

FIGYELEM!

Felhívjuk a Postások Szakmai Egyesülete tagjainak figyelmét,
hogy valamennyien
legalább két-három PSZE-tagot,
előfizetőt szervezzenek be!

Kérjük előfizetőinket,
hogy kollégáik körében népszerűsítsék lapunkat,
és szervezzenek újabb előfizetőket.

Elsősorban a vezérigazgatósági
és igazgatósági vezetőket, munkatársakat,
postavezetőket várjuk olvasótáborunkba,
akiknek munkájához
feltétlenül szükséges az elmélyült
szakmai tájékozódás, a postás szakma eseményeinek,
legfontosabb kéréseinek figyelemmel kísérése.

LEGYEN OLVASÓJA ÉS SZERZŐJE A POSTÁ-NAK!

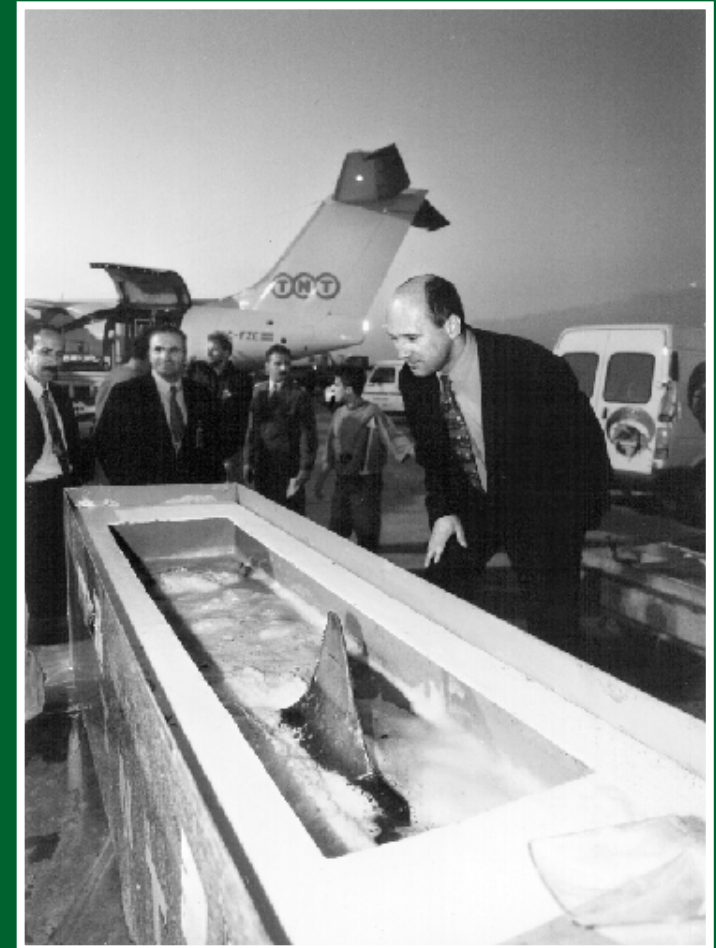


Posta

**A MAGYAR POSTA RÉSZVÉNYTÁRSASÁG
ÉS A POSTÁSOK SZAKMAI EGYESÜLETÉNEK FOLYÓIRATA**

A TARTALOMBÓL

A magyar postai szektor útja az Európai Unióba	3
Egy időszerű téma: a SZABÁLYOZÁS	25
Logisztika és minőség az ügyfél szolgálatában	34
Milyen egy igazi világcég?	39
A postai reformok szükségessége	48



Élő cápák a címzetteknek


Magyar Posta

TARTALOM

SZIVI LÁSZLÓ A magyar postai szektor útja az Európai Unióba	3
DR. CSERNÁK ENDRE Egy időszerű téma: a SZABÁLYOZÁS	25
DR. MOLNÁR CSABÁNÉ Logisztika és minőség az ügyfél szolgálatában	34
DVORÁK EDE Milyen egy igazi világcég?.....	39
DR. OLÁH LÁSZLÓ A postai reformok szükségessége	48

CONTENTS

LÁSZLÓ SZIVI The way of Hungarian postal sector to the European Union	3
DR ENDRE CSERNÁK A topical issue: REGULATION	25
DR CSABA MOLNAR (Mrs.) Logistics and quality in customer's service	34
EDE DVORÁK What is a real global concern like?	39
DR LÁSZLÓ OLÁH Necessity of postal reforms	48

Posta

A MAGYAR POSTA RÉSZVÉNYTÁRSASÁG
ÉS A POSTÁSOK SZAKMAI EGYESÜLETÉNEK FOLYÓIRATA

III. ÉVFOLYAM 1. SZÁM
2001. FEBRUÁR

A szerkesztőbizottság elnöke: *Dr. Oláh László*

Társelnök: *Szivi László*

Tagjai: *Cser János, Dömötörné dr. Ács Katalin, Dvorák Ede,
Juhász Ferenc, Kaszás Zoltán, dr. Lovászi József,
dr. Molnár Csaba, Tahy László*

Közlési feltételek:

A cikkeket e-mailen, illetve floppy-n kérjük, kéziratot csak kivételes esetben fogadunk el. Másodközlést nem vállalunk. Kéziratokat, rajzokat, fotókat nem őrzünk meg és nem küldünk vissza.

E számunk szerzői:

SZIVI LÁSZLÓ

Magyar Posta, külkapcsolati főigazgató

DR. MOLNÁR CSABÁNÉ

Magyar Posta, fejlesztési igazgató

DR. CSERNÁK ENDRE

Magyar Posta, jogi és igazgatási főtanácsadó

DVORÁK EDE

A Postás, olvasószerkesztő

DR. OLÁH LÁSZLÓ

Postások Szakmai Egyesülete, elnök

ISSN 1419-6239

Szerkesztő: *Dvorák Ede*

Nyomdai előkészítés: *Gaál Krisztina*

Szerkesztőségi titkár: *Tófalvi Krisztina*

Felelős kiadó: *Kalmár András*

Nyomás: BEI Nyomda, Budapest

Felelős vezető: *Galgóczi Károly*

Szerkesztőség: Budapest XII., Krisztina krt. 6-8.

Telefon/fax: 487-1684,

e-mail: Dvorak.Ede@posta.hu

Postacím: Budapest 1540

A magyar postai szektor útja az Európai Unióba

Bevezetés

Az Institute for the Future tanulmányára támaszkodva az Egyetemes Postaegyesület (Universal Postal Union – UPU) 2010-re az alábbi képet vázolja fel az európai és észak-amerikai postai szektor helyzetéről:

- A postákat privatizálták: magánvállalkozásokként működnek mindenféle állami támogatás nélkül.
- A nemzeti postáknak nincsenek monopoljogaik.
- Piaci viszonyok szabályozzák a legtöbb szolgáltatás árát.
- Régióként egységes belföldi maximált árakat garantálnak.
- Európa néhány területén egységes szolgáltatási árat alkalmaznak a határt átlépő forgalomban.
- A postai szektort szabályozók örököden azon, hogy a szolgáltatók kölcsönösen hozzáférhessenek egymás hálózatához.
- A posták közötti verseny a hálózat hozzáférési („összekapcsolási”) árakra és feltételekre irányul.
- A postai szabályozók hangsúlyt váltanak: nem az egyetemés szolgáltatás biztosítására törekszenek, hanem arra, hogy az egykori monopóliumok ne éljenek vissza piaci erejükkel.
- Az egyetemes szolgáltatásokat nem kizárólag a hagyományos postai szolgáltatók biztosítják.

Ez a jövőkép, ha a mai európai postai szektorra tekintünk, megalapozott. Lisszabonban az Európai Unió Miniszteri Tanácsa áprilisban úgy határozott, hogy fel kell gyorsítani a dinamikusabb és tudásra épülő versenygazdaság kiépítésében jelentős szerepet játszó fontos gazdasági szektorok liberalizációját. A gázszolgáltatás, az áramszolgáltatás és a szállítás mellett a postai szektor is ide tartozik.

A postai szolgáltatások üzleti forgalma az Európai Unióban 1999. évben mintegy 80 milliárd euro volt, az Unióban megtermelt GDP 1,4%-a. A foglalkoztatottak száma megközelíti az 1,4 milliót.¹¹ A postai szolgáltatásokon belül a nagyobb nyereséget a garantált átfutási idejű gyorspostai szolgáltatások eredményezik. Ez az – összeforgalom egyötödét kitevő – üzleti szegmens azonban egyelőre nincs az ún. nemzeti posták kezében, bár piaci részesedésük növekvő. Az európai nemzeti posták (elsősorban a Német, a Holland és a Francia Posta) konkrét üzleti lépései arra irányulnak, hogy világméretű akvizíciók révén éppen ezen a piacon, valamint a szélesebb értelemben vett szállítási-logisztikai piacon minél nagyobb részesedést szerezzenek. Több európai posta stratégiájában az út egyenesen vezet pozíciók kiépítéséhez az elektronikus kereskedelem területén.

Lassan közhelynek számít, hogy az európai postai szektor ma ott tart, ahol a távközlési szektor tartott néhány éve. Azonban a postai szektor sajátosságai miatt ez a folyamat lassabban zajlik le.¹

A magyar postai szektor, amely elsősorban a Magyar Posta Rt.-ből és a nagy nemzetközi fu-társzolgáltatók hazai tevékenységéből áll, útelágazáshoz ért. A szektor szabályozóinak és a szolgáltatónak arra a kérdésre kell válaszolniuk, hogyan kapcsolódjon a magyar postai piac az európaihoz és ezen keresztül a világhoz.

Ez a tanulmány arra vállalkozik, hogy ismerteti egyrészt az európai postai szabályozás jelenlegi helyzetét és várható fejleményeit, valamint az európai postai piacon végbemenő egyesülések jellemzőit, másrészt a magyar szabályozás várható lépéseit, és a Magyar Posta Rt. fejlesztésének, stratégiájának lehetséges irányait.

1. AZ EURÓPAI UNIÓ POSTAI SZEKTORRA VONATKOZÓ SZABÁLYOZÁSA

1.1. A szabályozás jelenlegi elvei

Az Európai Unióhoz való csatlakozásunk tárgyalási alapjául szolgáló joganyagok része a postai szolgáltatások belső piacára vonatkozó irányelv, amelynek átvételére, jogrendünkbe való beillesztésére Magyarország 1998-ban kötelezettséget vállalt.

Ez az irányelv a távközlés szabályozásának elveit adaptálva a postai szolgáltatások fokozatos liberalizálását célozza.

Az Európai Unió az információs társadalom képeinek felvázolásától fogva olyan politikát igyekszik követni, amely a társadalomban bizonyos mértékig mindenkinek „azonos hozzáférési esélyt” teremt az információkhoz. Ezért az EU számára az információs társadalom elgondolásának nélkülözhetetlen eleme az információkat közvetítő szolgáltatások „elérhetőségének” biztosítása – elsősorban bizonyos szolgáltatások árszabályozásának és szolgáltatási színvonalának előírása révén. Ezeket az ún. egyetemes szolgáltatásokat közszolgálati funkcióként ismeri el az Unió az információs társadalom felé vezető úton.

A közszolgálati funkció megszabott keretek között lehetőséget nyit a szabad verseny korlátozására, monopoljogok meghatározására, feltéve, hogy a tagállamok csak ilyen eszközzel tartják megvalósíthatónak e funkció ellátását. Azonban a hangsúly a szolgáltatásokhoz való hozzáférés biztosításán van, amelyet liberális piaci szabályozás mellett, monopol jogok biztosítása nélkül is megvalósíthatónak tartanak.

Az EU nem törekszik teljes, aprólékosan kidolgozott megoldások előírására, hanem kereteket és irányelveket ad. Ezeket a tagországok konkrét körülményeikre alkalmazott tartalommal töltik meg.

Az Európai Parlament és a Tanács 97/67/EC, a Közösség postai szolgáltatásának belső piacáról és a szolgáltatás minőségének javításáról kiadott irányelve (Directive 97/67/EC of the

¹ A sajátosságok között kell megemlíteni az állami tulajdonban lévő társaságok viszonylagos tőkeszegényességét, a postai szolgáltatókat terhelő ellátási kötelezettséget, valamint a szektor jelentős élömunika-igényességét, és a hagyományos postai szolgáltatások visszaszorulását a hírközlési piacon.

European Parliament and of the Council of 15 December 1997 on common rules for the development of the internal market of Community postal services and the improvement of quality of service) a tagországokban különböző szabályozási megoldásokhoz vezetett.

A főbb szabályozási pontokban a tagországok közötti eltérések az alábbiakban foglaltak össze:

Egyetemes szolgáltatási kötelezettség

Az egyetemes postai szolgáltatások körére, valamint e szolgáltatások belföldön egységes („hozzáférést biztosító”) árára vonatkozó uniós előírást a legtöbb ország átvette, tekintet nélkül a szolgáltatások elsősorban térségenként eltérő költségeire. A liberalizált piaci szegmensekben azonban különböző szabályozási megoldások születtek a helyi magánszolgáltatók lefölöző piaci magatartásának megelőzésére, az egységes tarifát kötelezően alkalmazó szolgáltatók védelmében.

- Több országban minden szolgáltatót hozzájárulás fizetésére köteleznek az egyetemes szolgáltatások finanszírozására létrehozott, ún. kompenzációs alapba.
- Egyes országok az egyetemes szolgáltató számára lehetővé teszik, hogy az egységes tarifáktól eltérő, tárgyalásos úton kialakított árakban állapodjon meg üzleti ügyfelekkel.
- Spanyolországban a szabályozás eltér az uniós előírásoktól, mert a helyi levél szolgáltatást nem tekintik az egyetemes szolgáltatási kötelezettségi körbe tartozónak.
- Németországban a törvény úgy rendelkezik, hogy amennyiben az ország egy bizonyos területi egységében egy szolgáltató domináns pozícióban van, akkor a szolgáltató köteles az egész ország területét lefedő szolgáltatások biztosítására.

Monopoljog

Az EU irányelv megszabja a nemzeti egyetemes postai szolgáltatók által kizárólagos joggal végezhető szolgáltatások terjedelmét. Az irányelvben a monopoljog terjedelme a küldemények súlyhatárához és árához kötött. Az egyes tagországok törvényeiben a monopoljog egymástól eltérő szabályozása nem csak a nemzeti sajátosságok érvényesítésére példa, hanem a postai szolgáltatások szerepéről és liberalizálásáról vallott politikai felfogás tükré. Miközben Franciaországban a szabályozók a lehető legnagyobb terjedelmű monopoljogot kívánják biztosítani a La Poste számára, addig a skandináv országok a teljes liberalizáció hívei.

- Finnország és Svédország megszüntette az egyetemes nemzeti postai szolgáltató monopoljogait. Az egyetlen szabályozói beavatkozás a piaci versenybe, hogy az vállalkozásoknak, amelyek bizonyos súlyhatár alatti küldemények felvételével és kézbesítésével kívánnak foglalkozni, hatósági engedélyt kell kérniük.
- Németország szabályozói középúton járnak, de nem titkoltan példát kívánnak adni. A Német Posta Rt. monopoljoga nem csak szűkebb lett, mint amit az EU-irányelvek ma lehetővé tennének, hanem a törvény a monopoljogról engedélyként rendelkezik és ezt az engedélyt 2002. december 31-vel lejártnak tekinti.
- Spanyolországban az irányelvek megjelenése előtt is szabad piaci verseny volt a helyi (városi) postai szolgáltatásokban. A Spanyol Posta monopoljoga az új szabályozás szerint csak a helyközi és nemzetközi forgalomban terjed ki

- az irányelvekben megszabott súlyhatárú levélpostai küldeményekre.
Sajátos, hogy a Spanyol Posta kizárólagos tevékenységi körébe utalták a távirat- és a postautalvány-szolgáltatást is.
- Nagy-Britanniában a monopoljogok szabályozása az Európai Unió irányelveinek hatályba lépését követően is változatlan maradt (1 £ díjtételt meghaladó küldemények esetében szabad a verseny).
 - Franciaországban 2000 júniusáig sem fogadtak el új szabályozást a kiterjedt postai monopoljogok szűkítésére.

Kompenzációs alap

Az irányelvek lehetővé teszik kompenzációs alap létrehozását az egyetemes szolgáltatások finanszírozására.² Ezzel a lehetőséggel csak néhány tagország él. A szabályozásokban keveredik a befizetési kötelezettség jogcíme (adó, hozzájárulás, engedély-illeték). Kétségtelen, hogy a befizetési kötelezettség a piacra lépés és piacon maradás hatósági korlátozását jelenti. Ez ideig a befizetések felhasználására vonatkozóan sem dolgoztak ki eljárásokat.

- Finnországban a hatósági működési engedélyekben előírt adót kell fizetniük a postai szolgáltatóknak. Az adót az árbevétel maximum 20 százalékában határozzák meg.
- Németországban elkülönített kompenzációs alapot hoztak létre az egyetemes szolgáltatás finanszírozására, amelybe a több, mint egymillió DM összegű éves forgalmat bonyolító engedélyes szolgáltatók, piaci részarányuknak megfelelő mértékű befizetést teljesítenek.
- Spanyolországban a magánszolgáltatók éves forgalmuk minimum 1 ezrelékének, maximum 1%-nak megfelelő összegű egyetemes szolgáltatási hozzájárulást fognak teljesíteni, de a részleteket még nem dolgozták ki. A spanyol hatóság vizsgálni fogja az egyetemes szolgáltatásra kijelölt Spanyol Postánál, hogy az egyetemes szolgáltatási kötelezettségből származik-e vesztesége, figyelembe véve a fenntartott szolgáltatásokból származó gazdasági előnyöket is. Amennyiben veszteséget mutatnak ki, akkor az illetékes minisztérium által kezelt kompenzációs alapról fedezik a Spanyol Posta veszteségeit.

Költségszámítás

A magánszolgáltatók az irányelvek megjelenésekor azokkal az előírásokkal voltak leginkább elégedettek, amelyek az egyetemes postai szolgáltatók számviteli nyilvántartási rendjére vonatkoztak. A magánszolgáltatók ugyanis egyre többször élnek azzal a fenntartással, hogy a nemzeti postai szolgáltatók a monopoltevékenységeikből származó eredményből keresztfinanszírozzák a versenyerületeken nyújtott szolgáltatásaikat. Az irányelv az egyetemes szolgáltatókat elkülönített számviteli nyilvántartás vezetésére kötelezi a monopoljoggal, illetve a nem monopoljoggal végzett

² Az ún. kompenzációs alap létesítésének egyik célja a piaci verseny feltételeinek kiegyenlítése. A postai szolgáltatások valamennyi településre kiterjedő ellátási kötelezettsége egységes tarifákon – vitatott mértékű – gazdasági terhet ró a szolgáltatókra. A postai piac ilyen kötelezettséget nem vállaló, illetve egyetemes szolgáltatási kötelezettséggel nem terhelt szereplőinek befizetései a kompenzációs alapba kiegyenlíthetik az egyetemes szolgáltatók versenyhátrányát. A kompenzációs alap finanszírozási forrása lehet az egyetemes szolgáltatást ellátók célzott támogatásának.

szolgáltatások költségéről. A nem monopoljoggal végzett szolgáltatásokon belül el kell különíteni az egyetemes szolgáltatási körbe tartozó szolgáltatások költségeit az egyetemes szolgáltatási körön kívül esők költségeitől is. A számviteli nyilvántartás rendszerének alkalmasnak kell lennie arra, hogy hű és valós képet adjon az egyes szolgáltatások költségeiről és bevételeiről.

Ezzel a kérdéssel azonban a tagországok postáról szóló törvényeikben csak az általánosság szintjén, vagy egyáltalán nem foglalkoznak, a számviteli nyilvántartási rendszer hitelességének felügyeletét általában a postai piacfelügyeleti hatóság tevékenységi körébe sorolják. Kétségtelen, hogy az irányelvek ide vágó előírásai csak 2000-ben léptek életbe. Néhány egyetemes szolgáltató azonban igyekszik mielőbb megfelelni ezeknek a számviteli követelményeknek. A Spanyol és a Portugál Posta az elmúlt évben nagy figyelmet fordított megbízható költségnyilvántartási rendszer kidolgozására az ABC-módszer alapján. Ez a módszer tevékenységenkénti és termékenkénti (szolgáltatásonkénti) alapú költségfelosztást tesz lehetővé.

1.2. Politikai vita a postai szektor további liberalizációjáról

Az EU tagországai postai törvényeikben óvatos lépéseket tettek a szektor liberalizációja felé. Franciaország, Spanyolország és Olaszország esetében a Bizottság azonban vizsgálja, hogy a hatályos nemzeti szabályozás mennyire van összhangban az EU versenyre vonatkozó előírásaival. Közben továbbra is komoly politikai viták folynak a postai szolgáltatások közszolgálati funkciójának jövőjéről, a liberalizáció hatásairól. Az Európai Bizottság több tanulmány¹¹ rendelt különböző tanácsadó cégektől az egyetemes szolgáltatások költségeiről és finanszírozási lehetőségeiről, a további liberalizációs lehetőségek hatásairól. Az EU Miniszteri Tanácsa azonban 2000 júniusáig nem tárgyalt a további tényleges lépésekről és azok menetrendjéről, holott ezt az irányelvek szerint 1998 végén meg kellett volna tennie.

Álláspontok a vitában

Európa politikusai megosztottak. Elsősorban az angol és a francia politikusok vélik úgy – háttérben a brit Post Office és a francia La Poste érveivel –, hogy meg kell védeni az alapvető közszolgálati funkciót. Az ügyfeleknek egységes díjakon, egyenletes színvonalú egyetemes szolgáltatásokat kell biztosítani, és ehhez a nemzeti szolgáltatókat kizárólagos jogokkal kell felruházni. A levélpostai szolgáltatások közszolgálati funkcióját senki sem kérdőjelezi meg. A felszínen a vita arról zajlik, szükség van-e ehhez monopóliumokra. A háttérben az egyes kormányok gazdasági, szociális és foglalkoztatáspolitikai megfontolásai állnak.

Az Európai Bizottság által megrendelt tanulmányok szerint az egyetemes szolgáltatások miatti többletköltségek az állami posták bevételeihez viszonyítva legfeljebb 5-14%-ot érnek el. A legnagyobb költségterhetek a tanulmány Franciaország, Görögország és Nagy-Britannia esetében találta. A brit Post Office és a francia La Poste nem elégedett meg ezzel az eredménnyel. A két postai szervezet közös megrendelésében készített tanulmány azt állapította meg, hogy liberalizált piacon a vidéki területeken élő magánügyfeleknek a jelenlegi levéltarifa többszörösét kellene fizetniük. Franciaországban, ahol a posta 300 000 főt döntő többségében állami alkalmazottként foglalkoztat és 17 000 postahelyet üzemeltet, a postai liberalizáció különösen érzékeny kérdés. A La Poste Svédország „elrettető” példájára hivatkozik, ahol a nemzeti posta a foglalkoz-

tatottak egynegyedét bocsátotta el a piac liberalizációját követő években. Hivatkozási alap továbbá Új-Zéland, ahol a postai szolgáltatások szabad piaci versenyében a kereskedelmi vállalkozásként működő nemzeti posta a hatékonyság növelése érdekében postái mintegy felét bezárta.

A liberalizáció híveinek érvelése szerint az egyetemes szolgáltatások biztosítása csak első látásra bír nagy jelentőséggel, hiszen csupán a magánügyfelek közötti levélpostai forgalomról, a teljes forgalom 8%-ról van szó. A nagyobb veszteség abból származna, ha közben elvesznének a nemzeti posták számára azok a lehetőségek, amelyeket az elektronikus kereskedelem növekvő piaci esélyei jelentenek. A szabad verseny végső nyertesei pedig a fogyasztók lennének, akik jó minőségű, megfelelő szolgáltatásokhoz juthatnának.

Az Európai Bizottság javaslata

Az Európai Bizottságon belül az elmúlt évi átszervezés során a postai szektor ügyeit az információs társadalommal és távközlési kérdésekkel foglalkozó Vezérigazgatóságtól a belső piaccal foglalkozó Vezérigazgatóság vette át. Ez a szervezet foglalkozik többek között a pénzügyi piacokkal és intézményekkel, valamint az információ szabad áramlása, a média és az adatvédelem kérdéseivel is. Feladataik közé tartozik például az elektronikus aláírásokra vonatkozó szabályozás kidolgozása is. Az Európai Bizottság részéről ezt a Vezérigazgatóságot jelenleg a piaci liberalizáció híveként ismert holland Frits Bolkestein felügyeli. Fő célkitűzése, hogy megszüntesse azokat az akadályozó tényezőket, amelyek indokolatlanul korlátozzák az áruk és szolgáltatások szabad áramlását az EU belső piacán.

A Bizottság 2000. május elején tagországok közötti vitára bocsátott új javaslatai radikálisak:

- 2003-tól jelentős levélpostai piaci szegmensek és
- 2007-től a teljes postai piac liberalizálását javasolja.

2003-tól

- a jelenlegi 350 g helyett legfeljebb csak az 50 g súlyhatár alatti levélpostai küldeményekre terjedne ki a monopólium;
- a monopolkörbe a továbbiakban csak azok a küldemények tartoznának, amelyeknek díja, beleértve az igénybe vett különszolgáltatások (pl.: ajánlás) árát is, nem haladja meg a leggyorsabb szabványküldemény díjának két és félszeresét, az eddigi ötszörös díj helyett;
- az expressz küldemények felvétele, továbbítása, kézbesítése súlyhatárra és díjra való tekintet nélkül liberalizált szolgáltatás lenne;
- az Unió tagországai közötti nemzetközi forgalom kikerülne a monopóliummal védett szolgáltatások közül.

Ezzel az EU-tagországok levélpostai bevételének mintegy 25-27%-át eredményező forgalomra a szabad piaci verseny szabályai vonatkoznak majd. Az egyetemes szolgáltatások finanszírozására továbbra is fennmaradna a piaci szereplők befizetéseiből elkülönített kompenzációs alap.

A Bizottság javaslata szerint a 2007-es teljes piaci liberalizáció előtt áttekintik az egyetemes szolgáltatások helyzetét.

Az első vélemények továbbra is a tagországok megosztottságát tükrözik. A francia postai szabályozók nyilatkozataikban máris elfogadhatatlannak nevezték a javaslatokat.

2. GATS-TÁRGYALÁSOK A POSTAI SZOLGÁLTATÁSOKRÓL

A postai szolgáltatások az Egyetemes Postaegyesületbe (Universal Postal Union – UPU) tömörült 189 tagállam megállapodása³ révén már ma is világméretűnek tekinthetők. A garantált idejű gyorsszolgálati (futárposta) szolgáltatást globális központokból irányított világméretű magánvállalkozások nyújtják. A postai – ezen belül elsősorban a hagyományos levélpostai – piac azonban országonként, régiókként (például Európai Unió) elkülönül egymástól, monopóliumokkal védett. A nemzetközi levélpostai forgalomra általában a nemzeti postai közszolgáltatók kaptak kizárólagos felhatalmazást. Ennek feloldásában hozhat előrelépést a GATS (General Agreement on Trade in Services – Szolgáltatások Kereskedelmére vonatkozó Általános Egyezmény) tárgyalások 2000. évben induló sorozata. Jelen tanulmány is szeretné felhívni a figyelmet arra, hogy Magyarországnak is fel kell készülnie a tárgyalások várható fejleményeire, hatására. A postai szektor tekintetében is önálló, de az Európai Unióval egyeztetett álláspont kialakítására kell törekednünk.

A kormányok által 1994-ben aláírt Marrakech-i Egyezmény, ezen belül a GATS, világméretű jogi kereteket teremt a szolgáltatások kereskedelmében. A GATS semleges a monopóliumokkal szemben és nem ellenzi létüket bizonyos feltételek mellett. Azonban a monopóliumoknak is be kell tartaniuk a szabad kereskedelem elveit és nem élhetnek vissza domináns piaci helyzetükkel.

A GATS tárgyalások során a tagállamok rugalmas keretek között postai piacaik egyoldalú vagy multilaterális megnyitására tehetnek vissza nem vonható nyilatkozatot. Ezek általában tükrözik az adott szektorban az ország külkereskedelmi politikáját. A GATS három fő elven nyugszik: a legnagyobb kedvezmény elve, a piachoz való hozzáférés és az egyenlő elbánás elve.

A GATS azért érinti a postai szektort, mert:

- Az valamennyi kereskedelmi szolgáltatásra vonatkozik. Annak ellenére, hogy a postai szolgáltatásokat többnyire állami monopóliumok nyújtják, megjelentek autonóm köz- vagy magánszolgáltatók is a piacon. Másrészt létezik postai piac, még ha annak bizonyos szegmenseit kizárólagos jogok védik is.
- A postai szolgáltatásokat a Marrakech-i Egyezmény nem tekintette kivételnek.

A postai szolgáltatásokat a GATS a kommunikációs szektorba sorolta és két alszektorra bontva tárgyalja: postai szolgáltatások és futárszolgáltatások. A megkülönböztetés abból ered, hogy a postai szolgáltatásokat hagyományosan postaiszolgálatok, míg a futárszolgáltatásokat magánszolgáltatók nyújtották. Ma már ezen az alapon nem lehet különbséget tenni a két alszektor között.

A két alszektoron belül szolgáltatási csoportokat hoztak létre, amelyek sajnálatosan átfedést tartalmaznak, például a légi és közúti szállítással. A további tárgyalások előkészítéseként a szolgáltatások csoportosításáról folyik egyeztetés. A későbbiekben ezekhez a csoportokhoz kapcsolódva lehet a piac szabályozásáról nyilatkozatot tenni a szolgáltatás ellátásának négy kereskedelmi típusa szerint.

A postai szolgáltatások piacának megnyitására öt WTO-tagállam tett előzetes bejelentést. Két tagállam kívánja postai szolgáltatásai piacát teljesen megnyitni, két tagállam a nemzetközi le-

³ A 189 tagállam postai szolgáltatói együttesen a világ legnagyobb fizikai küldeményszétosztó- és szállító hálózatát üzemeltetik. Világszerte mintegy 700.000 postahivatalban 6,2 millió foglalkoztatott évente 430 milliárd postai küldemény bel- és 10 milliárd küldemény nemzetközi forgalmát bonyolítja le.

vélforgalomra korlátozva, egy tagállam bizonyos súlyhatárt meghaladó küldeményforgalomra szándékozik elkötelezettséget vállalni.

A futárszolgálatok piacán 33 tagállam előzetes bejelentése ismert.^{IV}

Az európai postai szolgáltatók számára természetesen a nemzeti postai piacok megnyitására vonatkozó bejelentések lesznek a legfontosabbak. A GATS-tárgyalások azonban meglepetést is hozhatnak. A postai szolgáltatások piacán a világméretű verseny erősödésével és gazdasági jelentőségének növekedésével szabályozási ellentmondások kerülhetnek felszínre. A magánszolgáltatók kifogásolják, hogy a nemzeti postai szolgáltatók jogosulatlan versenyelőnyre tesznek szert azzal, hogy többségük státusza állami intézmény, illetve állami vállalat, és ebben a minőségükben egyidejűleg szabályozóként és versenytársként lépnek fel az Egyetemes Postaegyesületben (UPU). Különösen a nemzeti posták között az UPU keretein belül egyeztetett, ún. költség alapú végdíj rendszert tartják a szabad kereskedelmet akadályozó tényezőnek.

Az Európai Unió tagállamai az Európai Bizottságot hatalmazzák fel a GATS-tárgyalások vezetésére azzal, hogy azt a tagállamokkal együttműködve kell lefolytatnia. Az európai cél a tárgyalásokon, hogy legalább olyan mértékű piaci nyitásra ösztönözze világkereskedelmi partnereit a postai szektorban, mint amilyen az Unió belső piacán érvényesül. Ez a tárgyalási pozíció elsősorban az Amerikai Egyesült Államoknak szól, ahol a levélpostai küldemények teljes bel- és külföldi forgalma a USPS (Amerikai Egyesült Államok Postaszolgálata) monopoljoga.

3. A POSTAI PIAC EURÓPÁBAN

3.1. Piaci méretek és jellemzőik

A nemzeti postai szolgáltatók szoros, történelmi kapcsolata saját nemzeti államukkal rendkívül eltérő nagyságú vállalkozások kialakulásához vezetett. Az alábbi táblázat néhány európai ország belföldi piacáról ad tájékoztatást^V:

Ország	Bevétel (milliárd SDR)
Nagy postai vállalkozások	
Németország	12,3
Franciaország	11,0
Nagy-Britannia	8,3
Olaszország	5,0
Hollandia	2,7
Közepes postai vállalkozások	
Belgium	1,4
Ausztria	1,3

Norvégia	1,1
Spanyolország	1,0

Kis postai vállalkozások

Írország	0,4
Portugália	0,4
Magyarország	0,3
Cseh Köztársaság	0,2

A táblázatból jól látható, hogy még a fejlett országok postai szolgáltatói között is jelentősek a belső piac méretének különbségei.

A postai szektor nagy magánvállalkozásainak tevékenysége viszont döntően a nemzetközi küldeményforgalom lebonyolítására irányul. Tevékenységi körük túllépi a hagyományos levélpostai és csomagforgalom kereteit. Garantált átfutási idejű szállítói, szállítmányozói szolgáltatásaikkal „integrátor”-ként lépnek fel a nemzeti és nemzetközi piacokon. Kihasznárták a gazdaság és kereskedelem világméretűvé válásából adódó lehetőségeket, a hagyományos postai szolgáltatók nemzetközi együttműködésének nehézkességét és az ebből adódóan alacsony szolgáltatási minőséget. Saját repülőgépparkra és közúti gépjárműparkra alapozva rugalmas nemzetközi szállítási és feldolgozó hálózatot építettek ki. Néhány közülük igen nagy:

Vállalkozás megnevezése	1999 évi forgalom, milliárd USD
UPS	27
FedEx	1
TPG (TNT Post Group)	10
DHL	6

A határt átlépő nemzetközi küldeményforgalomban és a futárszolgáltatban a magánszektor részesedése igen magas. A nemzeti postai szolgáltatók levélpostai monopóliumokra építkezve – sem belföldi piacokon, még kevésbé a nemzetközi piacon – az elmúlt években nem voltak képesek felvenni a versenyt a magánszolgáltatókkal az üzleti ügyfelek igényeinek megfelelően kialakított és garantált minőségű szolgáltatások kialakításában. Az „integrátorok” a piac nagy értékű, magas színvonalú szegmenseit szerezték meg.

A magánszolgáltatók és a hagyományos posták kapcsolatában fordulatot jelentett több fejlett ország hagyományos postai szolgáltatója és a TNT közötti együttműködés kialakulása a 90-es évek közepén. A posták erős nemzeti értékesítési és szállítási/kézbizosítási hálózata, kapcsolatuk, ismeretük a nemzeti piacról, valamint a magánszolgáltatók nemzetközi piaci ismeretei és hatékony szállítási rendszere közös üzleti lehetőségek felismeréséhez vezetett. Az informatika és a távközlési rendszerek fejlődése és elterjedése ugyanakkor nem csak veszélyt, hanem lehetőséget is jelent, hiszen alkalmazásukkal a postai szektor szereplői képessé válnak hozzáadott értékű szolgáltatások nyújtására, az elektronikus kereskedelembe való bekapcsolódásra. A magánszolgáltatók egy része ezen a téren is nyitott az üzleti lehetőségek közös kihasználására.

A nemzeti postákat a marginalizálódás veszélye ösztönzi az együttműködésre. Az egyetemes postai szolgáltatás, a hagyományos monopolszolgáltatások piaci részarányban kifejezett jelentősége csökkenő tendenciájú, ami növeli a piaci liberalizáció híveinek számát. A korábban állami támogatásra szoruló, csökkenő piaci befolyással és bizonytalan jövőképpel rendelkező nemzeti posták némelyike növekedési célokat tűzött ki. Ehhez a kisebb-nagyobb „integrátor”-okban keresnek szövetséget.

A posták és a magánszolgáltatók összefonódásának és terjeszkedésének célja, hogy belföldi és nemzetközi viszonylatban teljes körű logisztikai szolgáltatásokat nyújtsanak több ügyfélcsoport számára. Ez a törekvés összevethető a nagy multinacionális cégek „mindent egy helyen” (one-stop shopping) jelszóval jellemezhető növekedési stratégiájával. Természetesen más tényezők is szerepet játszanak a nagy európai postai szolgáltatók stratégiájának alakításában. Például az az igény, hogy hagyományos piacaik mellett gyorsan növekvő, gyors megtérülést és nagy jövedelmezőséget ígérő területeken szerezzenek pozíciókat, hogy a méretgazdaságosság előnyeit kihasználják. Szerepet játszik továbbá az a vélekedésük, hogy azokra a piacokra, ahol nagy cégek a meghatározók, csak úgy léphetnek be, ha maguk is megfelelő mérettel rendelkeznek.

A hagyományos szolgáltatások iránti igények változása

A posták történetét az jellemezte, hogy képesek voltak ellenőrizni belső és külső körülményeiket, környezetüket. A hagyományos postai szektor a rendkívül gyorsan változó és növekvő kommunikációs piac részeként az elmúlt évtizedben egyre kisebb jelentőségűvé vált. A 2005-ig szóló előrejelzések szerint az Európai Unió tagországaiban a fizikai úton továbbított információk részaránya az 1995 évi 30%-ról 20%-ra csökken. A levélküldemények mennyisége várhatóan növekszik ugyan, de elsősorban az alacsony hozzáadott értékű és alacsony árkategóriájú szegmensekben (pl. címzett reklámküldemények), míg a magasabb hozzáadott értékű és árkategóriájú szegmensekben (pl. bizalmas üzleti levelezés) a forgalom abszolút csökkenésével kell számolni. A kommunikációs piac az elektronikus gazdaság kiszolgálására készül.

Ezek a tendenciák csökkentik a posták bevételeit és nyereségességét, arra ösztönözve őket, hogy vizsgálják felül költségeiket, keressenek új üzleti bővülési lehetőségeket.

A világméretűvé váló gazdaság új igényei

A kommunikációt igénylő nemzetközi üzlet és kereskedelem fejlődésében a postai szolgáltatók részesedése csökkent: az UPU felmérése szerint VI a 90-es években évi 1%-kal. Az európai postákat a világméretű gazdasági szereplők igényei más európai és Európán kívüli piacok felé terelik. Ebben a folyamatban a postai szektor struktúrája is változik, áttörve a határvonalat a közszolgáltató és magánszolgáltató vállalkozások között. A verseny a piacokon túllépi a hagyományos közszolgáltató és magánszolgáltató között máig meglévő kereteket. A kisebb nemzeti posták stratégiai választási lehetőségeket mérlegelhetnek: felveszik-e a versenyt és milyen piacokon (belföldi, nemzetközi viszonylat, levélpostai, gyorspostai, logisztikai), együttműködésre vagy stratégiai szövetség megkötésére törekcsenek-e más szolgáltatókkal.

A technológiai fejlődés nem csak fenyegetést jelent, hanem lehetőséget is kínál

Az információ elektronikus úton való továbbítása olcsóbb és gyorsabb, mint a hagyományos módszer. Teljesen azonban nem helyettesíti azt, hiszen a levélküldemények mennyisége a telefon, a fax, és az e-mail terjedése ellenére is néhány évig várhatóan még nő. Az ügyfelek döntésén múlik, hogy igényeik kielégítésére melyik információ továbbítási lehetőséget veszik igénybe.

A fejlett technológia alkalmazása a szolgáltatások minőségének és gazdaságosságának javításán túl új szolgáltatások bevezetésére, az elektronikus kereskedelemben való szerepvállalásra nyújt lehetőséget.

A változó magánügyfél

Az Európai Unió országaiban a magas jövedelmű magánügyfelek száma növekszik. Az Institute for the Future tanulmánya szerint az évi 50 000 USD jövedelmet meghaladó nyugat-európai háztartások száma mára több, mint 30%-os részarányú. Az elmúlt 10-15 évben a magas jövedelmű háztartások számának növekedése évi 4-5%-os volt. Ez jelentős piaci erőt képviselő réteget jelent. A posták pénzügyi szolgáltatásokkal, csomagküldő szolgáltatókként, raktározó és raktárról megrendelést teljesítő szállítókként, on-line elektronikus vásárlások teljesítőjeként, vagy az elektronikus kereskedelem integrálóiaként és hagyományos funkciójukban egyaránt fizetőképes ügyféligényeket elégíthetnek ki.

3.2. Az európai posták piaci válasza: terjeszkedés

A szabályozói, technológiai és piaci kihívásokra a nagy európai posták jelentős beruházásokkal, és nemzeti méreteket meghaladó piaci diverzifikációval válaszoltak.

Német Posta Rt.

A Német Posta Rt. tíz év alatt 300 millió euro nagyságrendű veszteséget számolt fel, és 1999-ben már 1,1 milliárd euro nyereséget ért el. A foglalkoztatottak számát 380 ezerről 240 ezerre csökkentették. Minőséget és termelékenységet javító beruházási programot hajtottak végre. A teljes levél- és csomagforgalmi logisztikát átalakították: 53 csomag és 83 új levélfeldolgozó üzem építettek fel a legújabb technológia alkalmazásával. A beruházások másik fő területe az információtechnológia volt. Az elmúlt tíz évben évente átlagosan 1,1 milliárd euro értékű beruházási programot hajtottak végre. A vállalat szervezetét és vezetési módszereit megújították. Akvizíciók és egyesülések révén kiépült a Német Posta Rt. levél-, futár-, logisztikai és pénzügyi világhálózata (Deutsche Post World Net). A mára 22 milliárd euro nagyságrendű bevétel majdnem felét (10,2 milliárd euro) a levélüzletrész, 20-20 százalékát a futár- (4,6 milliárd euro) és a logisztikai (4,2 milliárd euro) üzletrész biztosítja. A pénzügyi üzletágot a Német Posta Rt. 100 százalékos tulajdonában lévő Postabank jelenti, évi 2,9 milliárd euro forgalommal.

A Német Posta Rt. akvizíciói kiterjedtek a főbb európai logisztikai és futárszolgálati piacokra. Az elmúlt két évben 5,8 milliárd eurót költöttek különböző cégek megvásárlására. Az akvizíciók közül – példászerűen – az alábbiak kiemelkedő jelentőségűek:

- Expressz és légi fuvarozás: a DHL-ben 25 százalékos részesedés, majd közös vállalat alapítása a Lufthansával, amelynek szintén 25 százalékos részesedése van a DHL-ben. Ezzel sor került a DHL International, a Lufthansa Cargo és a korábban megszerzett amerikai Air Express International egyesítésére. Az egyesülés a világ egyik legnagyobb légi szállítási cége lett, ezen a téren megelőzve a FedEx-et és a UPS-t is.
- Logisztika: az integrált logisztikai szolgáltatások terén Európa egyik számottevő szállítmányozási és logisztikai vállalkozásának számító svájci Danzas Holding AG 100 százalékos felvásárlása. Franciaországban a Ducros Service Rapides expressz áru fuvarozási cégben 68 százalékos részesedés megszerzése. A holland Nedlloyd European Transport Div. szállítmányozási vállalkozás, a belga Parcel Distribution csomagszolgáltató cég és a Svéd ASG ABlogisztikai vállalkozás 100 százalékos felvásárlása, Nagy-Britanniában a Securicor Group Ltd. csomagszállítási vállalkozásban 50 százalékos részesedés megszerzése, Lengyelországban a Servisco Sp. z.o.o. csomaglogisztikai cég 60 százalékos részesedésének megvásárlása. Az 1999. évi 22 milliárd euro nagyságrendű forgalom mintegy 22 százaléka származik a nemzetközi tevékenységekből. A nemzetközi tevékenység részaránya az 1998-as mérlegben még csak 2 százalékot tett ki.
- A legújabb terjeszkedési irány a B2B (vállalkozások közötti) elektronikus kereskedelem. 2000. áprilisában jelentették be, hogy a Német Posta Rt. 10 százalékos részesedést szerzett az angliai GF-X (Global Freight Exchange Ltd.) Internet vállalkozásban, amely a világpiacon légi cargo kapacitások adás-vételével foglalkozik, rövidesen ezután a Lufthansa is százalékos részesedést szerzett a GF-X-ben.

A Német Posta Rt. magyarországi érdekeltségeit a DHL International Magyarország Szállítmányozó és Szolgáltató Kft, illetve a Danzas cég Danubiaspedben szerzett részesedése jelenti. A DHL futárszolgálati és szállítmányozási tevékenységével a magyarországi piac 38 százalékos részesedését szerezte meg, míg a Danzas a magyar szállítmányozási piac harmadik legnagyobb szereplője.

A Német Posta Rt. a közeljövő legfőbb feladatának tartja leányvállalatainak és részesedéseinek integrálását a Német Posta keretein belül Deutsche Post World Net névvel, valamint az öszre tervezett nemzetközi tőzsdei részvénykibocsátás előkészítését. A Német Posta Rt. jelenleg 100 százalékban állami tulajdonú papírjainak legalább 25, de legfeljebb 49 százalékát tervezi a tőzsdére bevezetni. A részvények piaci értéke 12, illetve 23 milliárd Euróra tehető. A Német Posta Rt. ezzel a második nemzetközi tőzsdén szereplő európai posta lesz a holland TNT Post Group mellett.

A Német Posta Rt. sikertörténetéhez két megjegyzés kívánkozik: az egyik, hogy beruházásainak kezdeti fedezetét nagy valószínűséggel a posta és a távközlés szétválasztásakor a postának juttatott vagyonrész értékesítéséből fedezték. A másik megjegyzés, hogy a UPS hat éve pereli a Német Postát, mert úgy véli, hogy törvényellenesen állami támogatásban részesült, amelyből logisztikai fejlesztéseit és terjeszkedését fedezte. További vád, hogy a Német Posta Rt. belföldi monopolhelyzetét kihasználva a levélpostai üzletből tett szert arra a nyereségre, amelyből stratégiai terveit finanszírozta. Az ügyet az Európai Bizottság jelenleg vizsgálja. Döntés június végén várható.

Az Európai Bizottság döntésétől függetlenül tény, hogy a Német Posta Rt. feltőkésítésében az állami tulajdonos jelentős szerepet vállalt.

TNT Post Group

A TNT Post Group azt követően alakult meg 1998-ban, hogy a holland távközlési és postai szolgáltató (KPN) különvált egymástól, majd a Holland Posta (PTT) felvásárolta a TNT addig európai posták és a kanadai posta birtokában lévő részvényeit. A cég a nemzetközi levélpostai-, futár- és logisztikai piac egyik legnagyobb szereplője, jelenleg 8,5 milliárd euro forgalmat bonyolít le, melynek több mint 60 százalékát a nemzetközi piacon éri el. 1999. évi nyeresége 419 millió euro volt. Amíg a Német Posta Rt. belföldi piacára támaszkodva terjeszkedett, addig a holland posta a TNT megvásárlásával és teljes integrálásával szerzett jó üzleti kiindulást. Közös azonban a két cég történetében, hogy a távközlés és a posta szétválasztásakor tettek szert a növekedési stratégiához szükséges induló finanszírozási forrásokra.

A TNT Post Group mintegy 100 ezer főt foglalkoztat világszerte.

A legnagyobb forgalmat (3,6 milliárd euro) a belföldi és nemzetközi levélüzletrészben teljesítette, de ettől alig marad el a futárpiacok forgalma (3,5 milliárd euro). A futárszolgálat fő nemzetközi színtere Európa, ahol a forgalom 4/5-e bonyolódik (2,8 milliárd euro). Az Európán kívüli forgalom Ázsia, – főképpen Kína –, valamint Ausztrália viszonylatában jelentős. A logisztikai piacon 1,5 milliárd euro forgalmat bonyolítottak le, elsősorban az autóipar, a gyógyszeripar és a gyorsan romló fogyasztású cikkek-kereskedelem igényeinek megfelelően.

Az akvizíciók jelentős szerepet játszanak a TNT Post Group üzleti stratégiájában is, amely elsősorban szállítási piaci kapacitásainak bővítését szolgálja, illetve a címzett reklámküldemény piacon való részesedésének növelését segíti. Az elmúlt évben felvásárolták a francia Air Jet Service légiszállítási vállalatot, és Ázsiában az Ansett Air Freight céget. A spanyol Tecnologica, és a közelmúltban a francia Mendy Développement S.A logisztikai vállalkozásban 60 százalékos részesedést szereztek. A direkt marketing piacon a Tesselaar Marketing Services és a GMA holland cégek felvásárlására került sor.

A közelmúltban két fontos üzleti lépést tettek. Bejelentették, hogy a nemzetközi levélforgalom lebonyolítására 450 millió euro forgalmú közös vállalat létrehozásáról írtak alá megállapodást a brit Post Office-szal és a Szingapúri Postával. Ez a világ eddigi legnagyobb nemzetközi levélpostai vállalkozásának megalapítását jelenti. A közös vállalat létrehozását még az Európai Bizottságnak jóvá kell hagynia.

A másik üzleti lépés az elektronikus kereskedelmbe való aktívabb bekapcsolódást jelzi. A B2B üzleti szegmensben @TNT néven beindították un. e-fullfilment szolgáltatásokat. Célul tűzték ki az európai vállalkozások közötti elektronikus kereskedelem 25 százalékának megszerzését.

Meg kell említeni, hogy a TNT Post Group egyik tagja, amely a postai értékesítésért felelős, 50%-ban a holland Postbank tulajdona. A pénzügyi szolgáltatásokat ezen a kapcsolaton keresztül biztosítják ügyfeleiknek.

A Francia Posta

A 300 000 főt foglalkoztató Francia Posta belföldi piaci méretét tekintve a második legnagyobb posta Európában. Nemzetközi aktivitása azonban csak az utóbbi időszakban vált jelentősé, eddig a belföldi egyetemes szolgáltatási kötelezettség teljesítése és a nagy létszámú köztisztviselői állomány problémái kötötték le.

Összforgalma 13,1 milliárd euro volt 1999-ben, nyeresége 284 millió eurót tett ki. Három fő üzletrésze közül a levélforgalom a legjelentősebb, mintegy 9,5 milliárd euro bevétellel. A pénzü-

gyi szolgáltatásokból 2,5 milliárd, az expressz, a csomag- és logisztikai piaci tevékenységéből 1,1 milliárd euro származik.

A nemzetközi versenybe a logisztikai piacon, az eredetileg német DPD GmbH-ban szerzett 25 százalékos részesedésével lépett be. A német szállítási és csomagpiacon részesedése 5,2 százalékra, az angol piacon 0,5 százalékra tehető. A közelmúltban kialakított logisztikai és elektronikus kereskedelmi stratégiája a francia, a német és az angol piaci pozíciói megerősítése mellett szövetségi rendszer kiépítését célozza: Dél-Európában az Olasz, a Spanyol, a Portugál és a Görög Postával, Közép-Európában a Benelux-államok, valamint Svájc és Ausztria postájával, Észak-Európában a skandináv országok postáival, Kelet-Európában a lengyel, a cseh és az orosz postával. A stratégiai elképzelések közé tartozik egy nagy világintegrátor bekapcsolása is a szövetségi rendszerbe. A Francia Posta felvázolt stratégiája a német és a holland üzleti stratégiával szemben a föderatív jelleget hangsúlyozza.

3.3. A sikeres postai stratégiák főbb vonásai

Az üzleti hátteret és a megvalósuló stratégiákat összehasonlítva az alábbi körülmények bizonyultak meghatározónak a sikeres induláshoz a nemzetközi versenyben:

- A nemzetközi terjeszkedését megelőzően mindhárom posta domináns pozíciót szerzett belföldön, és hatékonyan gazdálkodó szervezetté alakult.
- Ügyfélorientált, a változó piaci igényekre rugalmasan reagáló belső szervezetet (üzleti egységeket) alakítottak ki.⁴
- A szolgáltatások megteremtéséhez magas színvonalú, egységes technológiai alapú infrastruktúrát építettek ki.⁵
- Jellemző az információtechnológiai eszközök hatékony alkalmazása a szolgáltatásokban és a vállalkozások gazdálkodásában.
- Egységes megjelenésű, piaci szegmensekre irányuló, egyszerű termékportfóliót alakítottak ki.
- A szolgáltatásokhoz központi informatikai támogatást biztosítanak, egy kézről irányítják a logisztikai folyamatot.
- A termékek/szolgáltatások minősége egyenletesen jó.
- Korszerű vállalatvezetési gyakorlatot honosítottak meg a szervezet egészében.

⁴ A felsorolt vállalkozások mindegyike legalább három fő üzlet egységet alakított ki: Levélposta-, Futár-/Csomag-/Logisztikai-, és Pénzügyi szolgáltatások. A TNT Post Group és a Német Posta külön üzleti egységet hozott létre a futárszolgáltatások és a csomag, illetve a logisztikai szolgáltatások területére.

⁵ Az egységes technológiai infrastruktúra a szolgáltatások minőségbiztosításának alapjául szolgál. A technológiai megoldások kiterjednek az ügyfélkapcsolatokra is.

A terjeszkedési és akvizíciós stratégiák különbségei az alábbiakban foglalhatóak össze:

Tulajdonosi részesedés, irányítási felügyelet

- A Német Posta Rt. valamennyi piacbővítési törekvéseire az volt a jellemző, hogy tulajdonosi és irányítási felügyeleti szempontból is döntő befolyás megszerzését tűzte ki célul. Ez a gyakorlatban legalább 50%+1 szavazatnyi részesedés birtoklását és ahhoz kapcsolódó tulajdonosi döntési jogkör kikötését jelenti. Ez a törekvés igazolódik a DHL-esetében is, hiszen a Német Posta Rt. a Lufthansával úgy alapított közös vállalkozást, hogy abba mindkét fél bevitte 25 százalékos DHL részesedését. A tulajdonosi és irányítási jogok kézben tartásával kívánják megőrizni a technológia, az értékesítés és a további befektetések egységességét.
- A TNT Post Group akvizícióira is jellemző a tulajdonosi és irányítási ellenőrzés megtartása. Legjellemzőbb példa a brit és a szingapúri postával tervezett közös vállalkozásban a TNT-csoport 50%+1 szavazatnyi részesedésének biztosítása a partnerek 24-24 százalékos részvételével.
- A Francia Posta terjeszkedésének első lépéseként létrehozta a Chronopost önálló gyorspostai vállalatot, megállapodásokat kötött dél-európai partnereivel, valamint megszerezte a DPD 25 százalékos tulajdonrészét. Az elsősorban európai logisztikai piacon jelentős részesedést szerzett DPD-re jellemző a franchise rendszerű üzemeltetés és az egyes üzemeltetők önálló tulajdonosi részesedése. Az irányítás egységességének megőrzését a franchise kézikönyv előírásainak betartásával biztosítja.

Az akvizíciók piaci iránya

- A Német Posta Rt. eddigi akvizícióira a nemzetközi logisztikai és futárpiac szolgáltatóinak felvásárlása volt jellemző. Lényegében piaci részesedést vásároltak a DHL részbeni és a Danzas teljes megszerzésével. A felvásárlások és részesedések megszerzése a német ügyfélkör számára fontos európai és amerikai futár- és logisztikai piacokon való megjelenést szolgálja. A vállalkozások tevékenységeinek konszolidációja még várat magára.
- A TNT Post Group a brit–szingapúri közös vállalkozással
 - versenytársaitól eltérően – nem a logisztikai- vagy futár, hanem a nemzetközi levélpostai forgalomban tervez pozíciókat szerezni. Logisztikai és futárpostai piaci beszerzéseik a szállítási, szállítmányozási kapacitás bővítését, új szolgáltatások megindítását szolgálják. A TNT Post Group fő befektetési területe Európa és Ázsia.
- A francia akvizíciós és együttműködési törekvések eddig kimondottan a csomaglogisztikai piacra terjedtek ki. Együttműködési megállapodásokkal a szövetségi rendszert a hagyományosan francia érdekeltségű afrikai piacok mellett egész Európára, majd Ázsiára, elsősorban a Közel-Keletre kívánják kiterjeszteni.

Együtműködési stratégiák

Mindhárom nagy nyugat-európai postai csoportosulás kész az együttműködésre a kisebb európai postákkal. A futárpostai piacon a DHL és a TNT postai értékesítésre is alkalmas terméket fejlesztett ki. Az együttműködésre elsősorban a termékek értékesítésében számítanak, nyitva hagyva a termékek szállításában, feldolgozásában és kézbesítésében való részvétel lehetőségét. A francia Chronopost elsősorban Dél-Európában kívánja termékei szállítását és kézbesítését a nemzeti postákra bízni. Ez a helyzet változhat, amennyiben sikeresen zárulnak a amerikai futárpostai magánszolgáltatóval folytatott tárgyalásaik.

A csomagszállítási és logisztikai piacon az együttműködés lehetőségének körvonalai kevésbé világosak. A Német Posta a Danzas révén szinte egész Európában saját ügyfélkapcsolati és szolgáltatási rendszert szerzett. A holland elképzelések eddig csak a levélpostai területen való együttműködésben körvonalazódtak. A francia logisztikai piacra irányuló stratégiában a nemzeti posták franchise vásárlókként, nemzeti piacukért felelős vállalkozásként kapnának jelentős szerepet.

A három nagy európai vállalkozás kölcsönösen jelen van saját szolgáltatójával a többiek nemzeti piacán is, minden olyan piaci szegmensben, amelyet az adott ország szabályozása nem véd monopóliummal. A stratégiák megvalósításában így az államok is fontos szerepet játszanak mint tulajdonosok és szabályozók.

3.4. Az államok szerepe az európai postai piac alakításában

Valamennyi üzleti stratégia kialakításában és megvalósításában fontos szerepet játszanak az államok, mint tulajdonosok.

- Először, mert mindhárom posta fő részvényese továbbra is az állam maradt (a Német Posta Rt. és a Francia Posta jelenleg még 100 százalékban, a Holland Posta 51 százalékban állami tulajdonú), és a stratégiai elképzeléseket az állam hagyta jóvá.
- Másodsor, mert a stratégiai elképzelések megvalósításához megfelelően feltőkésített állami tulajdonú vállalkozásként indulhattak el.
- Harmadszor, mert az állami tulajdonú posták számára vállalozási, vezetőinek pedig az üzletek lebonyolításához szükséges döntési szabadságot biztosítottak.
- Negyedszer, mert az állami funkciók ellátáshoz a közbeszerzési eljárásoknál azonos paraméterek esetén általában az állami tulajdonú szolgáltatót veszik igénybe.

Szabályozói szerepükben az államok arról döntenek, hogy

- milyen módon és feltételek között biztosítják az egyetemes postai szolgáltatásokat;
- védik-e és milyen monopoljoggal az egyetemes szolgáltatót;
- milyen postai piaci szegmensekben és hogyan korlátozzák a versenyt az egyetemes szolgáltatások területén;
- meddig és milyen szegmensekben védik a belföldi postai piacot a nemzetközi versenytől;
- ösztönzik-e a nemzetközi versenyt, kihasználják-e a verseny adta előnyöket a piaci igények kielégítésére;
- hogyan őröködnek a verseny tisztaságán.

4. A MAGYAR POSTAI SZABÁLYOZÁS HELYZETE ÉS VÁRHATÓ FEJLEMÉNYEI

A magyar postai piac szabályozására ún. Egységes Hírközlési Törvény (továbbiakban EHT) készül, amelynek téziseit a kormány múlt évben jóváhagyta. Az „egységes” jelző arra vonatkozik, hogy a törvény magában foglalja a távközlésre és a postára, valamint az informatika és az elektronikus média által igénybe vett távközlési infrastruktúrára vonatkozó szabályozást.

A tézisekben a törvény céljaként a harmonizált európai szolgáltatásokról való gondoskodást, a versenypiac kialakulásának elősegítését, az egyetemes szolgáltatások biztosítását és azok feltételeinek meghatározását, valamint a postai piac fokozatos liberalizálását jelölik meg.

Ezen célok összhangban vannak az Európai Unió postai szektorra vonatkozó jelenlegi és várhatóan nem módosuló szabályozási céljaival. A törvény tervezete azonban a postai piac szabályozása esetében ezeket a célokat nem mindig következetesen követi.

Általános megjegyzések a hírközlési törvény tervezetéhez

Az EHT tervezet 8. számú munkaanyag változata^{viii} (a legújabb változat március elején kerül a kormány elé – a szerk.) a postai szektorra vonatkozó különleges szabályokat általában külön fejezetcím alatt tartalmazza. Ezek közül a kijelölt egyetemes szolgáltató által nyújtott postai pénzforgalmi és pénzügyi szolgáltatásokra vonatkozó fejezet (66.§) csupán felhatalmazást kellene, hogy adjon ilyen tevékenység végzésére, hogy illeszkedjen a hírközlési piac szabályozási körébe. A felhatalmazás mellett a pénzügyi tevékenységre vonatkozó szabályokat célszerű lenne a hitelintézetekről és pénzügyi vállalkozásokról szóló törvénybe illeszteni. Több európai posta nyújt pénzforgalmi és pénzügyi szolgáltatásokat is – a Német Posta Rt. például saját tulajdonú bankkal rendelkezik. A postai pénzforgalmi és pénzügyi szolgáltatásokra itt külön törvény, másutt a hitelintézeti törvény, vagy pénzügyi-piaci szabályozás vonatkozik.

A hírközlési törvény tervezetében nem található postai hálózatok összekapcsolására vonatkozó szabályozás. A magánüzemeltetők által fenntartott postahelyek miatt már ma is szükség lenne megfelelő szabályozásra a fogyasztók védelmében. A postai piac liberalizálása során az egyetemes postai szolgáltatás egyes szegmenseiben egyedi engedély alapján vállalkozások is piacra léphetnek. A piacra lépők azonban a tervezet szerint (29.§ (5) bekezdés f. pont) csak a kijelölt egyetemes szolgáltató révén vehetnek részt a nemzetközi forgalomban. Belföldi forgalomban is szükségessé válhat egymás hálózatának igénybevétele. A postai szolgáltatók együttműködésének, a szolgáltatók hálózataihoz való hozzáférés biztosítására versenysemleges szabályozás lenne szükséges, mint ahogy a 97/67/EK irányelv is tartalmaz keretjellegű, a szolgáltatók hálózatai hozzáférésére vonatkozó szabályt.

A törvény megalkotásának célkitűzései között szerepel, hogy biztosítani kell a liberalizált piacra való áttérés zökkenőmentességét. A postai szektorra vonatkozóan a törvény nem szól arról, hogy kell-e számítani a postai piac további liberalizálására, és hogy a hírközlési ágazatot felügyelő szervezet vissza kíván-e térni a fenntartott szolgáltatások felülvizsgálatára. Erre azért lenne célszerű utalni a törvényben, mert fontos, hogy a piaci szereplők számára kiszámítható szabályozás lépjen életbe. Az egyetemes szolgáltatások ellátásához ma még szükség van kizárólagos szolgáltatási jog biztosítására a kijelölt szolgáltató számára. Hosszabb távon azonban, a magyar hírközlési, és ezen belül a postai piac fejlődésével párhuzamosan, előnyös lenne a verseny a szolgáltatások költségének csökkentése és minőségük javítása érdekében.

Az EU-szabályozás és az Egységes Hírközlési Törvény tervezetének összevetése

Az EHT tervezete törekszik a postai szektor EU-konform és a nemzeti sajátosságokat is figyelembe vevő szabályozására.

Néhány megoldás azonban a tervezet és az EU-szabályozás összevetése alapján ellentmondásosnak tűnik. Példásképpen az alábbiakat lehet megemlíteni:

- A törvény tervezete fenntartott szolgáltatásként jelöli meg a hivatalos iratokkal kapcsolatos postai szolgáltatást. A hivatalos iratok fogalmának meghatározása azonban hiányzik a tervezetből. Nem lehet egyértelműen megállapítani, hogy ez a rendelkezés mennyiben van összhangban az EU fenntartott szolgáltatásokra vonatkozó előírásaival.
- Az egyetemes postai szolgáltatás meghatározásánál az EU szabályozása kitér arra, hogy azt megfelelő minőségben kell ellátni. A postai szektorra vonatkozó EU-irányelv szelleme azt helyezi előtérbe, hogy a postai egyetemes szolgáltatások a belső piacon harmonizált minőségűek legyenek. Az EU tagállamai közötti nemzetközi forgalomra pontos minőségi előírásokat tartalmaz az irányelv. Utal arra, hogy ezek az előírások csak akkor tarthatók be, ha a tagállamok a belföldi forgalomra vonatkozóan is hasonlóan szigorú minőségi elvárásokat fogalmaznak meg, és ezek betartását a nemzeti szabályozó hatóság ellenőrzi.

Ezzel szemben az EHT-tervezet csak utal arra, hogy a miniszter felhatalmazás alapján követelményeket állapíthat meg a hírközlési szolgáltatás minőségére vonatkozóan, a fogyasztók védelmével összefüggésben. A Hírközlési Főfelügyelet esetleges minőségellenőrző feladatának meghatározására utalás sincs a tervezetben.

- A tervezet 68. §-a rendelkezik a hírközlési szolgáltatások áráról. Az EU-irányelvek az egyetemes szolgáltatások áraitól megkövetelik az áttekinthetőséget és költségekre alapuló számítási módot. Ilyen követelmény a postai szektorra vonatkozóan nem szerepel a tervezetben, csak a távközlési szektor összekapcsolási árai esetében (69. §).
- Az EU-irányelvek néhány feladatot a tagállamok hírközlési hatóságai feladatákként sorolnak fel. A hatóság feladatairól szóló rendelkező részben (12. – 14. §) hiányzik az erre való utalás (pl. minőség felügyelete, számviteli nyilvántartási rendszer megfeleltetése, stb).
- A 25. § (1) d) és e) pontjai szerint egyedi engedély alapján lehet egyetemes szolgáltatást végezni. A 29. § rendelkezik az egyetemes postai szolgáltatásról. Ennek (2) bekezdése szerint a tevékenységet úgy kell ellátni, hogy a postai küldeményeket be kell gyűjteni és kézbesíteni kell az ország valamennyi településén, minden munkanapon. Nem egyértelmű, hogy egyetemes szolgáltatási körbe tartozó postai szolgáltatás ellátására csak az országot teljes egészében lefedően lehet-e engedélyt kérni és kiadni, vagy az egyetemes körbe tartozó szolgáltatások esetében helyi szolgáltatóként is piacra lehet lépni.
- A korábbi változatokban – az EU-irányelvekkel is összhangban – még szó volt kompenzációs alap létrehozásáról a postai egyetemes szolgáltatás támogatására. Az alapba az ígéretes piacokon megjelenő, az egyetemes szolgáltatási körben országos lefedettséget nem vállaló szolgáltatók bevetélük arányában fizetnének be. Az alaptól a kijelölt egyetemes szolgáltatót tervezték megfelelő jogosultság esetén támogatni. Ez a megoldás a megismert utolsó változatban nem szerepel.

- A tervezet nem érinti azt a kérdést, hogy a postai piacon már jelen lévő futárszolgálatokat (TNT, GPH, DHL, stb.) a törvény életbe lépése után terheli-e bejelentési kötelezettség tevékenységük folytatásához.

A KHVM feladataiból a hírközlési és informatikai ágazat szabályozása hamarosan átkerült a Miniszterelnöki Hivatalhoz, majd az Informatikai Kormánybiztosságról. Ez a kormányzati átszervezés lehetővé teszi az előkészített törvény tervezet ismételt áttekintését, a postai szektor liberalizációja felé vezető út további lépéseinek tisztázását. Alkalmom egyben arra is, hogy Magyarország eleget tegyen annak az EU-elvárásnak, hogy a Magyar Posta Rt. esetében a postai szektor szabályozási funkcióját és az állami tulajdonosi funkciót szétválassza. Ennek módja lehet, hogy a tulajdonosi funkció az ÁPV Rt.-hez, a Gazdasági Minisztériumhoz kerülne, vagy a Közlekedési Minisztériumnál maradna.

A nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy a postai szektort érintő törvényi szabályozás változása jelentős politikai és lakossági visszhangot vált ki. A szakmai fórumok és az internet nyilvánossága mellett ezért célszerű lenne mérvadó politikai és lakossági fórumokon is ismertetni, megvitatni a tervezet fő célkitűzéseit, elveit és szövegét. Az új szabályozás például nem tartalmazza azt a korábbi, jelenleg érvényben lévő rendelkezést, hogy a postai szolgáltatóknak minden 600 lélekszámot meghaladó településen állandó postai szolgáltatóhelyet kell biztosítani. Ez a kistelepüléseken élőkben ellenérzést válthat ki. Politikai és lakossági fórumokon tisztázható, hogy az eddigi rendelkezés helyett az egyetemes szolgáltatásokra vonatkozó szabályozás elégséges, és nem csökkenti a szolgáltatásokhoz való hozzáférés lehetőségét.

5. A MAGYAR POSTA RT. KÉSZÜL A KÖVETELMÉNYEK TELJESÍTÉSÉRE

A Magyar Posta Rt. a magyar postai szektor meghatározó szolgáltatója. A vállalat alkalmas arra, hogy kijelölt egyetemes szolgáltatóként működjön. Ez a kidolgozás alatt álló, EU-konform magyar szabályozás alapján is azt jelenti, hogy szélesedik ellátási kötelezettsége és csökken az eddigi monopoljoggal végzett szolgáltatásai köre. Ez közvetlen költségnövekedéssel, sőt veszteséggel járhat. Ezért a tulajdonosnak továbbra is támogatnia kell a Magyar Postát abban, hogy képes legyen az Unió által előírt egyetemes szolgáltatási kötelezettséget megfelelő minőségben, hiánytalanul teljesíteni.

Konkrét előrelépés, hogy a posta az elmúlt időszakban az egyetemes szolgáltatások teljesítése érdekében bevezette, hogy a korábbi 0,5 kg helyett 2 kg súlyhatárig az ország egész területén házhoz kézbesíti a küldeményeket. A csomagok házhoz kézbesítéséhez szükséges gépjármű beszerzések állami támogatással megvalósultak.

Az Integrált Posta Hálózat, a posta jövőbeni technológiai alapszisztemének kiépítése a menetrendnek megfelelően folyik. Ennek a technológiai alapszisztemnek a bevezetése nemcsak az EU-normákkal konform minőségi elvárások teljesítése és a szolgáltatások hatékonyságának növelése miatt fontos. Ez a technológiai rendszer teheti alkalmassá a Magyar Postát arra, hogy a stratégiai szövetségekről szóló tárgyalásokon előnyös partnernek tekintsek, és ezáltal kedvező pozícióból indulhasson.

Hasonlóan fontos a posta gazdálkodásának egészét átfogó SAP-rendszer bevezetése és üzemeltetése, amely a hatékonyság növelésén túl alapvető vezetői és számviteli információs rendszert is jelent.

A posta előtt álló feladatok közé tartozik az előirányzott további beruházások végrehajtása, a nemzetközi kicserélő szolgálat korszerűsítése, a budapesti és országos feldolgozó központok megvalósítása.

A Magyar Posta Rt megfelelő stratégiai partnerrel szövetkezve kapcsolódhat be az európai és nemzetközi postai piacokon és piacokért folyó versenybe. Ahhoz, hogy a lehetséges szövetségek jó partnerként kezeljék a Magyar Posta Rt.-t, először is a hazai piacon kell korszerű technológiai színvonalú infrastruktúrára alapulni, az ügyfelek igényeinek megfelelő szolgáltatási struktúrát kialakítani, a hatékony gazdálkodás feltételeit megteremteni. A Magyar Posta Rt. azon lépései, amelyeket az elektronikus kereskedelembe való bekapcsolódás érdekében tesz, a hazai piaci pozíció kiépítését segítik, egyúttal felkészülést jelentenek a piaci diverzifikációra is

A Magyar Posta Rt. törekvéseit öröklött körülmények nehezítik. Ezek közül megemlítendő a jelentős, de leromlott állapotban lévő ingatlanállomány, amelynek felértékelése elmaradt, így nincs elegendő értékcsökkenési fedezet felújításukra. A Magyar Posta Rt. saját erőből kezdte meg – gyakorlatilag teljesen az alapoktól – informatikai hálózatának kiépítését, amely egyaránt nélkülözhetetlen a szolgáltatások minőségének javításához, új szolgáltatások bevezetéséhez, és a gazdálkodás támogatásához. A közúti szállítópark teljes rekonstrukcióját kellett az elmúlt időszakban végrehajtani. További nehezítő körülmény, hogy az élet- és vagyonvédelem terén is rendkívüli biztonsági beruházások váltak szükségessé. A technológia fejlesztését szolgáló feldolgozó, osztályozó berendezések beszerzése, korszerűsítése a szükséges beruházások körét bővíti. A beruházási programok megvalósításához az elkövetkező néhány évben 45-50 milliárd forintra van szükség. Ezt az összeget a társaság önmagában nem tudja kigazdálkodni. A követelményeknek megfelelő szintű korszerűsítési programok finanszírozásának megoldása az állami tulajdonosnak is érdeke.

A nemzetközi szinten is versenyképes Magyar Posta Részvénytársaság nemcsak a belföldi üzleti és magánfogyasztók számára jelent előnyöket. Jelentős hozzájárulást jelent az információs társadalom kialakításához, ösztönzi a gazdasági növekedést és külföldi befektetők vonzó célpontja lehet.

Amint azt a versenyképes európai posták felkészüléséből leszűrt tapasztalatok mutatják, az állami tulajdonosok szerepvállalása kulcsfontosságú és elengedhetetlen feltétele a nemzetközi versenyképesség megteremtésének.

A legfrissebb példa a svájci posta állami feltőkésítéséről szóló előterjesztés a svájci parlament előtt. A Swisscom távközlési vállalat jelenleg még állami tulajdonban lévő részvényei egy részének eladásából mintegy 1 milliárd CHF bevételt remélnek. Az összeget a svájci posta feltőkésítésére szánják, egy valóban postai tulajdonú postabank létesítéséhez. A postabank finanszírozná a svájci postát, és versenyezne a svájci pénzpiacon. IX

A fokozott állami szerepvállalásra, elsősorban a vállalat feltőkésítéséhez való hozzájárulás, valamint a Phare és egyéb Európai Unió támogatások megszerzésében való állami segítség formájában a Magyar Posta Rt.-nek is szüksége lenne.

A magyar postai ágazat jövőképeinek kialakításakor, az Európai Unió-s tagságra való felkészítése során érdemes figyelembe venni a földrész postáinál zajló folyamatokat, azokat a tapasztalatokat, amelyeket a liberalizált gazdasági környezetben folyó szabad piaci versenyre való felkészülés során szereztek.

A felvázolható jövőkép szerint a következő tíz évben sor kerül az állami tulajdonban levő posták privatizálására. A nemzeti posták monopoljogai megszűnnek, a szolgáltatások árát a piac követelményei szabályozzák. A szektor szabályozása egyre inkább arra irányul, hogy a szolgáltatók kölcsönösen hozzáférhessenek egymás hálózatához, a verseny fokozottan a hozzáférési tarifákra irányul. A hagyományos szolgáltatók új versenytársakkal osztoznak a piacon.

Az Európai Parlament és Tanács 1997-ben elfogadta a Közösség postai szolgáltatásainak belső piacáról és a szolgáltatás minőségéről szóló irányelvet. A dokumentum előírásait a tagállamokban különböző tartalommal töltötték meg. Politikai szinten folyik a vita a postai piac liberalizálásának további lépéseiről.

A magyar postai piac szabályozásáról szóló Egységes Hírközlési Törvény előkészítése ezen irányelvek figyelembe vételével folyik. A kormány által 1999-ben elfogadott tézisek alapján készített törvénytervezet munkaanyaga azonban egyelőre több helyen nem érvényesíti teljeskörűen az EU-irányelvek követelményeit, alkalmazásuk a jövőt tekintve nem következetes.

Az elmúlt években sikeresen működő, jelentős eredményeket elért posták tevékenységének és stratégiájának elemzéséből a szerző az alábbi tanulságok szűri le: A hagyományos postai szolgáltatások iránti igény csökkenése, a marginalizálódás veszélye új szolgáltatások és piacok felfedezésére, üzleti együttműködésre és terjeszkedésre ösztönözte a postákat. Mindezt megelőzően azonban belföldön domináns pozícióra tettek szert, hatékonyan gazdálkodó, ügyfélorientált, a piaci igényekhez rugalmasan alkalmazkodó szervezetekké alakultak. A fejlett információ technológiai eszközöket hatékonyan alkalmazó infrastruktúrát alakítottak ki. Egyenletesen jó, magas színvonalú szolgáltatást nyújtanak. Eredményeik eléréséhez kulcsfontosságú volt az állami szerepvállalás: az európai postai piacot meghatározó posták kivétel nélkül megfelelően feltőkésített állami tulajdonú vállalkozásként foghattak hozzá stratégiai elképzeléseik megvalósításához.

A Magyar Posta Rt. jelenlegi helyzetét, az uniós csatlakozás előkészítése során felmerülő feladatait áttekintve kitűnik, hogy a sikeres európai postákhoz hasonlóan a vállalatnak is szüksége lenne a fokozott állami szerepvállalásra, elsősorban a vállalat feltőkésítéséhez való hozzájárulás, valamint a nemzetközi támogatások megszerzéséhez nyújtott segítség formájában.

A tanulmány nem titkolt szándéka, hogy ráirányítsa a figyelmet az 1994-ben aláírt Marrakechi Egyezmény alapján 2000-ben induló GATS-tárgyalások sorozatára. A GATS (General Agreement on Trade Services) a szolgáltatások kereskedelméhez teremt világméretű jogi kereteket. Magyarországnak is elemi érdeke, hogy felkészüljön a tárgyalásokra, és a postai szolgáltatások vonatkozásában is a magyar érdekeket képviselő, emellett az Európai Unióval egyeztetett álláspontot alakítson ki.

- I Postal Development to 2010, A Paper for the High Level Group on the Future Development of the UPU, International Bureau, January, 2000, kézirat
- II Studies on the impact of liberalisation of the postal sector, Final report February 1999, MMD Ltd. In association with Hydra Associates, tanulmány
- III Study on the liberalization of clearance, sorting and transport, CTcon, 1998, tanulmány
Study on the impact of liberalisation of direct mail, Arthur Andersen Consulting, 1998, tanulmány
Liberalisation of incoming and outgoing intra-community cross-border mail, Price Waterhouse, 1998, tanulmány
Study on Quantifying and Modelling Scenarios for Liberalisation in the Postal Sector, MMD Ltd, 1999, tanulmány
Study on costing and financing of universal service obligations in the postal sector in the European Union, NERA, 1998, tanulmány
Study on the weight and price limits of the reserved area in the postal sector, Ctcon, 1998, tanulmány
- IV World Trade Organization, Council for Trade in Services: Postal and Courier Services, kézirat
- V World Customer Day, Beijing 25th August 1999, Mc Kinsey et. Co., kézirat
- VI UPU: Core Business Scenarios Post 2005, Berne 1997, UPU-kiadvány
- VII Claude Béglé: Repositionner La Poste sur un marché qui explose, UPU Customer Day, 8th May, 2000, kézirat
- VIII Hírközlési Főfelügyelet (HIF) internetes honlapja
- IX Der Bund, svájci országos napilap, 2000. június 15. 137. szám, 1. oldal: Swisscom-Milliarden für die Post

Egy időszerű téma: a SZABÁLYOZÁS

Bevezető gondolatok

- akár tetszik, akár nem, szabályok között élünk, még a születésünk és halálunk is sok esetben szabályokon múlik (l. születésszabályozás, „szép halál”)
- egy-egy szabály kikerülhető, mellőzhető, azonban egy másik szabály lép a helyére (l. büntetés)
- a szabályok összessége határozza meg az egyes ember, embercsoportok, szervezetek, országok, az emberiség fizikai értelemben vett mozgásterét
- a szabály valamilyen szintű közmegegyezés eredményeként jön létre
- a szabályozás felhatalmazáson alapul; ez szintén valamilyen szintű szabály
- a szabály akkor jó, ha önmagát értelmezi (objektivitás szintje); ha a szabályt valakinek értelmeznie, magyaráznia kell, szubjektív elemek kerül(het)nek a szabályozásba, amely káros, nemkívánatos hatásokat eredményez(het). A szabályok bizonyos körében, és szintjén ez a jelenség a demokráciával össze nem egyeztethető „módszer”
- a szabályozás a modern társadalom egyik legfontosabb működtető
 - irányító – összehangoló eleme, minden szinten(l. pl. a Magyar Posta Rt. Biztonsági Szabályzata, Postatörvény, EU-jogharmonizáció)

Miért időszerű téma általában?

A szabályozás lényege, hogy eligazítást ad. Akár úgy, hogy rögzíti a tennivalókat, akár úgy, hogy tilt, vagy valamilyen hátrányt helyez kilátásba a szabálytalankodókkal (törvénytörőkkel) szemben.

Minél több, minél fontosabb változások következ(het)nek be valamely területen, annál nagyobb, esetenként meghatározó szerepe van a szabályozásnak.

Magyarország a nagy változások korát éli minden szempontból, minden területen. A nemzetközi összefüggések, a makrogazdasági fejlődési folyamatok, a politikai hatások közvetlen vagy közvetett módon érintik az ún. mikrogazdaságokat (vállalkozásokat, más szervezeteket) is. Ez azt jelenti, hogy saját eszközeivel lépést kell tartania a makrofolyamatokkal. Ezek között van fontos szerepe a szabályozásnak, akár az irányítás rendjéről, akár az üzleti és technológiai változásokról vagy az ellenőrzési, biztonsági rendszer átalakításáról van szó.

Mi tette (teszi) időszerűvé a témát a Magyar Posta Rt. szempontjából?

A postán, **mint nemzetközi intézményen**, mindent átfogó rendszerváltozás van folyamatban. Ez igaz a Magyar Posta Rt.-re (a továbbiakban: MP) vonatkozóan is, mint a nemzetközi postahálózat részére, mint tevékenységre, és mint szervezetre egyaránt.

Az Európai Unió országainak postái évek óta folyamatosan erőteljes technikai-technológiai korszerűsítéseket hajtanak végre. Ugyanakkor folyamatban van a postai monopóliumok megszüntetése, amelyet az Európai Bizottság gyorsítani, az Európa Parlament lassítani akar.

A jövőre vonatkozólag azonban tényként kell elfogadni, hogy a liberalizáció néhány éven belül megtörténik, az erre vonatkozó szabályokat az uniós országok egyeztetik és elfogadják. A tagországok postái éppen ezért fejlesztik technológiájukat, üzleti kapacitásukat szervezeti rendszereiket, felkészülve az egyre nyilvánvalóbb és széleskörű versenyre.

A MP ebben a postai szempontból kiélezett időszakban lesz az Európai Közösség tagja. Ezért már most, mint „kívülálló” sem tehet mást, mint a már „bent lévők”: korszerű üzletpolitikát, technológiát, szervezeti és irányítási rendet kell kialakítania, erre vonatkozó céljait, erőforrásait, társasági (rt.) politikáját stratégiai tervbe kell foglalnia.

Mindez szabályozások formájában jelenik meg, amely különösen a célkitűzések érdekében szükséges konkrét feladatok megfogalmazása, és a végrehajtásban különböző szinteken résztvevők számára történő közvetítés szempontjából fontos.

A szabályozás, mint irányítási és szervezési eszköz

Az irányítás egyik legfontosabb (munka) eszköze a szabályozás. Ugyanakkor a (jó) szabályozás fontos munkaeszköz a végrehajtás számára.

Minél nagyobb egy szervezet, minél szélesebb körű a kapcsolatrendszere, tevékenységi területe, termékskálája, annál fontosabb szerepe van a szabályozásnak.

A szabályozás nem csak irányítási, hanem fontos szervezési eszköz is. Ennek a kettős funkciónak akkor felel meg, ha nem követő, hanem előre mutató, magatartás-formáló, jövőképet alakító tevékenységként működik.

A szabályozási igény (a szabályozás szükségessége) annak felismeréséből származik, hogy

- valamilyen külső kényszer (pl. jogszabály)
- valamilyen belső kényszer (pl. piacbővítés, versenyképesség), vagy
- a szervezet irányításának elvi (új stratégia), vagy konkrét (SzMSz, stb.) változása, a technológia, logisztika átalakítása, fejlesztése

indokoltta teszi a jelenségek leírását, az elvárt magatartási formák meghatározását, a követelmények és várható eredmények (hatások) körvonalazását, leírását.

A jó szabályozás következetes, **stratégiaileg időtálló**. Mint irányítási eszköz, a vezetői felelősség körébe tartozik. Mint szervezési, módszertani, tevékenységleíró eszköz, az irányítási szervezet megfelelő szintjeinek szakmai-szakértői feladatait ellátó munkatársainak felelősségi rendszerébe illeszthető.

A következetességet, időtállóságot a szabályozások pozitív kölcsönhatása (konvergencia), valamint a stratégiához illeszkedése szolgálja (a szabályozások, mint vektorok, a szabályozások együttes eredményével, mint eredmél folyamatosan konkretizálják a stratégiát).

A szabályozás fontos rendszereleme egyrészt a pontos (külön értelmezést, állásfoglalást nem igénylő) nyelvezet, szerkezet, végrehajthatóság, másrészt a naprakész nyilvántartás, könnyű hozzáférés (kereshetőség) különböző csoportosításokban.

Szabályozás-korszerűsítési Projekt alakult.

Az előző részekben körvonalazott szempontok érvényesülésének elősegítése, a szabályozási munka szervezettebbé tétele, a szabályozás-előkészítés korszerűsítése és egy könnyen kezelhető, gyors hozzáférést lehetővé tevő kodifikációs megoldás kidolgozása **céljából** 1999. május hónapban **projekt jött létre**.

A projekt létrehozásának céljai szerint határozta meg konkrét programját:

- azonnali dereguláció (nagy számú utasítás volt formailag hatályban, ugyanakkor újabb szabályozások, tartalmi avultság miatt jelentős részük feleslegessé vált)
- a szabályozási folyamatok tervszerűbbé, összehangoltabbá, áttekinthetőbbé tételére (a szabályozás kezdeményezésére, előkészítésére vonatkozó felelősség pontosítása, az együttműködés koordinációja)
- a szabályozások nyelvezetének, szövegének egyszerűbbé és egyértelműbbé tételére, a szerkesztés (a szabályozáson belüli rendelkezések tagolása) áttekinthetőbbé tételére
- a szabályozások nyilvántartásának korszerűsítése, a gyors hozzáférés (kereshetőség) lehetőségének széles körű (országos szintű) kidolgozása az érintett felhasználói kör számára
- a különböző szabályozási és a szabályozásokban használt szakmai fogalmak összegyűjtése és meghatározása.

A dereguláció eredményeként az utasítások egy negyede (közel négyszáz utasítás) került hatályon kívül. Ezzel a megmaradt utasítások kezelhetőbbé váltak, jobban lehetett rájuk támaszkodni a további (újra)szabályozási munkában.

Megfogalmazásra került a szabálycsökkentő egységes szerkezetbe foglalás alapvető követelményrendszere is.

Elkészült a Jogi Igazgatóság közreműködésével a MP **belső szabályozási rendjére** vonatkozó utasítás. Ennek – a teljes szabályozási folyamat átfogó korszerűsítésén túl – fontos „mondanivalója”, hogy a szabályozás **nyelvezetének** mind a magyar nyelv, mind a szakmai kifejezések, fogalmak szempontjából **közérthetőnek** kell lennie. A **szövegezésnek tükröznie kell az elvárt magatartásformákat**, és módszert kell adnia az adott tevékenység ellátására. **Szerkezetét** úgy kell tagolni (szerkesztés), hogy a megfelelő végrehajtási szintekre és területekre vonatkozó rendelkezések – az adott lehetőségek keretei között – elkülönített részekben (bekezdések, fejezetek, stb.) jelenjenek meg. Ez a módszer **áttekinthetőbbé teszi a szabályozást**, megkönnyíti az újraszabályozást (v. módosítást), lehetővé teszi, hogy autentikus (hiteles, az eredeti szövegnek megfelelő) módon kerüljön a megfelelő rendelkezés az érintett végrehajtási pontra (pl. számítástechnikai segítőrendszerek útján).

A szabályozások összefüggő rendszert alkotnak. A mindenkor érvényes szabályozási anyag több év (néha évtized) „termése”. Átszervezések, technológiai, üzleti, gazdasági-gazdálkodási változások – jó vagy rossz – „tükröképe”.

A **szabályozások** egyenkénti és rendszerbeli „tulajdonsága”, hogy a **MP dolgozóinak** minden szinten és minden munkaterületen **ezek szerint kell feladataikat ellátniuk**, ezek alapján lehet őket vállalati (rt.) ügyekben felelősségre vonni.

Az eligazítás lehetősége, módja kiemelkedően fontos tényezője a szabályozások hasznosságának, használhatóságának. Mind az érintett dolgozónak, mind a munkáltatónak, sőt, sok esetben a szolgáltatásokat igénybevevőknek is, az az érdekük, hogy **gyorsan, egyszerűen lehessen hozzájutni** a mindennapi gyakorlatban szükséges, **megbízható** (naprakész) **információkhoz**.

A Projekt által meghatározott célrendszer logikájának alapeleme, hogy **a szabályozás, mint az irányítási tevékenység** egyik **eredményeként megjelenő** konkrét szabály (és a szabályok összessége) a végrehajtási oldalon, tehát az **irányítottak szempontjából munkaeszköz**.

A munkaeszköz akkor jó, ha egyértelmű, „mire kell használni”, jó a „fogása” (vagyis érthető és konkrét), valamint könnyen „hozzá lehet férni”; közel van a „raktár”, és „rend van benne”. A szabályozások esetében ez utóbbit a nyilvántartási és lekérdezési (kereső) rendszer jelenti. Figyelembe véve a MP területén végbemenő változásokat, amelyek szükségszerűen a szabályozási munkát is erőteljesen érintették ill. érintik, e munka segítése érdekében már a deregulációt követően létrehoztunk egy olyan, átmeneti rendszert, amely

- valamennyi felülvizsgált hatályos utasítást időrendi sorrendben tartalmaz, szövegkeresési lehetőséggel, és
- lehetővé tette a kiadás éve, valamint az irányítási (szakmai) területenkénti csoportosítást és keresést.

Az időközben elkészült végleges megoldás nem ennek funkcióbővítése, hanem a Projekt által összeállított, széles körben egyeztetett követelményjegyzék alapján megvalósított **új, korszerű rendszer**.

A gazdaságosság érdekében (a teljes forrásszükséglet egy millió Ft alatt maradt) nem különállóan, hanem a folyamatban lévő könyvtári rendszerfejlesztéssel kooperálva, az IQ Soft által „szállított” ún. OLIB rendszerben valósult meg.

A rendszer felhasználóbarát, a naprakész nyilvántartás mellett számos lehetőséget biztosít a kereséshez. Ezek között a legfontosabbak

- valamennyi hatályos szabályozás (utasítás, rendelkezés) időrendi, v. címszerinti; továbbá szakmai területenkénti kereshetősége;
- címszavankénti kereshetőség (ennek feltételét teremtette meg a szabályozásról szóló utasítás) amely elrendelte, hogy a szabályozás szakmai „gazdája” mellékletben tüntesse fel a szabályozás szempontjából fontos címszavakat (az említett rendszer ezek alapján tud keresni);
- a nyilvántartási adatbázis a hatályon kívül helyezett utasításokat is tartalmazza öt évre visszamenőleg. (Ez azért szükséges, mert egyrészt szakmai információkat nyújthat újabb szabályozáshoz, másrészt egyes eljárásoknál az esemény (cselekmény) időpontjában hatályos szabályokat kell figyelembe venni).

Munkánk kezdetétől vezetői és szakértői szinten egyaránt **kapcsolatban voltunk az IPH-projekt**tel. Az elektronikus nyilvántartás és a modulrendszerű szerkesztés lehetővé teszi (egyik célunk éppen ez volt), hogy a postákon akár a közönségkapcsolati (Front Office) akár a hátravont (Back Office) **munkahelyeken** az ott **dolgozókat** közvetlenül érintő, közönségszolgálati munkájukat **segítő rendelkezések, előírások elérhetőek legyenek**. Az IPH-követelményjegyzék vonatkozó ré-

szé többek között tartalmazza, hogy a Riposte „HELP”-jének segítségével a postai információk is elérhetőek, ennek technológiai szükségletét és a tartalmát a posta határozza meg.

Egyeztetést végeztünk az IPH-projekt kijelölt vezetőivel, szakértőivel: a kapcsolat a szabályzat nyilvántartó és kereső rendszer, valamint az IPH között kialakítható, ennek azonban előfeltétele a nagyterjedésű hálózat (IPH WAN) megvalósítása.

A Projekt gondozásában, valamennyi szakmai terület igen jó együttműködésével **elkészült** az 1400 fogalmat tartalmazó **fogalomtár**, szakmai területenkénti csoportosításban, fogalommeghatározásokkal. Ez **nagy jelentőségű, hiánypótló munka volt**, amely **elengedhetetlen kellék az egy nyelven beszéléshez**.

A szabályozó munkáját megkönnyíti, ugyanakkor fegyelmezettebbé teszi. A végrehajtásban érdekeltnek viszont nem kell ugyan azt a fogalmat az egyes utasítások kisebb-nagyobb formai és tartalmi eltérései szerint újra és újra értelmeznie.

A Projekt befejezte munkáját

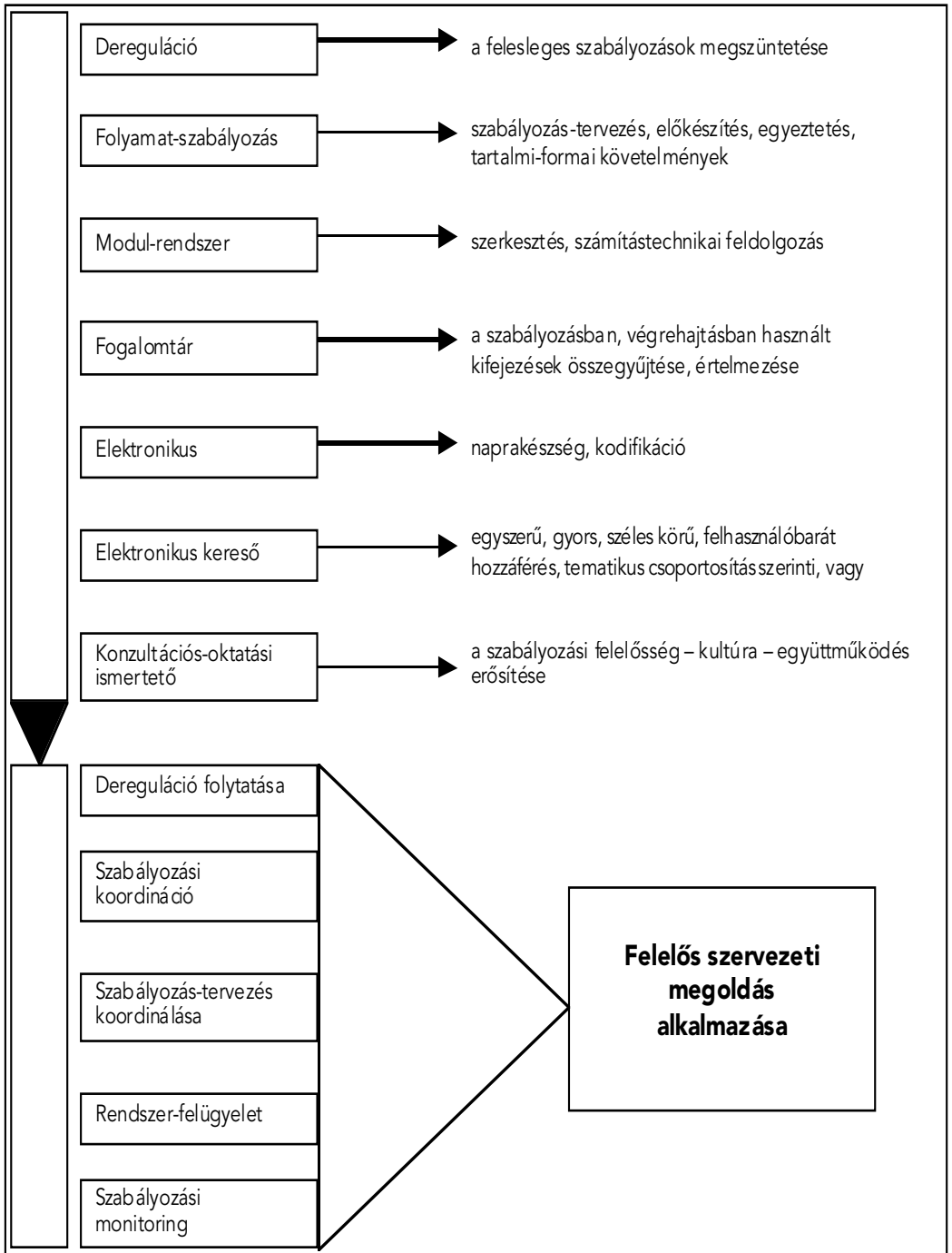
A szabályozási munka korszerűsítése tehát megtörtént. Az erről szóló részletes előterjesztést vezérigazgatói értekezlet kedvező értékeléssel fogadta el. **Rendelkezésre áll minden olyan feltétel, eszköz, amely lehetővé teszi az átgondolt, jól koordinált, jól előkészített szabályozást.** Ezeket a feltételeket a cikk végén összefoglalva mutatjuk be.

Azonban **két fontos kérdés**ről még beszélni kell. Nevezetesen a **szabályozási munka humán oldaláról**; vagyis arról, hogy a lehetőségek akkor hasznosulnak, ha élnek vele. **Valamint a karbantartásról**, vagyis arról, hogy

- a deregulációt folytatni kell(ene)
- a fogalomtárat és a nyilvántartó-kereső rendszert mind adattárolási, mind technikai szempontból naprakész állapotban kell tartani
- a szabályozási tervet és a szabályozás előkészítést koordinálni kell
- a szabályozási tevékenységet időszakonként mind formai, mind tartalmi szempontból át kell(ene) tekinteni. Ennek érdekében néhány fős szakmai csoport létrehozása lenne célszerű, viszonylagos önállósággal.

Az erre vonatkozó szervezeti javaslatot az említett vezérigazgatói értekezlet úgy fogadta el, hogy arra a közeljövőben, a szervezet fejlesztési, átalakítási munka során vissza kell térni.

ÖSSZEFOGLALÁS „EREDMÉNY-KÖVETELMÉNY MODULOK”-BAN



A szabályozás logikai és folyamat struktúrája

A szabályozási munka jellege, tartalmi és eljárási logikája

A szabályozás minden szinten felértékelődik (ld.: EU-jogharmonizációs feladatok, feltételek, belföldi jogalkotás, belső cégszabályozás; ez utóbbi az audit – folyamatokban, számvevőszéki vizsgálatoknál is fontos szerepet játszik).

A Magyar Posta Rt. belső szabályozási rendszere a cég méretei, tevékenységi köre, hálózata, bel- és külföldi kapcsolatai miatt kiemelkedően fontos jelentőséggel bír, de nem csak ezért. A szabályozás közvetít a stratégia (stratégiai döntések) és a célok eléréséhez szükséges végrehajtás (végrehajtási szintek) között.

Mottó: „A szabályozást nem csak írják, hanem olvassák is”.

Kiindulási elvek:

- a szabályozás: információ és kommunikáció
- a szabályozás az irányítás (egyik legfontosabb) eszköze; a munkáltatói utasítási jog alapvetően a normatív szabályozáson keresztül valósul meg
- a szabályozás útján a vezető „szólítja meg” a vezetése, irányítása alatt dolgozó embereket
- a szabályozás nem ún. kontradiktórikus eszköz és módszer (v.ö: tárgyalás, vita, megbeszélés)
- a szabályozási „háló” elvi összetartója és működtetője a postai hálózatnak
- a szabályozás a vezetői felelősség része

Követelmények:

- egyértelmű legyen, ki-kihez szól
- világos legyen, mit akar a szabályozó a szabályozással elérni
- vitathatatlanul pontos követelményeket, feltételeket stb. vitathatatlanul pontos nyelven kell közölni (egyirányú kommunikáció)
- nem lehet „lyukas” a háló: sem egy-egy szabályozáson belül sem a szabályozások összességén belül nem lehetnek ún. fehér foltok: nem maradhatnak szabályozatlan, ám szükségszerűen fennálló összefüggések
- folyamatos értékeléssel kell a szabályozás hatását, érvényesülését vizsgálni

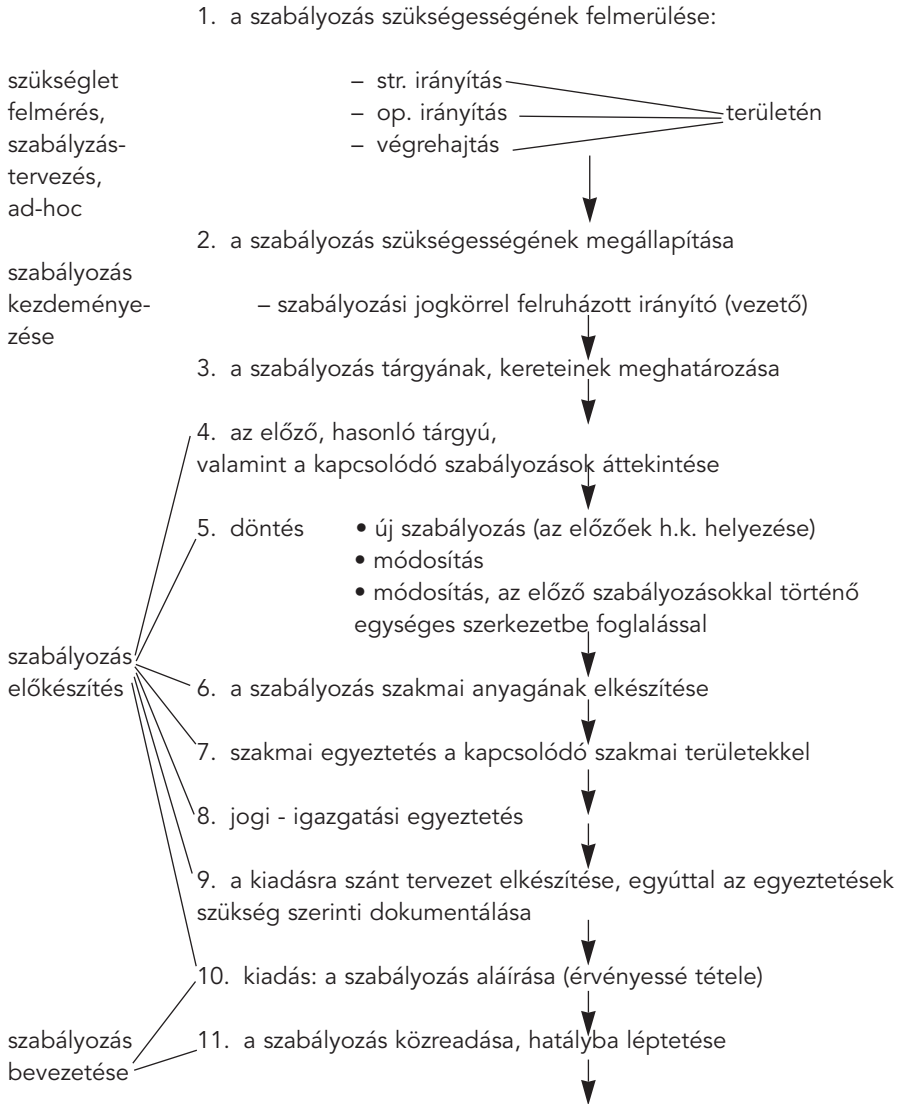
Koordináció:

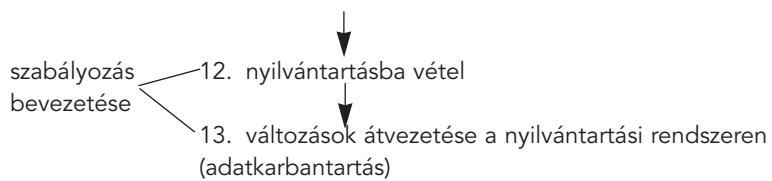
- folyamatszabályozás
 - szab. tervezés
 - szabályozási hatásvizsgálat
 - egységes nyilvántartás
- útján valósul meg.

Technika:

- nyilvántartó és kereső rendszer
- karbantartás (tartalmi és technikai)
- elérhetőség a megfelelő végrehajtási pontokon is (munkahelyi HELP)

A szabályozási folyamat:





Logisztika és minőség az ügyfél szolgálatában

A dolgozat címében három fogalom szerepel: logisztika, minőség, ügyfél. A posta azonban nem szerepel benne. Játsszunk el egy picit ezekkel a szavakkal: ügyfél, posta, logisztika. Az ügyfél az, akinek az igényeit ki akarjuk elégíteni szolgáltatásainkkal, amelyeket a logisztikai rendszerünk segítségével tudunk teljesíteni. Ügyfél, posta, minőség. Ki határozza meg a minőséget? Természetesen az ügyfél elvárásai, amelyeket nekünk produkálnunk kell. Ügyfél, logisztika, posta. Ez már egy érdekesebb összetétel, hiszen a logisztika, a logisztikai piac a postától függetlenül létezik, és attól is független, hogy mi a postai szolgáltatásokat hogyan teljesítjük és hogy egyáltalán erre a piacra belépünk vagy nem lépünk be. Hasonló a harmadik összetétel is – ügyfél, logisztika, minőség –, mert az ügyfelek, akik logisztikai szolgáltatások iránt érdeklődnek vagy azokat igénybe akarják venni, természetesen minőségi elvárásokat is megfogalmaznak.

Tisztázni kell azonban néhány fogalmat. Mi is az a logisztika?

Nagyon sokféle definíciót lehet találni a szakirodalomban, ezek közül választottam a következőt: a logisztika tartalmazza mindazt a tevékenységet, amellyel egy hálózatban mozgásokat, tárolásokat alakítanak ki, irányítanak és szabályoznak. Az együttes működés a hálózatban tárgyak és információk áramlását indítja meg úgy, hogy a teret és az időt minél eredményesebben hidalják át. Ebben a frappáns megfogalmazásban minden benne van. Hogyha egyszerűbben akarnék fogalmazni, akkor azt mondanám, hogy árut, tárgyakat és információkat kell a megfelelő helyre, a megfelelő időben és megfelelő módon továbbítani.

Mi lehet a postai logisztika definíciója?

A postai logisztikát két fontos tényező határozza meg: az egyik maga a termelési folyamat. Tehát mi a postai logisztikát tekinthetjük egy olyan termelési folyamatnak, amelynek keretében megvalósítjuk a szolgáltatásainkat. De postai logisztikai folyamat az a belső ellátás is, amely kiszolgálja ezt a tevékenységet, és hozzájárul ahhoz, hogy például a megfelelő anyagok, eszközök a postákon rendelkezésre álljanak. Összefoglalva tehát a postai logisztika definícióját: az a termelési folyamat, amely magába foglalja a küldemények felvételét, feldolgozását, közbeni tárolását, szállítását és a címzettekhez való kézbesítését, valamint a folyamatokhoz kapcsolódó informatikai rendszert. Még egyszer hangsúlyozom: mi a logisztikán a teljes termelési folyamatot értjük.

Nézzük a minőség definícióját. Kétfajta meghatározást is elmondhatnánk. Az egyik a következőképpen fogalmazható meg: a minőség alapvető üzleti stratégiai elem, amelynek megvalósítása folyamán a termékek és szolgáltatások teljességgel kielégítik mind a belső, mind a külső vevőket azzal, hogy megfelelnek kimondott és kimondatlan elvárásaiknak.

Ebben az az érdekesség, hogy a kimondatlan elvárásoknak is megfelelnek, tehát a teljes körű minőségmenedzsment azzal is foglalkozik, hogyan lehetne még jobbra tenni a folyamatokat és ez által természetesen a termékeinket is. Egy másik fajta minőségdefiníció, amelynek manapság különösen jelentős üzleti értéke van, a nemzetközi szabvány, az ISO szerinti minősítés. Ez a következőképpen hangzik: a minőség a termékek vagy szolgáltatások azon jellemzőinek összessége, amelyek befolyásolják azok meghatározott és elvárt igények kielégítésére vonatkozó képességét.

E rövid bevezetés után szeretnék rátérni arra, hogyan látjuk a logisztikai tevékenység fejlődési útját. A postai logisztikán belül nem csak a törvény által előírt szolgáltatásokat teljesítjük, hanem erre a logisztikai rendszerre, vagyis a felvétel–feldolgozás–kézbesítés–szállítás folyamatára rá tudunk hordani egyéb – nevezzük úgy, hogy postakonform – tevékenységeket is, amelyek nem feltétlenül a postatörvényben leírt szolgáltatások, azonban megengedettek a számunkra.

Ez az a kör, amiből ki szeretnénk lépni, tovább szeretnénk lépni. De hová? Az első, amiben már a megvalósításhoz vezető első lépést meg is tettük, az a bizonyos vállalkozói logisztika, amely már a posta logisztikai piacra való betörését jelenti, azaz a logisztikai szolgáltatásoknak bizonyos részfeladatait, vagy akár az egész folyamat elvégzését kell tudnunk teljesíteni és vállalni. Ennek első lépése például a már említett, Sunbooks-szolgáltatás, ahol már egy komoly raktárlógisztika alapján végezzük a könyvek terjesztését.

Végül egy kicsit hosszabb távon és persze nagyobb felkészüléssel a logisztikai rendszerünknek meg kell felelnie az úgynevezett szerződéses logisztikának is. Lehet, hogy lehetne másképp is nevezni – mi ezt a nevet adtuk neki –, ami azt jelenti, hogy teljes körű logisztikai szolgáltatás ellátására is képessé kell tenni a hálózatunkat, azaz el kell tudnunk vállalni egy-egy cég, vállalat teljes logisztikai kiszolgálását. Ez persze nem zárja ki azt, hogy ezt nem stratégiai partnerekkel, hanem egyedül kell majd ellátnunk, mindenesetre ennek a képességét meg kell szereznünk.

Mire alapozzuk azt, hogy a logisztikánkat ilyen irányba kell fejleszteni? Alapvetően környezetünk külső kulcs tényezőire, amelyek között első és legfontosabb a növekvő gazdaság, amely növekvő piacot is jelent. Ennek egyik szegmense a klasszikus postai piac, amelynek része a levélpostai szolgáltatás. Ez sincs egyelőre visszaszorulóban. Ha megnézzük a nemzetközi összehasonlításokat, az egy főre jutó levelezés számait a fejlett országokban, akkor azt látjuk, hogy bizony még van hová fejlődünk, mert ott lényegesen magasabb az egy főre jutó levelek száma.

Néhány szó a logisztikai piacról. A logisztikai piac egyértelműen bővülő piac, amelynek külön szépsége, hogy nem teljes mértékben felosztott. Nem arról van szó, hogy egy újrafelosztásban akar a posta szerepet vállalni, hanem ha elég gyorsak és elég felkészültek vagyunk, akkor ebben a piacfelosztásban érdemben és sikeresen részt tudunk venni. Kiemelném az elektronikus kereskedelmet, amely szintén a jövőképből szerepel, és amelynek van egy olyan különleges része, ha semmi mást nem tudunk megszerezni belőle, csak a logisztikai részt, tehát hogy az árut elszállítjuk az ügyfelekhez, akkor is igen nagy szerepet be tudunk tölteni ezen a területen.

Milyen kulcs tényezőket gondolok figyelembe venni a minőség esetében? Az egyik nagyon fontos tényező az EU elvárásai. A másik szintén említésre került, ez az ügyfél-elégedettség. Azt gondolom, hogy ezzel korábban nem foglalkoztunk eleget, pedig a panaszok kezelése is nagyon fontos tényezője a minőségbiztosításnak. Egy olyan rendszert kell kialakítani, hogy ténylegesen tudjuk azt, hogy melyek a legfontosabb panaszok, hol vetődnek fel, hogyan lehet azokat elkerülni. Vannak olyan panaszok is, amelyekről nem tudunk. Mert az ügyfél nem veszi a tollat, nem veszi a telefont, és nem mondja azt, hogy morgok a postára, viszont ha ezeket nem kezeljük, akkor ő továbbra is morogni fog.

Ezeket a panaszokat, hiányosságokat is nagy figyelemmel kell kísérni. Szintén ide tartozik, hogy minőségjavító intézkedéseket kell tenni, tehát nem elég tudni, hogy melyek a fontos minőségi paraméterek, nem elég mérni ezeket, hanem megfelelő intézkedéseket is meg kell tenni. Ennek érdekében határozta el a posta azt, hogy egy minőségügyi rendszert hoz létre.

A következőkben megkísérlem elmagyarázni, hogy hogyan is látjuk mi a kereskedelem és a termelés kapcsolatát, hogyha a logisztikát termelésnek tekintjük. A kereskedelemben vannak üz-

letágak, amelyek meghatározzák a mindenkori termékportfóliót, hiszen aki a piacot ismeri, az tudja megmondani, hogy milyen irányba kell a postának menni, melyek azok a szolgáltatások, termékek, amelyeket érdemes bevezetni. Ugyanakkor – ugyancsak az ügyféligények alapján – meg kell határozni a kereskedelmi és marketingterületnek a termékekkel szembeni minőségi elvárásokat is, és ezeket definiálni kell.

Ezek után meg kell határozni a termelési folyamatokat, a technológiák fejlesztését. Amikor ez elkészült, akkor megindulhat a szolgáltatás, elkészült a termék, és ehhez kell hogy kapcsolódjon a minőségbiztosítás is. Esetleg fel lehet osztani a termelési folyamatot felvételre, feldolgozásra, szállításra és kézbesítésre, és ezt bizonyára meg fogja a posta vizsgálni, de egyet biztosan kell tudnunk: ezek összhangját meg kell teremteni, mert ezeken a folyamatokon szinte mindegyik termékünk végigmegy. Meg kell oldani a termelési folyamat megkezdése után, illetve folyamatosan erről a tevékenységről a belső elszámolást. Ez rendkívül fontos, mert tudnunk kell, hogy termékeink, üzletágaink gazdaságilag hogyan működnek.

Természetesen nemcsak ilyen tiszta rendszerek léteznek, mint amit most bemutattam, ennek számtalan változata lehet. Lehet olyan változat is, amelyben van egy olyan divízió, ami együttesen tartalmaz üzletágat és logisztikát, de elsősorban azt szerettem volna bemutatni, hogy egy tiszta rendszerben hol is helyezkedik el a kereskedelem, a logisztika és a minőségbiztosítás.

Jelenleg folyamatban van a posta stratégiájának elkészítése és mi is dolgozunk a logisztikai részstratégián. Mit tekintünk logisztikai rendszerünk erősségének? Első helyen szerepel és szinte abszolút prioritással – a szakértő munkatársak szavazata alapján – a hálózati lefedettség, amely nem csak földrajzi értelemben jelent lefedettséget, hanem a szolgáltatás tekintetében és időben is, tehát bátran kijelenthetjük, hogy a hét öt napján minden címzetthez, minden ügyfélhez személyesen is el tudunk jutni.

Ez a hálózati lefedettség mérhetetlen ismeretanyagot jelent számunkra az ügyfelekről, hiszen kézbesítőrendszerünkön keresztül az ügyfelekkel nap mint nap személyesen is találkozunk. Sok-sok információval rendelkezünk a címek változásáról, az ügyfelek hangulatáról, elképzeléseiről, amelyet csak jól hasznosítani kell tudni. A másik fontos momentum a megbízhatóság. Rendkívül fontos tényező, hogy ma – elsősorban pénzügyi stabilitása miatt – bíznak a postában, főleg azért, mert a szolgáltatásainkat minden ügyfél megfelelő színvonalon igénybe veheti.

Ez nem azt jelenti természetesen, hogy elégedettnek kell lennünk, nem azt jelenti, hogy hibátlanok vagyunk, de azt mindenképpen elkönyvelhetjük magunknak, hogy bizalmat éreznek irántunk.

A harmadik erősségnek tekintjük a nagy működési stabilitást. Ez is többféle dolgot takar. Gondoljunk arra, hogy a posta hogyan veszi azokat az akadályokat, amelyek a gazdaságban előfordulnak és érintik a vállalatot. Például egy árvízhelyzetet, egy vasutassztrájkot, egy karácsonyi csúcsgorgalmat. Hálózatunk képes arra, hogy mobilizáljon olyan erőket, megtegyen olyan szervezési lépéseket, amelyek megakadályozzák, hogy a posta működése ne boruljon fel akkor sem, ha külső tényezők nagymértékben nehezítik a munkavégzést.

A gyengeségeink között első helyen szerepel az elavult eszközpark. Sajnálatos módon azt mondhatjuk, hogy a gépkocsiparkunkat kivéve, bizony nagyon elavult eszközeink vannak, és itt külön ki kell emelnem a küldeményfeldolgozási technológiánkat. De megemlíthetném az egység-akomány-képző eszközöket, a rakodási eszközöket és sajnos még nagyon sok mindent.

A második gyengeségünk a korszerűtlen technológia. Ez vezet oda, meggyőződésem szerint, hogy nagyon-nagyon sok mindent csak utasításban, írásban, papíron tudunk szabályozni. Ezek

persze rendkívül sok redundanciát tartalmaznak, és rendkívül sok bosszúságot okoz a vezetőknek, az ablaknál ülőknek. Már megint egy újabb módosítás, már megint egy újabb utasítás, amelyet naprakészen kellene tudni, és ahhoz nincs meg igazából a támogatottság, hogy ezt könnyen és gyorsan meg lehessen tanulni

A harmadik az ingatlanok állapota. Már volt szó arról, hogy büszkék vagyunk a 3200 postára, de nem vagyunk büszkék arra, ahogy kinéznek. Hát bizony, ez így van, ez komoly gyengeségünk.

Néhány szó a lehetőségekről. A már említett bővülő gazdaságon kívül lehetőségnek tekinti a logisztikai hálózat az EU-csatlakozást is. Úgy gondoljuk, hogy amennyiben a logisztikai rendszerünket kompatibilissá tudjuk tenni a nemzetközi hálózatokhoz való kapcsolódás szempontjából, akkor egy igen komoly potenciált tudni létrehozni.

Mik a veszélyek? Azt hallottuk, hogy nem csak a nemzetközi nagyposták terjeszkedése veszélyeztet bennünket, hanem a nemzetközi, tehát a globális szállítmányozók és egyéb postai vagy postához hasonló tevékenységet végző multinacionális cégek is. Veszélyforrás a piac liberalizációja és az ebből adódó erős konkurencia. A SWOT-elemzésalapján meg tudjuk határozni azt, hogy melyek a reális lehetőségeink, mik az erősségeink, és ezeket ki kell használni. A gyengeségeket pedig fel kell számolni, és ezáltal új erősségeket kell megszerezni. Az el nem kerülhető veszélyeket pedig mint kockázati tényezőket kell figyelembe venni.

Mindezek alapján négy csoportba soroltam azokat a stratégiai célokat, amelye logisztikai rendszerünk fejlesztését illetik. Az első és legfontosabb, hogy az EU-csatlakozásra való felkészülés. Ez bizony a szállítási és feldolgozási, különösen a kézbesítési rendszerünk újragondolását, újratervezését igényli. A másik a piacorientált termékstruktúra kiszolgálása, tehát a mindenkori új termékekhez, termékbővülésekhez, vagy éppen visszavonásokhoz való alkalmazkodás.

A harmadik a logisztikai vállalkozások megvalósítása és a minőségbiztosítás. Ezt célként fogalmazza meg az EU, és a brüsszeli egyezményt a Magyar Posta is aláírta, amely azt jelenti, hogy a szolgáltatásaink infrastrukturális hátterét meg kell teremtenünk. Ez elsősorban versenyképes technológiákat jelent logisztikai oldalról. Ennek egyik megvalósítás alatt álló projektje az integrált postahálózati projekt, amely háttér-adminisztrációt igénylő szolgáltatásaink informatikai támogatását oldják meg hálózati szinten.

Feltétlenül fontos a küldeményfeldolgozás gépi támogatásának megoldása, az operatív szállítási irányítás megvalósítása és új kézbesítési technológia bevezetése is. A felsoroltakat az egyetemes szolgáltatási körhöz tartozó infrastrukturális elemeknek gondoljuk, de ez persze nem fogja azt jelenteni, hogy ezek a fejlesztések nem lesznek alkalmasak további céljaink megvalósításához, és nem feltétlenül különálló logisztikaként fognak megjelenni.

A következő cél a piacorientált termékstruktúra kiszolgálása. Triviálisnak tűnik a megállapítás, hogy a logisztikai rendszer tegye lehetővé a szolgáltatás bővítését. Vagyis legyenek olyan rugalmas elemek benne, amelyek segítségével gyorsan lehessen új szolgáltatások bevezetését megvalósítani. Van azonban más is, ami a logisztikai rendszert nagymértékben érinti: meg kell találni annak a stratégiáját, hogy mit alkalmazzunk a visszafejlődő szolgáltatások helyett. Mert lesznek olyan szolgáltatások, olyan termék-portfóliók, amelyek visszaszorulnak vagy teljesen átalakulnak, illetve másféleképpen realizálódnak, és ezek egyes elemei nagymértékben érinthetik hálózatunk, logisztikai rendszerünk bizonyos kulcselemeit.

Amit még fontosnak tartok: meg kell valósítanunk a versenyképes költségszintet. Egyrészt elengedhetetlen, hogy ismerjük a költségeinket, másrészt, hogy ezeket a költségeket oda tudjuk rendelni azokhoz a termékekhez és üzletágakhoz, amelyekhez tartoznak, mert ekkor derül ki az,

hogy valójában a termék nekünk mennyibe kerül. Ehhez természetesen egy rugalmasabb irányítást kell megvalósítani, gyorsabb döntéseket kell hozni.

Új működési formákat kell kialakítanunk, minél több tudást, gyakorlatot, tapasztalatot kell szereznünk. Az elektronikus kereskedelemben való részvételre, a szerződéses logisztikára való felkészülés keretében a posta betölthetne egy logisztikai rendszerintegrátori szerepet, amely túlmutatna azon, hogy csak a saját szolgáltatásait kínálja, hanem azokét a szállítványozókét, vállalkozókét is, amelyek most még a versenytársaink.

Sok minden elhangzott a minőségbiztosításról, ehhez csak néhány dolgot fűznék. S hogy megint a piaccal kezdjem: feleljen meg a piac által támasztott követelményeknek az a minőség, amit nyújtunk. A minőség azonban pénzbe kerül, tehát a fizetőképes keresletre kell figyelni, és megfizethető minőséget kell produkálni azon az áron, amit az ügyfél még elfogad. Meg kell például valósítani a teljes körű nyomkövetést, amely lehetőséget nyújt a termékportfólió bővítésére, értéknövelt termékek létrehozásával. A logisztikai piac is elvárja, hogy nyomkövetettek legyenek az áruik, amelyeket a logisztikai rendszeren továbbítani akarnak.

Szükség van a termékek auditált minőségének elérésére is. Nagyon sokszor találkozunk azzal különböző pályázatadásoknál, versenykiírásoknál, hogy az ISO 9000-es szabványnak megfelelő minősített cégek jelentkezése előnyt élvez vagy csak azok jelentkezését várják. Ez azt jelenti, hogy a minősített termékeknek komoly piaci értékük van, különösen nemzetközi vonatkozásban.

Végül feltétlenül meg kell említeni a kulcsügyfelek számára történő egyedi kiszolgálást. Elhangzott, hogy 145 kulcsügyfelünk van, akik a forgalom hatalmas részét adják. Ezekre különösen figyelniük kell, és a szerződéseknél figyelembe kell venni, hogy a logisztikánk mire képes, és ha képes az ügyfélnek kedvezőbb, az elvárásainak jobban megfelelő szolgáltatást biztosítani, akkor olyan szolgáltatást kell kialakítanunk.

Milyen egy igazi világcég?

Interjú a TNT Express Worldwide Hungary Kft. vezérigazgatójával,
ifj. Járosi Mártonnal

Mottó:

Küldetésünk: A TNT Post Group célja, hogy elismert vezetője legyen a világ expressz szállító szolgáltatóinak azáltal, hogy következetesen teljesíti az ügyfelek, alkalmazottak, részvényesek, szolgáltatók és azon közösségek elvárásait, melyekre tevékenysége kiterjed. Ennek elérése érdekében összes tevékenységével folyamatosan bizonyítja elkötelezettségét a minőségi szolgáltatás, a fejlesztés és a szakmai feddhetetlenség terén.

– Hogyan indultak, mikor vetették meg a lábukat a piacon?

– Az egész iparággal kell megismerkednünk ahhoz, hogy megértsük, milyen feltételek között dolgozunk. Ez a bizonyos expressz szállítás a szállítás egy bizonyos szelete, ún. „high tech” része. Időérzékeny, háztól házig történik, száz százalékos nyomkövetés mellett. Ez egy sajátos ágazat tehát, amely az egész világon meglehetősen intenzíven növekszik. Volumenében persze teljesen más, mint mondjuk a vasúti vagy közúti szállítás. Az iparágnak két forrása van: az egyik a polgári repülés fejlődése, amellyel létrejött a megvalósításhoz szükséges műszaki háttér, illetve a közúti hálózatok olyan jellegű fejlődése, amely lehetővé teszi a közutakon történő gyors mozgást. És ezzel egy időben természetesen létrejött az a gazdasági igény is, amely mindezt megköveteli, vagyis a gyorsabb anyagáramlás, a kisebb forgóeszköz-lekötés, a gyorsabb termelési ciklus.



– Mikor volt az a pillanat, amikor szükség lett erre az iparágra?

– Az összes ilyen vállalat a negyvenes évek végén jött létre. Tehát a versenytársaink és mi is. A TNT-t például 1946-ban alapították. Visszatérve azonban feltételekhez: van egy másik elem is, amely manapság különösen erősen hat, és ez a globalizáció. Ami azt jelenti, hogy a gazdasági viszonyok elég egyformák lettek az egész világon, és már érdemes egy vállalkozónak azzal foglalkozni, hogy a termelésének különböző fázisait különböző helyekre telepíti. Vagyis a termelés átlépte az országhatárokat. Ezért teljesen nyilvánvaló volt, hogy amikor az a bizonyos hajdani keleti tömb fellazul, ezek az országok, többek között Magyarország is, valamilyen szinten be fognak kapcsolódni a nemzetközi munkamegosztásba. Ekkor következett be az a pillanat, amikor az ilyen típusú cégek számára célszerűvé vált, hogy hálózatukat ebbe az irányba is bővítsék. Egyrészt, mert megfelelő forgalom jött létre, másrészt pedig a hatóságok végre beengedték őket ezekbe az országokba.

– Ezek szerint ez a nemzetközi igény a világ postáin nem találta meg azt a lehetőséget, amelyre szüksége volt. Miért a postákon kívül jött létre minden ilyen cég?

– A válasz a történelemben keresendő. A posták ugyanis nemzeti vállalatok, amelyek pár száz éves múltra tekintenek vissza, és az országok elszigeteltsége és a mindenkori politikai irányzatok belterjessége miatt elsősorban a belföldi hírközlést, szállítást kellett megoldaniuk. Ezek a postai vállalatok tehát egy csodálatos hálózatot építettek ki a saját felségterületükön, amelyen mind a mai napig verhetetlenek. Azt a szakmai tudást, tradíciót, amit felhalmoztak, azt soha senki nem fogja tudni meghaladni, ezeket a cégeket otthon senki sem fogja tudni megverni. Elsősorban azért, mert nem bírnák tőkével az ehhez szükséges beruházásokat. Viszont ebből a nemzeti jellegből adódó el-



szigeteltségből adódóan piaci rés keletkezett a nemzetközi forgalomban. Ugyanis az üzleti világban ugyanolyan a helyzet, mint az ember szerszámos kamrájában. Hogyha otthon barkácsolunk, bizonyos célszerszámokat kell használni. Egy szerszám annál jobb, minél specifikusabb. Például egy csavart meg lehet húzni kalapáccsal is, de rendkívül fáradtságosan. Jobb villáskulccsal, de

Céginformáció

A TNT vezető, világméretű, expressz szállító vállalat a TNT Post Group (TPG) holland postai és telekommunikációs társaság tulajdona. A TNT a maga nemében páratlan szállító szolgáltatást nyújt dokumentumok, csomagok, teherárúk és nemzetközi levelek szállítására, valamint komplett logisztikai rendszer kialakítását biztosítja.

Az amsterdami központú TNT Post Group világszerte több, mint 200 országban 100 000-nél több alkalmazottal működik. Az éves bevétele meghaladja a 15,2 milliárd holland guldent.

A cég tevékenysége négy földrajzi területre koncentrálódik a világon: Európa; Ázsia és a csendes-óceáni térség, beleértve Észak- és Dél-Ázsiát; Amerika, beleértve Észak-Amerikát, Latin-Amerikát és a Karib-szigeteket; Közel-Kelet és Afrika, beleértve az indiai szubkontinentet.

azzal meg nehéz kalapálni. Ez az üzleti szervezetekkel is így van. Tehát egy nemzeti posta vállalat a saját felségterületén nagyon jól működik, ám megvannak a korlátai nemzetközi téren. Viszont a második világháború után létre jött a gazdasági igény, hogy nemzetközi szintű szállításokat is nagy sebességgel bonyolítsanak le. Ebben a piaci szegmensben új szervezetekre lett szükség. Ezek a cégek viszont ebben verhetetlenek. Mert megfelelő hálózatuk, nemzetközi infrastruktúrájuk van, és arra rendezkedtek be, hogy a határokat aránylag könnyen átlépjék. Megpróbálkoztak ezzel posták is, de bizonyos mértékben már késésben vannak. Ezt a nagyon sikeres és rendkívül tőkeerős nemzeti posták felismerték, éppen ezért napjainkban játszódik le az a folyamat, hogy ezek a posták szövetségre lépnek a nagy nemzetközi expressz vállalatokkal, vagy egész egyszerűen megveszik őket.

– Említsük tehát ismét Magyarországot. Hogyan indult nálunk a TNT?

– A cég vezetése 1988-ba időszerűnek gondolta, hogy Magyarországon is megjelenjen. Ennek van egy sajátossága: a társaság az akkori „szocialista országokban” először itt nyitott képviselést. Ennek két oka is van: egyrészt Magyarországot tartották a régió legfejlettebb országának – az a bizonyos „legvidámabb barakk” –, másrészt a cég akkori elnöke magyar származású volt. Vegyes vállalként indult a TNT, akkortájt ezt a vállalati formát támogatta a szabályozás. A Malévval közös céget hoztak létre, majd alapítottak egy belföldi céget is, és

aztán 1993-ban, amikor létre jöttek a jogi feltételek, átalakították a vállalati struktúrát, egyesítették a kül- és belföldi hálózatot, majd a TNT gyakorlatilag kivásárolta a Malév tulajdonrészét.

– Ha megtekintjük az elmúlt tizenkét év főbb állomásait a cég történetében, akkor tulajdonképpen szüntelen fejlődést, gyarapodást tapasztalunk. Ez jellemző a magyarországi leányvállalatra is?

– Így van. Nyolcvankilencben összesen tizenkilencen kezdték a vállalkozást, a mai létszám pedig kétszáz fölött van. És ez növekedés jellemző a volumenre, a bevételre, és minden egyébire. A cég folyamatosan fejlődik, mert a piac is folyamatosan bővül.

– Tulajdonképpen mi az, ami legnagyobb részt a napi tevékenységet jelenti, és amit a világ valamennyi térségében folytatnak, kivéve talán a Déli és Északi sarkot? Kik a jellemző ügyfelek, s mik a legtöbbször szállított termékek?

– Van azért egy ún. special service, ami ez utóbbi barátságatlanabb klímájú tájakon is lehetővé teszi, hogy megbízásokat vállaljunk és szolgáltatásokat végezzünk. Ez persze nem olcsó. Válaszolhatnám, hogy mindent szállítunk, és talán ebben hasonlít a TNT profilja leginkább a postakéhoz. Az egyik specialitásunk, hogy a vállalat profilját úgy alakították ki, az összes időérzékeny küldeményt szállítani tudjuk. Azzal a szállítási szegmessel foglalkozunk, amelynek az a tulajdonsága, hogy az ügyfeleknek különböző sebességekre van szükségük. A ügyfelet sokkal inkább érdekli, hogy az adott időpontban biztosan célba érjen a küldeménye. Tehát mi az ügyfeleknek nagyon sokféle szolgáltatást ajánlunk. Méretben is, mert gyakorlatilag nincs méretkorlátozás. A dokumentumküldeménytől a kétajtós szekrényig mindent elviszünk, persze a repülőbe be kell férnie a szállított tárgynak. Ugyanez vonatkozik a közúti szállításra is. Van, ami nagyon sürgős, de van, ami elég, ha másnap ér a rendeltetési helyére. És van olyan is, hogy oda érhet két nap alatt, de addigra biztosan, mert éppenséggel így ütemezik valaminek a termelését. Ez az ún. economy-termékünk, ami azért jó, mert a költségek alacsonyabbak. Mi időben is szegmentáljuk a termékeinket. Tehát vannak különleges szolgáltatásaink, amelyek azért különlegesek, mert egy elvárásolt helyre kell vinni, vagy éppen

Cégtörténet

- 1946**
 - A TNT Ltd. működésének kezdete Ausztráliában
- 1961**
 - A TNT Ltd. tőzsdei bejegyzése Ausztráliában
 - A TNT Ltd. kiszélesíti tevékenységét Európára
- 1983**
 - Az IPEC és a SkyPak felvásárlása
- 1986**
 - A TNT Mailfast bevezetése
- 1987**
 - Az európai légi hálózat beindítása
- 1988**
 - Az XP megszerzése
- 1991**
 - A TNT Express Worldwide létrejötte
- 1992**
 - A GD Express Worldwide létrejötte
 - Disztribúciós szerződés a Federal Express-szel Európában
- 1993**
 - Az ázsiai légi hálózat létrehozása
- 1994**
 - A SkyPak bevezetése Franciaországban
 - Új TNT Express Worldwide termékcsoportok bevezetése Európában
- 1995**
 - A SkyPak bevezetése Kanadában
 - A Mailfast újra bevezetése Európában, Észak-Amerikában és Latin-Amerikában, mint önálló üzleti egység
- 1996**
 - A SkyPak bevezetése Svédországban, Hollandiában és Dániában
 - Az XP és a TNT Express Worldwide szolgáltatások egyesülnek
 - Az EURO 1 (kiszállítás másnap reggel 9 órára) szolgáltatás bevezetése 17 európai országban
- 1997**
 - A TNT Express Worldwide a KPN holland postai és telekommunikációs társaság tulajdonába kerül
- 1998**
 - A vállalatcsoport TNT Post Group néven működik és megújítja arculatát A TPG részvények tőzsdei bejegyzése New Yorkban, Frankfurtban és Amszterdamban
- 1999**
 - A PPP új szolgáltatási rendszer bevezetése

azért, mert egy elvarázsolt holmit kell szállítanunk. Például egy élő állatot. A legutóbbi ilyen attrakciónk volt, hogy a Camponába mi hoztuk a cápákat. A cápaszállítás elég érdekes dolog, a cápa, mint küldemény, meglehetősen rendhagyónak számít. De van olyan is, hogy borzasztó gyorsan kell valami. Akkor egy fedélzeti futárral, vagy ennek valamilyen kombinációjával megoldjuk. Vannak természetesen belföldi szolgáltatásaink is. Ügyfeleink is meglehetősen sokfélék: kiszolgáljuk például az európai autóiipart, amelynek mi vagyunk a legnagyobb beszállítója. Erről azt kell még tudni, ide a „beugró”, vagyis a szolgáltatási minimum a 98,5 százalékos szállítási pontosság. Ezt be kell tartani, függetlenül attól, milyenek a körülmények. Oda kell érni a megadott időben, a megadott helyre, bármilyen az időjárás, bármilyenek a közlekedési viszonyok. Manapság egy autógyár raktára nem nagyobb, mint egy normál iroda területének tízszerese. Egyszerűen azért, mert úgy ütemezik a szükséges alkatrészek szállítását, hogy minden a termelési folyamattól függően érjen rendeltetési helyére.

– Szállítanak olyan típusú tárgyakat is, amelyeket a posták nem vállalnak, például veszélyes anyagokat?

– Természetesen. De a veszélyes áru fogalma bizonyos konvenciókon alapszik. Más a veszélyes áru a légi forgalomban, és más a közúton. Tehát a robbanóanyagok, vegyszerek, savak egyaránt mindenhol veszélyesek, de veszélyes árunak minősülnek például repülőn az aerosolos termékek is. Azok a dezodorok, amelyekkel a fürdőszobánk tele van, a légi szállításban – elsősorban a repülés biztonsága miatt – nagyon veszélyes árunak számítanak, és különleges csomagolást, kezelést igényelnek. Ezen a téren igen szigorú nemzetközi előírások vannak, amelyeket mindenképpen be kell tartani. Van azonban a mi iparágunkban is jó néhány a szállításból kizárt küldemény. Minden olyan, amit a világ egyetlen pontján sem szeretnek a hatóságok: kábítószer, fegyverek, robbanóanyagok.



– Szállítanak veszélyes biológiai anyagokat is?

– Előfordul – például a nagy gyógyszeripari szervezetek foglalkoznak ezzel rendszeresen –, hogy igen nagy számú kísérleti anyagot gyűjtenek be különböző helyekről. Például fertőzött vérkészítményeket. Ezeknél is nagyon fontos az időtényező.

– Milyen egy ilyen cég munkájának a napi rutinja,

hogyan veszik fel a küldeményeket, és hogyan juttatják el a rendeltetési helyükre? Vagyis mi történik akkor, ha valaki megrendel egy szolgáltatást?

– Maga a szolgáltatás háztól házig szól, függetlenül a súlytól. A megrendelőnek csak annyit kell tennie, hogy felemeli a telefont, felhívja az ügyfélszolgálatunkat, és elmondja, mit akar. Megkérdezzük tőle a lényeges adatokat, mennyire sürgős, van-e valamilyen különleges instrukció a szállításra vonatkozóan, milyen az áru mérete, rendelkezik-e a szükséges engedélyekkel. Ugyanez természetesen az internetes honlapunk segítségével is lehetséges. Kimegy a futár a helyszínre, bepakolja a küldeményt, segít az okmányolásban, majd a gyűjtőpontra szállítja, ahonnan Budapestre kerül. De van olyan is, hogy egy jármű elindul, felveszi a küldeményt, és nyomban a rendeltetési helyére szállítja. Ha repülőn visszük a tárgyat, akkor az elkerül egy elosztó központba, ahol átrakják, és ezután kerül a célországba. Ott kirakják, majd rövid időn belül a rendeltetési helyére kerül.

– Ennek az egész folyamatnak a központja tulajdonképpen a Liège-ben levő elosztó központ?

– Fizikailag igen, de ami nem látszik, és legalább ilyen érdekes, az a cég informatikai rendszere. Ugy tűnik, hogy ez az egész egy szállítási szolgáltatás, de véleményem szerint ez csak hatvan százalékban igaz, negyven százalékban informatikai szolgáltatásról van szó, hiszen a háztól házig való szállítás, az egyedi küldeménykövetés azt jelenti, hogy folyamatosan tudjuk, hol van a szállított tárgy. A küldeményeknek egyéni azonosítójuk van, vonalkód formájában, és azokon a pontokon, amelyekén áthalad, regisztrálják őket. Ehhez olyan számítástechnikai háttér kell, amely a rendszerben a világon mozgó összes küldeményt tudja kezelni. Ez teszi lehetővé például azt, hogy vagy az ügyfélszolgálat segítségével, vagy a honlapon a fuvarszám beütésével megtudjam, merre jár egy küldemény. Aki rendszeresen igénybe veszi szolgáltatásainkat, külön egyéni azonosítót kap, és ennek segítségével keresheti a küldeményét. Vigyázunk arra is, hogy az információkhoz csak a feladó férhessen hozzá.

– Miért pont Liege-ben alakították ki az elosztó központot?

– Az előző központ Kölnben volt, de a kölni repülőtér egész egyszerűen betelt. Gondok voltak az éjszakai repülésekkel is, így nem volt lehetséges a bővítés. Belgium viszont helyet adott a reptérnek és hosszú évtizedekre garantálta a működését. Ez a legnagyobb ilyen jellegű központ Európában, és modul-rendszerű, tehát folyamatosan bővíthető.



SZOLGÁLTATÁSOK

- Különleges Expressz:** a lehető leggyorsabb kiszállítás világszerte, mely rugalmas, egyedi megoldásokat kínál bármely sürgős küldemény esetén.
- 9 órai Expressz:** dokumentumok garantált reggel 9 óra előtti kézbesítése Európán belül a következő munkanapon.
- 12 órai Expressz:** dokumentumok garantált déli 12 óra előtti kézbesítése Európán belül a következő munkanapon.
- Világ Expressz:** dokumentumok és áruküldemények másnapi kézbesítése a legtöbb európai célállomásra és expressz kézbesítés a világ többi részére.
- Gazdaságos Expressz:** kevésbé sürgős küldemények közötti szállítása háztól házig Európán belül.
- Import Szolgáltatás:** import küldemények teljes körű ügyintézése.
- Belföldi Expressz:** dokumentumok és áruküldemények expressz közötti szállítása súlykorlátozás nélkül Magyarország egész területén.

– Ezt a céget 1998-ban egy nemzeti posta, a holland vásárolta meg. Hogyan illeszkedtek egymáshoz?

– A Holland Posta Európa egyik legdinamikusabban fejlődő postavállalata. Egyszerűen felismerték azt, hogy ebben a piaci szegmensben érdekeltséget kell szerezni. Az egész postai piac igazából a következő részekre osztható fel: postai termékek, expressz és logisztikai szolgáltatások. Ez utóbbiak megvoltak a TNT-nek. Ezzel olyan vállalatcsoportot hoztak létre, amelyben három üzleti divízió van: a postai, az expressz és a logisztikai. Az elektronikus kereskedelem kiszolgálásához éppen ez a három kell. Mások is így tettek, mert készülnek az európai postai liberalizációra. A postákat egy ilyen befektetésnél két szempont vezérli. Egyrészt a pénzügyi, mert ez nagyon jó üzlet. A posták nyereségesek, és igyekeznek befektetni a pénzüket, lehetőleg a tevékenységükhöz közel álló iparágba. Másrészt ez az üzlet rész lehetőséget ad arra, hogy a majdan liberalizált postai piacon javuljanak a nemzetközi lehetőségeik. A Holland Postát is ez vezérelte abban, hogy a TNT-t megvásárolja, és nem az, hogy idegen országok postai piacára betörjön, hisz a TNT nem a postai piacon működött. Mi más fajta szolgáltatásokat végzünk, s bár valóban van postai jellege a dolognak, a paraméterek jelentősen különböznek, és más a szolgáltatás tartalma is. Ezért van, hogy mi a Magyar Postával teljes békekességben élünk, nem versenyzünk egymással. Ahogy már említettem, belföldön a Magyar Posta verhetetlen, ezért nem is próbálkozunk ezzel. Nem érdemes pénzt ölni olyasmibe, amelyet más már több, mint száz éve felépített.

– Ez az iroda, ahol ülünk, meglehetősen puritán hely, semmiféle luxust nem látok. A létszám is meglehetősen alacsony. Nyilván ez is benne van a vállalt sikerében. Mire adnak pénzt, és mivel takarékoskodnak?

– Mindez igaz, de ez egy gazdasági kényszer. Minden üzleti szervezetnek sikeresnek kell lennie. A TPG (TNT Post Group) mint olyan, egy nyílt tőzsdei vállalat. Érdekeség-

ként jegyzem meg, hogy nem az történt, hogy a TNT-t nevezték el a postáról, hanem a postát nevezték el a TNT-ről. A vállalat eredményességét pedig a részvényesek árgus szemmel figyelik, és annak kiválóan kell működnie, mert a cég vezetése nem engedheti meg magának, hogy akármire is feleslegesen költsön egy fillért is. És őszintén szólva, ennek nincs is értelme. Ha akármilyen üzleti szervezetet veszünk figyelembe, mi a lényeges? Az, hogy meglegyenek azok az eszközök, amelyek a gazdasági tevékenységhez szükségesek, elsőrangú módon kiszolgálják az ügyfeleket, és megfelelő juttatásokkal lássák el az alkalmazottakat. Ez a három legfontosabb elem. A többi pedig felesleges. Kár bearanyozni a falakat, mindenki jobban jár, ha az ügyfél jó minőségű szolgáltatáshoz jut, és az alkalmazottakat jól megfizetik. Akkor mindenki boldog. Erről szól az üzlet.



– Vannak korlátai az időbeli teljesítésnek, a mennyiségnek. Hogyan fejlődhet a továbbiakban ez az iparág?

– Alapvetően három irányban. A sebesség valamit még nőhet, de valószínűleg nem vagyunk már messze a határoktól. Az infrastruktúrát úgy kell kialakítani, hogy az egész termékválasztékot kezelni tudja. Ez persze nem egyszerű feladat. A harmadik lehetőség: beintegrálódni az egyes nagyfogyasztók logisztikai rendszerébe. Nekünk is van már néhány olyan ügyfelünk, amelynek annyira beépültünk a logisztikai rendszerébe, hogy már nem tudjuk, hol a TNT, és hol az ügyfél. Az elektronikus kereskedelem fejlődése is ebbe az irányba mutat. Ma már meg lehet azt csinálni – a TNT-nek is van ilyen szolgálta-

KÜLÖNLEGES SZOLGÁLTATÁSOK

Priority:	az egész világra kiterjedő szolgáltatás, mely elsőbbségi kézbesítést biztosít a futárok tervezett útvonalán.
Légi teheráru szállítás:	teheráruk légi szállítása háztól házig vagy háztól repülőtérig.
Szárazjeges küldemények:	a biotechnológiai, orvosi és gyógyszerészeti iparág számára kialakított szolgáltatás, mely szükség esetén tartalmazza a különleges csomagolóanyag biztosítását is.
Logisztika:	igény szerint a TNT megoldja az adott ipari folyamathoz tartozó gyártási, illetve vészhelyzetek estén szükséges anyagok, valamint a késztermékek szállítását.
Biztosítás:	bármely országban igényelhető külön biztosítás, mely szinte az összes árura fedezetet biztosító, értékkövető szolgáltatás.
A kézbesítés igazolása:	igény esetén a TNT írásban visszaigazolja, hogy az adott küldeményt mikor és kinek kézbesítették.

RENDSZERADATOK MAGYARORSZÁGON

Alkalmazottak száma:	201 fő
Saját tulajdonú repülőgépek száma:	1 db
Gépjárművek száma:	65 db
Irodák és elosztó központok száma:	9 db

tása –, hogy valaki vegyen magának logisztikai hálózatot „masnival átkötve”. Például: mondjuk különböző színű vázákat akarok árusítani az interneten. Ez a marketingötlet. Ráadásul ezeket a vázákat a világ különböző pontjain gyár-

tatom. Innentől csak egyet kell csinálnom: meghirdetni egy honlapon, amelyen a megrendelő csak kattint. A bajok akkor kezdődnek, amikor össze kell szednem a vevőimtől a megrendeléseket, raktároznom kell, és ki kell szállítanom a címekre, ráadásul vámkezelnem kell, be kell szednem a megrendelőktől a pénzt, ki kell fizetnem a szállítóimat, és kezelnem kell a reklamációkat. Ez a logisztika, és ezt meg kell szervezni. Ha mindezt jól meg tudom csinálni, tőlem fognak vásárolni. Az a gazdaságos, ha ezt az egészet egyben lehet venni valakitől. Erre mi már képesek vagyunk.

TNT A SZÁMOK TÜKRÉBEN

Éves bevétel (milliárd holland gulden)

1990/91	1,6
1991/92	1,8
1992/93	2,0
1993/94	2,3
1994/95	2,5
1995/96	2,7
1996/97	4,7
1997/98	15,2

Kiemelt adatok

Alkalmazottak száma világszerte	100 000 fő
Elosztó központok száma	969 db
Gépjárműpark	17 000 db
Saját tulajdonú repülőgépek száma	38 db
Küldemények száma (hetente)	2,1 millió db
Szállított küldemények összszűlya (hetente)	50 000 tonna

A postai reformok szükségessége

Az elmúlt években elég gyakran foglalkoztunk a posták életében bekövetkezett reformokkal, azok eredményeivel, továbbá azzal, hogy ez az általános folyamat a Magyar Posta Rt. életére is jellemző feladattá vált. Több előadás is elhangzott már ezzel kapcsolatban, de a postai reformok kidolgozásáról s azok nemzetközi hatásairól kevesebb szó esett. Itt elsősorban azokra az általános és egyetemes jellegű feladatokra gondolok, amelyeket egyrészt az Egyetemes Postaegyesület, másrészt az európai postákat tömörítő PostEurop fogalmazott meg annak érdekében, hogy ezzel is mintegy segítse a világ s ezen belül az európai postákat a reformok szükségszerű végrehajtásában, és azok időközi felülvizsgálatában.

Ebben az írásomban az alap gondolatot az 1999-ben Pekingben elfogadott postai stratégia adta meg, amelynek szinte minden megállapítása egybeesik a reformokat elhatározó országok postáinak a stratégiájával, így a Magyar Posta Rt. átdolgozás alatt lévő stratégiájának fő célkitűzéseivel.

A pekingi stratégiát már egy előző írásomban részletesen is ismertettem, ezért itt csak arra töreksem, hogy a stratégiával kapcsolatban megfogalmazzam benyomásaimat és azokat a feladatokat, amelyek ebből a postákra, így a Magyar Posta Rt.-re is hárul, természetesen a teljesség igénye nélkül.

Gondolataimat az alábbiakban foglalom össze:

- Az 1999. évi postai világkongresszus a változások kongresszusa volt, mert jól reagált az elmúlt 5 év során bekövetkezett változásokra, s ennek alapján sikerült kidolgoznia egy jól alkalmazható stratégiát, beleértve azokat a sürgős szervezeti változásokat is, amelyeket az UPU-n belül elodázhatatlanul mielőbb végre kell hajtani.

A kongresszus a változásokat tekintve jó időben ült össze, amelynek során:

- Elemezte a posták helyzetét, a korábbi reformok eredményességét, és felmérte a reformok alapján hozott döntések helyességét. A kongresszus nem hagyhatta figyelmen kívül azt a tényt, hogy az új versenyhelyzet milyen hatást gyakorol a posták életére, és ezt a hatást minden oldalról és alaposan elemezve, leszűrte a posták számára sürgős feladatokat. Az üzemvitellel, az értékesítéssel, a piackutatással stb. kapcsolatban hozott előző kongresszusi határozatokat revideálta, s a posták tapasztalatait, a technológiai fejlődést,

a világkereskedelem hatásait a posták életére, bedolgozta az új stratégiába. Az EU által elfogadott postai direktívák egyes elemeinek integrálása az UPU okirataiba (pl. egyetemes szolgáltatási kötelezettség megfogalmazása a nemzetközi postaokiratban). A kongresszus az előterjesztett javaslatokat alaposan elemezte, és már teljesen új szemszögből, mégpedig az ügyfél-orientáltság, a minőség előtérbe helyezésének figyelembevételével határozta meg a prioritásokat.

A kongresszus eredményeinek rövid értékelését a reformok tükrében így foglalnám össze:

- Általános megállapítása volt a kongresszusnak, hogy a posták válaszút előtt állnak, gyökeres reformokat választják-e vagy azokról lemondanak.
- Reformok bevezetése, és ahol már megtörtént azok megfelelő újra gondolása, továbbfejlesztése.
- A posták területén egyre jobban erősödik a globalizáció, a dereguláció. A postákkal szemben megnyilvánuló elvárások jelentősen megváltoztak és átalakultak. Újra kell értékelni a megváltozott igényeket, s megfelelő harmóniát kell kialakítani az ügyfelek, az állam és a posta érdekei között.
- A posták között egyre jobban erősödik és általánossá válik a verseny, mind országon belül, mind nemzetközi téren. Egyre emelkedik a nemzetközi leányvállalatok száma.
- A posták számára a kommunikációs piacon való megmaradás érdekében halaszthatatlanul új üzletpolitikai elveket kell kidolgozni. Az informatikát minden eszközzel fejleszteni kell.
- Olyan rugalmas piaci szemlélettel felruházott postákra van szükség, amelyek a korábbiakkal ellentétben gyorsabban tudnak alkalmazkodni az új környezethez, amelyben a versenyhelyzet a liberalizáció hatására egyre élesebb méreteket ölt.
- A posták számára új jövőkép kialakítása szükséges még akkor is, ha a prognózisok szerint a hagyományos szolgáltatások bizonyos fokú csökkenése mellett a modern technológia, az informatika, a logisztika jelentősen befolyásolja a postai szolgáltatások fejlődését, illetőleg jövőjét.

Végül még néhány jelentős megállapításra szeretném felhívni a figyelmet, amelyek a nemzetközi postajog eddigi tartalmát még gazdagabbá teszik. Nevezetesen:

- A postaszolgáltatásoknak a jövőben az egész világra kiterjedően biztosítani kell az ügyfelek számára az egyetemes postai szolgáltatásokat.
- A postaszolgáltatások az egész világon a környezet negatív hatása ellenére is dinamikusabban fejlődnek, gazdaságilag növekednek, a jövedelmezőség szintje és megbízhatósága emelkedik, s a postaforgalom volumene világátlagban évenként és régióként kb. 3%-os emelkedést mutat.
- A postaszolgáltatások új termékeket és új modern informatikai technológiákat vezetnek be

- jelentős beruházások megvalósításával, amelyeket igyekeznek a lehető legrövidebb időn belül megvalósítani.
- A postáknak és az ügyfeleknek egy testet kell alkotniuk, harmonikus kapcsolatot kell kialakítaniuk.
 - A postáknak előre fel kell mérniük az ügyfelek új és megváltozott igényeit, és a postáknak a korábbi évek gyakorlatával ellentétben, a jövőben valóban komolyan oda kell figyelniük arra, hogy az ügyfelek hogyan vélekednek a postai szolgáltatások minőségéről, és a posták teljesítik a megfogalmazott új igényeket.
 - A liberalizáció miatt a postáknak új eszközöket, módszereket és új üzletpolitikai elképzeléseket, terveket kell kidolgozniuk annak érdekében, hogy a holnap igényes ügyfelei számára vonzó választási lehetőségként megmaradassanak a küldeményforgalom piacán.
 - A korábbi postai stratégiákat felül kell vizsgálni, esetleg teljesen újakat kell kidolgozni, s az egyre liberalizálódó környezetben nagyobb szerepet kell kapnia a versenyképesség fokozásának, s egyidejűleg meg kell teremteni a jövedelmezőség kedvező feltételeit.

A felsorolt új, illetőleg módosított elvek öltöttek testet az ún. pekingi postai stratégiában és azokon a nemzetközi konferenciákon, amelyek a posták jövőképével foglalkoznak. Tekintettel arra, hogy a pekingi stratégiát a Posta című szaklap múlt évi számában részletesen is ismertettem, most még néhány új elvre szeretnék hangsúlyt helyezni:

- Az egyetemes postaszolgálat keretén belül
 - bárhol is tartózkodjon az ügyfél – a kommunikációhoz való jogot, mint alapvető jogot biztosítani kell számára. Ugyanakkor az egyetemes szolgáltatási kötelezettség azt is jelenti, hogy a postai szolgáltatónak az általa nyújtott szolgáltatásokat könnyen elérhető módon, megfizethető áron és a legmagasabb minőségi szinten kell nyújtani.
 - A postáknak ahhoz, hogy minőségi szolgáltatásokat tudjanak nyújtani az ügyfeleknek, s versenyképesek is legyenek, felül kell vizsgálniuk belföldi és nemzetközi postahálózataikat abból a szempontból, hogy azok alkalmasak-e a minőségi szolgáltatások lebonyolítására, illetőleg eleget tudnak-e tenni a gyorsaság és a megbízhatóság követelményének.
 - A piac jobb ismeretének és az új termékek bevezetésének az érdekében a jövőben a postáknak sokkal tudatosabb ügyfél centrikus politikát kell kidolgozniuk és folytatniuk.
 - A posták elsőrendű feladata, hogy a már megkezdett postai reformokat, átalakulási, szervezeti változásokat jelentő folyamatokat mielőbb megvalósítsák annak érdekében, hogy helyzetük a küldeményforgalom piacán ne csökkenjen, hanem stabilizálódjon, sőt emelkedjék.
- Erre a legtöbb nyugat-európai országban számos pozitív példát is fel lehetne hozni (német, francia, finn, svéd stb.).

**Milyen feladatok hárulnak a postákra,
így a mi postánkra is a fenti megállapításokból adódóan?**

- Akcióprogramot kell készíteniük a pekingi postai stratégia szellemében, annak főbb elemeit át kell ültetniük a stratégiai, az üzletpolitikai, a gazdasági, a technológiai, az informatikai stb. terveikbe.
- Az új postai stratégiák új feladatok elé állítják a postás szakembereket, mind felső és közép, mind a végrehajtás területén. Ebből következik, hogy valamennyi postának, így a Magyar Posta Rt.-nek is át kell dolgoznia oktatási programját annak érdekében, hogy a stratégiai és az operatív szinteken jól elsajátíthassák a menedzsment által elfogadott intézkedések lényegét, célját.
- A nemzeti postai stratégiát, intézkedési programokat folyamatosan felül kell vizsgálni, és azok végrehajtását ellenőrizni, ugyanakkor a bekövetkezett változások alapján a cselekvési programokat a mindenkori változásokhoz gyorsan kell igazítani.
- Mind a belföldi, mind a nemzetközi postaforgalomban a szolgáltatások minőségi mutatóit folyamatosan ellenőrizni kell, és azokat objektíven értékelni.
- Az egységes hírközlési törvénynek vissza kell tükröznie az általánosan elfogadott egyetemes postajog új elveit, de az EU által megfogalmazott elveket is a versenyhelyezettel kapcsolatban.
- A nemzetközi postai stratégia alapján a Magyar Posta Rt.-nek is meg kell határoznia azokat a prioritásokat, amelyek elősegítik a reformok végrehajtását és gyorsíthatják az átalakulás folyamatát.
- Emelni kell az ügyfelek elégedettségének hányadosát, 2002-2003-ig az ügyfelek jelentős hányada legyen elégedett minden szempontból a Magyar Posta Rt. által nyújtott szolgáltatások minőségével (pl. a kézbesítés színvonalával).
- A magyar postás szakemberekben szükségszerűen erősíteni kell a posta jövőjébe vetett hitet, a humán erőforrás területén új motiváltság rendszert kell kidolgozni, és egy teljesen új oktatási kultúrát kell elfogadtatni és megvalósítani.
- Olyan célszerű és indokolt beruházásokról kell döntést hozni, amelyek mindenképpen elősegítik a versenyképesség fokozását, és folyamatosan javítják a szolgáltatások minőségét a postai szolgáltatási kultúrát.
- Végre ki kell alakítaniuk, a postáknak, így a mi postánknak is egy teljesen új alapokon nyugvó ügyfélkapcsolati rendszert, amely elősegíti a rendszeres és megbízható információnyújtást, tanácsadást a hagyományos és a bevezetésre kerülő új postai és pénzforgalmi szolgáltatásokkal kapcsolatban.

A felsoroltakat azért tartottam célszerűnek papírra vetni, mert úgy vélem, hogy a Magyar Posta Rt. ismét jelentős átalakulás előtt áll. A posta új vezetése nagyon következetes és elszánt a tekintetben, hogy rövid időn belül egy sokkal rugalmasabb és a jövedelmezőség szempontjából is fejlődő vállalattá váljék a társaság. Úgy gondolom, hogy amikor stratégiát csináltunk, számos nemzetközi tendenciát és tapasztalatot nem úgy vettünk figyelembe, illetőleg használtunk föl, mint ahogy kellett volna, s ezért szervezetünk mamut méretűvé vált, amelyet a párhuzamosság, a hatáskörök számának jelentős emelkedése, a nem tiszta profil jellemezett.

Elérkezett az idő tehát arra, hogy most már ténylegesen is pozitív irányban mozduljunk el és erőnket ne az állandó, negatív értelemben vett átszervezés kösse le, hanem határozzuk meg, milyen lépések szükségesek ahhoz, hogy az EU-csatlakozásunkig megoldjunk minden olyan technológiai fejlődéssel, a minőségi kritériumok kidolgozásával, a postajog aktuális kérdéseivel kapcsolatban elengedhetetlenül szükséges intézkedéseket, amelyek nélkül nem érhetjük el az átlagos európai postai szintet sem. Ezek nagyon lényeges kérdések, mert sajnos még mindig alkalmasak vagyunk arra, hogy félvállról vegyünk olyan követelményeket, szükségszerű lépéseket, amelyek nélkül nem válhatunk az EU-országok postáinak méltó partnerévé. Azt is meg kell állapítani, hogy a közép-kelet-európai posták is jelentős változásokon mentek keresztül az elmúlt néhány évben és ez a folyamat náluk nagyon is felgyorsult, így a lengyel, a cseh, a szlovén és a szlovák posták is mérföldkövet jelentő változásokat vezettek be szolgáltatásaikban. El kell ismerni, hogy a mi postánk a jelenlegi fejlődési szakaszában is már sok pozitív eredményt mutathat föl, a szolgáltatás egyes területein egyedülálló és úttörő megoldásokat vezettünk be, de az elmúlt néhány évben mindig módosítottuk a fejlődés irányát, s ez pedig elbizonytalanította egyrészt a postás szakembereinket, másrészt az ügyfeleinket.

A posták a 21. század küszöbén világviszonylatban egy teljesen új alapokon nyugvó postai szolgáltatási szervezetet, kultúrát akarnak megvalósítani, új postai világkép van kialakulóban új szellemiséggel, hozzáállással és felfogással, nem is beszélve az egyre rugalmasabbá váló postai szervezet és szolgáltatói magatartás megvalósításáról. A Magyar Posta Rt.-nek is ezen kell munkálkodnia, figyelembe véve hagyományainkat, eddigi jó tapasztalatainkat, a társadalom új igényeit, valamint a nemzetközi tapasztalatokat és elvárásokat. Remélem és hiszem, hogy sikeresek leszünk és eredményesen fel tudjuk dolgozni megfogalmazott új elveinket és 4-5 éven belül a jelenleginél még megbízhatóbb, új arculatú és kifejezetten az ügyfél érdekében működő modern postává válunk.

