y = m \cdot x + b$
 meredekség (m): 13,4494
 y metszéspont (b): -52,4633
 magyarázó változó (x): GDP_2005/Capita (in 1000USD)
 függő változó (y): Vol/Capita_2005

Lineáris regresszió 2009-es adatok alapján (1000EUR illetve db)



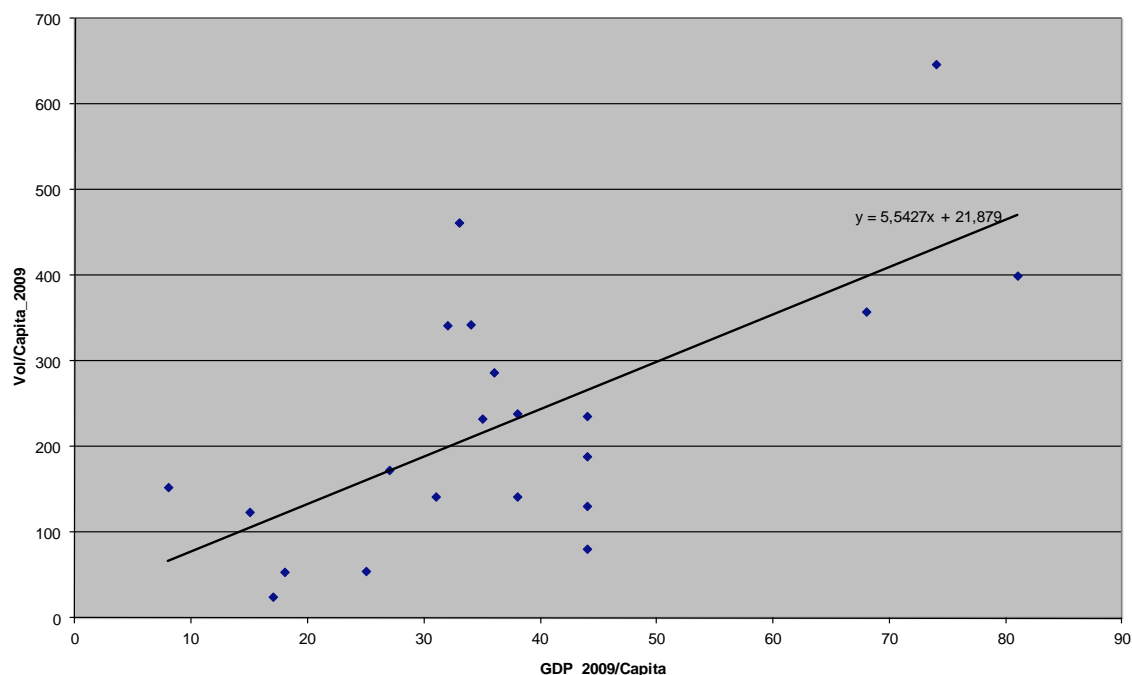
	GDP_2009/Capita (in 1000EUR)	Vol/Capita_2009 (db)
HU	9	166
PT	15	164
CY	22	110
GR	22	60
ES	24	112
IT	25	98
SE	32	614
DE	29	311
FR	31	604
FI	33	559
JP	26	187
UK	30	362
BE	31	186
AU	31	235
CA	29	313
CH	48	741
IE	37	182
IS	26	271
NO	57	494
US	33	578
LU	72	532

Korrelációs együttható	0,609756999
GDP/capita és Vol per Capita	
Lineáris regresszió	$y = m \cdot x + b$
meredekség (m):	9,2601
y metszéspont (b):	35,6572
magyarázó változó (x):	GDP_2009/Capita (in 1000EUR)
függő változó (y):	Vol/Capita_2009 (db)

(Japán, Spanyolország és Nagy-Britannia adatai 2008-asak) Adatok forrása: IPC Statistical Database, 2011. január 15.
<http://www.ipc.be/en/Intelligence/Industry%20Intelligence%20and%20Research/IPC%20Statistical%20Database.aspx> ⁷⁸;

⁷⁸ Az UPU adatbázisát felhasználva az összes postai szolgáltatót figyelembe véve ennél szorosabb kapcsolatot kapunk, a szórás 73%-a magyarázható a GDP/fő adatokkal. (in Guslain, Pierre (ed.) (2004), p.17.). Ugyanakkor a Copenhagen Economics (2010) elemzése alapján a korábban erős korrelációt elsősorban a gazdasági válság zilálta szét (p.30.).

Lineáris regresszió 2015-ös adatok alapján (1000EUR illetve db)



	GDP_2015/Capita (in 1000EUR)	Vol/Capita_2015 (db)		
HU	8	153	Korrelációs együttható	0,667199041
PT	15	124	GDP/capita és Vol per Capita	
CY	18	54		
GR	17	25		
Nord	44	236	Lineáris regresszió	$y = m \cdot x + b$
IT	25	55	meredekség (m):	5,5427
SE	44	189	y metszéspont (b):	21,8786
DE	44	81	magyarázó változó (x):	GDP_2015/Capita (in 1000EUR)
FR	32	342	függő változó (y):	Vol/Capita_2015 (db)
FI	34	343		
JP	31	142		
UK	38	239		
BE	36	287		
NL	38	142		
CA	35	233		
CH	74	647		
IE	44	131		
IS	27	173		
NO	68	358		
US	33	462		
LU	81	400		

Érdekességképpen érdemes megnézni az USA és Magyarország adataink alakulását. 2015-ben az USA-ban mindenkire 462 levél jutott (ez a szám 2005-ben még 703 volt), Magyarországon 2015-ben 153 db levél jutott egy főre. Az USÁ-ban 35%-ot csökkent az egy főre jutó darabszám.

Adatok forrása: IPC, Statistical database (2016)

9. melléklet: Az IPC tíz javaslata a piaci liberalizációhoz (2007)

1. A postai piac nem klasszikus hálózatos iparág.
2. A szabályozó feladata nem a verseny megteremtése, hanem olyan keret kialakítása, amely lehetővé teszi a versenyt.
3. A cél az kell, hogy legyen, hogy olyan környezetet teremtsen, amelyben a piac nő (vagyis nem a piac felosztása a cél).
4. A postai piac nem magában, hanem számos versenyző piaccal versenyző interakcióban (logisztika, elektronikus kereskedelem) létezik.
5. A piacnyitás szimmetrikus kell, legyen (azonos szabályok minden versenyzőre).
6. Az egyetemes postai szolgáltatás köre és finanszírozása alaposan vizsgálendő a piaci torzulások elkerülése érdekében.
7. A szabályozásnak a teljes értéklánra kell koncentrálnia, a hálózathoz való hozzáférés (downstream access) szabályozása nem megfelelő megközelítés.
8. Nagy különbségek vannak a nemzeti hatóságok között, a nem hatékony működést meg kell szüntetni.
9. A szabályozás nem cél önmagában, így azt felügyelni kell.
10. Nincs szükség szektor-specifikus szabályozásra (hatályos versenyszabályokra hagyatkozhatunk).

10. melléklet: A Magyar Posta Zrt. értékesítési bevételének megoszlása (2011-2015)

	2011	2012	2013	2014	2015
1 Belföldi értékesítés nettó árbevétele	192 183	191 135	183 820	180 672	180 440
<i>Levél</i>	92 790	95 089	89 650	88 219	87 516
<i>Logisztika</i>	9 426	10 853	11 960	13 765	15 626
<i>Kereskedelem</i>	24 189	18 130	14 843	9 433	9 727
<i>Hírlap</i>	7 153	6 813	5 417	7 609	7 628
<i>Pénzforgalom</i>	46 753	45 585	50 144	50 866	49 177
<i>Pénzügyi szolgáltatások</i>	9 209	9 805	10 412	9 199	9 319
<i>Egyéb szolgáltatások</i>	2 663	4 860	1 394	1 581	1 447
2 Exportértékesítés nettó árbevétele	1 868	1 817	5 352	5 972	8 367
I. Értékesítés nettó árbevétele (01+02)	194 051	192 952	189 172	186 644	188 807

Forrás: Magyar Posta Zrt. Éves beszámolók