2001. december
6. szám
III. évfolyam

Posta

A MAGYAR POSTA RÉSZVÉNYTÁRSASÁG
ÉS A POSTÁSOK SZAKMAI EGYESÜLETÉNEK FOLYÓIRATA

A TARTALOMBÓL

A postai fejlesztés jövőképe 4

E-kereskedelem a B-C területén – új kihívások előtt a postai logisztika 18

A szolgáltatásminőség biztosítása Szlovákiában 34

A szolgáltatások minősége és mérése 40

Magyar Posta

A győri Széchenyi István Főiskola adott otthont a „Posta, piac, minőség” címmel tartott nemzetközi konferenciának

TARTALOM

Előszó ... 3

DR. MOLNÁR CSABÁNÉ–TAMÁS KATALIN
A postai fejlesztés jövőképe ... 4

DR.-ING.STEPHAN BAUMANN
Konvergenciák a hírközlésben az e-kereskedelem megoldásainak példáján keresztül ... 11

ULRIKE STOPKA
E-kereskedelem a B-C területén – új kihívások előtt a postai logisztika ... 18

DR. MOLNÁR CSABÁNÉ
A szolgáltatásminőség hatás a posta jövőjére ... 27

JANA LOUCKOVÁ–MÁRIA ROSTÁSOVÁ
A szolgáltatásminőség biztosítása Szlovákiában ... 34

ERCSEY IDA
A szolgáltatások minősége és mérése ... 40

Megjelenik kéthavonta. Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt. Üzleti és Logisztikai Központja.
Belföldi előfizetés: Budapesten a kerületi hírlap-ügyfélszolgálati irodákban, a hírlapkézbesítőknél és a Hírlap-előfizetési Irodában (HELÍR) Budapest, VIII. Orczy tér 1., levélcím: HELÍR Budapest 1900. Vidéken a postákon és a kézbesítőknél.
Külföldi előfizetés: Hírlap-előfizetési Iroda (HELÍR) Budapest VIII. Orczy tér 1., fax: 303-3440, levélcím HELÍR Budapest 1900. Példányonkénti ár: 200 Ft, éves előfizetési díj: 996 Ft.

INHALT

Vorwort ... 48

DR. CSABÁNÉ MOLNÁR–KATALIN TAMÁS
Zukunftsbild der Postentwicklung ... 50

DR.-ING. STEPHAN BAUMANN
Konvergenzen im Nachrichtenwesen – am Beispiel von e-commerce Lösungen ... 56

ULRIKE STOPKA
E-commerce im BtoC-bereich – neue Herausforderungen an die Postlogistik ... 62

DR. CSABÁNÉ MOLNÁR
Die Wirkung der Dienstleistungsqualität auf die Zukunft der Post ... 70

JANA LOUCKOVÁ–MÁRIA ROSTÁSOVÁ
Gewahrleistung der Dienstleistungsqualität in der Slowakei ... 78

IDA ERCSEY
Qualität und Messung der Dienstleistungen ... 85

Posta

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

III. ÉVFOLYAM 6. SZÁM
2001. DECEMBER

A szerkesztőbizottság elnöke: *Dr. Oláh László*
Társelnök: *Szivi László*
Tagjai: *Cser János, Dömötörné dr. Ács Katalin, Dvorák Ede, Kaszás Zoltán, dr. Lovászi József, dr. Molnár Csaba, Nagy Miklós, Tahy László*

Közlési feltételek:

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

E számunk szerzői:

DR. VASVÁRI ISTVÁN
Széchenyi István Főiskola, főiskolai docens

DR. MOLNÁR CSABÁNÉ
Magyar Posta, fejlesztési igazgató; Széchenyi István Főiskola, tanszékvezető

TAMÁS KATALIN
Magyar Posta, Postaforgalmi Főigazgatóság, főmunkatárs

DR.-ING. STEPHAN BAUMANN
Drezdai Műszaki Egyetem

ULRIKE STOPKA
Drezdai Műszaki Egyetem

JANA LOUCKOVÁ
Szlovák Posta

MÁRIA ROSTÁSOVÁ
Zsolnai Egyetem

ERCSEY IDA
Széchenyi István Főiskola, főiskolai adjunktus

ISSN 1419-6239

Szerkesztő: *Dvorák Ede*
Nyomdai előkészítés: *Gaál Krisztina*
Szerkesztőségi titkár: *Tófalvi Krisztina*
Felelős kiadó: *Kalmár István*
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

Előszó

Kedves Barátaim, Tisztelt Kollégák!

Köszöntöm Önöket a „POSTA" különszámának megjelenése alkalmából. Ez a szám a 2001. október 30-án Győrben „Posta, Piac, Minőség" címmel tartott nemzetközi konferencia előadásainak szerkesztett változatát tartalmazza.

A konferenciát a Magyar Posta Rt. és a Széchenyi István Főiskola támogatásával a Főiskola Postaüzemi Tanszéke szervezte. A rendezvény a Főiskolai Tudományos Napok programsorozatába tartozott.

Külön aktualitást adott, hogy a Postaüzemi Szak huszonöt éve bocsátotta ki első végzős évfolyamát, és intézményünk életében a jelenlegi az utolsó „főiskolai" év, mert reményeink szerint 2002-től az Országgyűlés jóváhagyja egyetemmé történő minősítésünket.

A Posta és a Főiskola közötti, a rendezvény során is megmutatkozó együttműködés hosszú időre – tulajdonképpen a Főiskola megalakulásának kezdeteire – nyúlik vissza. A Főiskola szempontjából is fontos, a Postaüzemi Tanszék munkájában döntő jelentőségű az a támogatás, amelyet mind anyagi, mind szellemi területen a Magyar Posta Rt. nyújt. Ezért aztán természetesnek tartjuk, hogy a tehetségünk és tehetségük szerint lehető legjobban képzett szakemberek kibocsátása mellett, mint korábban úgy a jövőben is a jelenlegihez hasonló tudományos rendezvények szervezésével is segítsük a szakma fejlődését.

A konferencia alapvető célja volt, hogy a címben is jelzett témában ütköztessük a postapiac és kereskedelem, illetve a postapiac és a minőség kölcsönösen összefüggő, egymással szemben követelményt támasztó, részben már megoldott, de az újabb és újabb igények miatt mindig újra termelődő szempontjait, feladatait.

Úgy gondoltuk, hogy informatív és hasznos lesz, ha külföldi szakértők által a Németországban és Szlovákiában fennálló helyzetről, és elgondolásokról is tájékozódhatunk. Ezért a Drezdai Műszaki Egyetemről és a Zsolnai Egyetemről is felkértünk kollégákat a témakörbe vágó előadások megtartására, illetve az ő előadásaik anyaga is szerepel a cikkek között.

A postai piac és a szolgáltatási minőség tényezői az utóbbi időben jelentősen felértékelődtek. Úgy gondoljuk, hogy ezek megismerése, megértése, a szolgáltató üzem működésében és fejlesztésében, a piaci pozíciók megőrzésében, megerősítésében, a kívánatos gazdasági eredmények elérésében döntő jelentőségű. Azt reméljük, hogy a konferencia anyagának közreadásával, a megismerés tágabb lehetőségének biztosításával ezt a célt szolgáljuk. Terveink között szerepel, hogy hasonló tematikus konferenciákat a továbbiakban is szervezünk. Tudjuk, hogy egy-egy ilyen konferencián a téma iránt érdeklődőknek mindig csak kisebb hányada jelenhet meg személyesen. Ezért most is és előre is köszönetet mondunk a lap szerkesztőinek az érdeklődő szakemberek tágabb körének elérését biztosító különszám kiadásáért, megjelentetéséért.

Végül ezúton is megköszönjük a felkészült szerzők munkáját, a támogatók segítségét és kérjük a Tisztelt Olvasók e témakörre vonatkozó észrevételeit és érdeklődésükre számot tartó új témákra vonatkozó javaslatát.

Dr. Vasvári István
főiskolai docens

DR. MOLNÁR CSABÁNÉ–TAMÁS KATALIN

A postai fejlesztés jövőképe

A Magyar Posta Rt. hazánk egyik legfontosabb, legnagyobb logisztikai cége, melynek tevékenységi köre a levélposta, csomagposta, előfizetéses hírlap, kereskedelem, gyorsszolgálat, belföldi postautalvány, díjbeszedés, pénzintézeti ki- és befizetések, takarék és biztosítás közvetítés és értékpapír értékesítés.

Ezen tevékenységeket a 7 regionális igazgatóság, 3247 postahelyen 10.992 kézbesítőjáráson végzi. A Posta logisztikai hálózata 1103 kispostából, 584 közép postából, 118 nagypostából. Ezen kívül jelentős a vállalkozásban működtetett postahelyek száma, amely napjainkban 380. A posták mellett megjelentek a Kirendeltségek, ezek főleg üzletházi posták és egyéb intézményekben működő, nagyobb postahelyek kihelyezett munkahelyei.

Logisztikai elemként említhetjük a szállító eszközöket is, amelyek állományi száma a vasúti kocsiból 41 db, gépkocsiból 2206 db, motorkerékpárból 343 db, segédmotoros kerékpárból 844 db. Jelentős a kerékpár állomány: 11638 db.

Meg kell említenem, hogy a gyalog kézbesítő járások száma 2225.

Logisztikai hálózatunkat néhány forgalmi adat is jellemzi. A felvett közönséges küldemények száma naponta 2200 ezer, a könyvelt küldeményeké 300 ezer, címezetlen nyomtatványok 981 ezer darab.

A 2000 évben a bevételek (91038 millió Ft) 63 %-a a küldeményforgalomból, 34% a pénzforgalomból származott, a megmaradt 3 % egyes bevételekből származik.

A postai stratégia

A stratégia meghatározza a Magyar Posta jövőképét. Ezen célok szerint cégünk az egyetemes szolgáltatói szerepkör mellett más piacokra való betörést is tervez.

1990-ben a Magyar Posta három részre szakadt. Így alakult meg a MATÁV és az Antenna Hungária Rt. A jövő évben a távközlési monopólium megszűnésével lehetőség nyílik rá, hogy a Magyar Posta Rt. visszatérjen a távközlési piacra. Ezen elgondolás alapján megalakult a Magyar Posta TETRA Rt-t, ami a készenléti mobilszolgáltatást célozta meg.

A Posta jelentős szerepet kíván vállalni az informatikai szolgáltatások területén is, ahol kihasználva a logisztikai hálózatot FULL SERVICE szolgáltatásokat kíván nyújtani (EKR, PEP projekt).

A Posta LogÉrt Rt segítségével a jelenleg is jelentős szállítási és feldolgozási hálózatnak fejlesztése és bővítése valósul meg.

A teljes körű szolgáltatások a banki tevékenységek végzésével lesz teljesen kerek egész, amelynek egyik jelentős pillére lesz a Magyar Posta Rt. leányvállalatai sorában megjelenő Postabank Rt.

A stratégiai célok megvalósításához néhány elengedhetetlenül fontos, a Posta jövőjét is meghatározó fejlesztés szükséges.

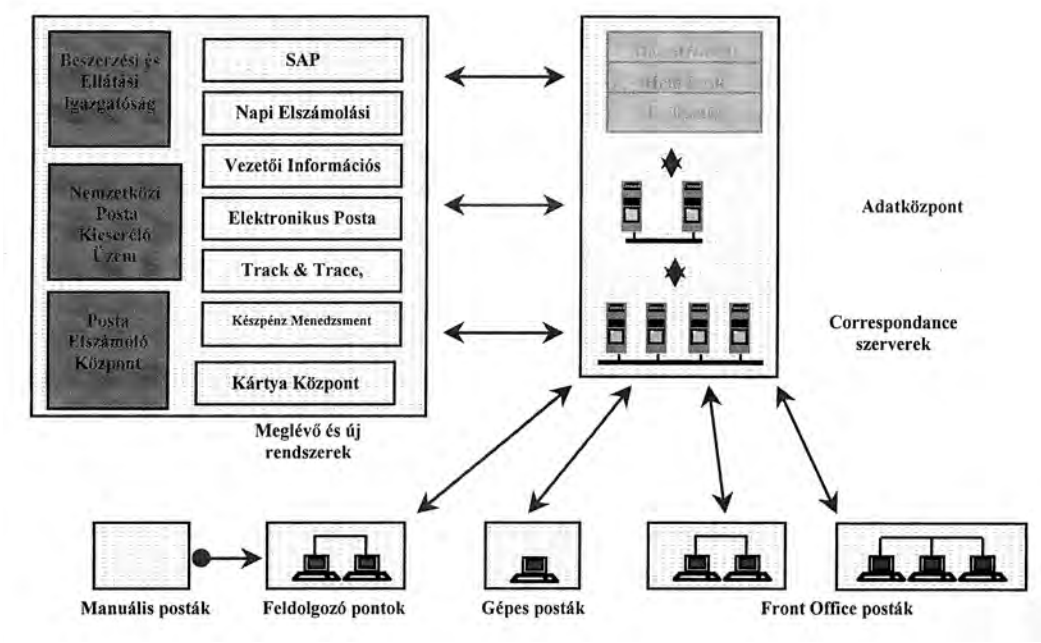
IPH /PostaNet

Az egyik ilyen fontos fejlesztés az Integrált Postahálózat, mai nevén PostaNet.

A PostaNet célja, hogy informatikailag támogatva legyenek azok a háttértevékenységek, amiket eddig manuálisan végeztek, és a küldemények a megjelenés helyén már bekerülhessenek a rendszerbe. Ez a rendszer megteremti az egységes, rugalmas felvételi és háttérmunkahelyet a postai szolgáltató helyeken.

Közel 4300 munkahely munkáját fogja számítógéppel támogatni a 200 legforgalmasabb postán (a Magyar Posta Rt. forgalmának 60 %-át ezen szolgáltató helyek teszik ki). Minden belső munkahelyen (felvétel, rovatolás, kiosztás, leszámolás, főpénztár, vezetés) gépesítve lesz, amik egy nagy országos hálózatba kapcsolva fognak működni.

Az Integrált Postahálózat felépítése



Az IPH / Postanet rendszerben napjainkig megtörtént az 502 db, háttérmunkahelyet támogató gépes posta letelepítése és megkezdődött az ügyfél kiszolgálás és a háttérmunkát segítő, 3 db FRONT OFFICE posta éles üzemmódban történő működtetése (Szigetszentmiklós, Esztergom, Rákoskeresztúr,).

Az IPH / Postanet rendszer kiépítése mellett a stratégiai célok megvalósításában fontos szerepet kap a Posta logisztikai rendszerének megújítása, amely segítségével hatékonyabbá, mobilisabbá, gyorsabbá válik a hálózat.

Az Országos Logisztikai Központ

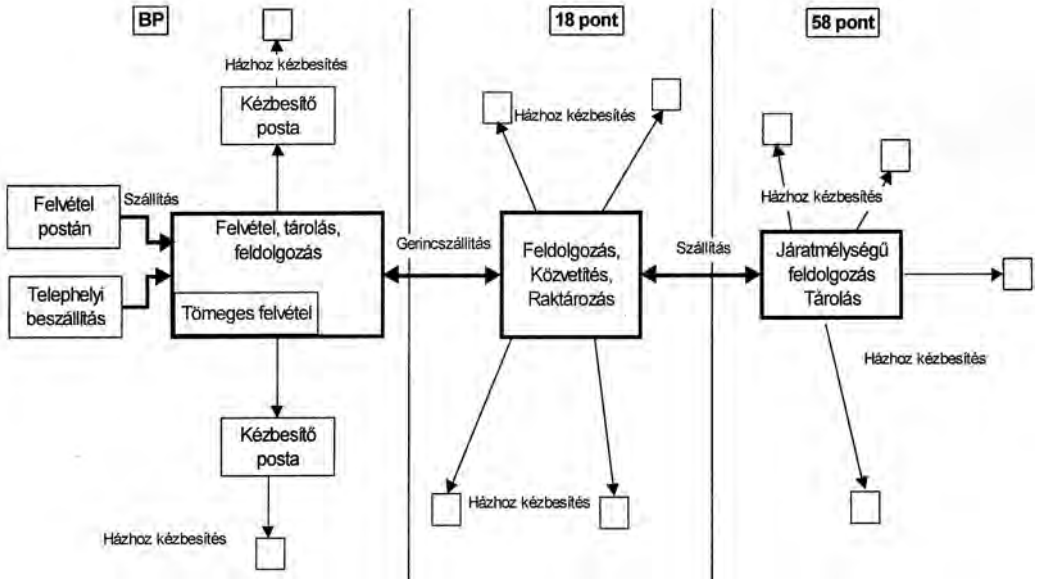
A postai logisztika egy komplex rendszerként működő egység, amelybe a postai tevékenységek és a logisztikai szolgáltatások mellett (kereskedelmi csomag, elektronikus kereskedelem, raktározás, szállítmányozás) beletartozik a beszerzés és az ellátás is. Ezen három fő elem veszi igénybe a "termelési rendszert", azaz a szállítást és a feldolgozást.

Sajnálatos módon a Posta feldolgozó rendszere napjaink technológiai fejlődésétől elmarad. A Magyar Posta Rt. egy Országos Logisztikai Központ létrehozásával fejleszti az elavult technológiát. Ez a logisztikai bázis Budapest mellett Budaőrsön létesülne. Magyarország sajátos helyzete miatt a Budapest központú az egész ország, így a küldeményforgalom 65-70 %-a itt koncentrálódik. A központ automatizálása csak abban az esetben gazdaságos, ha a ezt a fővárosban helyezzük el.

Miért nélkülözhetetlen az Országos Logisztikai Központ megvalósítása?

- A gépesített és automatizált feldolgozási rendszer megteremtése,
- A küldemény kézbevétel számának, illetve a költségeknek a csökkentése,
- A nagy ügyfelek kultúrált kiszolgálása, igényeikhez gyors igazodása,
- Országos napilapok, színes lapok informatikai támogatásának szükségessége,
- A napilap expediálás technológiai támogatása,
- A Magyar Posta Rt. piaci pozíciójának erősítése, versenyképességének javítása,
- A minőség javítása,
- A fuvarozás és a szállítmányozás alapjainak megteremtése,
- Európai Uniós normáknak való megfelelés miatt.

A következő ábra bemutatja, hogy milyen hatás várható Budapesten és az ország többi pontján a Logisztikai Központ felépülése után.:



Az Magyar Posta Rt. ez évben a forgalmi előrejelzések, a hálózat leterhelésének és a kapacitások optimalizálása érdekében létrehozta a Forgalom Menedzselési Központot, amely szoros kapcsolatban lesz az Országos Logisztikai Központtal. Ennek az együttműködésnek a két szervezet között kétirányúnak kell lennie.

Egyrészt a Forgalom Menedzselési Központ küldeményforgalmi előrejelzéseket fog küldeni az ország különböző pontjairól összegyűjtött adatok alapján az Országos Logisztikai Központ részére, a várható terhelésre való felkészülés, valamint a hatékony munkaszervezés ellátása érdekében. Ezáltal megvalósul a tervezhetőség, a megfelelő munkaszervezés és növelhető a munka hatékonysága.

Másrészt a Forgalom Menedzselő Központ további feladata a tényleges forgalmi adatok gyűjtése, rendszerezése, folyamatos elemzése, amit az Országos Logisztikai Központ biztosít. Ezzel megteremve a lehetőségét egy gazdaságos, minőségi feldolgozás alapjának.

A postai hálózat racionalizálása

A Magyar Posta Rt.-t, a gazdaságos működtetésnek és az Egyesített Hírközlési Törvénynek valamint a Végrehajtási Rendeletnek való megfelelés arra kötelezi, hogy az aktuális 3200 pontos hálózatát racionalizálja. Sajnálatos módon a postai szolgáltató helyek közül 2000 posta forgalmi intenzitása nagyon kicsi, ezért olyan lehetőségeket kell keresni, amivel gazdaságosabbá, hatékonyabbá tehető a hálózat.

Megvizsgálásra került több lehetőség is, ezek közül a legcélravezetőbbek a következő megoldások:

- Az állandó és a mozgó szolgáltatások optimális arányának meghatározása,
- Telematikai szolgáltatások nyújtása kistelepüléseken,
- Kereskedelmi tevékenységek végzésének lehetősége,
- Vállalkozásba adás.

Az utolsó lehetőség esetében több megoldás is megvalósítható, sőt már megvalósításra is került. Ide sorolható a postamesterség, postaügynökség, bolt a boltban, egyéb hálózatok integrálása vagy a teleház-telepostaház együttműködése.

A gazdaságos működés, működtetés mellett nem szabad megfeledkezni a minőségi elvárások teljesítéséről sem, ami érdekében a fejlesztés legalább olyan fontos.

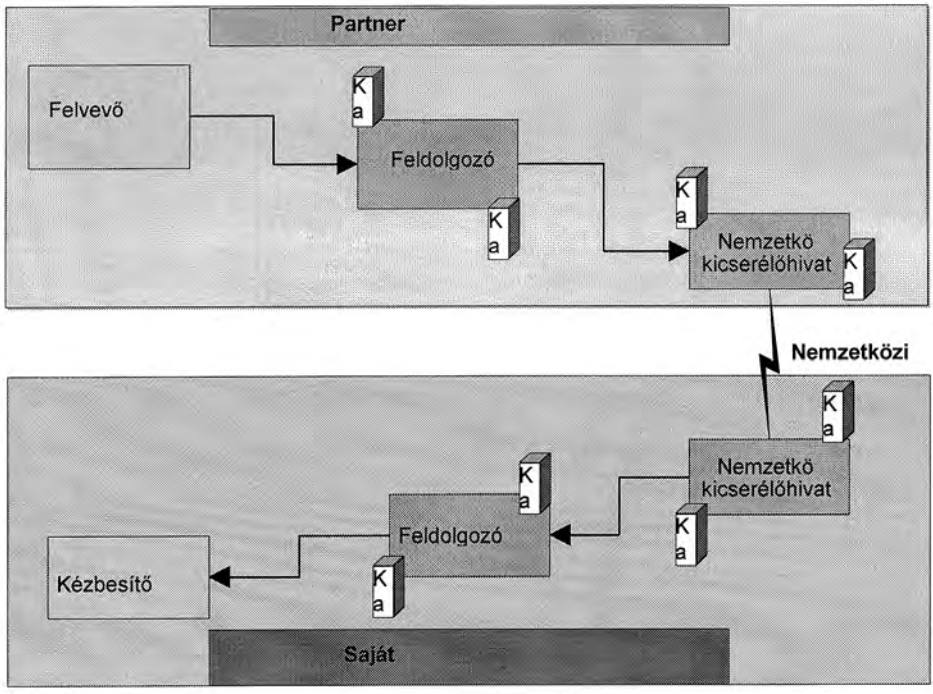
A UNEX-Lite mérések

1998-ban a PostEurop és az EU-hoz csatlakozni kívánó 11 Közép- és Kelet-európai ország aláírta a Brüsszeli Egyezményt, amelynek célja, ezen országok felzárkóztatása az EU postai direktívában megfogalmazott minőségi követelményekhez. Az ebben vállaltak teljesítésére indított programok egyike a UNEX Lite projekt, melynek feladata egy végponttól végpontig tartó átfutási idő mérési rendszer bevezetése a csatlakozni kívánó országokban, annak érdekében, hogy a postai irányelvben meghatározott követelményeket a posták közép távon teljesíteni tudják.

A Magyar Posta már a kezdettől részt vesz a – további 19 országot érintő – végponttól végpontig tartó, fővárosok között – jelenleg összesen 143 relációban – az IPC (International Post Corporation) szervezésében, az IPSOS bonyolításával végzett nemzetközi levél átfutási idő mérésben. Cél, hogy az összes EU tagország, valamint csatlakozni kívánó ország bekapcsolódjon a programba.

Vállalta, hogy még ez évben megteremtjük a technikai feltételeit a chip-kártyával ellátott diagnosztikai tesztlevelek rendszeres használatának. Ennek érdekében rádiófrekvenciás érzékelő kapuk felszerelésére kerül sor mind a Nemzetközi Kicserélő Hivatalban, mind pedig a Budapesti Levélfeldolgozó Üzemben. E kapuk érzékelik a – kívülről normál – küldeményben elrejtett diagnosztikai kártyák áthaladását, regisztrálva az érkezés, valamint indítás pontos időpontját. Ezen információk adatátviteli úton kerülnek a brüsszeli adatfeldolgozó központba, ahol a mérési adatokat kiértékelik és az eredményeket megküldik az érintett postaigazgatásoknak.

A speciális tesztlevelek használata – a technikai eszközök alkalmazása során – lehetővé teszi, hogy a végponttól végpontig terjedő mérési módszerrel, a technológiai szakaszok átfutási részidejét megállapítva, a kritikus küldemény-továbbítási szakaszokat is diagnosztizáljuk.



CAPE nemzetközi zárlat nyomkövetési rendszer

A nyugat-európai posták között már évek óta üzemel egy olyan brüsszeli diszpécser központú minőségbiztosítási és egyúttal átfutási idő függő nemzetközi végdíj elszámolási rendszer, melynek alapja az indított és érkeztetett postai zárlatok adatainak számítógépi rögzítése, majd elektronikus üzenetek formájában való kicserélése a partner postaigazgatásokkal. A PostEurop és az EU csatlakozásra készülő országok postái között 1998 szeptemberében vezérigazgatói szinten aláírt szolgáltatás minőség fejlesztési egyezmény előirányozza ennek a rendszernek a kiterjesztését a csatlakozó országokra. A végső cél természetesen a nemzetközi postai szolgáltatások gyorsaságának és biztonságosságának garantálása minden Európán belüli relációt tekintve. A konkrét fejlesztések 2001-2002-ben valósulnak meg az ún. CAPERS projekt keretén belül.

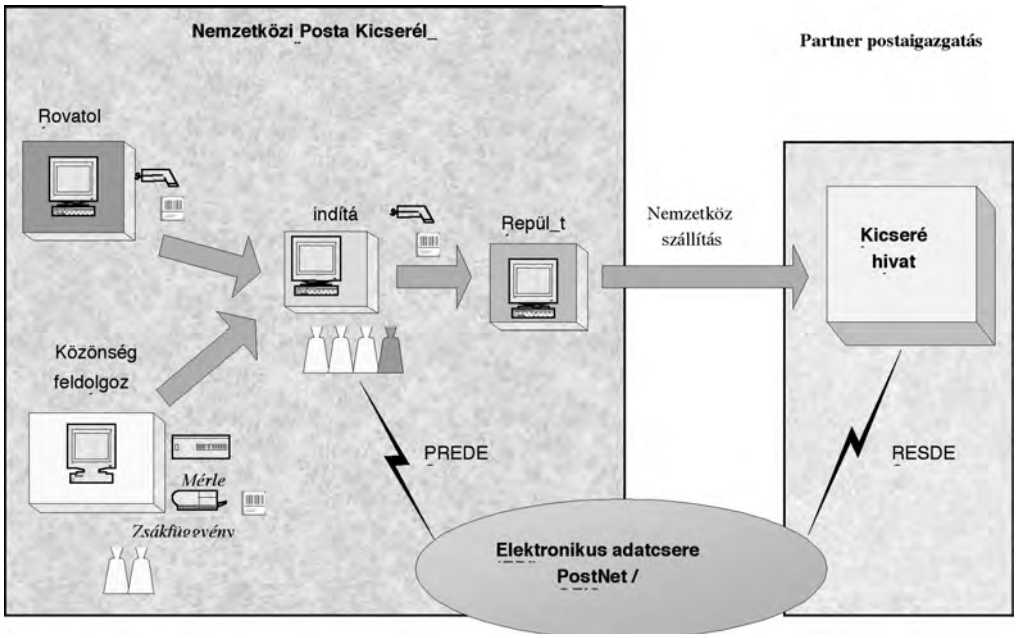
A CAPE rendszerben a legsűrűbben használt egységek – a zárlatok továbbítására szolgáló ún. egységképzők (zsákok, egységládák, konténerek) – nyomkövetését valósítják meg.

A zárlat indítási tervnek megfelelő időpontban lezárt egységképzőket lemérik, és valamennyi lényeges adatukat rányomtatják egy vonalkódos azonosítóval is ellátott zsákfüggvényre.

Ha egy zárlat minden zsákja lezárásra került, az elkészült zárlat dokumentumai is kinyomtatódnak, és egy PREDES típusú elektronikus EDI üzenet kerül megküldésre a címzett postaigazgatás részére a tartalmazott zsákok és nyomkövetett küldemények adataival együtt.

A címzett postaigazgatás valamennyi érkezett egységképző azonosítóját beszkenneli, rögzíti azok érkezési állapotát és súlyát. Valamennyi egységképzőjének megérkezését követően RESDES üzenettel igazolja vissza a zárlat megérkezését azok feladóinak.

A Magyar Posta Rt.-nél a rendszernek ezt a részét 2001-2002 során az IPS felhasználói és a PostStar automatikus kommunikációs szoftver legújabb verzióit használva tervezik a Nemzetközi Postakicserélő Üzemben beindítani.



Lakossági levélszekrény-család

Az Egyesített Hírközlési Törvényben megfogalmazásra került, hogy mikor tud a posta megfelelően kézbesíteni.

Ezen elvárások alapján felmérés készült a lakossági levélszekrények helyzetéről az elmúlt év során a Regionális Igazgatóságok segítségével a kézbesítők bevonásával.

Megállapításra került, hogy ma Magyarországon 4 283 937 címhely van, ebből közel 600 000 helyen egyáltalán nincs levélszekrény, továbbá 900 000 címhelyen alkalmatlan a levélszekrény kézbesítésre, annak állapota, vagy mérete miatt.

Az ügyfeleinktől elvárjuk a megfelelő levélszekrény felszerelését, ezért kifejlesztésre került egy „család", amelynek prototípusai már elkészültek.

A levélszekrények méreteinek kialakításánál a támpontot, a postán feladható legnagyobb levélméret adta, azaz:

- Össz kiterjedése nem lehet több 90 cm-nél,
- Ebből is a leghosszabb oldal 60 cm-t nem haladhatja meg.

A Magyar Posta Rt. azzal teszi megkülönböztethetővé a jelenlegi kereskedelmi kínálattól, a logojával fémjelzi azokat. A levélszekrények anyaga fém, ami miatt kültéri és beltéri használatra is alkalmasok. Többféle színben kerülnek majd forgalomba.

A levélszekrények egyik legfontosabb jellemzője a zár, amelyhez a kulcsok kialakítása egyediséget hordoz magában és csak a Posta csináltathat belőle plusz példányokat, és csak a megadott kulcsmásoló cégnél. Ezzel is növelve a lakosság igényinek megfelelő kielégítését.

Kisméretű levélszekrények

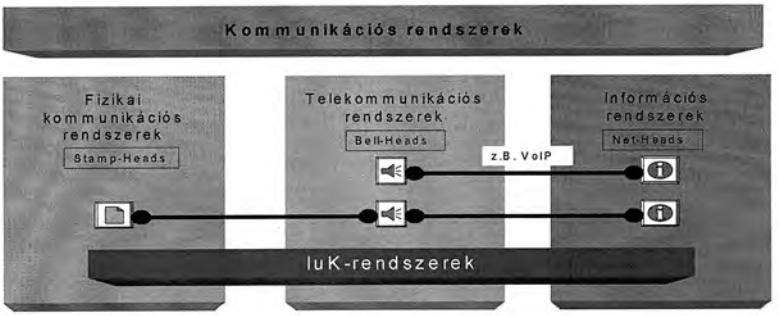
Cikkünkben a teljesség igénye nélkül, csak egy keresztmetszetét mutattuk be a postaforgalmi fejlesztésnek.

DR.-ING. STEPHAN BAUMANN

Konvergenciák a hírközlésben – az e-commerce megoldások példáján

A hírközlés ma kialakult képe történelmileg három alapvető oszlopra, a fizikai kommunikációra (levél, csomag, ...), a telekommunikációra és az információra épülve alakult ki.

Ma a három alkotórész konvergenciájával állunk szemben, ami egy teljesen újfajta szemléletmódot nyit az információs és kommunikációs technikák hihetetlen fejlődése, a piacok liberalizációja és az információs és kommunikációs rendszerek által.



1. ábra: Konvergenciák és szinergiák

Kiváló példának tekinthető erre a konvergenciára az elektronikus kereskedelem (e-commerce). Egy ilyen rendszer elvi felépítése és a csomagküldő, expressz és postai szolgáltatásokba történő bekötése látható a 2. ábrán.

2. ábra: A KEP-szolgáltatások az e-commer-cel

A postai szolgáltatások feladata azonban nem csak az e-commerce rendszerek teljesítési segítése, hanem azok ezt a platformot egyre növekvő mértékben saját igényeik szerint is használják.

A klasszikus postaszolgálat az Internetet egyre inkább a következőkre használja:

- Információk (rendszerspecifikus és általános)
- Reklám / üzletszerzés
- Szolgáltatások értékesítése
- Ügyfélmegtartás.

Ennek példái:

- küldeménykövetés (Tracking&Tracing)
- az ePost rendszer
- elektronikus aláírás
- PC-bérmentesítés.

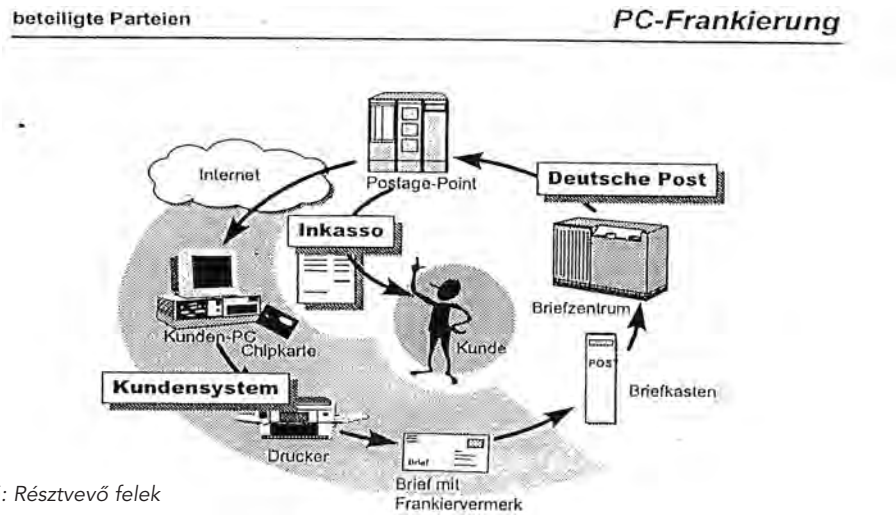
A PC-bérmentesítés

A postabélyegek ill. bérmentesítési szolgáltatások értékesítése ma az alábbi formákban történik:

1. Klasszikus bélyeg eladás a postaablaknál, automatából vagy ügynökségekben,
2. Bérmentesítő gép (engedményadási lehetőség),
3. Bélyegek küldése számlára/lekönyvelésre.

A közeli jövőben ezt a hagyományos bélyegkereskedelmet a PC-bérmentesítés fogja kiegészíteni.

A PC-bérmentesítés a bérmentesítés új fajtája a Német Postánál, mellyel az ügyfelek egy kereskedelmi forgalomban kapható (hagyományos) személyi számítógép (PC), nyomtató és kiegészítő szoftver ill. esetleg hardver alkalmazásával valamint a Német Postával megkötött Internet-hozzáférési szerződés keretein belül „digitális bérmentesítési jelzéseket" nyomtathatnak levelekre, postai levelezőlapokra stb.



3. ábra: Résztvevő felek

A bérmentesítéshez szükséges „bélyegértéket" heti vagy havi portóösszegként az Interneten, az un. Postage-Point-on vásárolhatják meg. A portóösszeg tetszőleges bérmentesítési értékekben használható fel. A fizetésre a megegyezett számla megterhelésével kerül sor.

beteiligte Parteien	Résztvevők
PC-Frankierung	PC bérmentesítés
Postage-Point	Postage-Point
Internet	Internet
Inkasso	Inkasszó
Kunden-PC Chipkarten	Ügyfél PC Chipkártya
Kundensystem	Ügyfélrendszer
Drucker	Nyomtató
Brief mit Frankiervermerk	Bérmentesítő jelzéssel ellátott levél
Briefkasten	Levélláda
Briefzentrum	Levélfeldolgozó-központ
Deutsche Post	Német Posta

Az egyszer megvásárolt portóösszeg a tarifabiztosítás miatt csak korlátozottan érvényes és ezért azt legkésőbb 3 hónapon belül fel kell használni. A követelés azonban nem évül el. A Postage-Point-on keresztül történő aktualizálás után a követelés tovább használható.

Milyen célcsoportot akarunk ezzel elérni?

A PC-bérmentesítés elsősorban üzleti ügyfelek számára alkalmas megoldás, az un. small-office/home-office területen; vagyis kisebb üzemek ill. irodák, pl. szabadfoglalkozásúak, orvosok, ügyvédek, kisiparosok részére, akik hetente átlagosan maximum 200 küldeményt adnak fel és leveleiket a PC-vel készítik vagy a borítékok vagy címkék feliratozását a PC segítségével oldják meg.

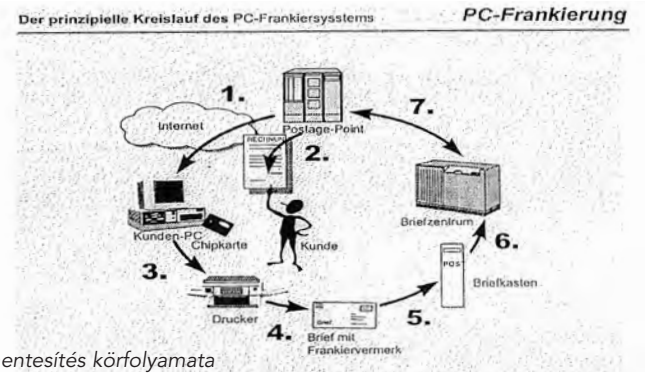
Bérmentesítés

A bérmentesítés vagy közvetlenül az Interneten keresztül történik, vagyis minden egyes bérmentesítéshez egy Internetre való rákapcsolódás szükséges.

Egy további lehetőséget nyújt az a speciális biztonsági hardver, amelyet a PC-hez kell kapcsolni és ezzel Internet költségeket takarít meg. Ez az un. safebox, pl. egy dongle vagy egy chipkártya kártyaolvasóval, lehetővé teszi az ügyfélnek, hogy a szükséges bérmentesítési értéket az Internetről csak egyszer töltse le és az adott küldeményeket ezután offline módon a PC segítségével bérmentesíthesse.

A PC-bérmentesítés vagy a dokumentumok elkészítési folyamatába van integrálva, pl. a Word programba, vagy pedig közvetlenül a borítékra, a feliratozó címkére vagy a levelezőlapra kerül.

Ablakos borítékok alkalmazása esetén ezért a bérmentesítés a dokumentumba, közvetlenül a címzés fölé, pl. a Word-ből kerül elhelyezésre.



4. ábra: A PC-bérmentesítés körfolyamata

Der prinzipielle Kreislauf des PC-Frankierssystems	*A PC bérmentesítő rendszer elvi körfolyamata*
Postage-Point	Postage-Point
Internet	Internet
Kunden-PC Chipkarten	Ügyfél PC Chipkártya
Drucker	Nyomtató
Brief mit Frankiervermerk	Bérmentesítő jelzéssel ellátott levél
Briefkasten	Levélláda
Briefzentrum	Levélfeldolgozó-központ
Kunden	Ügyfél

A PC-bérmentesítés elvi körfolyamata

A PC-bérmentesítés hét lépésből épül fel, melyeket az alábbiakban bemutatok és röviden elmagyarázok:

1. A PC segítségével a Német Posta ügyfelei (kiegészítő szoftver ill. esetleg hardver, pl. mikroprocesszoros chipkártya) az Interneten keresztül a PC-bérmentesítéshez egy portóösszeget töltenek le.
2. A portóösszegnek megfelelően inkasszóra kerül sor, pl. az ügyfél számlájáról történő lekönyveléssel.
3. A portóösszegből, amely az ügyfélnél egy elektronikus pénztárcában kerül letárolásra, addig lehet érvényes bérmentesítő bélyegeket tetszőleges összegekben a saját nyomtatón kinyomtatni, amíg a követelést fel nem használták.
4. Az ügyfél által felnyomtatott PC-bérmentesítő jelzés olvasható adatokat tartalmaz, valamint egy géppel olvasható, kétdimenziós mátrix-kódot (2D-barcode), amelyet a Német Posta többek között az érvényesség ellenőrzésére használ.
5. A PC-vel bérmentesített postai küldemény a Német Posta által rendelkezésre bocsátott lehetőségeken keresztül – pl. levélládák, postahivatalok – adható fel.
6. A PC-vel bérmentesített küldeményt a Német Posta a bérmentesítés érvényességének ellenőrzése után kézbesíti.
7. Clearing a Postage-Point-tal.

Az ügyfél rendszere

Az ügyfél rendszere tartalmazza a hardvert és a szoftvert, amit az ügyfél a PC-bérmentesítéshez felhasznál. A rendszer szabályozza az ügyféllel interaktív módon a portóösszeg letöltését és tárolását és a bérmentesítő jelzés kinyomtatását.

Az ügyfél rendszere különösen egy „safe-box" elnevezésű kriptografikus modult tartalmaz, többek között a pénztárca és más biztonsági elemek elraktározására.

A következő előfeltételeket kell teljesíteni:

- A PC-bérmentesítésre alapvetően bármely PC alkalmas.
  Nyomtatóként olyan tintasugaras vagy lézernyomtatóra van szükség,
  melynek felbontása legalább 300 dpi.
- A PC-bérmentesítéshez lényegében egy kiegészítő szoftver és egy internet hozzáférés
  valamint esetleg egy a PC-hez kapcsolt különleges hardveregység,
  pl. egy dongle vagy egy chipkártya kártyaolvasóval szükséges.

A PC-bérmentesítés nem kizárólag Windows termékekre korlátozódik.

A PC-bérmentesítő rendszerek forgalmazói/készítői szabadon dönthetnek arról, hogy termékeikkel más rendszereket, pl. Unix/Linux vagy MAC, is támogatnak.

A Deutschen Post rendszerei

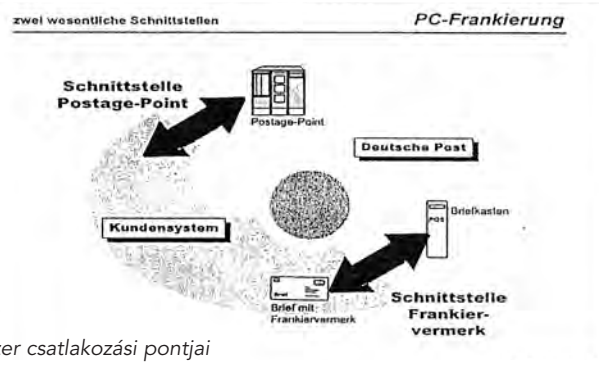
A Német Posta vállalja a küldemények gyártását és elvégzi a szükséges kibiztosítást. Egy Postage-Point-ot bocsát rendelkezésre az Interneten, amelyen keresztül a portóösszegeket le lehet tölteni.

Egyéb díjakat (pl. ügyfélrendszer forgalmazók) a Postage-Point nem számol fel. A PC-bérmentesítéskor engedményeket nem nyújtanak. A Postage-Point 2001 májusa óta rendelkezésre áll.

Csatlakozási pontok

Bevezetési feltételként a PC-bérmentesítő rendszerek készítői számára a Német Posta rendszereihez szabványosított „csatlakozási pontokat" (lásd 5. ábra) határoztak meg.

- *A Postage-Point csatlakozási ponton* keresztül többek között a portóösszeget töltik le
  a Postage-Point-ról az ügyfélrendszerbe
  és egy alkalmazási profilt visznek be az ügyfélrendszerből a Postage-Point-ba.
- *A Bérmentesítési jelzés csatlakozási pont* határozza meg,
  hogy néz ki egy bérmentesítési jelzés és milyen legyen annak felépítése ahhoz,
  hogy a levélfeldolgozó központban azt olvasni lehessen.



5. ábra: A teljes rendszer csatlakozási pontjai

zwei wesentliche Schnittstellen	A két lényeges csatlakozási pont
Schnittstellen Postage-Point	Postage-Point csatlakozás
Kundensystem	Ügyfélrendszer
Brief mit Frankiervermerk	Bérmentesítő jelzéssel ellátott levél
Briefkasten	Levélláda
Brief mit Frankiervermerk	Bérmentesítő jelzéssel ellátott levél
Schnitstelle Frankiervermerk	Bérmentesítő jelzés csatlakozási pont
Deutsche Post	Német Posta

Digitális bérmentesítési jelzés

A bérmentesítési jelzés teljesen másképpen néz ki, mint a mai bérmentesítő felülbélyegzések vagy a szokásos levélbélyegek. A PC-bérmentesítést a szokásos olyan adatok mellet, mint a dátum és a díj egy különleges mátrix-kód (2D-Barcod, lásd 6. ábra) jellemzi.

Ez a mátrix-kód olyan információkat tartalmaz a mindenkori küldeményre vonatkozóan, amelyek a bérmentesítés manipulációját, pl. saját készítésű bérmentesítő jelzéssel vagy a bérmentesítés másolásával, jelentősen megnehezítik és az automatikus szortírozást lehetővé teszik.

6. ábra: A 2D bérmentesítő kód

Biztonsági aspektusok

Az összes Interneten keresztül futó adat (bejövő és kimenő információk) úgy van kódolva, hogy harmadik fél ezeket az információkat ne használhassa visszaélésre.

Ezen felül fennáll annak lehetősége, hogy minden bérmentesítést az ügyfél által a PC-n vezetett „kimenő füzetben" ellenőrizzenek.

A hibásan elkészített bérmentesítéseket egy különleges „visszaküldési eljárással" semmissé lehet tenni.

Terhelések könyvelése

A Német Posta által készített piackutatás azt mutatja ki, hogy az erre a termékre szóba jöhető ügyfelek kizárólag a terheléses lekönyvelést kívánják. Ennek során egy olyan fizetési módról van szó, amelyet eddig is alkalmaztak már a portóösszeg kiegyenlítésére.

A piac meg fogja mutatni, hogy az ügyfelek elfogadják-e, és ha igen, milyen mértékben a fentiekben bemutatott PC-bérmentesítési eljárást. A bérmentesítés számítógépesítésén felül az alkalmazásra kerülő 2D mátrix-kódban nagyon érdekes lehetőség rejlik a levélszortírozás kódolási eljárásainak jövőbeli fejlesztéséhez.

ULRIKE STOPKA

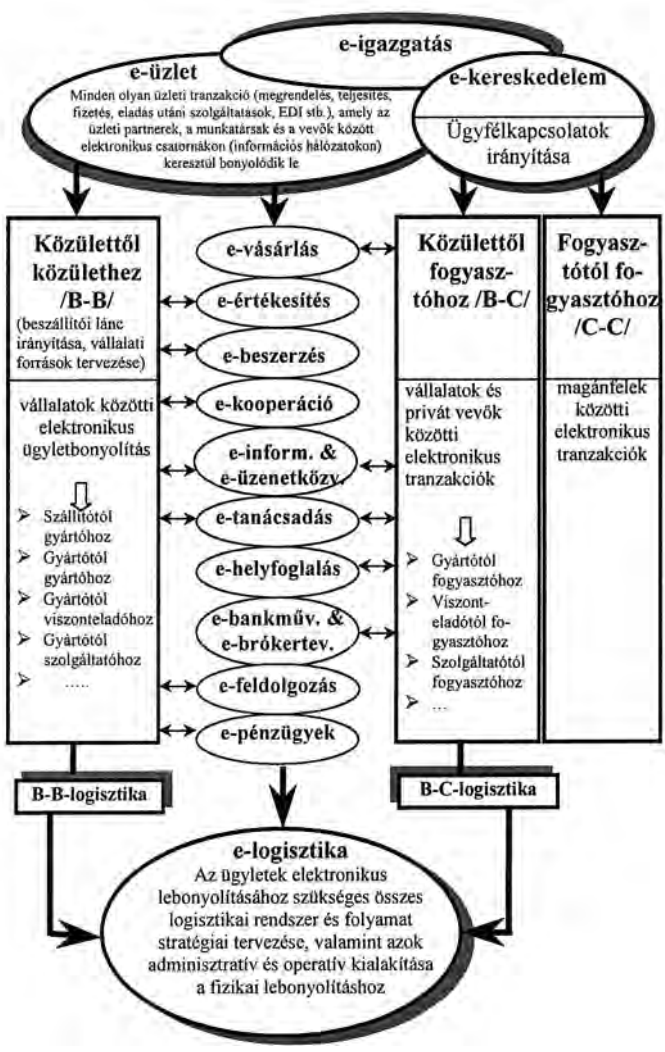
E-kereskedelem a B-C területen
– új kihívások előtt a postai logisztika

1. Bevezetés

A logisztikai vállalatok éppoly kevéssé mellőzhetik az e-kereskedelmet, mint az e-kereskedelmet végzők a logisztikai szolgáltatókat. A legkülönbözőbb elektronikus tranzakciók (vö. 1. ábra) a társadalom minden területén egyre szélesebb körű alkalmazásra találnak és hatalmas növekedési potenciált rejtenek magukban. Eközben újra meg újra megmutatkozik, hogy egy működő és ezáltal nyereséges e-üzleti vállalkozás a következő három pilléren nyugszik:

- világos vállalati és piaci stratégia,
- megfelelő IT-megoldás,
- hatékony logisztika.

Az alábbi ismertetőben mindenekelőtt azokra a kihívásokra összpontosítjuk figyelmünket, amelyek az e-kereskedelem, vagyis az elektronikus tranzakciók és abból következően a kereskedelmi egységek ill. a gyártó cégek és a vevők (magánfelhasználók) között kialakuló



1. ábra: Az e-üzlet e-logisztikát igényel

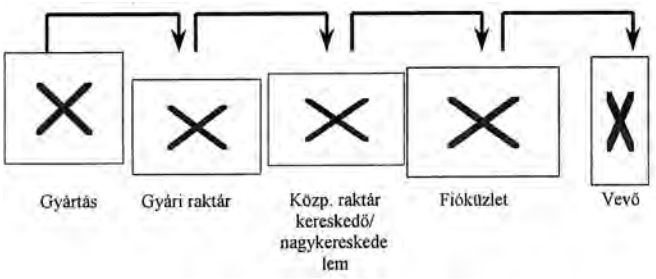
áruáramlás fejlődése által a logisztikai szolgáltatókra várnak. Mindezt a „B-C-logisztika" fogalmával lehet körülírni. A szolgáltatók e tekintetben a teljesítmény, a minőség és a költségek alkotta feszültségi mezőben találják magukat (vö. 2. ábra).

2. ábra: A B-C-logisztika környezete [vö. 1]

2. A piaci struktúrák változásai

Az üzletek interneten történő lebonyolítása egyrészt megváltoztatja az információs folyamatokat, másrészt jótékonyan hat a beszállítói láncok egészének optimalizálására. Az innovatív vállalatok az információáramlást az ellátási láncolatba mindvégig szervesen beépítik: a kiskereskedelmi viszonteladástól a gyártáson keresztül a mintatermékek előállítóiig. Ez eltérést jelent a hagyományos „kezdeményező elvtől", amely szerint a gyártó az árut a nagy- és kiskereskedelmen keresztül forgalmazza, és a vevő ebből a készletből látja el magát. Eközben a nem megfelelő készletek (hiányzó ill. elfekvő áruk) miatt rendszerint hatalmas gazdasági veszteségek keletkeznek. A kezdeményező elvet az „igazodó elv" váltja fel, amely szerint a vevők indítják be a logisztikai folyamatot. Ez szolgáltatói részről az alábbiakat teszi szükségessé:

- A logisztikai folyamatok valós idejű tervezése és lebonyolítása (különösen ami a tervek felülvizsgálatát illeti,
- Az információs folyamatok vállalaton túli integrációja.

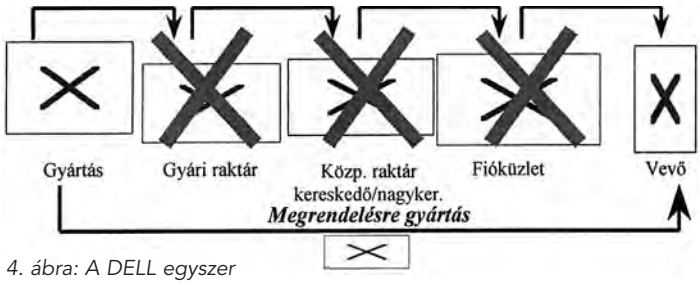


3. ábra: A jelenlegi B-C ellátási láncolat

A fogyasztási cikkek értékesítését napjainkban az értéktermető fokozatok sokfélesége jellemzi (vö. 3. ábra).

A logisztikai folyamatok átfogó szemlélete révén az eredményesség növelésének óriási lehetőségei tárhatók fel. Az ilyen rend-

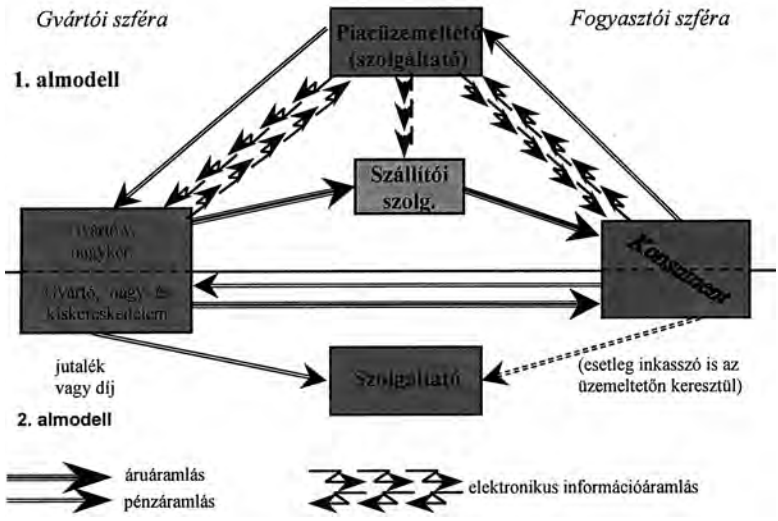
szer gazdasági megfontolsáokon alapuló átgondoltságának jó példája a PC-gyártással és -értékesítés-sel foglalkozó DELL sikere (vö. 4. ábra).



4. ábra: A DELL egyszer

Az e-kereskedelem révén szakmától és terméktől függően egy vagy több értékesítési fokozat kimarad-hat. A DELL-nél ezt a meg-oldást igen magas szintre fej-lesztették. Ott az egyes PC-ket csak a megrendelés be-érkezésekor konfigurálják, majd néhány napon belül eljuttatják a megrendelőhöz. Ezáltal elmaradnak az elavult készletek utáni magas értékcsökkenési leírások és a helyhez kötött kereskedelem költségei. Ugyanakkor más gyártók számára az üzemből (gyári raktárról) történő szállítás a vonzó, ami a termelő szerepkörének és magatartásának megváltozását jelenti. A közvetlen értékesítés jelentős forgalmazási csatornává bővülhet. Ennek modellje a Praliné Post, amit a Lindt&Sprüngli és a Deutsche Post kínál [vö. 2, 226. oldaltól].

A példák azt mutatják, hogy az e-kereskedelem nemcsak az információs folyamatokat és az ellátási láncolatokat forradalmasítja alapvetően, hanem a gyártók, a kereskedelem és a logisztikai szolgáltatók közötti együttműködés módját is. Eközben új piaci struktúrák és üzleti modellek jönnek létre. Új típusú közvetítők, úgymint internetes szolgáltatók (pl. yahoo), elektronikus piacüzemeltetők (pl. az eBay nevű aukciós platform), internetes viszonteladók, szoftveres vállalkozások stb. jelennek meg. Ezek betöltik a vevői interfészeket, feladataik ellátásához mind nagyobb arányban veszik igénybe a logisztikai szolgáltatókat és a raktár nélküli logisztikára térnek át. Az egyik



4. ábra: Az e kereskedelem piaci szereplőinek új együttműködési modellje

lehetséges együttműködési modellt az 5. ábra szemlélteti. Itt egy bizonyos piac különböző szereplőinek önkéntes kapcsolatrendszeréről van szó, amely szereplők némelyike vagy csak kommunikatív feladatokat végez mint tisztán internetes kereskedő (pl. a www.shopping24.de), vagy egyidejűleg a logisztika területén is vállal bizonyos funkciókat (pl. a www.karstadt.de), ill. a piacon jelen lévő összes eladó áruinak koncentrált továbbításával logisztikai vállalkozóként szállítási szolgáltatásokat teljesít.

A piacüzemeltető egy olyan vállalat lehet, amely a gyártó vagy a nagykereskedő számára egy elektronikus platformot működtet, és ebben az esetben a fogyasztónak tett úgynevezett „egyablakos ajánlat" keretében mindkettő számára megszervezi a szállítást és az inkasszót. A logisztikai szolgáltatók azonban – amint ez a 2. almodellen látható – a vevők tekintetében meglévő fontos interfészükre alapozva maguk is felléphetnek elektronikus piacüzemeltetőként (szolgáltatóként), mint ahogy ez pl. a Deutsche Post World Net eVita nevű vállalkozása esetében történik. Ezen kívül további új együttműködési modellek is elképzelhetők. Így például bizonyos tranzakcióknál a kereskedelem mint értékteremtő fokozat kimaradhat, ehelyett a vevő egy brókert/ügynököt vesz igénybe, aki információkkal látja el, a vevő által megadott szempontok alapján a gyártóktól vagy a nagykereskedőktől különböző ajánlatokat szerez be és azokat választás céljából a vevő elé tárja. A bróker közvetíti a megrendelést, és az ajánlattevő vagy közvetlenül szállít, vagy azt a bróker által kiválasztott logisztikai szolgáltató végzi el. Végül szólni kell még arról a már említett lehetőségről, amikor a gyártó és a fogyasztó közötti szolgáltatói kapcsolatok a kereskedelem teljes kiiktatásával épülnek ki. Ez különösen a márkacikkeket előállítók körében népszerű, akik számára ez a megoldás komoly esélyeket, ám egyszersmind határozott kockázatokat is jelent.

A megváltozott piaci struktúrák az érintettek (gyártók, kereskedők, logisztikai vállalatok, kibontakozóban lévő internetes vállalkozások stb.) számára felvetik azt a kérdést, hogy ki hogyan tudja a legsikeresebb pozíciót elfoglalni. Jelenleg azt figyelhetjük meg, hogy minden piaci szereplőnek bizonyos problémákkal kell megküzdenie. A gyártók részben irtóznak a helyhez kötött kereskedelemmel az értékesítési csatornák kapcsán kialakuló konfliktusoktól. Amellett a vevőkkel való közvetlen kapcsolat számukra eddig szokatlan tevékenységek (pl. bizományosi munka, csomagolás, visszárukezelés, a vevők tartozásainak könyvelése stb.) vállalását is jelenti. Ugyanakkor tovább bonyolítja a dolgot, hogy a szállítási tételek küldeményenként csökkennek. A csomagokat ill. a raklapokat mint feladási egységeket felváltják a kiscsomagok, és terjesztőként a szállítmányozók helyébe mindinkább a posta- és a KEP-szolgálatok lépnek [vö. 3, 28. o.]. A kereskedelem a saját fiókhálózatok felfalásától tart, a logisztikai vállalatoknak újra át kell gondolniuk a szállítási logisztikát, és a feltörekvő internetes cégeknél éppen az utóbbi hónapokban mutatkozott meg, hogy a vállalkozói tapasztalatok és a tőke hiánya az üzleti siker legfőbb akadálya.

3. Az e-kereskedelem kihatásai a KEP-szolgáltatókra

A fentiekben vázolt fejlemények alapján a logisztikai szolgáltatók számára óriási növekedési lehetőségek kínálkoznak. Világosan kirajzolódik, hogy az e-kereskedelem lendületet ad a KEP-piacnak, és az évszázad közepére minden negyedik csomagot felválthat az internetes kereskedelem. Az előrejelzések szerint [vö. 4, 35. o. és 5, 36. o.] a B-C-szegmensben 2005-től évi 250-500 milliós csomag- ill. kb. 820 milliós KEP-küldemény-darabszámnövekedésre lehet számítani. Ezzel a 31,5 kg-os súlyhatár alatt egy kibővített csomagkézbesítési piac keletkezik, amiből elsősorban az expressz szállítók és a KEP-szolgáltatók húznak majd hasznot. A szállítási üzletágban tevékenykedő logisztikai szolgáltatók

(pl. Hermes Versand, DP Express, DPD, UPS stb.) már most hidat képeznek a végfelhasználókhoz, és megvan az az egyszeri esélyük, hogy az eddig az ipar és a kereskedelem által uralt viszonyokat újra definiálják és piaci helyzetüket javítsák. Eközben azonban a KEP-szolgáltatóknak az e-kereskedelem teljes eredményében való piaci részesedésüket a szállíttatók célirányos támogatásával kell növelniük. Elsősorban a megbízásokhoz kötődő információáramlásnak egy nyitott, online módon rendelkezésre álló EDV-architektúrában való megvalósítása tartozik ide. Ez ma már a piaci hozzáférés előfeltétele. Itt olyan új rendszerekre van szükség, amelyek mind a logisztikai szolgáltatók, mind a címzettek és a feladók számára lehetővé teszik a különböző folyamatok online módon történő nyomon követését, vagyis a megbízás teljesítésének figyelemmel kísérését a megrendeléstől a kézbesítésig. Az e-kereskedelem valamennyi tranzakciója kapcsán a logisztikai folyamatok összetettsége a klasszikus logisztikai szolgáltatóknál olyan paradigmaváltást fog előidézni, amelynek egyes, meglévő modellek megfelelő ajánlatok révén már ma is eleget tesznek [vö. 4, 35. o.]. Ez azt jelenti, hogy a kizárólag végrehajtó szállítmányozók vagy raktározók funkcióin kívül egyre inkább integratív feladatokat is ellátnak, éspedig az egyes szállítási láncok irányítását (SCM) és az integrált hálózat kezelését (SNM). Az első esetben inkább az operatív szinergiákra, semmint az ipar, a kereskedelem, a logisztikai vállalat és a végfelhasználó közötti interfész-összehangolásra törekednek. A második esetben a meglévő logisztikai hálózat teljes struktúráját elemzik, és azt adott esetben a logisztikai vállalat általi integráció révén újrafogalmazzák.

A logisztikai szolgáltatók üzleti mozgásterüket számottevően bővíthetik azáltal, hogy különböző feladatokat átvesznek az e-kereskedelem szereplőitől. Ez elsősorban az alábbiakra vonatkozik:

- diszpozíció,
- raktár-/készletgazdálkodás,
- a végfelhasználók ellátása az egész világra kiterjedően,
- a beszállítás irányítása,
- visszárukezelés,
- járulékos szolgáltatások (inkasszó, vámügyintézés),
- küldeménykövetés & -keresés,
- adatbank-kezelés (adattárolás),
- ügynöki szolgáltatások olyan internetes oldal rendelkezésre bocsátása keretében, ahol az ajánlattevők és az érdeklődő vevők egymásra találnak stb. [vö. 3, 28. o.].

Lényeges előfeltételek:

- a szükséges mennyiség (küldeményszám),
- a vevők „kritikus tömege”,
- az egész területet lefedő hálózat,
- az IuK-technológiák know-how-ja,
- elektronikus fizetési lehetőségek,
- az igénytervezés, a készletgazdálkodás, a szállítás- és útvonaltervezés, valamint az ügyfélszolgálat támogatásához szükséges szoftvereszközök.

Az e-kereskedelem révén megváltozik az áruáramlás jellege és szerkezete. Ez kihat a teljes logisztikai láncra, de főként a végfelhasználóhoz irányuló kiszállítási (kézbesítési) logisztikára. Az e-kereskedelemhez kötődő kézbesítést immár nem a kereskedők vagy a gyártók hagyo-mányos nézőpont-jából, hanem a vevő perspektívájá-ból szemlélve kell megszervezni. Az alternatív

6. ábra: A kiszállítási logisztika alternatív koncepciói

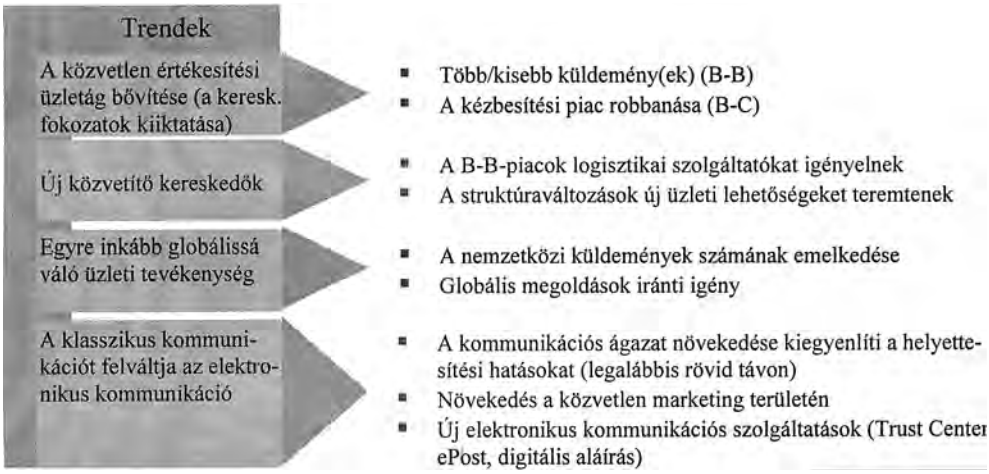
kézbesí-tési rendszereket a 6. ábra ismerteti. Mindezek a koncepciók a piac szereplői számára előnyökkel és hátrányokkal járnak. Alkalmazási lehetőségeik erősen függnek a termék fajtájától, az áru értékétől, a szállítási költséghányadtól, a vevőnek a rendelkezésre állással szemben támasztott követelményeitől stb. Különösen nyilvánvalóan megmutatkozik ez az élelmiszerágazatban, ahol a termékek kiszállítása még meglehetősen problémás. A végfelhasználókhoz irányuló kiszállítási logisztika vevőkhöz igazodó kialakítása összességében az egyik legfőbb kihívást jelenti a logisztikai szolgáltatók számára, mivel gyakran ez dönti el az e-kereskedelem sikerét vagy kudarcát és csak ritkán lehet optimálisan megoldani.

4. Az e-kereskedelem lehetőségei és kihívásai a Deutsche Post World Net számára

A Deutsche Post World Net előtt álló lehetőségeket és kihívásokat részben már vázoltuk. Ezeket az alábbi négy trendbe lehet besorolni: (7. ábra)

Annak érdekében, hogy képes legyen megbirkózni a kihívásokkal, a Deutsche Post World Net egy három dimenziós e-üzleti stratégia mellett döntött:

1. az alaptevékenységen belül lehetőleg minél több terméket online módon elérhetővé tenni és így az ügyfelek számára megkönnyíteni a postai szolgáltatások igénybevételét (pl. online előjegyzés, a küldeményekkel kapcsolatos adatok valós idejű rendelkezésre állása, elektronikus elszámolás, az ePost mint a Deutsche Post kommunikációs portálja),
2. az internetes technológia alkalmazásával nagy mértékben leegyszerűsíteni és meggyorsítani a belső folyamatokat (pl. egy vállalati intranet hálózat kiépítése, beszerzési portálok kifejlesztése),
3. az e-logisztikai megoldások egyetlen, speciális szervezeti egységbe, a Deutsche Post eBusiness GmbH-ba való összevonása.



7. ábra: A Deutsche Post World Net számára kínálkozó négy fontos trend [vö. 5, 42. o.]

Mindenek felett áll az *integrált szolgáltatásokról* alkotott jövőkép. A logisztikai termékeket ma még messzemenően a logisztikai, az információs és a pénzügyi szolgáltatások egymástól független áramlása jellemzi. A cél ezeknek az áramlatoknak az általános integrálása. Példaként az alábbiakat kell megemlíteni:

- *küldeménykövető & -kereső rendszerek*
- átfogó kínálat a *szerződési logisztikában* (B-B) az alábbi fokozatok révén:

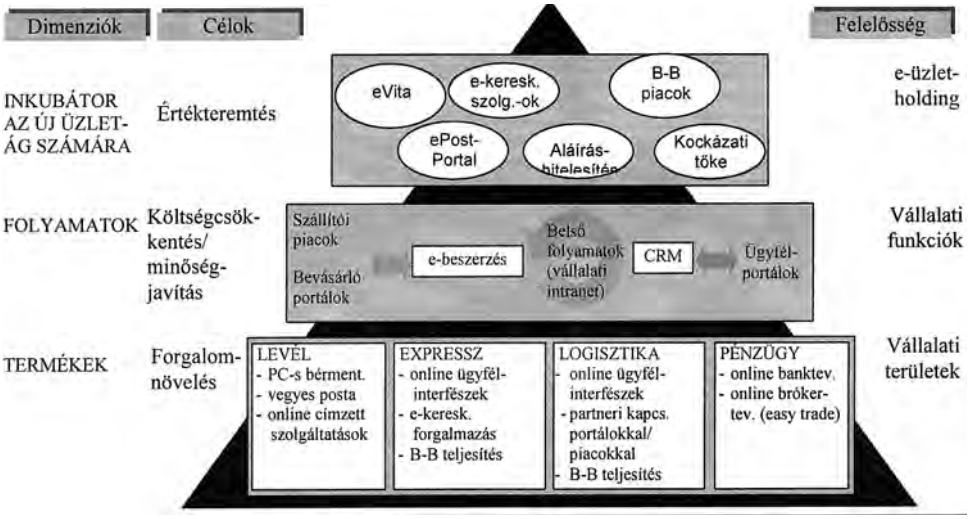
- a Deutsche Post el*ektronikus kereskedelmi szolgáltatásai* [ECS] (vö. 8. ábra) a B-C üzletágban az ügyféltranzakciók teljes körű lebonyolítása érdekében

8. ábra: ECS-ek a Deutsche Post World Net-nél [vö. 2, 238. o.]

Ezáltal a Deutsche Post immár nem marad a háttérben, hanem alaptevékenységéhez kötődő logisztikai hozzáértésére alapozva beszáll az előtérben lévő tevékenységekbe is. Így pél-dául a Postbankkal közösen kifejlesztette a WEBTRANSFER elnevezésű szolgáltatást. Ezzel a termékkel a Deutsche Post a Yahoo! Deutschlanddal együttműködve az online aukciók vásárlói számára egyrészt az árverésre bocsátott ill. ott vásárolt áruk szállítását, másészt a pénzügyi tranzakciók lebonyolítását kínálja.

- *internetes piaci eladói* koncepció: a Deutsche Post saját Shopping-portálja, az eVita beindítása.
  Itt egy olyan vásárlási útmutatóról van szó, ahol a bevásárlási lehetőségek ism ertetése tájékoztató és szórakoztató jellegű tartalmi elemekkel kapcsolódik össze. A www.evita.de cím alatt kb. 140 állandó bolti partner (az ún. Premium-Shopok) és mintegy 2.500 további üzlet (az ún. linkek) képviselteti magát.

Az e-logisztikai megoldások fejlesztésének élén a Deutsche Post eBusiness GmbH áll. Amint a 9. ábra összefoglalóan szemlélteti, a cégen belül már több üzleti terület működik operatív módon az interneten keresztül végzett tranzakciókezelés hatékonyabbá és biztonságosabbá tétele céljából.



9. ábra: A Deutsche Post Wortd Net e-üzleti stratégiája [vö. 5, 44. o. és 6, 28. o]

Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy az e-kereskedelem az alábbi három dimenzióban igen lényegesen befolyásolja a Deutsche Post World Net növekedését:

- értéknövelt szolgáltatások,
- a termékbázis bővítése és
- nemzetközivé tétel.

Ennek kapcsán az értéknövelt szolgáltatások esetében az elektronikus piacok és az innovatív üzleti modellek kínálta jelentős növekedési potenciálból lehet kiindulni. A B-C területen az e-

kereskedelmi alkalmazások lassanként kinőnek a gyerekcipőből, még ha jelenleg Németországban a kiskereskedelmi forgalomnak egyelőre kevesebb, mint 1 %-a realizálódik is elektronikus eszközök útján. A fejlődés motorja a B-B területen keresendő. Ám a sikerhez mindkét esetben a velük összefüggő logisztikai folyamatok hatékony kialakításán és működtetésén keresztül vezet az út.

Irodalom:

[1] Lemke; A. (2001): Kriterien zur Gestaltung logistischer Leistungen im B2C-Bereich [A logisztikai szolgáltatások kialakításának ismérvei a B-C területen]; az „Entwicklung von Standardstrategien für B2C-Logistiksysteme" [B-C logisztikai rendszerek szabvány stratégiáinak kidolgozása] c. kutatási program keretében tartott előadás, TU Drezda, 2001. július 12.

[2] Raab, M. (1999): Neue Herausforderungen für die Logistik durch Electronic Commerce: Initiativen der Deutschen Post [Új kihívások előtt a logisztika az elektronikus kereskedelem kapcsán: a Deutsche Post kezdeményezései], in: Picot [Hrsg]: Marktplatz Internet, Forum Telekommunikation des Münchner Kreises Bd. 16, Heidelberg, 221-244. o.

[3] Niebuer, A. (1999): Die richtigen Strategien [A helyes stratégiák], in: LogistikHeute, Heft 11-1999, 28-33. o.

[4] Manner-Romberg, H. (2001): Mitten im Wandel [A változások közepén], in: LogistikHeute, Heft 7/8-2001, 34-35. o.

[5] Frigge, U. (2000): eBusiness, Drivers for Change in the Supply Chain [E-üzlet, a változások motorjai az ellátási láncolatban], in: Europa heute und morgen – Visionen des Handelns [Európa ma és holnap – a kereskedelem jövőképe], a Liszt Ferenc Fórum által 2000. Október 12-13-án a hannoveri EXPO alkalmával rendezett „Erweiterte EU – Distribution @ Logistik auf dem Prüfstand" [EU-bővítés – górcső alatt a terjesztés @ logisztika] c. szimpózium anyaga

[6] o.V. (2000): Deutsche Post World Net, 2000. évi üzleti beszámoló

Prof. Dr. Ulrike Stopka, drezdai „Liszt Ferenc" Műszaki Egyetem, szállítmányozástudományi kar, kommunikációgazdasági szak, 01062 Dresden, Németország, tel.0049-351-4636820, fax 0049-351-4636854, e-mail: stopka@rcs.urz.tu-dresden.de

DR. MOLNÁR CSABÁNÉ

A szolgáltatásminőség hatása a posta jövőjére

A postai szolgáltatások liberalizációja megkezdődött. Az 1997-ben jóváhagyott EU direktívák a postai szolgáltatások körét egyetemes és fenntartott szolgáltatásokként definiálták. A Postai szolgáltatások, mint alapvető közszolgáltatás mindenki számára, mindenhol és elfogadható áron való igénybevehetősége csak a verseny bizonyos, fokozatosan megszűnő korlátozásával lehetséges. Ezért az egyetemes szolgáltatók a fenntartott szolgáltatások vonatkozásában még védettséget élveznek.

Az új magyar Egységes Hírközlési Törvény a Magyar Postát jelöli meg egyetemes szolgáltatóként, és a fenntartott szolgáltatásokra a maximális lehetőséget fogalmazta meg számára.

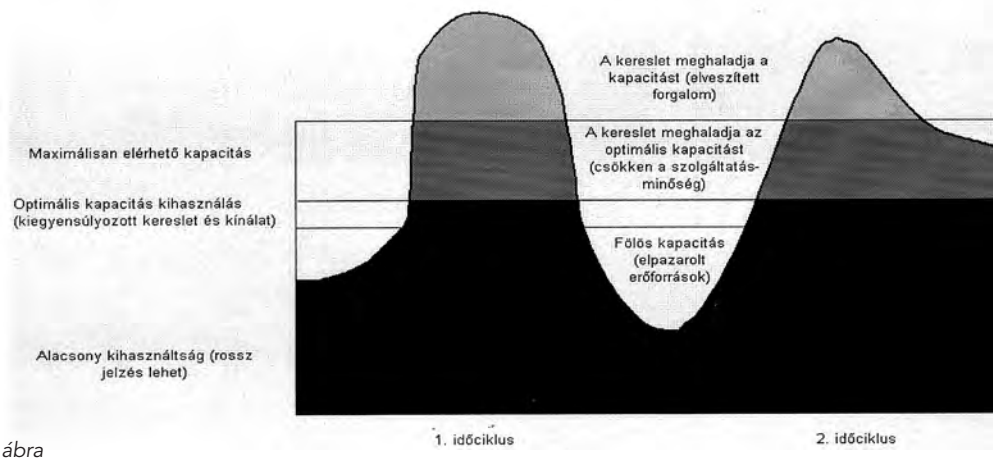
Ismert azonban, hogy az EU Közlekedési és Telekommunikációs Tanácsa további liberalizációt határozott el. A jelenlegi 350 grammnál kisebb súlyú küldemények továbbítását, mint fenntartott (fenntartható) szolgáltatást 2003-ig 100 grammra és 2006 után 50 grammra tervezik csökkenteni.

Liberalizált körülmények között a szolgáltatók a minőségben és az árban tudnak versenyezni az ügyfelekért. A minőség tehát rendkívül nagy jelentőséggel bír, mivel az ügyfél a pénzéért elvárja, hogy megfelelő minőségű szolgáltatást kapjon. A minőség megfogalmazása és paraméterezése azonban rendkívül bonyolult feladat. Röviden azt is mondhatjuk, hogy a minőség = megfelelés, azaz az ügyfél elvárásainak való megfelelés.

A szolgáltatások minőségével kapcsolatos ügyfél elvárások megfogalmazása is már nehézségekbe ütközik.

Vegyünk néhány példát:

- Mivel a szolgáltatás egy nem fizikai jellegű problémamegoldás
  = azaz az ügyfél pl. feladó nem „kap" semmit, így mindig úgy érzi, hogy sokat fizet szinte a „semmiért".
- Maga az ügyfél is egy „problémás" tényező, mivel ahány ügyfél, annyi féle elvárást fogalmazhat meg a szolgáltatóval szemben.



1. ábra

- Az igénybevételt a szolgáltató nem tudja teljes mértékben befolyásolni, a forgalmi ingadozásokhoz igen nehéz a szolgáltatóknak igazodni. (ld. 1.ábra)

A szolgáltatásokra vonatkozó minőségkép kialakítása az ügyfél elvárásának megismerésével kezdődik, ezt a szolgáltatónak értelmeznie kell, és a szolgáltatás minőségét e szerint paraméterezni.

Ez azonban még nem jelenti azt, hogy az igénybe vevő az általa észlelt szolgáltatás minőséget megfelelőnek fogja tartani. Ezért az észlelt minőségről is mindig kell információt szerezni. A fizikailag mérhető és az észlelt minőség nem szükségszerűen ugyanaz. Az ügyfél maximális elégedettsége akkor érhető el, ha az általa elvárt és észlelt minőség megegyezik. Ez természetesen egy idealizált állapot.

A minőségmenedzsment célja tehát nemcsak az igénybe vevők elégedettségének elérése, hanem a lojalitásuk magas fokának (customer franchise) megszerzése is. A lojalitás megszerzéséhez vezető út több lépésből áll. Ezen az úton az igénybe vevők elvárásainak teljesítésén keresztül el kell jutnunk oda, hogy túlteljesítjük azokat. Fel kell ismerni, hogy az elvárások pszichológiája bonyolultabb jelenség annál, minthogy egy küszöbértéket egyszerűen át kell lépnünk a szolgáltatás teljesítésében.

	Igénybevevő észlelése (Elvárás szintje)	A szolgáltatás megfelelősége (MSA-measure of service adequacy) ill. a min_őségelvárás meghaladása (MSS-measure of service superiority)	Versenyhelyzet
Kívánt (ideális) szolgáltatás	Észlelt szolgáltatás ⇨	MSA = Pozitív MSS = Pozitív	Igénybevevő_i franchise
Tűrés sáv (szürke zóna)	Kívánt szolgáltatás ➡ Észlelt szolgáltatás ⇨ Kielégítő (megfelelő) szolgáltatás ➡	MSA = Pozitív MSS = Negatív	Versenyelő_ny
Kielégítő_ (megfelelő_) szolgáltatás	Észlelt szolgáltatás ⇨	MSA = Negatív MSS = Negatív	Versenhátrány

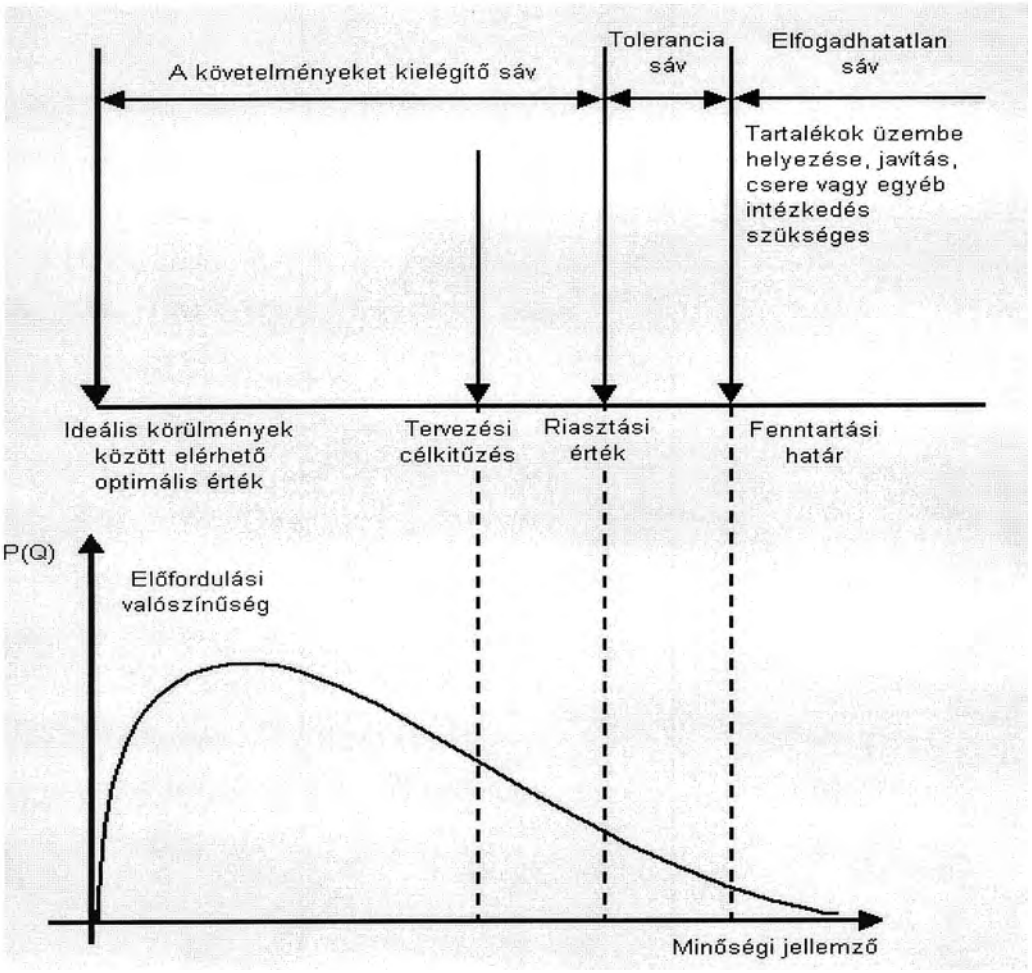
2. ábra

Az ábrán látható módon a szolgáltatás igénybe vevőjének elvárása olyan észlelési tartomány, melynek alsó szintje a megfelelő (reálisan elvárható) teljesítmény, felső szintje pedig az ideális szolgáltatás.

A kettő közötti szürke zóna az elvárások teljesítésének tartománya, míg az érzékelhető túlteljesítéshez meg kell haladni az igénybe vevő által kívánt ideális szintet. Ez a túlteljesítés tudja ugyanis valóban stabilizálni a márkahűséget.

Vizsgáljuk ugyanezt a nemzetközileg elfogadott minőségügyi szintek ábrája alapján. A követelményeket kielégítő sáv az ideális és a riasztási érték között van. Az ideális a lognormál eloszlás sűrűség függvénye alapján 0 valószínűséggel bír. (Ami pl. az átfutási idő esetén azt jelenti, hogy egyetlen levelet sem lehet kézbesíteni a megírás előtt) A tervezési célkitűzés a minőségi jellemzők azon értéke, aminek teljes biztonsággal teljesülnie kell; így az esetek egyes részében a szolgáltató ennél kedvezőbb paraméterekkel nyújtja a szolgáltatást.

Pl.: legyen a levelek tervezett átfutási ideje 24 óra, de a kora délután feladott levelek másnap reggel már kézbesítésre kerülnek, tehát a legnagyobb valószínűségi érték kisebb lesz, mint a tervezett.
A riasztási érték olyan minőség romlást mutat, ami beavatkozást igényel.



A függvényből látható, hogy az elvárt szintnél az esetek jó részében jobb minőséget produkálunk, ami az ügyfelek fokozott elégedettségét biztosítja. Ezt tudatosítva tovább növelhető az elégedettség.

A minőség értelmezésénél természetesen rendkívül fontos a minőségi paraméterek meghatározása. A paraméterek konkretizálják a minőség dimenzióit oly módon, hogy mérésre alkalmas kategóriákat határoznak meg. A minőség kép dimenzióira vonatkozóan a szakirodalom kiváló módszereket tartalmaz. Egy biztos, minél több paramétert fel tudunk sorakoztatni, annál jobban be tudjuk mutatni a szolgáltatás minőségét. Mivel a szolgáltatások nem fizikai természetűek, így a „termék" minőség specifikálása különösen fontos.

Melyek a postai szolgáltatások – termékek legfontosabb -mérhető- minőségi mutatói?

- A szolgáltatások területi elérhetősége
  - állandó postahelyek száma és sűrűsége
  - levélgyűjtő szekrények sűrűsége
  - mozgó szolgálattal ill. támpontokkal ellátott települések ill. lakosok száma

- A szolgáltatások időbeni hozzáférhetősége
  - a szolgáltató helyek nyitva tartása
  - a támponti kezelés időtartama
  - a szolgáltató helyeken az ügyfél várakozási ideje

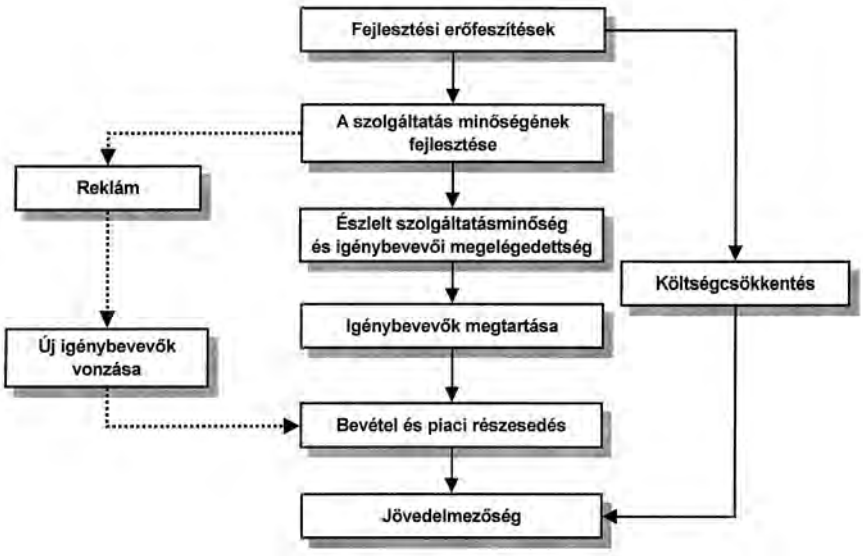
- A szolgáltatás teljesítésének időtartama
  - levél átfutási idő
  - csomag átfutási idő
  - A küldemény továbbítás megbízhatósága
  - Elveszett, sérült küldemények aránya

A fent felsorolt paraméterek tételesen vagy a matematikai statisztika módszereivel számíthatók és számszerűsíthetők.

Természetesen ezek még nem elegendőek az ügyfél elégedettség megállapításához. További paraméterek meghatározásához a szolgáltatásokra vonatkozó, általános, marketing szemléletű minőség menedzsment irányelvek a mértékadók. Ide sorolandó az udvariasság, a hozzáértés, a reagálási készség, a megjelenés, biztonság, a szolgáltatás nyújtás körülményei (ügyféltér, értesítők pontossága, információ tartalma) stb.

Ezen utóbbi tényezők kimutatása és az értékelések végzése igen nehéz feladat, de jelentősége miatt elengedhetetlen.

Önmagában természetesen a minőség specifikálása és mérése még nem elegendő, mert ezek birtokában kell minőség-fejlesztést végrehajtani. Itt azonban felvetődik az a dilemma, hogy megtérül-e a minőségfejlesztés és stabilizálás összes költsége a vállalat számára, vagy azok egy része öncélú ráfordítás.



Az ábrán egy elvi séma látható a minőség – költség kézben tartásáról. A tényleges minőség költség – megtérülés számításához azonban sok tényezőt figyelembe kell venni, mint pl.

– piac mérete
– a piacelhagyás és igénybe vevői lemorzsolódás aránya
– ügyfél megtartás aránya
– új vevők aránya
– minőségfejlesztési alternatívák
– minőségfejlesztés pótlólagos ráfordításai
– minőségfejlesztésből származó költség megtakarítás

A szolgáltatás minőség megítélésében kiemelkedő szerepe van az ügyféllel történő kommunikációnak is.

Mivel e „terméket" – küldeményt az ügyfél állítja elő fontos tudatosítani benne, hogy ő is közreműködője a minőség biztosításnak, vésző soron saját elégedettségének.

A postai folyamatok itt bemutatott újszerű megközelítése felhívja a figyelmet, hogy

– a postai minőségfolyamat nem zárt a vállalaton belül
– a minőségjavító intézkedésekbe az ügyfeleket is be kell vonni
– elemezni kell a folyamat részek minőségét, költséget kell fordítani a folyamat vállalaton kívüli, ügyfélterületére is
– az ügyfelek inkább marketing, mint szabályozási eszközökkel befolyásolhatóak

Ügyfél	POSTA	Ügyfél
küldemény elvárás	felvétel- szállítás szétosztás-szállítás kézbesítés	küldemény elégedett ügyfél

Ez az …… ábra mutatja, hogy az ügyfél a felvételnél és a kézbesítésnél „találkozik" a postával, de az őt nem érdekli, hogy milyen folyamat játszódik le a Postán a küldemény továbbítás érdekében. Nem elhanyagolható a postai szolgáltatásoknál az a specifikum sem, hogy általában egyszerre két ügyfél elégedettségét is el kell érni, hiszen a feladó és címzett nem azonos. A feladó ugyanis abból ítélkezik, hogy milyen körülmények között (hozzáférés, udvariasság, postahely arculata stb.) tudja feladni a küldeményét, és az az ígért időtartam alatt megérkezik-e, a címzett viszont a gyorsaságon kívül a kézbesítés pontosságát és körülményeit értékeli.

Miért közreműködő az ügyfél?

Nézzünk erre két példát:

1. A küldemények címzése az ügyfél feladata. A Posta számára azonban egyáltalán nem közömbös, hogy milyen a címzés. A helyes, pontos címzés a jó teljesítés alapja, sőt a géppel olvasható címzés a feldolgozás során költségcsökkentő tényező. Fontos ezt is az ügyfél tudomására hozni, hogy amennyiben fiókot bérel a postán úgy neki két féle címe is lehet. Egy telephely címe és egy posta címe, amely nem azonos. Ha a fiók bérletének megfelelő postacímet írja a küldeményre úgy a Posta számára nemcsak a minőség biztosítása lesz kedvező, hanem költség csökkentő hatása is van.
2. A Magyar Posta Rt. A könyvelt küldeményeit vonalkódos ragszámmal látja el. Ez lehetővé teszi ezen küldemények géppel támogatott azonosítását. Vannak azonban a Postának olyan nagy ügyfelei, amelyeknek saját postázó rendszerük van és a vonalkódot is rá tudják nyomtatni a küldeményre, minden további költség nélkül. Természetesen a vonalkódnak egy kidolgozott specifikációnak meg kell felelni, mert különben a hálózatában lévő vonalkód eszközök nem tudják értelmezni. Ezt a specifikációt a szóban forgó cégek megkapták és elkezdték a gyártást. Azonban kiderült, hogy – mivel ellenőrzési lehetőségünk nem volt – még sem felelt meg a leírt követelményeknek. Ezért a Posta a Fejlesztési Igazgatóságon létrehozott egy bevizsgáló-tesztelő laboratóriumot. (ld. 5. ábra)

A vonalkód bevizsgálás kitér:

- a műszaki elvárások teljesítésére
- az olvashatóságra,
- az azonosíthatóságra
- a postai arculatnak való megfelelésre.

Az ügyfelek tájékoztatást kaptak arról, hogy a Posta csak abban az esetben tudja az általunk előállított vonalkódot elfogadni, ha nyomtatási mintát egy 50 példányos teszt anyagon felülvizsgálja. A bevizsgálás maximum 3 napot vesz igénybe. A mérésekkel elfogadott vonalkód használatával biztosított a könyvelt küldemények jó minőségű postai kezelése. Rendkívül megértőek és készségesek az ügyfeleink, ezt a szolgáltatást 10 hónapja nyújtjuk 58 ügyfél számára 135 esetben történt bevizsgálás, 64 engedélyt adtunk ki a nyomtatásra – a számokból is látható, több esetben javításra visszaküldtük a mintákat – de még egyetlen panasz sem volt az ügyfelek oldaláról. Megértik, hogy a korszerű technológia bizonyos „minőséget" tőlük is elvár.

A Magyar Posta Rt. vezetése felismerve a minőségügy jelentőségét, döntött a minőségirányítási rendszerének kialakításáról.

Megfogalmazásra került a MP Rt. minőség politikája

A Magyar Posta Rt. mint a magyar gazdaság egyik meghatározó társasága az információtovábbítás és a hozzá kapcsolódó logisztikai, kereskedelmi és pénzügyi szolgáltatások területén, a teljes körű minőségirányítási rendszer kialakítását határozta el. Célunk az üzleti kiválóság modell értékrendje szerinti működés. Szolgáltatásaink iránt a bizalmat az ISO 9000 nemzetközi szabvány szerinti tanúsítvány megszerzésével növeljük.

A Magyar Posta Rt. vezetése elkötelezett és aktív irányítója kíván lenni a vállalat egészére kiterjedő és minden munkatárs gondolkodását egyre jobban átható minőségirányítási rendszer működtetésének és folyamatos fejlesztésének. Minőségpolitikánkat munkatársaink ösztönzésével és képzésével, valamint az egyre korszerűbb technológiák és menedzsment módszerek alkalmazásával valósítjuk meg.

A Magyar Posta Rt célja, hogy mind a közszolgáltatások területén, mind a piaci versenyben ügyfelei és munkatársai megelégedettségére, üzletileg sikeresen és tulajdonosai igényei szerint működjön. Alapvetőnek tartjuk a vonatkozó jogszabályok és a szabványok betartását, a nemzetközi kötelezettségek teljesítését és a környezet védelmét. Megbízható üzleti partner kívánunk lenni, felhasználva mindazt a tudást, tapasztalatot és anyagi eszközt, amely országos hálózatunk, képzett munkatársaink és nemzetközi kapcsolataink révén rendelkezésünkre áll.

Ügyfeleink minél teljesebb megelégedettségére törekvő szolgáltatásainkkal kívánunk hozzájárulni a hazai életminőség javításához.

Tudjuk, hogy a megvalósításért sokat kell dolgozni, de ez a jövő záloga lesz.

JANA LOUCKOVÁ–MÁRIA ROSTÁSOVÁ

A szolgáltatásminőség biztosítása Szlovákiában

Előadásunkban a következő témákkal foglalkozunk:

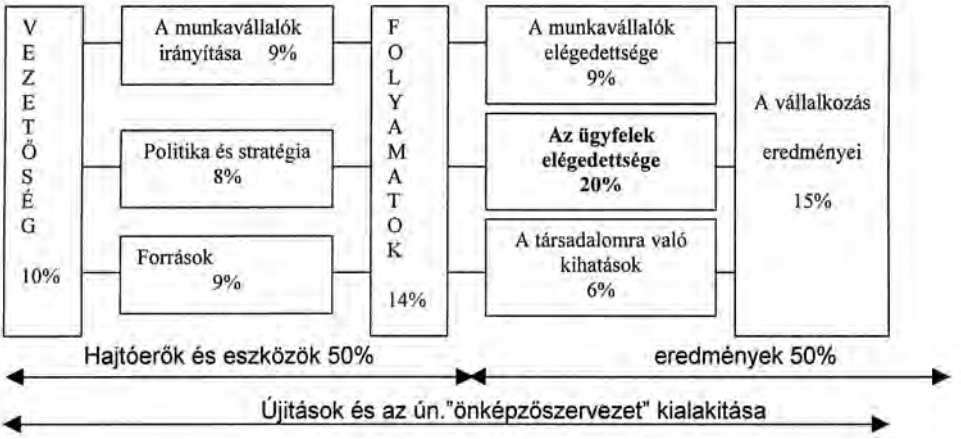
- *A felhasználók érdekeinek a posta által nyújtott szolgáltatásokkal való összhangja*
- *Felvázoljuk az ügyfelek elégedettségét mérő módszert és kimutatását az ügyfél elégedettségi indexének segítségével,*
- *Röviden felvázoljuk azt a projektet, melyet a szlovák postán „kísérleti ügyfél" név alatt ismernek és alapjában véve azoknak az alkalmazottaknak a komunikációs képességének felmérésére szolgál, akik közvetlen kapcsolatban vannak a postai szolgáltatások felhasználóival*
- *Bemutatjuk a zsolnai egyetem és a Szlovák posta gyümölcsöző együttműködésének az előnyeit*

A minőség és a vállalati jövedelmezőség kapcsolatát az 1. ábra vázolja fel

1. ábra: A posta ügyfélorientáltságának alapvető kapcsolata

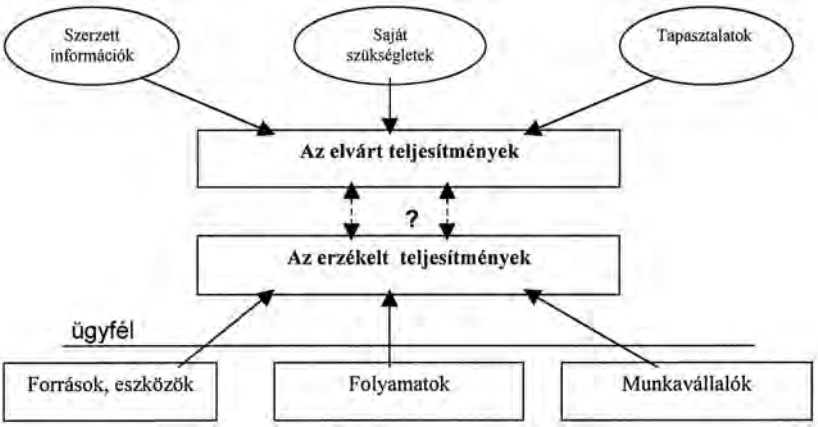
A modern gazdaságban olyan mutatók mint például a „termelékenység" vagy a „piacon való részvétel hányada" az idő függvényében változók, azonban fontos szerepet játszanak a nyereség elérésében. Az 1.sz. ábrán jól látható, hogy a nyereség nagymértékben függ a postai szolgáltatások minőségétől. A minőség váltja ki a postai szolgáltatások felhasználóinak elégedettségét és az elégedettség kiváltja az ügyfelek hűségét.

A minőség a postán a postai szolgáltató viselkedéseként értelmezhető (tehát a vállalat munkavállalóinak viselkedéseként is), amely az elfogadott és jóváhagyott vállalati és társadalmi célokból indul ki és olyan tökéletességi szintet képvisel, mely megszólítja az ügyfelet, sőt felülmúlja az elvárásait.



2. ábra: EFQM model és az ügyfél elegedettsége

Általánosan ismert tény, hogy az európai minőség saját EFQM modellel vezérelt. A model összetételéből látható, hogy az ügyfél elégedettsége magas hányaddal van kifejezve 20%, ami például az üzleti eredményekkel szemben 5%-al több. Ez a tény annak a bizonyítéka, milyen nagy hangsúlyt fektet a posta az ügyfél elégedettségére és ezért igyekszik a felhasználók problémáit megoldani, felmérés és kiértékelés segítségével.



3. ábra: Az ügyfél elegedettségének feltérképezése a postai tevékenységek iránt

Az ügyfelek elégedettségének és lojalitásának feltérképezésére használt folyamatoknak stratégiai fontossága van a posta részére mint az ügyfél részéről történő visszajelzés kifejezése.

Az elvárt és az érzékelt teljesítmények összehasonlításáról van szó az ügyfél szemszögéből, miközben az elvárt teljesítményre nagy befolyással vannak a szerzett információk, tapasztalatok, saját igények. Az érzékelt teljesítmény egyenes arányban függ a forrásoktól, folyamatoktól és az alkalmazottak képzettségétől. Előadásunkban szeretnénk kihangsúlyozni azoknak a postás dolgo-

zóknak a szerepét, akik közvetlen .kapcsolatban vannak a postai szolgáltatások és tevékenységek felhasználóival

A reklamációk és panaszok mennyisége önmagában nem tükrözi objektíven az ügyfelek elégedettségét a közvetlen munkavállalók iránt. Ennek ellenére nagyon sok esetben még mindíg ez a tényező számít egyetlennek és elegendőnek – bár közismert tény, hogy a reklamációk és panaszok az ügyfelek maximális elégedettlenségének jelei. Felmérések igazolják, hogy csak minden 25. ügyfél reklamálja meg valóban a postai szolgáltatást és egy panaszra 50 – 250 felhasználói probléma esik a postai szolgáltatásokban. A legveszélyesebb viszont az a tény, hogy minden elégedetlen felhasználó beszámol valakinek a rossz tapasztalatairól és ezzel a munkaadó rossz hírét terjesztik.

A feltérképezés módszereit a következő példákon keresztül szeretnénk bemutatni:

1. **Kan modellje**, amely 3 csoportba sorolja a felhasználók elégedettségének jeleit.
   - Különleges elvárások (Csemegék) – a jelek kis csoportja, melyekre jellemző, hogy az ügyfél addig elégedetlen, mig nem találja azokat.
     De hogyha megtalálja azokat, nagyon meg van elégedve.
   - Természetes elvárások – a szolgáltatás alap funkciójának teljesítésével kapcsolatosak és az ügyfél számára természetesek
   - Szügségszerű elvárások – jelek kis csoportja, melyeket az ügyfél feltétlenül követel, ezek hiányában nagyon elégedetlen és ha lehetséges, átpártol a konkurenciához
2. **A felhasználó elégedettségének indexe** ebből az összefüggésből indul ki:

$$I_{ss} = \sum_{i=1}^{N} w_{is} \cdot S_i$$

N= az elégedettség jeleinek mértéke
w= az „i" elégedettség jelének a súlya, miközben $\sum_{i=1}^{N} w_{is} = 1$

Si= az „i" elégedettség értékelésének eredménye, miközben $S_i = \frac{\sum_{x=1}^{X} S_{ix}}{X}$

X = az elégedettséget értékelő ügyfelek száma
Six = az „i" ügyfél értékelése (pontok, százalékok)

Az elégedettség egyes jeleit különállóan szükséges értékelni, felhasználva a létező matematikai és logikai módszereket.

A Szlovák posta, hozzájárulása az ügyféli elégedettség eléréséhez számos szokatlan eljárás alkalmazásában is megnyilvánul. Ilyen például a „kisérleti ügyfél" nevű, fejlesztésben lévő projekt megvalósítása is. Első látásra ugyan egy modern, minőségi vezetés és emberi források fejlesztésének hat, de a szlovák postabeli következményei a felhasználó elégedettségének elérésére irányulnak. A projekt célja egységes módszertani eljarással megállapítani a közvetlen munkavállalók viselkedését és kommunikációs képességeit egy kísérleti helyzet alapján, kiértékelni és felvázolni egy motivációs rendszert, amely az előző értékeléseken alapul.

A „kísérleti ügyfél" projektjének bemutatása

A projekt általános célkitűzése:

Egységes módszertani eljárással vizsgálni az ügyintéző munkatársak viselkedését kísérleti helyzetben, kiértékelni a viselkedést és javaslatot tenni olyan motivációs rendszer kidolgozására, amely ebből az értékelésből indul ki. A projekt marketingmódszerek felhasználásával a Szlovák Posta imázsának javítását szolgálja.

A projekt konkrét célja :

- Az ügyfél elégedettségének fokozása
  – a Szlovák Posta ügyintéző alkalmazottai ügyfelekkel szembeni viselkedésének javításával.
- A szakképzettség indokoltságának megállapítása
  – az ügyintéző dolgozók viselkedésének megfigyelésével és kiértékelésével.
- A kommunikációs kultúra fejlesztése
  – az ügyfelekkel, a vezetőkkel és a kollégákkal folytatott kommunikáció felhasználásával.
- A Szlovák Posta imázsának javítása
  – az ügyintéző alkalmazottaknak az ügyfelek iránti professzionális és asszertív hozzáállásával és marketingmódszerek alkalmazásával.
- Az ügyintéző alkalmazottak elégedettségének fokozása
  – a jutalmazási rendszernek mint motivációs eszköznek a felhasználásával.

Az ügyintéző alkalmazottak képzése a kommunikációs készségek javítása terén:

A Szlovák Posta alkalmazottainak komplex művelődése keretében 1997 óta folyik az APO posták ügyintéző alkalmazottai számára indított kommunikációs tréning. 2001 június 6-ig a 208 APO posta 2180 alkalmazottja közül 1832 személy végézte el a tréninget.

A projekt megvalósítása:

A „kísérleti ügyfél" projekt megvalósítására a Szlovák Posta vezérigazgatója munkacsoportot jelölt ki a központi igazgatóság alkalmazottai közül. A projekt megvalósításában részt vett a HPC személyzeti tanácsadó cég. A projekt megvalósítása keretében élkészült a résztvevő ügyintéző és felvevő dolgozók komplex elemzése. Ebből az elemzésből következett, hogy 208 posta 2180 alkalmazottjának értékelését kell elvégezni. Mivel a Szlovák Posta viszonylataiban addig még nem valósult meg hasonló projekt, a személyi ellátottságot és az anyagi lehetőségeket figyelembe véve a munkacsoport úgy döntött, hogy két szakaszban – 2001-ben és 2002-ben – valósítja meg azt.

A posták kiválasztása:

További lépés azoknak a postáknak a kiválasztása volt, amelyeken a kísérletek megvalósulnak. 2000-ben 12 postára esett a választás, 2001-ben 40 postát választott ki a munkacsoport.

Az értékelések száma:

A munkacsoport összesen 208 értékelést tervezett be. Ebből 48–at 2000-ben, 160-at 2001-ben szándékozott elvégezni. Minden postára négy értékelést terveztek, két fordulóban.

Az értékelök:

Az értékelést a Szlovák Posta Központi Igazgatóságának kiválasztott alkalmazottai végeztek: 2000-ben Nyolc, 2001-ben 10 személy.

Az értékelők felkészítése:

Az értékelők részt vettek olyan tréningen, amelyen az ügyfélkezelés interperszonális vetületével foglalkoztak. A tréning során videofelvételek segítségével konkrét esetek helyzetelemzését végezték. Az egyes tréningek dátuma 2000 szeptember 25.-e és 2001 április 4.-e közé esett.

Kísérleti helyzetek:

A munkacsoport tagjai különféle kísérleti helyzeteket teremtettek a postai szolgáltatás egyes területeiről, mint a levélposta, a csomagküldés, a banki-takarék ügyintézés. Valamennyi kísérleti helyzet tartalmazott kérdéseket, illetve panaszt, amelyek lehetővé tették az értékelőnek, hogy megítélje az ügyintézőnek az ügyféllel szemben tanúsított készségét és megértését.

Összesen nyolc különböző kísérleti helyzetet teremtettek az értékelők.

Az értékelés módszere:

A módszer alapját az ügyintézők viselkedésének és kommunikációjának egységes megítélése képezte. A kísérleti helyzetekben az értékelőknek be kellet tartaniuk a kérdések, információk és műveletek meghatározott rendjét. Az egyes helyzetekben úgynevezett semleges típusú – agresszivitásra és konfliktusokra való hajlamtól mentes – ügyfél szerepelt. Az értékelés nagyobb objektivitása érdékében mindig ketten végezték az értékelést.

Nonverbális kommunikáció:

A nonverbális kommunikáció keretében a testbeszédnek a következő elemeit értékelték:

- szemkontaktus
- arckifejezés
- hanglejtés

Verbális kommunikáció:

A verbális kommunikáció keretében a következő megnyilvánulásokat értékelték:

- köszönés
- a problémamegoldás szakszerűsége
- megértés az ügyféllel szemben
- készség tanúsítása

Az értékelőknek előre meg volt határozva az egyes kommunikációs elemek kívánatos és nem kívánatos formája. A kívánatos formát pontozták, és minden egyes elem egy pontot ért.

Az értékelés dátuma:

Az egyes értékeléseket a következő időpontokban végezték el:

2000-ben az első forduló 2000 október 3. és 6. között,

a második forduló 2000 október 19. és 26. között volt.

2001-ben az első forduló 2001 április 23. és 27. között,

a második forduló 2001 május 10. és 22. között volt.

Az értékelési űrlap első része:

A kísérlet értékelői kétrészes értékelési űrlapba jegyezték fel az eredményeket. Az első rész tartalmazza az értékelő benyomásait az ügyintéző alkalmazottal való közvetlen kapcsolat felvétele elött. Ide tartozik a munkahely részletes leírása és egyéb észrevételek, amelyek befolyásolhatják az ügyintéző alkalmazott viselkedését.

Az értékelési űrlap második része a verbális és nonverbális kommunikáció elemeinek értékelését tartalmazza, benne a pontokkal, amelyeket az értékelő adott. Az „egyebek" pontban az értékelő azokat a megjegyzéseit jegyezheti fel, amelyek pontokban nem fejezhetők ki, de a postáról alkotott összkép kialakításához hozzájárulhatnak, pl. a munkaadó iránti megértés.

Az elvégzett értékelések száma:

A projekt keretében összesen 206 értékelés valósult meg, ebböl 47 2000-ben és 159 2001-ben.

A tréning elvégzése:

A kísérletben résztvevő 206 ügyintéző munkavállaló közül 104 végezte el a kommunikációs

készségek optimalizálására szervezett tréninget, 102-en pedig nem kapcsolódtak be ebbe. A kísérleti alkalmazottak kiválasztása véletlenszerű volt.

Az ügyintéző dolgozók által elért pontok:

Az értékelésben maximálisan hét pontot érhettek el az ügyintéző munkavállalók. A grafikonból látható, hogy 83 alkalmazott 7 pontot szerzett, de voltak olyanok is, aki csak 1-2 pontot vagy egyet sem szereztek.

Pontozás:

A grafikon áttekintést nyújt a verbális és nonverbális kommunikációs elemek értékelésekor szerzett pontokról. Kitűnik,hogy a Szlovák Posta ügyintéző alkalmazottainak nem okoz gondot a hanglejtés, a szemkontaktus, az arckifejezés, a megértés és a készség. Rosszabb eredményeket értek el viszont a szaktudás és a köszönés terén.

Eszközök:

A projekt keretében motivációs és marketingeszközök alkalmazására került sor. Első fázisban motivációs eszközként restriktív módszert, jutalomelvonást alkalmaztak azoknál az ügyintézőknél, akik abszolválták a fejlesztő tréninget és nem érték el a hét pontot.

A marketingeszközök – az eredmények belső és külső, a nyilvánosság előtt történő közzététele – hozzájárulnak a Szlovák Postáról alkotott pozitív kép kialakításához.

Együttműködés a Zsolnai egyetemmel:

A projekt realizálása során a Szlovák Posta együttműködött a Zsolnai egyetemmel

- az ügyintéző dolgozók értékelését és megfigyelését lehetővé tevő rendszer kidolgozásában,valamint
- az értékelés és nyilvántartás informatikai megoldásában.

A projekt gyakorlati alkalmazása:

A projekt gyakorlati alkalmazására 2002-ben kerül sor. Az implementáció háromféle módon mehet végbe:

- házon belüli módszerrel – saját erőforrás felhasználásával,
- házon belüli és házon kívüli módszer kombinálásával
  – együttműködve a Zsolnai egyetemmel
- házon kívüli módszerrel
  – humán erőforrások fejlesztésével foglalkozó cég közreműködésével.

Az egyes alternatívákról a Szlovák Posta vezetése 2001 novemberében dönt.

Összefoglalásul azt mondhatjuk, hogy:

a „Kísérleti ügyfél" projektjéhez kidolgozott egységes metodika és felhasználási útmutatás olyan effektív és kvantitatív értékelést lehetővé tevő eszközül szolgál a Szlovák Posta menedzsmentje számára, amellyel értékelhetik az ügyintéző dolgozók viselkedésének korrektségét, kommunikációs készségét. Az általa szerzett eredmények lehetővé teszik a konkrét személyt érintő intézkedések meghozatalát. Ennek az új módszernek a bevezetése segít elérni azt a célt, hogy az ügyfelek elégedettek legyenek a Szlovák Posta szolgáltatásaival.

Irodalom:
Správa o riecení rozvojového projektu Skúsobny zákazník, Slovenská posta, s.p. Banská Bystrica, 2001
Vyhodnotenie projektu Skúsobny zákazník, Slovenská posta , s.p. Banská Bystrica, 2001
Kotler, P.: Marketing, management, Grada 1998
Whiteley, R.C.: Podnik øízeny zákazníkem, Victoria Publishing, 1997
Mokosová, Achimsky, Sorejová, Stofková, Sedlácková, Rostásová: Marketing v poste a v telekomunikáciach, EDIS, Zilinská univerzita, 1997

ERCSEY IDA

A szolgáltatások minősége és mérése

Bevezetés

Előadásomban arra vállalkozom, hogy bemutatom a szolgáltatások minőségének értelmezését és a minőségmérés módszereit. Az általános megközelítésen túl foglalkozom a postai alkalmazás lehetőségével is.

Mi a minőség?

A szolgáltatásminőség értelmezése nem egyszerű dolog, mivel a fogalom maga is többrétű, és használata során jelentése a konkrét felhasználási környezettől is függ.

Marketing szemléletű megközelítésben:

A minőség a szolgáltatás hasznosságát meghatározó tulajdonságok együttes hatásfoka. A hasznosság mértéke a fogyasztói értékítélet.

Szűkebb értelemben a szolgáltatásminőség felhasználásra való alkalmasság, különböző részeinek tulajdonságai alapján.

A minőség menedzselését – áru és szolgáltatás esetében is – nehezítik a minőség következő sajátosságai:

- A minőség egyszerre objektív és szubjektív, tehát csak korlátozottan általánosítható.
- Összetevői között vannak mérhető, illetve csak becsülhető paraméterek.
- Jelenthet műszaki hasznossági színvonalat és attól való eltérést (állapotot).
- Értelmezzük a szolgáltatás minőségét általában, illetve egy konkrét ügylet vonatkozásában.
- Vannak manifeszt (észlelhető) haszonhatások és olyanok, amelyeket az igénybe vevő nem észlel tudatosan, vagy csak a szolgáltató ismeri azokat (látens, rejtett haszonhatások). stb.

A szolgáltatásminőség kezelése azonban a termékeknél bonyolultabb.

A minőség alapértelmezése ugyan megegyezik (specifikációknak való megfelelés, felhasználási alkalmasság, felhasználói elégedettség, megfelelő ár- teljesítmény viszony, felhasználói ráfordítások megtérülése), a nehézséget a megfogható minőségelemek kis száma okozza.

A minőségkép

Hogyan írható le a szolgáltatóvállalat és a szolgáltatások minősége?

A minőségkép összetett, több oldalról közelítsünk annak megrajzolásához. Tételezzük fel, hogy a szolgáltató „tükörbe néz" és megvizsgálja a teljesített minőséget illetve egybeveti azt a tervezett minőséggel. Az **önértékelés** mellett azonban fontos a **fogyasztói minőségkép**, amely

a vevő által elvárt és észlelt minőségre koncentrál. Nem hanyagolható el a versenytársak által nyújtott szolgáltatások minősége, az un. **összehasonlító minőség** sem.

Bár a marketing az igénybe vevő által elvárt és észlelt minőségre koncentrál, a szolgáltatónak törekednie kell az észlelt, az elvárt, a tervezett, a teljesített és az összehasonlító minőség közelítésére.

A minőségkép feltárásához célszerű egy-egy szolgáltatás esetében a **minőség dimenzióinak** azonosítása.

Nézzük milyen irányokban vizsgáljuk a minőségkép szerkezetét:

- a főelőny (a szolgáltatás legnagyobb hasznossága, pl. gyorsaság)
- másodlagos jellemzők
  (amelyek tovább orientálják az igénybe vevőt a hasznosság megítélésében pl. elérhetőség),
- megbízhatóság, a szolgáltatás pontos teljesítése,
- vevőszolgálat (pl. a panaszszituációk kezelése),
- esztétikum (a frontvonal fizikai és személyi elemeinek üzenete a minőségről),
- az ígéret megtartása (pl. a reklám, az árpozíció) és
- a szolgáltató hírneve.

A minőségdimenziók értelmezését követi a **minőségparaméterek** meghatározása. Ez már konkretizálja a dimenziókat.

Dimenziónként egynél több paraméter is megadható, hisz a cél a minőség teljes körű leírása. A szolgáltatások nem-fizikai természete miatt a specifikálhatóság korlátozott. Olyan paraméter rendszerre van szükség, amelynek kutathatósága garantált. Ez nem csak mérhetőségi probléma, hanem több nem-fizikai minőség-összetevő esetében az egyértelmű megközelítés is kérdéses. Gondoljunk például a frontszemélyzet udvariasságára. Kutatás módszertani szempontból gondot jelent az ilyen paraméterek minősítésénél a kérdőív szerkesztés.

Induljunk ki a szolgáltatások általános 10 elemű paraméterrendszeréből.

Ez útmutatóul szolgál a postai szolgáltatások minősítéséhez is.

További feladatot jelent az általános paraméterek értelmezése a konkrét postai esetre, hiszen ezen is múlik a kutatási eredmények megbízhatósága.

Ezen kívül a paraméterrendszert kibővíthetjük a posta-specifikus minőség-összetevőkkel, amelyek az adott szolgáltatásra jellemzőek, de nem azonosíthatók az általános paraméterek egyikével sem.

1.) Hitelesség: a szolgáltató megbízhatósága, szavahihetősége, becsületessége.
A Posta hírneve a megítélés szubjektív eleme,
amely a jó minőségben nyújtott szolgáltatáson túl kommunikációval is befolyásolható.

2.) Biztonság: veszélytől, kockázattól vagy kétségektől való mentesség.
A levéltitok megőrzése, a pénzkezelés biztonsága, a posták védelme,
a Posta pénzügyi stabilitása az ügyfél bizalom megnyerésének egyik tényezője.

3.) Hozzáférhetőség: megközelíthetőség és könnyű kapcsolatteremtés.
A postai szolgáltatások térbeni és időbeni elérhetősége, postahelyek sűrűsége,
a nyitvatartási idő, a várakozási idő.

4.) Kommunikáció: odafigyelés az igénybe vevőkre,
illetve a vevők folyamatos informálása általuk érthető nyelven.
A postai szolgáltatások ismertetése, az alternatív lehetőségek kínálása,
a problémák tisztázása.

5.) Az igénybe vevő megértése: erőfeszítéseket kell tenni, hogy megismerjék a vevőket

és igényeiket. Az ügyfélkapcsolati dolgozók fogyasztó megismerésére való törekvése is befolyásolja a Postáról alkotott véleményt.

6.) Kézzelfogható tényezők: a berendezések, a személyzet és a kommunikációs anyagok megjelenése, a szolgáltatási helyiségek külső képe.
A posták összképe, a munkahelyi eszközök, az alkalmazott informatika színvonala, a dolgozók öltözéke, a közönségtérben található tájékoztatási eszközök esztétikus elhelyezése, kivitelezése.

7.) Megbízhatóság: az a képesség, hogy a megígért szolgáltatást megbízhatóan és pontosan teljesítik.
A postai szolgáltatásoknál a gyorsaság, a kézbesítés pontossága, a szolgáltatás maradéktalan teljesítése, a sértetlenül megérkező küldemények.

8.) Reagálási készség: hajlandóság az igénybe vevők segítésére, gyors szolgáltatás biztosítása.
Az ügyfélszolgálati munkahelyeken az alkalmazott készsége a szolgáltatás nyújtására, időben érkezés és munkavégzés.

9.) Hozzáértés: a szolgáltatás teljesítéséhez szükséges jártasság és tudás összessége.
A postás dolgozók szakmai hozzáértése.

10.) Udvariasság: a frontszemélyzet udvariassága, tisztelete, előzékenysége és barátságos viselkedése.
A postás dolgozók udvarias magatartása bizalmat ébreszt, és panaszhelyzetben sem kelt kedvezőtlen benyomást a vevőben.

<table>
<tr><th>Minőségi paraméterek</th><th colspan="2">Mérési módszerek</th></tr>
<tr><td>1. Megbízhatóság</td><td>Statisztikai minőség-ellenőrzés
Objektív mutatók elemzése
Panaszszituáció elemzés</td><td rowspan="2">Többtényezős eljárás</td></tr>
<tr><td>2. Hozzáférhetőség

3. Biztonság</td><td>Statisztikai minőség-ellenőrzés
Objektív mutatók elemzése
Objektív mutatók elemzése
Hiba analízis
Hiba költség analízis</td></tr>
<tr><td>4. Hozzáértés
5. Az igénybevevő megértése
6. Reagálási készség
7. Udvariasság
8. Kommunikáció
9. Kézzelfogható tényezők</td><td rowspan="2">Panaszszituáció elemzés</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>10. Hitelesség</td><td>Imázsprofil vizsgálat</td></tr>
</table>

Tapasztalatok szerint a postai szolgáltatások minőségének lényeges eleme a **gyorsaság**.

Az általános terminológia a szolgáltatás teljesítés gyorsaságát a hozzáférhetőség (várakozási idő), és a megbízhatóság (átfutási idő) paraméteréhez sorolja. Külön, önálló paraméterként vizsgáljuk a gyorsaságot ?

Ezen kívül számításba kell vennünk a **paraméterek összefüggéseit** (az igénybe vevő megértése, reagálási készség, hozzáértés, udvariasság) is. Különválasztható egzakt módon ezen paraméterek jelentése és megítélése? A felvetett kérdésekre megbízható eredményt akkor kapunk, ha előzőleg a vevőkkel teszteljük a paraméterek értelmezését és elkülönülését.

A szolgáltatásminőség mérése

Mi a mérés?

A mérés azon műveletek összessége, amelyek célja a mérendő objektum meghatározott jellemzőinek mennyiségi értékelése.

A mérés eredménye egy közlemény, amelynek elemei:

- a mérendő mennyiség megnevezése, azonosítása, (pl. várakozási idő kijelölt postákon, meghatározott időben),
- mérési módszer leírása (pl. felvételi munkahelyenként folyamatosan, speciális eszközökkel),
- a befolyásoló mennyiségek értékei (pl. a vevők érkezési ütemének, illetve várható ütemének megfelelően a kiszolgáló munkahelyek számának változtatása),
- a zavaró mennyiségek határértékei (pl. az igénybe vett postai szolgáltatások összetételének változása és annak hatása csak bizonyos mértékig korrigálható),
- a referencia (a postai szolgáltató által vállalt várakozási idő szolgáltatás fajtánként vagy a vevő által elvárt időtartam),
- a mérendő mennyiség értékének a kifejezésére választott egység vagy skála (pl. perc, vagy 1-2 perc, 2-3 perc, stb…)
- a méréssel meghatározott mérőszám (pl. 2,5 perc),
- a mérési bizonytalanság (a mérendő mennyiségnek reálisan tulajdonítható értékek szóródását jellemző paraméter (pl: /2,5 ± 0,5/ perc kifejezésben a ± 0,5 perc).

Mérhetők-e a szolgáltatások minőségi paraméterei ebben az általános értelemben?

A minőségparaméterek mérhetőségéről azt mondhatjuk, hogy néhány paraméter folytonos skálán is jól mérhető (pl. a nyitvatartási idő), mások (mint pl. a várakozási idő) különböző tipikus intervallumokkal jellemezhetők, míg jelentős része csak un. osztályozós skálatechnikával mérhető. Ez utóbbi a mérhetőségnek statisztikailag korlátozott formája. Előfordulhat az is, hogy ami elvileg pontosan mérhető paraméter lenne, azt a vevők csak mint tapasztalati átlagot észlelnek és értékelnek. Ilyen a várakozási idő, amit az ügyfelek ritkán regisztrálnak, pontosan. Ebben az esetben a mérésnél az észlelésnek megfelelő skálatípusra kell áttérni. Ugyanakkor vannak olyan minőség összetevők, amelyek még skálatechnikával sem értékelhetők (pl. a cégimázs), de információtartalmuk gazdag. Ezek megítéléséhez alkalmazhatók pl. az ellentétpár-választáson alapuló imázsprofilvizsgálatok.

A mérhetőséget az is befolyásolja, hogy min mérjük a minőséget. Mérhetjük:
- objektív kritériumokon,
- szubjektív kritériumokon,
- az igénybe vevők beállítódásán,
- az igénybe vevők elégedettségén,
- a panaszhelyzeteken,
- az ügyleti eseményeken.

Tekintsük át a szolgáltatásminőség **mérési módszereinek** csoportosítását.
Minőségmérési módszerek

1. Vállalatorientált
- hibalehetőség-, és
- statisztikai minőség-ellenőrzés
- hibaköltség analízis

2. Vevőorientált

következmény analízis,

2.1. Differenciálatlan
- globális minőség megítélés,
- globális elégedettség,

2.2. Differenciált

2.2.1. Objektív
- álcázott vásárló,
- terméktesztek,
- mutatóelemzések,

2.2.2. Szubjektív

2.2.2.1. Gyengeségirányzott
- panaszszituációs-elemzés,
- a problémák fontosság- és gyakoriság-elemzése.

2.2.2.2. Erősség- és gyengeségirányzott
- többtényezős eljárás,
- dekompozíciós eljárás,
- REA

Láthatjuk, hogy a mérési eljárás konkrét lefolytatási módja különböző lehet.
1. **Vállalati** szempontból azt jelenti, hogy a szolgáltatási folyamat minden részletébe be kell vonni.
A szolgáltatási folyamatban több olyan ellenőrzési pont van – **minőség kapu** – ahol a vevő (külső, belső) és a szolgáltató közötti megállapodás betartását vizsgálják.

a.) A szolgáltatásoknál is használnak a szolgáltatási folyamat **lehetséges hibáinak és azok hatásainak** feltárására, tanulmányozására és kiküszöbölésére alkalmas kockázatelemző módszert.
Fő célja a meghibásodás megelőzése. A hiba jelentőségét, várható előfordulásának valószínűségét, gyakoriságát és felfedezhetőségét skálán értékelik, majd e pontszámok szorzata adja a kockázati tényezőt. Mérlegelve a hiba elhárítás módját és költségeit, dönteni lehet a kockázat vállalásról.

b.) A **statisztikai** módszereket alkalmazó **minőség-ellenőrzés** során a vállalatnál viszonylag kis számú adatból (pl. mintavételes eljárással) általánosítható következtetéseket vonnak le. E módszer használatakor és a kapott eredmény értékelésekor azonban figyelembe kell venni, hogy „csak közelítő" értékeket

kaphatunk. Vannak azonban olyan minőségi paraméterek, amelyek csak mintavételezéssel és matematikai statisztikai vizsgálattal ellenőrizhetők (pl. megbízhatóság, a Postán pl. az átfutási idő).

c.) Egy szolgáltató cég sem kerülheti el a minőséggel kapcsolatos költségek (vizsgálati, hiba, hiba-megelőzési) megállapítását, majd mérlegelését. A **hibaköltségek** főleg a minőségi követelmények be nem tartásából keletkeznek (pl. a fogyasztói reklamációk a szolgáltatói felelősség költségei). Elemezni kell ezen költségtételek összefüggéseit, a minőség másik két költségtényezőjével. A cél az elért minőségszínvonal megtartása, illetve növelése a minőség költségek minimalizálásával. Vajon a Postán milyen a minőség költség nagyságrendje, összetétele? Mennyibe kerülnek a hibák és mennyit költenek a hibák megelőzésére és annak ellenőrzésére, regisztrálására?

2. **Vevőszempontból** a minőség a vásárlási döntési folyamat egyik lényeges befolyásoló tényezője. Fontos az a felismerés, hogy a vállalat, illetve a vevőszempontú minőség megítélés között elcsúszások, rések lehetnek. Pl.: eltérés a teljesített és az ígért szolgáltatás minőség között.

2.1. és 2.2 A minőséget lehet jobban vagy kevésbé **differenciálni**, illetve különböző absztrakciós szinteken értelmezni. Alapvető a különbségtétel a **globális** és a részminőségek között. Nyilvánvaló, hogy a differenciált minőségjellemzők csak szolgáltatásfajta specifikusan állapíthatók meg. Ezzel szemben általánosabb szinten már van értelme viszonylag elvont minőségelemekre rákérdezni pl. szolgáltatásminőség potenciál, folyamat és eredmény dimenzióit megkülönböztetni.

2.2.1. A minőség **objektív** perspektívája két analóg kiindulási pontot jelent. Az egyik szerint csak bizonyos ellenőrizhető minőségértékelésről, objektív minőségmutatókról van szó. Például ilyen objektív mutató a Postán a kézbesítőszolgálat hibájából késedelmesen kézbesített expressz küldemények száma.

A másik nézőpont a jó vagy a rossz tulajdonságok megítélését jelenti, terméktesztekkel és az álcázott vásárló eljárással.

A tesztelés olyan kísérlet, amellyel a termék várható keresletére és minősítésére vonatkozó fogyasztói véleményeket gyűjtik össze.

A fogyasztói tapasztalatok megismerésének gyakori módszere a **próbavásárlás**, amely sajátos kísérlet. A próbavásárló személy előre felkészített megfigyelő, aki a szolgáltatást nem vagy nem csak szükséglete kielégítésére veszi igénybe. Ez az eljárás a megkérdezéssel szemben nem az emlékezetre épülő véleményt, hanem tényeket kutat.

Előnyös lehet, mert kevés előkészítést igényel, rugalmasan módosítható, alacsony a költsége, tényszerű információkat ad.

Hátránya: a mintavétel nem szisztematikus, megbízhatósági szintje ismeretlen, a motivációkat nem tárja fel.

Önálló módszerként kevés információt szolgáltat, de jól kiegészítheti a kutatás többi eljárását.

2.2.2. A minőség **szubjektíven** is értelmezhető. Először is függ a minőség a minőséget megítélő fogyasztó szubjektív észleléseitől, másodszor pedig saját szubjektív igényeitől.

2.2.2.1. **Gyengeségirányosan** a panaszszituációkra, a problémafajtákra, a vevő reagálási hajlamára, valamint az elégedetlenség intenzitásra koncentrálnak.

A **panaszszituációk** feltárásához a reklamáció-nyilvántartás adatait összevetik, illetve kiegészítik a primer kutatás eredményeivel.
Érdemes megvizsgálni, hogy az adott üzletágban melyek a főbb panaszforrások, mi a reklamációk gyakoriság-súlyosság rangsora, melyek a lehetséges ok-okozati eseményláncok, amelyek a kérdéses panaszt kiváltják.
A problémák fontosság- és gyakoriság-elemzése (FRAP térkép) az adott szolgáltatásra vonatkozó tipikus panaszszituációkat olyan térképen helyezi el, amelyen a panaszok fontossága és gyakorisága (csekély-magas) is látható.
A panaszszituációk legfontosabb célja a „hibás" szolgáltatás „kijavítása", azaz az elégedetlen vevő elégedettségének helyreállítása, illetve elégedetlenségének mérséklése.
A Postának is kiemelten kell kezelnie a panasz helyzeteket, hisz az elégedett ügyfelek nem egyenlítik ki az elégedetlenek cégimázsra gyakorolt kedvezőtlen hatását.

2.2.2.2. A szakirodalomban találunk olyan mérési módszereket, amelyeknek segítségével mind a minőség**gyengeségeket**, mind az **erősségeket** meg lehet állapítani.

a.) A **többtényezős eljárások** közös ismertetőjegye az a feltételezés, mely szerint az átfogó (teljes) minőség megítélés a különböző minőségjellemzők egyéni megítélésének eredménye. Az egyes mérési modellek az elégedettség-, illetve beállítódás-orientált, valamint a közvetlen illetve a közvetett minőségmérési eljárások megkülönböztetésével alakultak ki. Például: a beállítódás-orientált közvetlen módszerrel mérhető a Posta közönségszolgálati tevékenysége. A megkérdezett ügyfél a közönségszolgálatra jellemző tulajdonságokat, állításokat minősíti 1-7 fokozatú (Likert) skálán. Közvetett módszernél pedig külön kell értékelni az elvárt és a tapasztalt minőséget.
Elégedettség-orientált vizsgálatnál a vevő minősíti az egyes tényezők fontosságát, majd az elégedettsége szintjét is. Közvetett módszernél külön kérdeznek rá az előzetes elvárásokra, majd utólag a tapasztalatokra.
A többtényezős eljárások egyik legismertebb fajtája a SERVQUAL-modell. Lényege, hogy a vevők elégedettsége az elvárt és az észlelt teljesítmény eltérésével arányos, tehát ezt az eltérést kell megmérni. (Minőség = Teljesítmény – Elvárások)
A módszer elméleti kerete a szakirodalomból ismert kibővített gap-modell.
A mérést kérdőíves megkérdezés valósítja meg, amelyben 22 minőségre vonatkozó állítást kell a válaszadóknak minősíteni. Ebből 5-5 állítás írja le a megbízhatóság és az empátiakészség paramétereket, míg 4-4 tartozik a biztonság, a tárgyi elemek és a reagálási készség összetevőkhöz. A modell adaptálásánál figyelembe kell venni egyrészt annak alkalmazási korlátait (minőségi paraméterek összefüggése, dupla skála,..), másrészt a magyar viszonyok és a postai környezet sajátosságait.
A **SERVPERF-modell** kidolgozói szerint a vevő által érzékelt szolgáltatásminőség mérésére a legegyszerűbb formula a legalkalmasabb (Minőség=Teljesítmény). Ennél a modellnél a skála is jobban kezelhető, hiszen a 2 x 22 elem helyett csak 22 elemet kell mérni.

b.) A **dekompozíciós módszernél** az eljárási mód „fordított" a sokváltozós eljáráshoz képest. Nem a részminőségek képezik a globális minőség megítélés kiindulási alapját, hanem több paraméter globális minőség megítélésén alapuló rangsorolás

alapján utólag, az un. Conjoint mérési módszerrel mérik az egyes részminőségeket. A módszer szerint a paraméterek hierarchikus rendszerben írhatók le, ez az un. **paraméterfa**.

Előnye: a rangsorolás egységessége, teljessége és egyszerűsége.

Hátránya: a lényeges paraméterek, jellemzők kombinációs lehetőségeinek tetszőlegessége, valamint a kivitelezés korlátozottsága, hiányzik a differenciálás lehetősége. Ez pedig a szolgáltatások esetében különösen hátrányos, hiszen a szolgáltatás menedzsmentben a siker tényezői a részletekben határozhatóak meg.

c.) **A rendkívüli eseménye analízis** (REA) célja feltárni azokat a kivételes helyzeteket, amelyeknek hatása hosszabb ideig kimutatható a minőség-értékítéletben. A módszer a mennyiségi osztályozás helyett az elégedettséget vagy az elégedetlenséget okozó esetek feltárására épül, jóllehet az egyes válaszok gyakorisága alapján kvantitatív módon is ábrázolható az eredmény. Ezt az eredményt a vezető egyrészt a megelőzésben tudja használni, másrészt ki tudja mutatni az ügyfélkapcsolat minőségképre gyakorolt hatását.

Módszertanilag nem könnyű kezelni, hogy az egyes események észlelt súlyosságát a vevők tekintélyes szóródással ítélik meg.

A REA eredményei nem önmagában, hanem más módszerrel végrehajtott minőségmérés kiegészítéseként használhatók.

A mérési módszerek postai alkalmazását a mellékelt táblázatban foglaltam össze.

Összefoglalás

A fogyasztóbarát szolgáltató vállalat kiemelten kezeli a minőség kérdését. A szolgáltató vállalat és a szolgáltatások megítéléséhez kiválasztott jellemzők megfigyelhetők, lehetőleg mérhetők legyenek és a fogyasztó is ki tudja értékelni azokat. A minőségre vonatkozó közvetlenül megfigyelhető tényeken kívül a szolgáltatás igénybevétele után levonható „tapasztalati tényezők" aránya meglehetősen magas. Ugyanez érvényes a bizalmi tényezőkre is, amelyeket a fogyasztó általánosan állapít meg. Az észlelt minőség időfüggő változó, a rutinszerű helyzetek mellett külön vizsgáljuk a kivételes szituációkat. A szolgáltatás folyamatában való vevői részvétel is nehezíti a minőségmérést. Egyrészt olyan tulajdonságok figyelembevételéről van szó, melyek egyszerűen ellenőrizhető mutatókkal nem mérhetők, másrészt csak részben lehetséges a különböző minőséget bizonyító helyzetek sokaságát egy biztos és körülhatárolt minőségsztenderd csomagba összefoglalni.

A szolgáltatások minőségének mérését és értékelését az egyes paraméterek természetének megfelelően egyidejűleg több mérési módszer alkalmazásával végezhetjük el.

Irodalom:
1. Veres Zoltán: Szolgáltatásmarketing
2. Kenesei Zs. – Szántó Sz.: A szolgáltatásminősítés mérése
3. Földesi Tamás: Szolgáltatások minőségbiztosítása
A postai szolgáltatások minőségi paramétereinek mérési módszerei

Vorwort

Meine lieben Freunde, werte Kollegen!

Ich begrüsse Sie aus Anlass des Erscheinens der Sonderausgabe der Zeitschrift "POSTA".

Diese Ausgabe beinhaltet die redigierte Version der Vorträge auf der unter dem Titel "Posta, Piac, Minõség" (Post, Markt, Qualität) am 30. Oktober 2001 in Gyõr veranstalteten internationalen Konferenz.

Die Konferenz wurde mit Unterstützung der Magyar Posta Rt. (Ungarische Post AG) und der Hochschule István Széchenyi vom Lehrstuhl Postbetrieb der Hochschule organisiert. Die Veranstaltung gehörte zur Programmreihe der Wissenschaftlichen Tage der Hochschule.

Ihr verlieh eine besondere Aktualität, dass die Sektion Postbetrieb vor genau 25 Jahren ihren ersten Jahrgang von Absolventen verabschiedet hat und dass das gegenwärtige Jahr im Leben unserer Einrichtung das letzte "Hochschul"-Jahr ist, weil das Parlament unseren Hoffnungen entsprechend unsere Ernennung zur Universität ab 2002 genehmigen wird.

Die sich auch im Verlauf der Veranstaltung zeigende Zusammenarbeit zwischen der Post und der Hochschule geht auf eine lange Zeit - im Grunde genommen auf die Anfänge der Gründung der Hochschule - zurück. Diejenige Unterstützung ist auch aus der Sicht der Hochschule wichtig und bei der Arbeit des Lehrstuhls Postbetrieb von entscheidender Bedeutung, welche die Magyar Posta Rt. sowohl auf materiellem als auch geistigem Gebiet gewährt. Deshalb sehen wir es als selbstverständlich an, neben der Entlassung von unserem und ihrem Talent nach möglichst gut ausgebildeten Fachleuten so wie früher auch in der Zukunft die Entwicklung der Branche auch mittels der Organisierung von der jetzigen ähnlichen wissenschaftlichen Veranstaltungen zu unterstützen.

Das grundlegende Ziel der Konferenz war es, im auch im Titel angezeigten Thema die gegenseitig zusammenhängenden, aneinander Forderungen stellenden, zum Teil schon gelösten, jedoch sich wegen der neuen und immer neueren Ansprüche laufend reproduzierenden Gesichtspunkte, Aufgaben des Postmarkts und des Handels beziehungsweise des Postmarkts und der Qualität miteinander zu konfrontieren.

Wir waren der Meinung, dass es informativ und von Nutzen sein wird, wenn wir uns mit Hilfe ausländischer Experten auch über die in Deutschland und in der Slowakei bestehende(n) Situation und Gedanken informieren können. Deshalb haben wir auch von der Technischen Universität Dresden und von der Universität Zsolna Kollegen gebeten, einen in diesen Themenkreis passenden Vortrag zu halten beziehungsweise wird auch das Material ihrer Referate unter den Artikeln angeführt.

Die Faktoren des Postmarkts und der Dienstleistungsqualität haben in der letzten Zeit eine beträchtliche Aufwertung erfahren. Wir sind der Ansicht, dass deren Kennenlernen, Verständnis bei der Arbeit und Entwicklung des Dienstleistungsbetriebs, bei der Behauptung, Stärkung der Marktpositionen, bei der Erreichung der gewünschten wirtschaftlichen Ergebnisse eine entschei-

dende Bedeutung besitzen. Wir hoffen, dass wir mit der Veröffentlichung des Konferenzmaterials, mit der Gewährleistung der umfangreicheren Möglichkeit des Kennenlernens diesem Ziel dienen.

Zu unseren Plänen gehört es, Konferenzen ähnlicher Thematik auch in der Zukunft zu organisieren. Wir wissen, dass zu solch einer Konferenz immer nur ein geringer Prozentsatz der am Thema interessierten Personen persönlich erscheinen kann. Deshalb möchten wir auch hier und im Voraus den Redakteuren der Zeitschrift für die Herausgabe, Veröffentlichung der einen breiteren Kreis von interessierten Fachleuten erreichenden Sonderausgabe unseren Dank aussprechen.

Zum Schluss möchten wir den gut vorbereiteten Autoren für ihre Arbeit, den Unterstützern für ihre Hilfe danken und bitten die Werten Leser um ihre sich auf diesen Themenkreis beziehenden Anmerkungen und ihre sich auf neue, sie interessierende Themen beziehenden Vorschläge.

Dr. István Vasvári
Hochschuldozent

Zukunftsbild der Postentwicklung

Die Magyar Posta Rt. (Ungarische Post AG) ist eine der wichtigsten, größten Logistikfirmen Ungarns, deren Tätigkeitsbereich die Briefpost, die Paketpost, das Zeitungsabonnement, den Handel, den Eildienst, die Inlands-Postanweisung, die Gebührenkassierung, die finanzinstitutionellen Aus- und Einzahlungen, die Vermittlung von Spareinlagen und Versicherungen und den Verkauf von Wertpapieren umfaßt.

Diesen Tätigkeiten gehen die 7 regionalen Direktionen in 3247 Poststellen auf 10.992 Zustellrouten nach. Das Logistiknetz der Post besteht aus 1103 kleinen Postämtern, 584 mittleren Postämtern und 118 großen Postämtern. Darüber hinaus ist die Zahl der in Unternehmung betriebenen Poststellen bedeutend, momentan sind es 380. Neben den Postämtern sind Außenstellen entstanden, wobei es sich hauptsächlich um Postämter in Geschäftsgebäuden und um die ausgelagerten Arbeitsplätze der in sonstigen Einrichtungen unterhaltenen größeren Poststellen handelt.

Als Logistikelement können wir auch die Transportmittel erwähnen, deren Bestandszahl bei den Eisenbahnwagen 41 St., bei den Fahrzeugen 2206 St., bei den Motorrädern 343 St., bei den Fahrrädern mit Hilfsmotor 844 St. beträgt. Erheblich ist der Bestand an Fahrrädern: 11638 St..

Ich muss noch erwähnen, dass sich die Zahl der zu Fuß erledigten Zustellrouten auf 2225 beläuft.

Unser Logistiknetz wird auch durch einige Umsatzdaten charakterisiert. Die Zahl der angenommenen, gewöhnlichen Sendungen beträgt täglich 2200 Tausend, die der verbuchten Sendungen 300 Tausend, die der nicht adressierten Drucksachen 981 Tausend Stück.

Im Jahr 2000 stammten 63 % der Erlöse (91038 Millionen Ft) aus dem Sendungsverkehr, 34% aus dem Geldverkehr, die restlichen 3 % aus einzelnen Einnahmen.

Die Strategie der Post

Die Strategie bestimmt das Zukunftsbild der Ungarischen Post. Gemäß dieser Ziele plant unsere Firma neben dem allgemeinen Rollenfach als Dienstleistungsunternehmen auch die Eroberung anderer Märkte.

Im Jahr 1990 zerfiel die Ungarische Post in drei Teile. So entstanden die MATÁV (Ungarische Telecom) und die Antenna Hungária Rt. (Antenne Hungaria AG). Im nächsten Jahr bietet sich mit der Aufhebung des Fernmeldemonopols die Möglichkeit, dass die Magyar Posta Rt. auf den Markt für Fernmeldewesen zurückkehrt. Auf der Grundlage dieser Überlegung entstand die Magyar Posta TETRA Rt. (Ungarische Post TETRA AG), welche die Bereitschaft-Handydienstleistung anvisiert hat.

Die Post möchte auch auf dem Gebiet der Informatik-Dienstleistungen eine bedeutende Rolle übernehmen, wo sie – das Logistiknetz nutzend – FULL SERVICE Dienstleistungen erbringen will. (EKR, PEP Projekt).

Mit der Hilfe der Posta LogÉrt Rt (Post LogÉrt AG) wird die Entwicklung und Erweiterung unseres auch gegenwärtig bedeutenden Transport- und Verarbeitungsnetzes realisiert.

Die umfassenden Dienstleistungen werden mit der Ausübung der Banktätigkeiten zu einem völlig kompletten Ganzen werden, deren einer bedeutender Stützpfeiler die in den Reihen der Tochterunternehmen der Magyar Posta Rt. auftauchende Postabank Rt. (Postbank AG) sein wird.

Zur Verwirklichung der strategischen Ziele sind einige unumgänglich wichtige, auch die Zukunft der Post bestimmende Entwicklungen erforderlich.

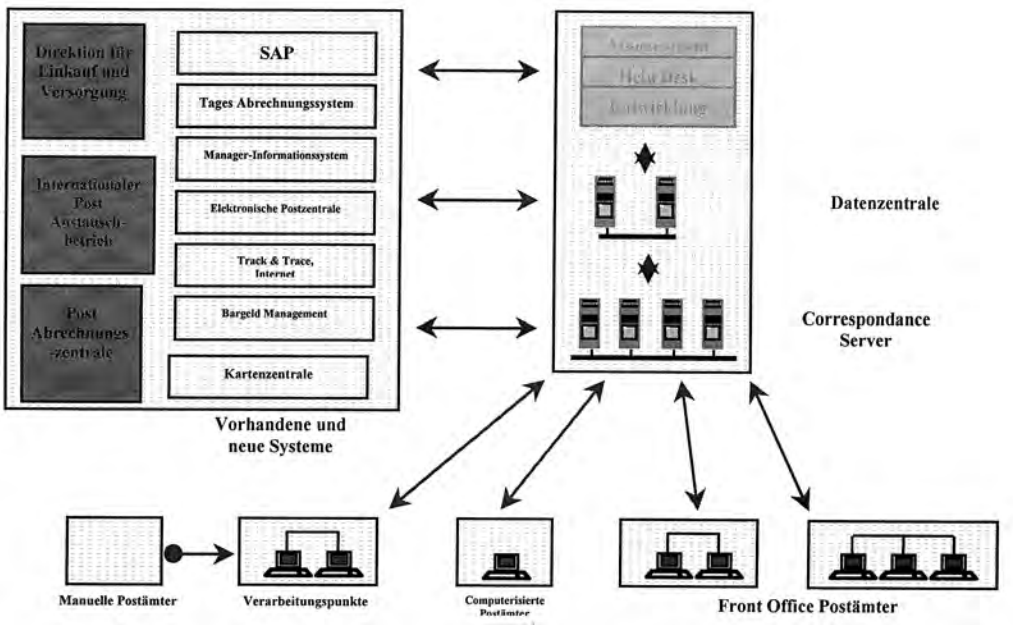
IPH /PostaNet

Eine dieser wichtigen Entwicklungen ist das Integrierte Postnetz, PostaNet genannt.

Das Ziel des PostaNet ist es, aus der Sicht der Informatik diejenigen Hintergrundtätigkeiten zu unterstützen, welche bislang manuell ausgeführt wurden, und dass die Sendungen schon am Ort der Annahme ins System gelangen können. Dieses System schafft den einheitlichen, flexiblen Annahme- und Hintergrund-Arbeitsplatz an den postalen Dienstleistungsstellen.

Es wird die Arbeit von nahezu 4300 Arbeitsplätzen mittels Computer auf den 200 verkehrsreichsten Postämtern unterstützen (60 % des Verkehrs der Magyar Posta Rt. wird von diesen Dienstleistungsstellen abgewickelt). Jeder interne Arbeitsplatz (Annahme, Rubrizierung, Verteilung, Abrechnung, Hauptkasse, Leitung) wird automatisiert werden und in ein großes landesweites Netz integriert arbeiten.

Der Aufbau des Integrierten Postnetzes



Im IPH/Postanet-System ist bis zum heutigen Tag die Installierung von 502 St., die Hintergrundarbeitsplätze unterstützenden automatischen Postämtern erfolgt und hat die Bedienung der Kunden und die im Echtbetrieb erfolgende Betreibung von 3 FRONT OFFICE Postämtern begonnen (Szigetszentmiklós, Esztergom, Rákoskeresztúr,).

Neben dem Ausbau des IPH/Postanet-Systems erhält die Erneuerung des Logistiksystems der Post eine bedeutende Rolle bei der Verwirklichung der strategischen Ziele, mit deren Hilfe das Netz effektiver, mobiler und schneller wird.

Die landesweite Logistikzentrale

Die Postlogistik ist eine als komplexes System funktionierende Einheit, wozu neben den Posttätigkeiten und den Logistikdienstleistungen (Handelspaket, elektronischer Handel, Lagerung, Spedition) auch der Einkauf und die Versorgung gehören. Diese drei Hauptelemente nehmen das "Produktionssystem" in Anspruch, mit anderen Worten den Transport und die Verarbeitung.

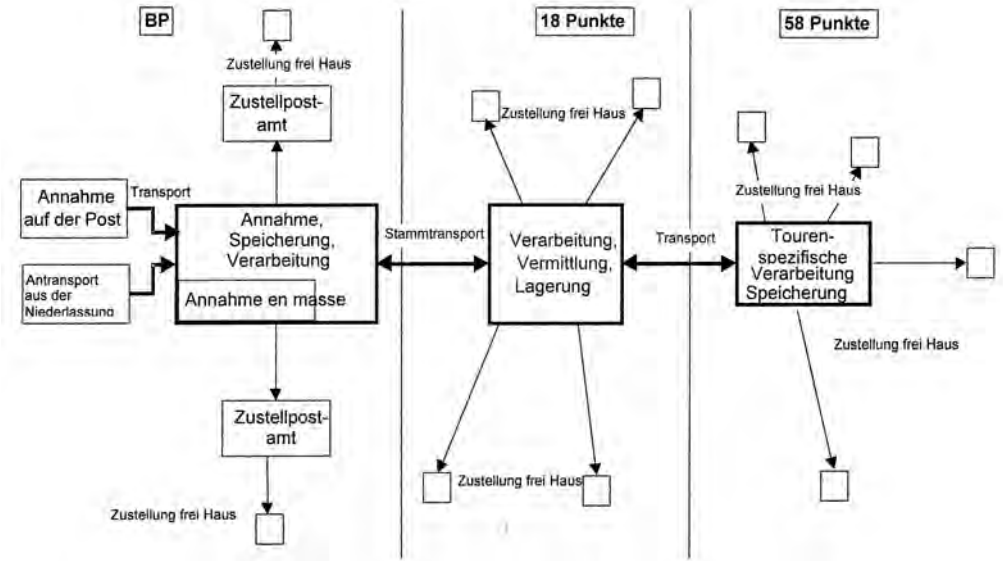
Bedauerlicherweise ist das Verarbeitungssystem der Post bis zum heutigen Tag hinter ihrer technologischen Entwicklung zurückgeblieben. Die Magyar Posta Rt. entwickelt mit der Einrichtung einer Landesweiten Logistikzentrale die veraltete Technologie. Diese Logistikbasis würde bei Budapest in Budaõrs entstehen. Wegen der spezifischen Situation in Ungarn ist das ganze Land auf Budapest ausgerichtet, weswegen sich 65 – 70 % des Sendungsverkehrs hier konzentrieren. Die Automatisierung der Zentrale ist nur in dem Fall wirtschaftlich, wenn wir sie in der Hauptstadt unterbringen.

Warum ist die Realisierung der Landesweiten Logistikzentrale unerläßlich?

- Die Schaffung des mechanisierten und automatisierten Verarbeitungssystems,
- Die Senkung der Zahl der Sendungen, welche in die Hand genommen werden müssen, beziehungsweise der Kosten,
- Die kultivierte Bedienung der Großkunden, die schnelle Anpassung an ihre Ansprüche,
- Die Notwendigkeit der informatischen Unterstützung der überregionalen Tageszeitungen, bunten Blätter,
- Die technologische Unterstützung der Expedition von Tageszeitungen,
- Die Stärkung der Marktposition der Magyar Posta Rt., die Verbesserung ihrer Konkurrenzfähigkeit,
- Die Verbesserung der Qualität,
- Die Schaffung der Grundlagen der Spedition und des Transports,
- Wegen der Erfüllung der Normen der Europäischen Union.

Die folgende Abbildung zeigt, welche Auswirkung nach der Errichtung der Logistikzentrale in Budapest und an den übrigen Punkten des Landes zu erwarten ist:

Die Magyar Posta Rt. hat in diesem Jahr im Interesse der Optimierung der Umsatzprognosen, der Netzbelastung und der Kapazitäten die Verkehrsmanagementzentrale gegründet, welche in enger Beziehung zur Landesweiten Logistikzentrale stehen wird. Die Zusammenarbeit zwischen den beiden Organisationen muss in zwei Richtungen verlaufen.



Zum einen wird die Verkehrsmanagementzentrale auf der Grundlage der an verschiedenen Punkten des Landes gesammelten Daten Prognosen bezüglich des Sendungsverkehrs an die Landesweite Logistikzentrale schicken, im Interesse der Vorbereitung auf die zu erwartende Belastung sowie der effektiven Arbeitsorganisation. Dadurch werden die Planbarkeit, die entsprechende Arbeitsorganisation realisiert und kann die Effektivität der Arbeit erhöht werden.

Zum anderen besteht die weitere Aufgabe der Verkehrsmanagementzentrale in der Sammlung, Systematisierung, laufenden Analyse der Ist-Umsatzdaten was die Landesweite Logistikzentrale gewährleistet, damit die Möglichkeit der Basis für eine wirtschaftliche, qualitative Verarbeitung schaffend.

Die Rationalisierung des Postnetzes

Die Magyar Posta Rt. verpflichtet die Erfüllung der Anforderungen an eine wirtschaftliche Tätigkeit und des Zusammengefaßten Gesetzes über das Fernmeldewesen sowie der Durchführungsverordnung dazu, ihr aktuelles Netz von 3200 Punkten zu rationalisieren. Bedauerlicherweise ist bei den postalen Dienstleistungsstellen die Verkehrsintensität von 2000 Postämtern sehr gering, weswegen nach solchen Möglichkeiten gesucht werden muss, womit das Netz wirtschaftlicher, effektiver gemacht werden kann.

Gleich mehrere Möglichkeiten waren untersucht worden, wovon die folgenden Lösung am zweckentsprechendsten sind:

- Die Festlegung des optimalen Anteils der ständigen und der mobilen Dienstleistungen,
- Die Erbringung von telematischen Dienstleistungen in den Kleingemeinden,
- Die Möglichkeit der Ausübung von Handelstätigkeiten,
- Die Vergabe in Unternehmung.

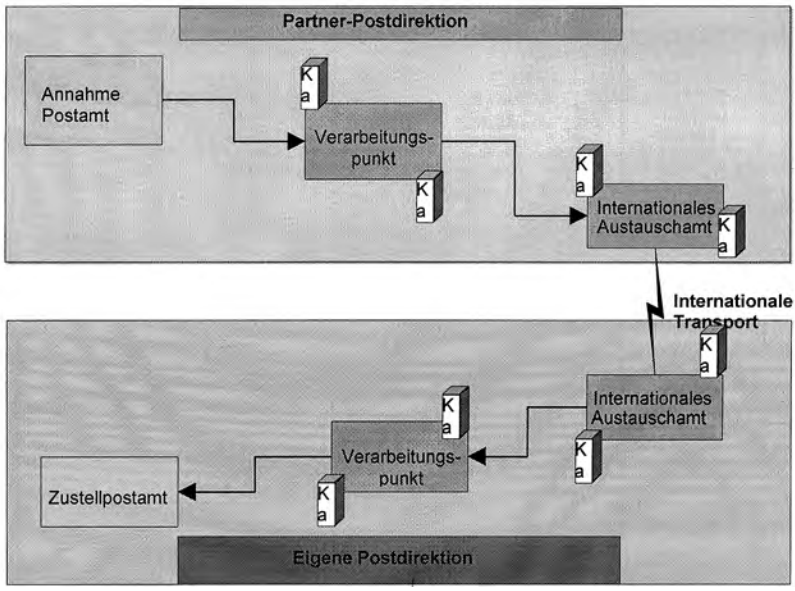
Im Fall der letzten Möglichkeit können gleich mehrere Lösungen realisiert werden, sind sogar schon verwirklicht worden. Hierzu kann die Integration der Postmeisterei, der Postagentur, des Geschäfts im Geschäft, der sonstigen Netze oder die Zusammenarbeit Telehaus-Teleposthaus gerechnet werden.

Neben der wirtschaftlichen Tätigkeit, Betreibung darf auch die Erfüllung der Qualitätserwartungen nicht vergessen werden, in deren Interesse eine Entwicklung wenigstens genauso wichtig ist.

Die UNEX-Lite Messungen

Im Jahr 1998 hatten die PostEurop und 11 der EU beizutreten wünschende mittel– und osteuropäische Länder das Brüsseler Abkommen unterzeichnet, dessen Ziel der Anschluss dieser Länder an die in der Postdirektive der EU formulierten qualitativen Anforderungen ist. Eins der zur Erfüllung der darin übernommenen Verpflichtungen gestarteten Projekte ist das UNEX Lite Projekt, dessen Aufgabe die Einführung des Systems der Messung der von einem Endpunkt zum anderen Endpunkt dauernden Durchlaufzeit in den beizutreten wünschenden Ländern ist, im Interesse dessen, dass die Postorganisationen die in der Postdirektive festgelegten Anforderungen mittelfristig erfüllen können.

Die Magyar Posta Rt. nimmt schon von Anfang an der - weitere 19 Länder betreffenden – von Endpunkt zu Endpunkt reichenden Organisierung der IPC (International Post Corporation) zwischen den Hauptstädten – gegenwärtig in insgesamt 143 Relationen –, an der in Abwicklung durch die IPSOS vorgenommenen internationalen Brief-Durchlaufzeitmessung teil. Das Ziel ist, dass sich alle EU-Mitgliedsländer sowie die beizutreten wünschenden Länder dem Programm anschließen



Sie hat sich dazu verpflichtet, dass wir noch in diesem Jahr die technischen Bedingungen für die regelmäßige Verwendung von mit Chip-Karten versehenen diagnostischen Testbriefen schaffen. Im Interesse dessen werden Tore mit Radiofrequenzsensoren sowohl im Internationalen Austauschamt als auch im Budapester Briefverarbeitungsbetrieb installiert. Diese Tore nehmen das Passieren der in den – von außen normalen – Sendungen verborgenen diagnostischen Karten wahr, registrieren den genauen Zeitpunkt des Eingangs sowie des Abschickens. Diese Informationen gelangen auf dem Weg der Datenübertragung in die Brüsseler Datenverarbeitungszentrale, wo die Messdaten ausgewertet und die Ergebnisse den betroffenen Postdirektionen zugeschickt werden.

Die Verwendung der speziellen Testbriefe macht – im Verlauf der Anwendung der technischen Mittel – möglich, dass wir – mit der sich von Endpunkt zu Endpunkt erstreckenden Messmethode die Durchlauf-Teilzeit der technologischen Abschnitte ermittelnd – auch die kritischen Abschnitte bei der Weiterleitung der Sendungen diagnostizieren.

Das CAPE internationale Abschluss-Spurenverfolgungssystem

Zwischen den westeuropäischen Postorganisationen besteht schon seit Jahren ein solches Qualitätssicherungs- und zugleich von der Durchlaufzeit abhängiges internationales Endgebühr-Abrechnungssystem mit Dispatcherzentrale in Brüssel, dessen Basis die Eingabe der Daten der gestarteten und registrierten Postabschlüsse in den Computer, dann ihr Austausch in der Form von elektronischen Nachrichten mit den Partner-Postdirektionen ist. Das zwischen der PostEurop und den Postorganisationen der sich auf den Beitritt zur EU vorbereitenden Länder im September 1998 auf der Ebene der Generaldirektoren unterzeichnete Abkommen zur Entwicklung der Qualität der Dienstleistungen sieht die Ausdehnung dieses Systems auf die Beitrittsländer vor. Das Endziel ist selbstverständlich die Garantierung der Schnelligkeit und der Sicherheit der internationalen Postdienstleistungen hinsichtlich jeder Relation innerhalb von Europa. Die konkreten Entwicklungen werden in den Jahren 2001-2002 innerhalb des Rahmens des sog. CAPERS Projekts realisiert.

Sie verwirklichen die Verfolgung der Wegs der im CAPE System am häufigsten verwendeten Einheiten – der der Weiterleitung der Abschlüsse dienenden sog. Einheitsbildner (Säcke, Einheitskisten, Kontainer).

Die zum dem Abschluss-Aufgabeplan entsprechenden Zeitpunkt verschlossenen Einheitsbildner werden gewogen und alle wesentlichen Daten auf einen, auch mit einem identifizierenden Strichkode versehenen Sackanhänger aufgedruckt.

Wenn alle Säcke eines Abschlusses verschlossen wurden, dann werden auch die Dokumente des fertigen Abschlusses ausgedruckt und wird eine elektronische EDI-Nachricht vom Typ PRE-DES an die adressierte Postdirektion zusammen mit den Daten der beinhalteten Säcke und verfolgten Sendungen verschickt.

Die adressierte Postdirektion skannert den Identifizierungskode aller eingegangenen Einheitsbildner ein, hält deren Eingangszustand und -gewicht fest. Nach dem Eingang aller Einheitsbildner rückbestätigt sie den Eingang des Abschlusses an dessen Absender mit einer RESDES-Nachricht.

Bei der Magyar Posta Rt. plant man, diesen Teil des Systems im Verlauf der Jahre 2001-2002 unter Verwendung der neuesten Versionen der IPS Anwender- und der PostStar automatischen Kommunikationssoftware im Internationalen Postaustauschbetrieb zu starten.

DR.-ING. STEPHAN BAUMANN

Konvergenzen im Nachrichtenwesen – am Beispiel von e-commerce-Lösungen

Das sich uns heute darbietende Bild des Nachrichtenwesens ist historisch in den drei grundlegenden Säulen Stoffliche Kommunikation (Brief, Paket,...), Telekom-munikation und Information gewachsen.

Dabei findet man heute eine Konvergenz der drei Bestandteile, die ein neues Niveau der Betrachtung durch die enorme Entwicklung der Informations- und Kommuni-kationstechnologien und die Liberalisierung der Märkte hin zu den Informations- und Kommunikationssystemen erschließt.

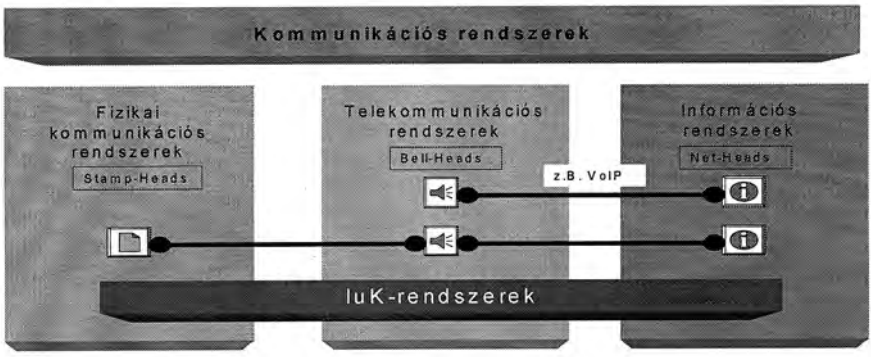


Bild 1: Konvergenzen und Synergien

Als herausragendes Beispiel für diese Konvergenz kann man den Elektronischen Handel (e-commerce) bezeichnen. Den prinzipiellen Aufbau und die Einbindung der Kurier-, Express- und Postdienste in ein solches System zeigt das Bild 2.

Jedoch haben die Postdienste nicht nur die Aufgabe eines Erfüllungsgehilfen für die e-commerce-Systeme, sondern bedienen sich zunehmend mehr dieser Plattform für eigene Belange.

Das klassische Postwesen nutzt zunehmend das Internet für:

- Informationen (systemspezifisch und allgemeiner Art)
- Werbung / Geschäftsanbahnung
- Verkauf von Dienstleistungen
- Kundenbindung.

Beispiele dafür sind:

- die Sendungsverfolgung (Tracking&Tracing)
- das System ePost

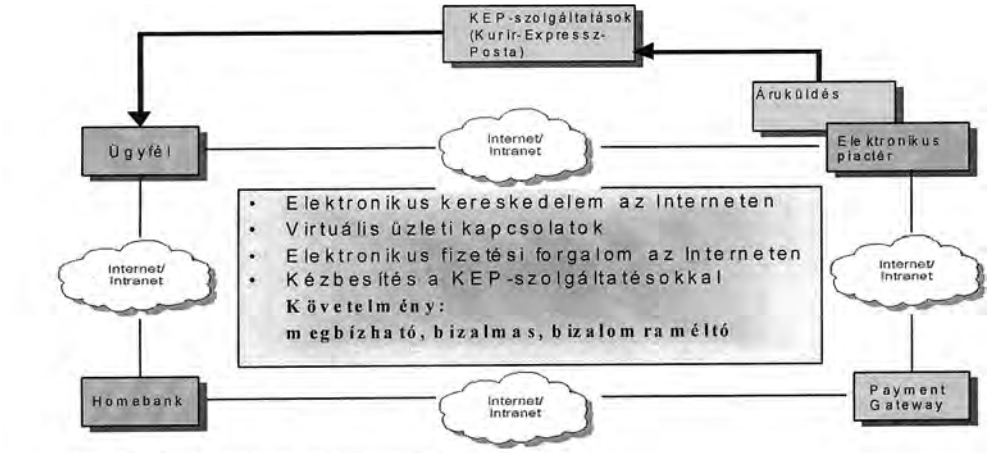


Bild 2: Die KEP-Dienste im e-commerce

- die elektronische Signatur
- die PC-Frankierung.

Die PC-Frankierung

Der Verkauf von Postwertzeichen bzw. von Frankierungsleistungen erfolgt heute als:

1. Klassischer Verkauf von Postwertzeichen am Schalter, am Automaten oder in Agenturen,
2. Freistempler (Möglichkeit der Rabattierung),
3. Versand von Postwertzeichen auf Rechnung/Abbuchung.

In der näheren Zukunft wird dieser traditionelle Handel mit Postwertzeichen durch die PC-Frankierung ergänzt.

Die PC-Frankierung ist eine neue Art der Frankierung bei der Deutschen Post, mit der Kunden unter Benutzung eines handelsüblichen (offenen) PC mit Drucker und zusätzlicher Soft- und ggf. Hardware sowie unter einer mit der Deutschen Post abgeschlossenen Vereinbarung eines Internet-Zugangs "digitale Frankiervermerke" auf Briefe, Postkarten etc. drucken können.

Der für die Frankierung benötigte "Briefmarkenwert" wird als wöchentlicher oder monatlicher Portobetrag über das Internet, über den sogenannten Postage-Point gekauft. Der Portobetrag kann in beliebigen Frankierwerten verwendet werden. Die Zahlung erfolgt durch Lastbuchung vom vereinbarten Konto.

Ein einmal gekaufter Portobetrag ist aus Gründen der Entgeltsicherung nur begrenzt gültig und muss daher spätestens nach 3 Monaten verbraucht worden sein. Das Guthaben verfällt jedoch nicht. Nach Aktualisierung über den Postage-Point kann das Guthaben weiter genutzt werden.

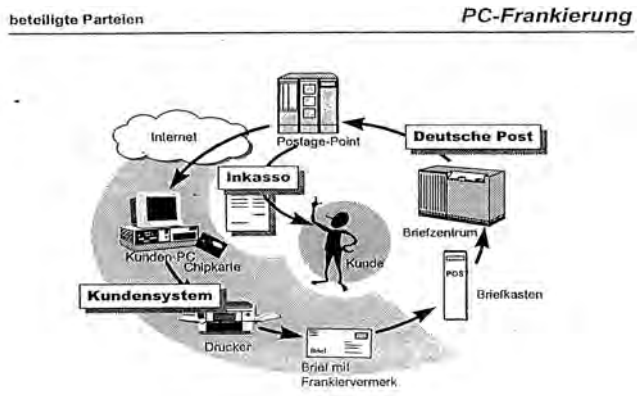


Bild 3: Beteiligte Parteien

Welche Zielgruppe soll dafür angesprochen werden?

Die PC-Frankierung eignet sich in erster Linie für Geschäftskunden im sogenannten Small-office/home-office; also kleinere Betriebe und Büros, z.B. Selbständige, Ärzte, Rechtsanwälte, Handwerker, die wöchentlich durchschnittlich bis zu 200 Sendungen verschicken und ihre Briefe mit dem PC erstellen oder die Beschriftung der Brief-um-schläge oder der Etiketten mit dem PC vornehmen.

Frankierung

Entweder erfolgt die Frankierung unmittelbar über das Internet, d.h., bei jeder Frankierung ist ein Zugriff auf das Internet erforderlich.

Eine weitere Möglichkeit ist eine besondere Sicherheitshardware, die am PC angeschlossen wird und zusätzliche Internetkosten spart. Diese sogenannte Safebox, z.B. ein Dongle oder eine Chipkarte mit Kartenleser, ermöglicht dem Kunden, den benötigten Frankierwert nur einmal über das Internet zu laden und die jeweiligen Sendungen anschließend offline am PC frankieren zu können.

Die PC-Frankierung ist entweder integriert in die Dokumentenerstellung, z.B. über Word, oder erfolgt unmittelbar auf dem Briefumschlag, dem Aufschriftzettel oder der Postkarte.

Bei der Verwendung von Fensterbriefumschlägen wird die Frankierung daher unmittelbar über der Anschrift im Dokument, z.B. aus Word heraus, angebracht.

Der prinzipielle Kreislauf der PC-Frankierung

Der Prozess der PC-Frankierung besteht aus sieben Schritten, die nachfolgend dargestellt und kurz erläutert werden:

1. Mit dem PC laden Kunden der Deutschen Post (unter Verwendung zusätzlicher Soft- und ggf. Hardware, z.B. Mikroprozessor-Chipkarte) über das Internet einen

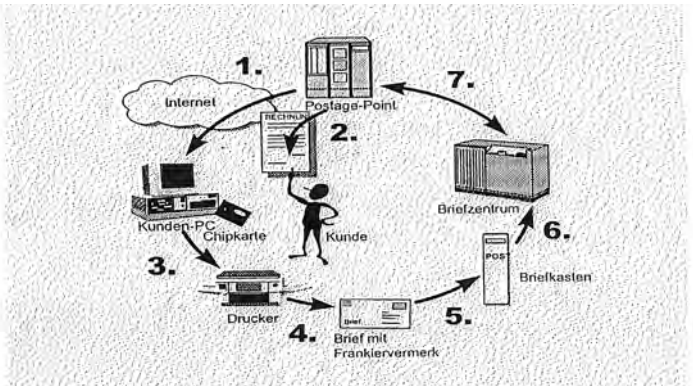


Bild 4: Kreislauf der PC-Frankierung

Portobetrag zur PC-Frankierung.

2. Über den Portobetrag erfolgt ein Inkasso, z.B. durch Abbuchung vom Konto des Kunden.
3. Aus dem Portobetrag, der beim Kunden in einer elektronischen Börse gespeichert ist, können so lange gültige Frankierwerte in beliebiger Höhe über den eigenen Drucker ausgedruckt werden, bis das Guthaben aufgebraucht ist.
4. Der vom Kunden aufgedruckte PC-Frankiervermerk enthält lesbare Angaben sowie einen maschinenlesbaren, zweidimensionalen Matrixcode (2D-Barcode), der von der Deutschen Post u.a. zur Prüfung der Gültigkeit herangezogen wird.
5. Die PC-frankierte Postsendung kann über die von der Deutschen Post bereitgestellten Möglichkeiten - z.B. Briefkasten, Postfilialen - eingeliefert werden.
6. Die PC-frankierte Sendung wird von der Deutschen Post nach Überprüfung der Gültigkeit der Frankierung befördert.
7. Clearing mit dem Postage-Point.

Das Kundensystem

Das Kundensystem umfasst die Hard- und Software, die vom Kunden für die PC-Frankierung eingesetzt wird. Es regelt in Interaktion mit dem Kunden das Laden und Speichern des Portobetrags und den Ausdruck des Frankiervermerks.

Insbesondere enthält das Kundensystem ein kryptografisches Modul mit der Bezeichnung "Safe-Box", u.a. zur Aufbewahrung der Börse und anderer Sicherheits-elemente.

Folgende Voraussetzungen sollen erfüllt sein:

- Für die PC-Frankierung eignet sich grundsätzlich jeder PC. Als Drucker ist ein Tintenstrahl- oder Laserdrucker mit mindestens 300 dpi Auflösung Voraussetzung.
- Für die PC-Frankierung wird lediglich eine zusätzliche Software und ein Internetzugang sowie ggf. eine besondere Hardware am PC, z.B. ein Dongle oder eine Chipkarte mit Kartenleser, benötigt.

Die PC-Frankierung beschränkt sich nicht ausschließlich auf Windows-Produkte.

Es steht den Anbietern/Herstellern von PC-Frankier-Systemen frei, ob auch andere Systeme, z.B. für Unix/Linux oder MAC, unterstützt werden.

Systeme der Deutschen Post

Die Deutsche Post übernimmt die Produktion der Sendungen und führt die erforderliche Entsicherung durch. Sie stellt einen Postage-Point im Internet zur Verfügung, über den Portobeträge geladen werden können.

Zusätzliche Gebühren (u.a. Kundensystemanbieter) werden durch den

Postage-Point nicht erhoben. Rabatte für die PC-Frankierung werden nicht angeboten. Der Postage-Point steht seit Mai 2001 zur Verfügung.

Schnittstellen

Als Einführungsvoraussetzungen für die Anbieter von PC-Frankiersysteme sind zu den Systemen der Deutschen Post standardisierte "Schnittstellen" (s. Bild 5) festgelegt worden.

- Über die Schnittstelle Postage-Point wird u.a. der Portobetrag vom Postage-Point in das Kundensystem übertragen und ein Nutzungsprofil vom Kundensystem an den Postage-Point übermittelt.
- Die Schnittstelle Frankiervermerk legt fest, wie ein Frankiervermerk aussehen und wie er aufgebaut sein muss, um ordnungsgemäß im Briefzentrum gelesen werden zu können.

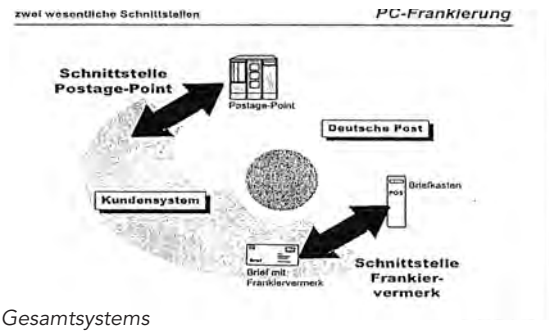


Bild 5: Schnittstellen des Gesamtsystems

Digitaler Frankiervermerk

Der Frankiervermerk sieht vollkommen anders aus als die heutigen Freistempel-abdrucke oder die üblichen Briefmarken. Kennzeichnend für die PC-Frankierung ist neben den üblichen Angaben, wie Datum und Entgelt, ein besonderer Matrixcode (2D-Barcod, s. Bild6).

In diesem Matrixcode sind Informationen über die jeweilige Sendung enthalten, die eine

Bild 6 : Der 2D-Frankierungscode

Manipulation der Frankierung, z.B. durch einen selbst erstellten Frankiervermerk oder durch Kopieren der Frankierung, wesentlich erschweren und eine Nutzung für die automatisierte Sortierung ermöglichen.

Sicherheitsaspekte

Alle Angaben, die über das Internet laufen (eingehende und abgehende Informationen), sind so verschlüsselt, dass ein anderer diese Informationen nicht missbräuchlich verwenden kann.

Zudem besteht die Möglichkeit, jede Frankierung in einem "Ausgangsbuch", das der Kunde auf dem PC führen kann, zu überprüfen.

Fehlerhaft erstellte Frankierungen können über ein besonderes „Rücksendeverfahren" annulliert werden.

Lastbuchung

Die von der Deutschen Post durchgeführte Marktforschung besagt, dass die für dieses Produkt in Frage kommenden Kunden ausschließlich die Lastbuchung wünschen. Hierbei handelt es sich um eine Zahlungsweise, die bislang bereits zur Begleichung des Portobetrages verwendet wurde.

Der Markt wird zeigen, ob und in wieweit das beschriebene Verfahren zur PC-Frankierung von den Kunden angenommen wird. Zusätzlich zur Computerisierung der Frankierung könnte in dem verwendeten 2D-Matrixcode ein sehr interessantes Potential zur zukünftigen Entwicklung von Codierverfahren für die Briefsortierung existieren.

ULRIKE STOPKA

eCOMMERCE IM B to C-BEREICH – neue Herausforderungen an die Postlogistik

1. Einleitung

Logistikunternehmen kommen an eCommerce genauso wenig vorbei wie eCommerce-Anbieter an Logistikdienst-leistern. Elektronische Transak-tionen verschiedenster Art (vgl. Abb. 1) finden in allen gesellschaftlichen Bereichen zunehmend Anwendung und bergen das Potenzial für enormes Wachstum.

Dabei zeigt sich immer wieder, dass ein funktionierendes und damit rentables eBusiness auf drei Säulen basiert:

- einer klaren Unternehmens- und Marktstrategie,
- einer kompetenten IT-Lösung,
- einer effizienten Logistik.

Die Ausführungen im folgenden sollen sich vor allem auf die Herausforderungen konzen-trieren, denen sich Logistik-dienstleister durch die Entwick-lung des eCommerce, d.h. der elektronischen Transaktionen und daraus resultierender Warenströme zwischen Handels-einrichtungen bzw. produzierenden Unternehmen und Endkunden (private Verbraucher) gegenübersehen. Dies kann mit dem Begriff "BtoC-Logistics" um-

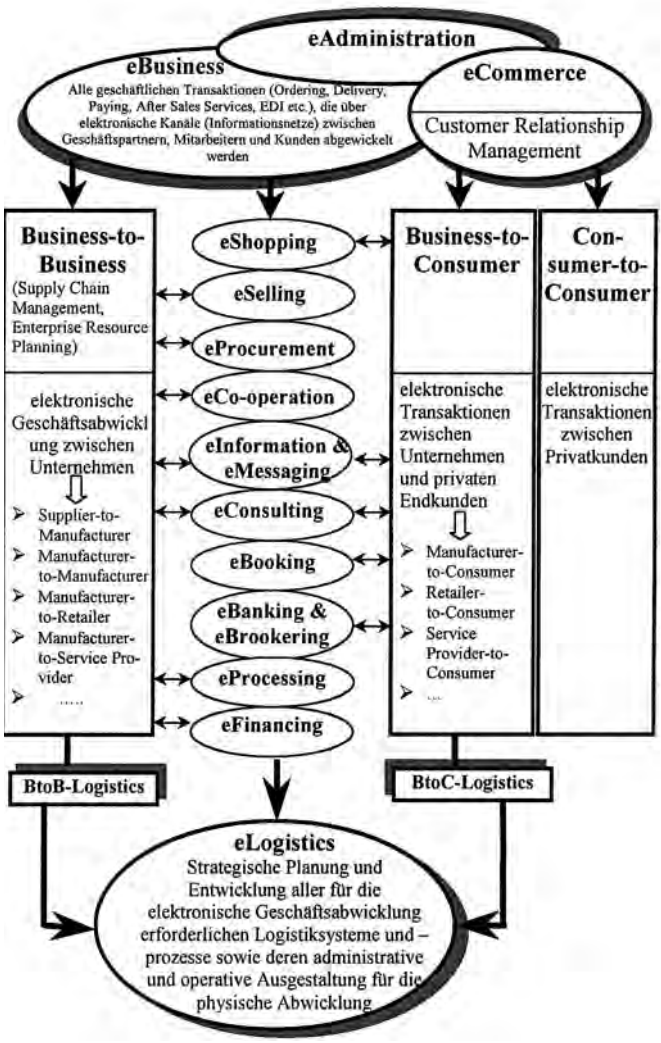


Abb. 1: eBusiness braucht eLogistics

Abb. 2: Umfeld der BtoC-Logisik [vgl. 1]

schrieben werden. Hier sehen sich die Anbieter im Spannungsfeld zwischen Leistung, Qualität und Kosten (vgl. Abb. 2).

2. Veränderungen von Marktstrukturen

Geschäftsabwicklung im Internet verändert zum einen die Informationsprozesse und treibt zum anderen die ganzheitliche Optimierung von Lieferketten voran. Innovative Unternehmen integrieren den Informationsfluss über die komplette Supply Chain: vom Abverkauf im Einzelhandel über die Produktion bis zu den Herstellern der Vorprodukte. Das bedeutet eine Abkehr vom traditionellen Push-Prinzip, bei dem der Hersteller die Ware über den Groß- und den Einzelhandel distribuiert und der Kunde sich aus diesem Vorrat bedient. Hierbei entstehen in aller Regel enorme ökonomische Verluste durch Fehlbestände (stock-outs, Ladenhüter). An die Stelle des Push-Prinzips tritt das Pull-Prinzip, bei dem die Kunden den Logistikprozess auslösen. Dies erfordert von der Anbieterseite die:

- Planung und Ausführung der Logistik-Prozesse in Echtzeit (insbesondere Planrevisionen),
- Überbetriebliche Integration der Informationsprozesse.

Der Vertrieb von Konsumgütern ist heute durch eine Vielzahl von Wertschöpfungsstufen gekennzeichnet (vgl. Abb. 3).

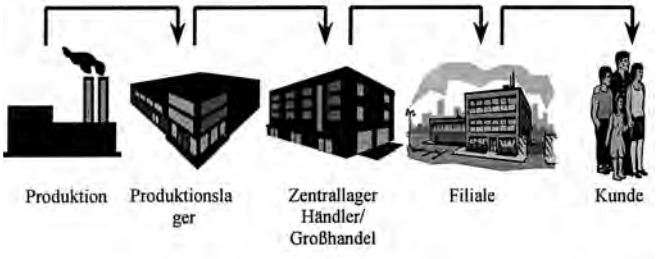


Abb. 3: Derzeitige BtoC-Supply Chain

Durch die ganzheitliche Sicht von Logistikprozessen lassen sich enorme Potenziale zur Ergebnissteigerung erzielen. Ein Beispiel für die ökono-mische Überlegenheit solcher Systeme ist der Erfolg von DELL bei der PC-Fertigung und Distribution (vgl. Abb. 4).

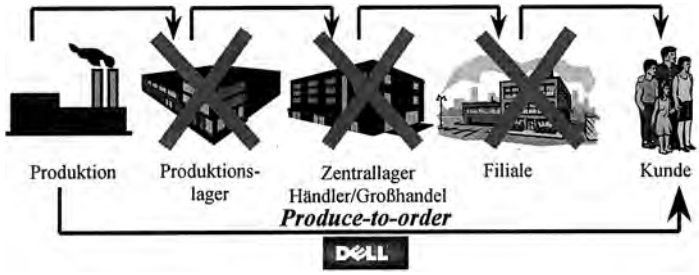


Abb. 4: Reduzierte Supply Chain bei DELL

Je nach Branche und Produkt können durch eCommerce eine oder mehrere Distributionsstufwen entfallen. Bei DELL ist dieser Ansatz sehr weit entwickelt. Dort wird jeder PC erst nach Eingang der Bestellung konfiguriert und innerhalb weniger Tage dem Besteller zugesandt. Dadurch entfallen hohe Abschreibungen auf veraltete Bestände und Kosten des stationären Handels. Für andere Produzenten wiederum ist ein Versand ab Werk (Produktionslager) attraktiv, was ein verändertes Rollenverhalten der Hersteller bedeutet. Direktvermarktung kann sich hier zu einem bedeutenden Vertriebskanal ausweiten. Die Praliné Post, die Lindt&Sprüngli und die Deutsche Post anbieten, stellt einen entsprechender Ansatz dar (vgl. 2, S. 226ff].

Die Beispiele zeigen, dass eCommerce nicht nur die Informationsprozesse und Supply Chains grundlegend revolutioniert, sondern auch die Art und Weise, wie Produzenten, Handel und Logistikdienstleister zusammenarbeiten. Dabei entstehen neue Marktstrukturen und Geschäftsmodelle. Es treten neue Intermediäre wie Internet Service Provider (z.B. yahoo), Betreiber elektronischer Marktplätze (z.B. die Auktionsplattform eBay), Internet Connectivity Reseller, Softwareunternehmen etc. auf. Sie besetzen die Kundenschnittstellen, nutzen zunehmend Logistikdienstleister für das Fulfilment und gehen auf eine lagerlose Logistik über. Eines der möglichen Interaktionsmodelle zeigt Abb. 5. Hierbei handelt es sich um eine freiwillige Bündelung verschiedener Anbieter in einer Art Mall, die entweder nur kommunikative Aufgaben als reine Internet-Händler wahrnehmen (z.B. www.shopping24.de) oder gleichzeitig Funktionen im Bereich Logistik

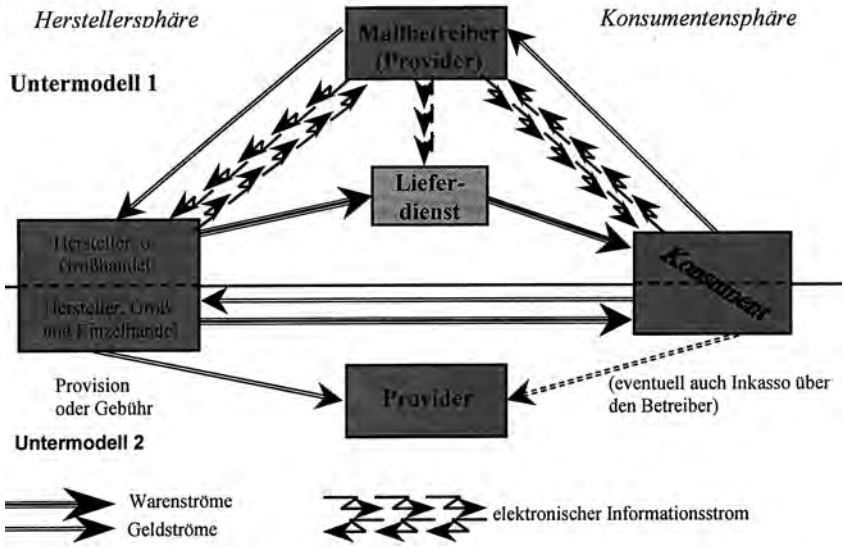


Abb. 5: Neues Interaktionsmodell der Marktteilnehmer im eCommerce

übernehmen (z.B. www.karstadt.de) bzw. für die gebündelte Auslieferung der Waren aller in der Mall vertretenen Anbieter Lieferdienste von Logistikunternehmen einsetzen.

Mall Betreiber kann ein Unternehmen sein, welches für Hersteller oder Großhändler eine elektronische Plattform betreibt und in diesem Fall für beide die Anlieferung und das Inkasso im Sinne eines One-stop-shopping-Angebots für den Konsumenten organisiert. Logistikdienstleister könnten aber auch selbst – wie im Untermodell 2 dargestellt – aufgrund ihrer wichtigen Schnittstelle zum Kunden als elektronische Marktplatzbetreiber (Provider) auftreten, wie das z.B. bei eVita der Deutschen Post World Net der Fall ist. Darüber hinaus sind weitere neue Interaktionsmodelle denkbar. So kann beispielsweise die Wertschöpfungsstufe Handel bei bestimmten Transaktionen wegfallen und der Kunde bedient sich stattdessen eines Brokers/Agenten, der für ihn Informationen bereitstellt, aufgrund der Vorgaben des Kunden bei den Herstellern oder Großhändlern unterschiedliche Angebote einholt und diese dem Kunden zur Auswahl vorlegt. Der Broker vermittelt die Bestellung und der Anbieter liefert entweder direkt bzw. die Anlieferung erfolgt über einen vom Broker ausgewählten Logistikdienstleister. Schließlich ist noch die bereits erwähnte Möglichkeit des Aufbaus von Dienstleistungen zwischen Hersteller und Konsumenten unter völliger Umgehung des Handels zu nennen. Dies ist besonders im Bereich der Markenhersteller lukrativ, für die sich zahlreiche Chancen aber auch bestimmte Risiken ergeben.

Die veränderten Marktstrukturen werfen für die beteiligten Akteure (Hersteller, Händler, Logistikunternehmen, Internet Start-ups etc.) die Frage auf, wer sich wie am erfolgreichsten positionieren kann. Gegenwärtig ist zu beobachten, dass alle Anbieter mit gewissen Problemen zu kämpfen haben. Die Hersteller scheuen z.T. den Kanalkonflikt mit dem stationären Handel. Der Direktkontakt zum Kunden bedeutet für sie darüber hinaus die Übernahme bisher ungewohnter Tätigkeiten (z.B. Kommissionierung, Verpackung, Retourenmanagement, Debitorenbuchhaltung für Endkunden etc.). Gleichzeitig steigt die Komplexität dadurch, dass die Lieferpositionen pro Sendung sinken. Päckchen lösen Pakete bzw. Paletten als Versandeinheiten ab und als Distributeure werden anstelle von Speditionen eher Post- und KEP-Dienste eingesetzt [vgl. 3, S. 28]. Der Handel fürchtet eine Kannibalisierung der eigenen Filialnetze, Logistikunternehmen haben die Anlieferungslogistik neu zu überdenken und bei den Internet Start-ups erwiesen sich gerade in den letzten Monaten der Mangel an unternehmerischer Erfahrung und Kapital als größtes Hindernis zum Geschäftserfolg.

3. Auswirkungen des eCommerce auf die KEP-Dienstleister

Aus der oben skizzierten Entwicklung ergeben sich für Logistikdienstleister enorme Wachstumsmöglichkeiten. Es zeichnet sich deutlich ab, dass eCommerce dem KEP-Markt einen Schub verleihen wird und in der Mitte dieses Jahrhunderts jedes vierte Paket durch Internet-Handel ausgelöst werden könnte. Prognosezahlen [vgl. 4, S. 35 und 5, S. 36] verweisen auf eine jährliche zusätzliche Paketmenge von 250 – 500 Mio. Paketen bzw. ca. 820 Mio. zusätzliche KEP-Sendungen ab dem Jahr 2005 im BtoC-Segment. Unterhalb der 31,5 kg-Grenze entsteht somit ein erweiterter Paketzustellmarkt, von dem in erster Linie Schnelllieferer und KEP-Dienste profitieren werden. Die im Versandgeschäft tätigen Logistikdienstleister (z.B. Hermes Versand, DP Express, DPD, UPS etc.) bilden schon jetzt die Brücke zum Endkunden und erhalten die einma-

lige Chance, ihre bislang von Industrie und Handel dominierte Stellung neu zu definieren und die Marktposition zu verbessern. Dabei müssen KEP-Dienstleister allerdings ihren Marktanteil am gesamten eCommerce-Sendungsaufkommen durch gezielte Unterstützung der Verlader fördern. Hierzu zählt insbesondere die Implementierung der auftragsrelevanten Informationsströme in eine offene, online-verfügbare EDV-Architektur. Dies gilt heute bereits als Zugangsvoraussetzung zum Markt. Hier sind neue Systeme gefordert, die sowohl für Logistikdienstleister als auch für Empfänger und Versender online eine Begleitung der unterschiedlichen Prozesse ermöglichen, den Auftrag also von der Bestellung bis zur Anlieferung verfolgen können. Die Komplexität der logistischen Prozesse im Zusammenhang mit allen Transaktionen des eCommerce wird so einen Paradigmenwechsel bei den klassischen Logistikdienstleistern bewirken, dem heute bereits in Ansätzen durch adäquate Angebote entsprochen wird [vgl. 4, S. 35]. Das heißt über die Funktionen des ausschließlich ausführenden Transporteurs oder Lagerhalters hinaus realisieren sie zunehmend integrative Aufgaben: das Management der einzelnen Lieferketten (SCM) und das Management des integrierten Netzwerkes (SNM). Im ersten Fall werden eher operative Synergien durch die Schnittstellenharmonisierung zwischen Industrie, Handel, Logistikunternehmen und Endverbraucher erzielt. Im zweiten Fall wird die gesamte Struktur des existierenden logistischen Netzwerkes analysiert und ggf. vor dem Hintergrund der Integration durch das Logistikunternehmen neu konzipiert.

Logistikdienstleister können ihr Geschäftsfeld beträchtlich erweitern, indem sie Aufgaben von eCommerce-Anbietern übernehmen. Das betrifft vor allem:

- Disposition,
- Lager-/Bestandsmanagement,
- weltweite Endkundenbelieferung,
- Zuliefersteuerung,
- Retourenmanagement,
- Zusatzleistungen (Inkasso, Abwicklung von Zollformalitäten),
- Tracking & Tracing,
- Datenbankmanagement (Data-Warehousing),
- Broker-Dienste im Rahmen der Zurverfügungstellung einer Web-Seite, auf der Anbieter und Nachfrager zusammengebracht werden etc [vgl. 3, S. 28].

Essentielle Voraussetzungen sind:

- das notwendige Mengenvolumen (Sendungsanzahl),
- die "kritische Masse" an Kunden,
- ein flächendeckendes Netz,
- Know-How in IuK-Technologien,
- Möglichkeiten der elektronischen Bezahlung,
- Software-Tools für die Unterstützung der Bedarfsplanung, des Bestandsmanagements, der Transport- und Tourenplanung sowie des Kundenservice.

Durch eCommerce verändert sich die Art der Warenströme und ihre Struktur. Das hat Auswirkungen auf die gesamte Logistikkette, aber insbesondere die Auslieferungslogistik an den Endkunden. eC-gemäße Anlieferung sollte eben nicht mehr aus der traditionellen Sicht des Handels oder der Hersteller organisiert werden, sondern aus der Perspektive des Nachfragers. Alternative Systeme der Anlieferung zeigt Abb. 6.

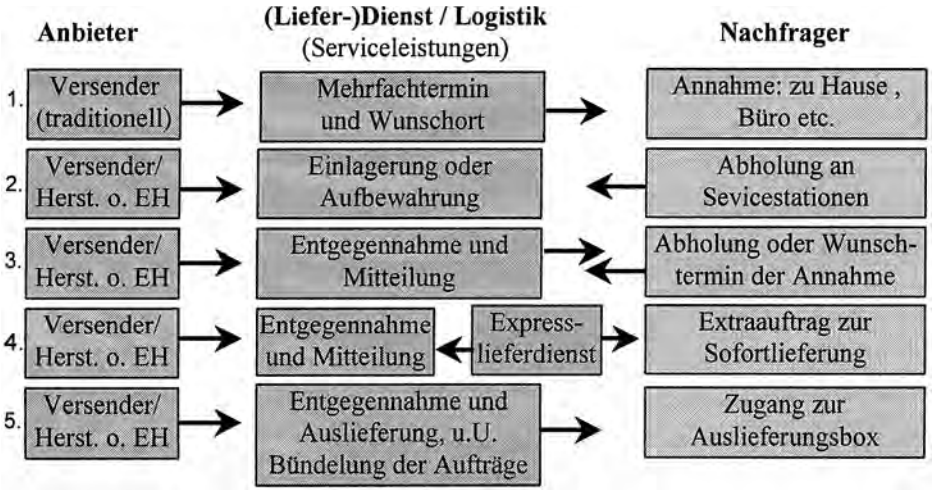


Abb. 6: Alternative Konzeple der Auslieferungslogistik

All diese Konzepte sind mit Vor- und Nachteilen für die Marktteilnehmer verbunden. Ihre Einsatzmöglichkeiten sind stark von der Art des Produktes, dem Warenwert, dem Versandkostenanteil, den Verfügbarkeitsanforderungen des Kunden etc. abhängig. Besonders deutlich zeigt sich dies im Bereich der Lebensmittel, deren Anlieferung gegenwärtig noch stark problembehaftet ist. Die nachfragergerechte Gestaltung der Auslieferungslogistik an den Endkunden stellt insgesamt eine der größten Herausforderungen an die Logistikdienstleister dar, denn sie entscheidet oft über Erfolg oder Misserfolg im eCommerce und ist selten optimal gelöst.

4. Chancen und Herausforderungen des eCommerce für die Deutsche Post World Net

Die Chancen und Herausforderungen, denen sich die Deutsche Post World Net gegenübersieht, sind teilweise bereits skizziert worden. Sie lassen sich in den folgenden vier Trends zusammenfassen:

Um den Herausforderungen gerecht zu werden, hat sich die Deutsche Post World Net für eine dreidimensionale eBusiness-Strategie entschieden:

1. möglichst viele Produkte im Kerngeschäft onlinefähig machen und damit den Kunden den Zugang zu den postalischen Dienstleistungen erleichtern (z.B. Online-Booking, real-time Verfügbarkeit von Sendungsdaten, elektronische Abrechnung, ePost als Kommunikationsportal der Deutschen Post),
2. durch den Einsatz der Internet-Technologie, die internen Prozesse stark vereinfachen und beschleunigen (z.B. Aufbau eines Corporate Intranets, Entwicklung von Einkaufsportalen),
3. Konzentration der eLogistik-Lösungen in einer speziellen Unternehmenseinheit, der Deutschen Post eBusiness GmbH.

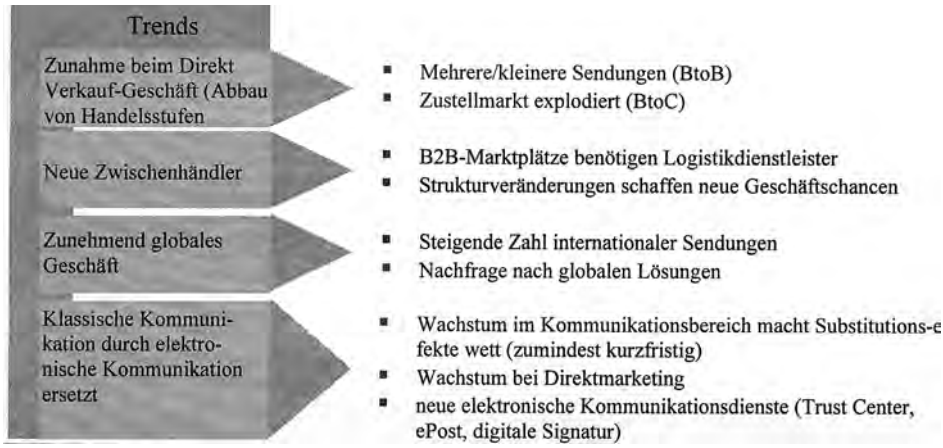


Abb. 7. Vier wichtige Trends für die Deutsche Post World Net [vgl. 5, S. 42]Konzeple der Auslieferungslogistik

Allen voran steht die Vision des Angebots integrierter Dienstleistungen. Gegenwärtig sind die logistischen Produkte noch weitgehend durch getrennte Ströme für Logistik, Informationen und Finanzdienstleistungen gekennzeichnet. Das Ziel ist die durchgängige Integration dieser Ströme. Als Beispiele sind zu nennen:

- Tracking & Tracing Systeme
- ein umfassendes Angebot in der Kontrakt-Logistik (BtoB) über die Stufen

- Electronic Commerce Services der Deutschen Post (vgl. Abb. 8) zur kompletten Abwicklung der Kundentransaktionen im BtoC-Geschäft Damit positioniert sich die Deutsche Post nicht mehr nur im Backend, sondern steigt ausgehend von ihrer Kernkompetenz Logistik auch in das Frontend ein. So wurde beispielsweise gemeinsam mit der Postbank der Service WEBTRANSFER entwickelt. Mit diesem Produkt bietet die Deutsche Post in Kooperation mit Yahoo! Deutschland den Online-Auktions-Kunden sowohl den Transport der er- bzw. versteigerten Waren als auch die Abwicklung der Finanztransaktionen an.
- Konzept Internet Marktplatz-Anbieter: Auftritt der Deutschen Post mit eigenem Shopping-Portal eVita.

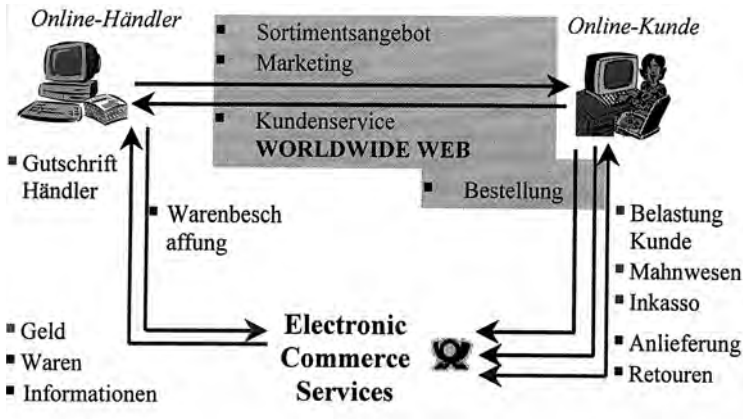


Abb. 8: ECS der Deutschen Post World Net [vgl. 2, S. 238]

Hierbei handelt es sich um einen Shopping-Guide, bei dem die Einkaufmöglichkeiten mit informativen und unterhaltsamen redaktionellen Inhalten verknüpft sind. Ca. 140 feste Shop-Partner (Premium-Shops) und rund 2.500 weitere Shops (Links) sind bei www.evita.de vertreten.

An der Spitze der Entwicklungen von eLogistik-Lösungen steht die Deutsche Post eBusiness GmbH. Wie Abb. 9 zusammenfassend darstellt, sind mehrere Geschäftsfelder bereits operativ in der GmbH tätig mit dem Ziel, Transaktionsmanagement über das Internet effizienter und sicherer zu gestalten.

Zusammenfassend lässt sich ableiten, dass eCommerce das Wachstum der Deutschen Post World Net in den drei Dimensionen

- Value Added Services,
- Erweiterung der Produktbasis und
- Internationalisierung

sehr wesentlich beeinflusst. Hierbei kann von einem beträchtlichen Wachstumspotenzial bei den Value Added Services rund um elektronische Marktplätze sowie rund um innovative Geschäftsmodelle ausgegangen werden. eCommerce-Anwendungen im BtoC-Bereich schicken sich an, den Kinderschuhen zu entwachsen, auch wenn gegenwärtig noch weniger als 1 % des Einzelhandelsumsatzes in Deutschland über elektronische Medien realisiert wird. Die Treiber der Entwicklung liegen im BtoB-Bereich. In beiden Fällen aber führt der Weg zum Erfolg über die effiziente Gestaltung und Beherrschung der damit verbundenen logistischen Prozesse.

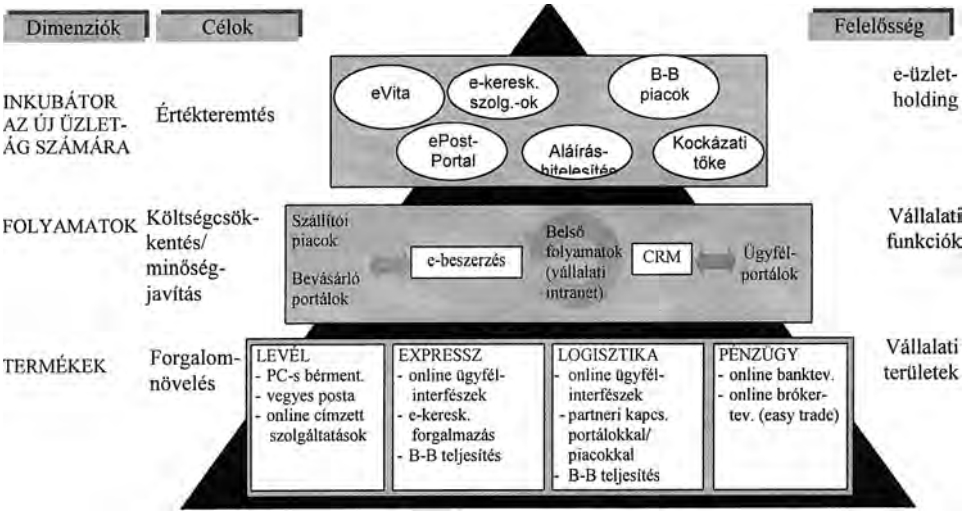


Abb. 9: eBusiness-Strategie Deutsche Post World Net [vgl. 5, S. 44 und 6, S. 28]

Literatur:
[1] Lemke; A. (2001): Kriterien zur Gestaltung logistischer Leistungen im B2C-Bereich; Präsentation zum Forschungsprojekt "Entwicklung von Standardstrategien für B2C-Logistiksysteme", TU Dresden, 12.07.01
[2] Raab, M. (1999): Neue Herausforderungen für die Logistik durch Electronic Commerce: Initiativen der Deutschen Post, in: Picot [Hrsg]: Marktplatz Internet, Forum Telekommunikation des Münchner Kreises Bd. 16, Heidelberg, S. 221-244
[3] Niebuer, A. (1999): Die richtigen Strategien, in: LogistikHeute, Heft 11-1999, S. 28-33
[4] Manner-Romberg, H. (2001): Mitten im Wandel, in: LogistikHeute , Heft 7/8-2001, S. 34-35
[5] Frigge, U. (2000): eBusiness, Drivers for Change in the Supply Chain, in: Europa heute und morgen – Visionen des Handelns, Dokumentation des Symposiums "Erweiterte EU – Distribution @ Logistik auf dem Prüfstand", veranstaltet vom Friedrich-List Forum Dresden e.V. am 12. und 13. Oktober 2000 auf der EXPO 2000 in Hannover
[6] o.V. (2000): Deutsche Post World Net, Geschäftsbericht 2000

DR. CSABÁNÉ MOLNÁR

Die Wirkung der Dienstleistungsqualität auf die Zukunft der Post

Die Liberalisierung der Postdienstleistungen hat begonnen. Die 1997 verabschiedeten EU-Direktiven haben den Kreis der Postdienstleistungen als universelle und reservierte Dienstleistungen definiert. Die für alle, überall und zum akzeptablen Preis mögliche Inanspruchnahme von Postdienstleistungen, als grundlegende öffentliche Dienstleistungen kann nur durch eine gewisse, stufenweise verschwindende Einschränkung des Wettbewerbs sichergestellt werden. Deshalb genießen die universellen Dienstleistungsunternehmen hinsichtlich der reservierten Dienstleistungen noch einen Schutz.

Das neue ungarische Einheitliche Nachrichtenwesen Gesetz bezeichnet die Post als universelles Dienstleistungsunternehmen und dort wurden für sie hinsichtlich der reservierten Dienstleistungen maximale Möglichkeiten formuliert.

Es ist jedoch bekannt, dass der Verkehrs- und Telekommunikationsrat der EU die weitere Lieberalisierung beschlossen hatte. Es ist vorgesehen, die gegenwärtig als reservierte (reservierbare) Dienstleistung erfolgende Zustellung von Postsendungen mit weniger als 350 Gramm Gewicht bis 2003 auf 100 Gramm und nach 2006 auf 50 Gramm zu senken.

Unter liberalisierten Umständen können die Dienstleistungsunternehmen in der Qualität und im Preis für die Kunden konkurrieren.

Die Qualität spielt also eine außerordentlich große Rolle, da die Kunden für das Geld erwarten, dass sie eine Dienstleistung in entsprechender Qualität bekommen.

Die Formulierung und Parametrisierung der Qualität ist aber eine außerordentlich komplizierte Aufgabe.

Es kann kurz gesagt werden, dass die Qualität = Eignung, d.h. die Erfüllung der Kundenwunsche ist.

Die Definition der mit der Qualität der Dienstleistung zusammenhängenden Erwartungen der Kunden ist bereits problematisch.

Nehmen wir einige Beispiele:

- Da die Dienstleistung eine nicht physischen Charakter tragende Problemlösung ist = d.h. der Kunde, z.B. als Absender "nichts" bekommt, er hat immer das Gefühl, dass er viel für quasi "nichts" bezahlt hatte.
- Der Kunde selbst ist schon ein Problemfaktor, da jeder Kunde eine andere Erwartung gegenüber dem Dienstleistungsunternehmen formulieren könnte.
- Der Dienstleistungsunternehmen kann die Inanspruchnahme nicht voll beeinflussen, es ist sehr schwer für ihn, sich den Schwankungen des Verkehrs anzupassen. (siehe Bild.)

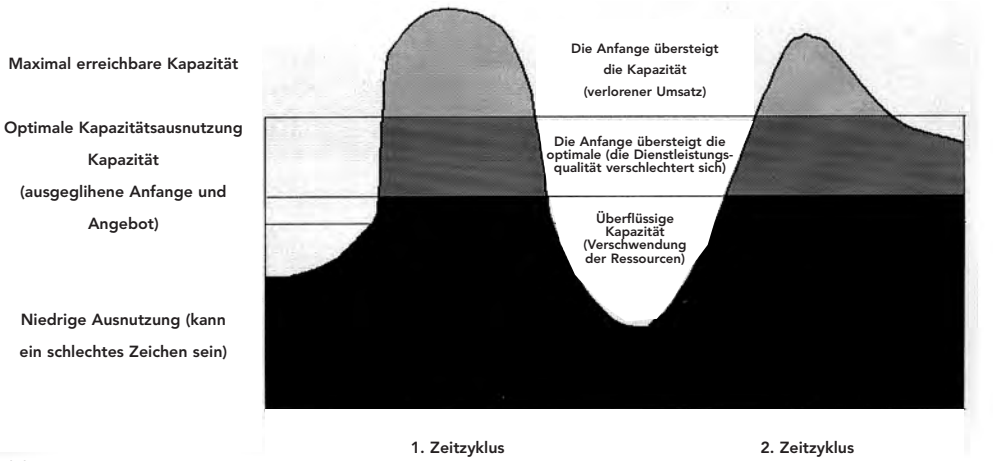


Bild 1

Die Entwicklung eines sich auf die Dienstleistungen beziehenden Qualitätsbilds beginnt mit dem Kennenlernen der Erwartungen der Kunden, diese muss das Dienstleistungsunternehmen interpretieren und er hat die Qualität der Dienstleistung dementsprechend zu parametrisieren.

Das bedeutet jedoch noch nicht, dass die in Anspruch nehmende Person die von ihr wahrgenommene Dienstleistungsqualität für zufriedenstellend halten wird. Deshalb sind immer auch über die wahrgenommene Qualität Informationen zu sammeln. Die physikalisch meßbare und wahrgenommene Qualität sind nicht notwendigerweise identisch. Eine maximale Zufriedenheit des Kunden kann dann erzielt werden, wenn die von ihm erwartete und die wahrgenommene Qualität übereinstimmen. Das ist natürlich ein Idealzustand.

Das Ziel des Qualitätsmanagements ist also nicht nur das erreichen der Zufriedenheit der in Anspruch nehmenden Personen, sondern auch der Erwerb eins hohen Niveaus ihrer Loyalität (customer franchise). Der zum Erwerb der Loyalität führende Weg besteht aus mehreren Phasen. Auf diesem Weg müssen wir über die Erfüllung der Kundenwünsche dort hinkommen, dass wir sie übererfüllen. Es muss erkannt werden, dass die Psychologie der Erwartungen ein komplizierteres Phänomen ist, als nur eine einfache Überschreitung des Schwellenwerts bei der Erfüllung einer Dienstleistung.

Wie es aus dem Bild ersichtlich ist, die Erwartung der die Dienstleistung in Anspruch nehmenden Person stellt einen solchen Wahrnehmungsbereich dar, dessen Unterkante die entsprechende (realistisch zu erwartende) Leistung ist, die obere Linie repräsentiert dagegen die ideale Dienstleistung.

Die dazwischen liegende graue Zone ist der Bereich der Erfüllung der Erwartungen, wobei für eine wahrnehmbare Übererfüllung das von der in Anspruch nehmenden Person gewünschte ideale Niveau überschritten werden muss. Diese Übererfüllung kann nämlich die Markentreue tatsächlich stabilisieren.

Wir sollten dasselbe auf der Basis von international anerkannten Qualitätsebenen untersuchen. Der die Anforderungen erfüllende Bereich liegt zwischen dem idealen und dem alarmierenden Niveau. Die Ideale weist auf der Grundlage der Dichteformel der Lognormal-Verteilung die Wahrscheinlichkeit 0 auf. (Was z.B. bei der Durchlaufzeit bedeutet, dass kein Brief zugestellt werden

	Wahrnehmung des Auftraggebers (Niveau der Erforderung)	Entsprechung der Dienstleistung (MSA-measure of service adequacy) beziehungsweise Übersteigung der Qualitäterforderung (MSS-measure of service superiority)	Wettbewerbslage
Erforderte (ideale) Dienstleistung	Wahrgenommene Dienstleistung ⇨ Erforderte Dienstleistung ➡	MSA = Positiv MSS = Positiv	Franchise des Auftraggebers
Toleranz-Zone (graue Zone)	Wahrgenommene Dienstleistung ⇨ Entsprechende Dienstleistung ➡	MSA = Positiv MSS = Negativ	Wettbewerbsvorteil
Entsprechende Dienstleistung	Wahrgenommene Dienstleistung ⇨	MSA = Negativ MSS = Negativ	Wettbewerbsnachteil

Bild 2

kann, bevor er geschrieben wurde.) Das Planungsziel ist derjenige Wert der Qualitätsmerkmale, welcher mit hundertprozentiger Sicherheit erfüllt werden muss; somit bietet das Dienstleistungsunternehmen in einem Teil der Fälle zu besseren Bedingungen die Dienstleistung an.

Pl.:z.B. soll die geplante Durchlaufzeit der Briefe 24 Stunden betragen, die früh nachmittags abgegebenen Briefe werden jedoch bereits am nächsten morgen zugestellt, der höchste Wahrscheinlichkeitswert wird also kleiner sein als geplant.

Der Alarmierungswert stellt einen solchen Qualitätsrückgang, welcher nach einem Eingriff verlangt. Aus der Formel ist es ersichtlich, dass im großen teil der Fälle eine bessere Qualität als erwartet geleistet wird, wodurch eine bessere Zufriedenheit der Kunden sichergestellt ist. Dies bewußt gemacht kann die Zufriedenheit weiter gesteigert werden.

Bei der Interpretation der Qualität ist natürlich die Festlegung der Qualitätsparameter außerordentlich wichtig. Die Parameter konkretisieren die Dimensionen der Qualität in der Art und Weise, dass sie für die Messung geeignete Kategorien schaffen. Hinsichtlich der Dimensionen des Qualitätsbilds sind im Fachliteratur ausgezeichnete Methoden enthalten. Eins ist sicher, je mehr Parameter aufgestellt werden können, um so besser kann die Qualität der Dienstleistung dargestellt werden. Da die Dienstleistungen keinen physikalischen Charakter tragen, so ist eine Qualitätsspezifikation des "Produkts" von besonderer Wichtigkeit.

Welche sind die wichtigsten – meßbaren – Qualitätsmerkmale der Postdienstleistungen?

- Territoriale Erreichbarkeit der Dienstleistungen
  - – Anzahl und Dichte der ständigen Poststellen
  - – Dichte der Postbriefkästen
  - – Anzahl der Gemeinden bzw. Bürger, die über mobile Leistungen bzw. über Stützpunkte versorgt werden

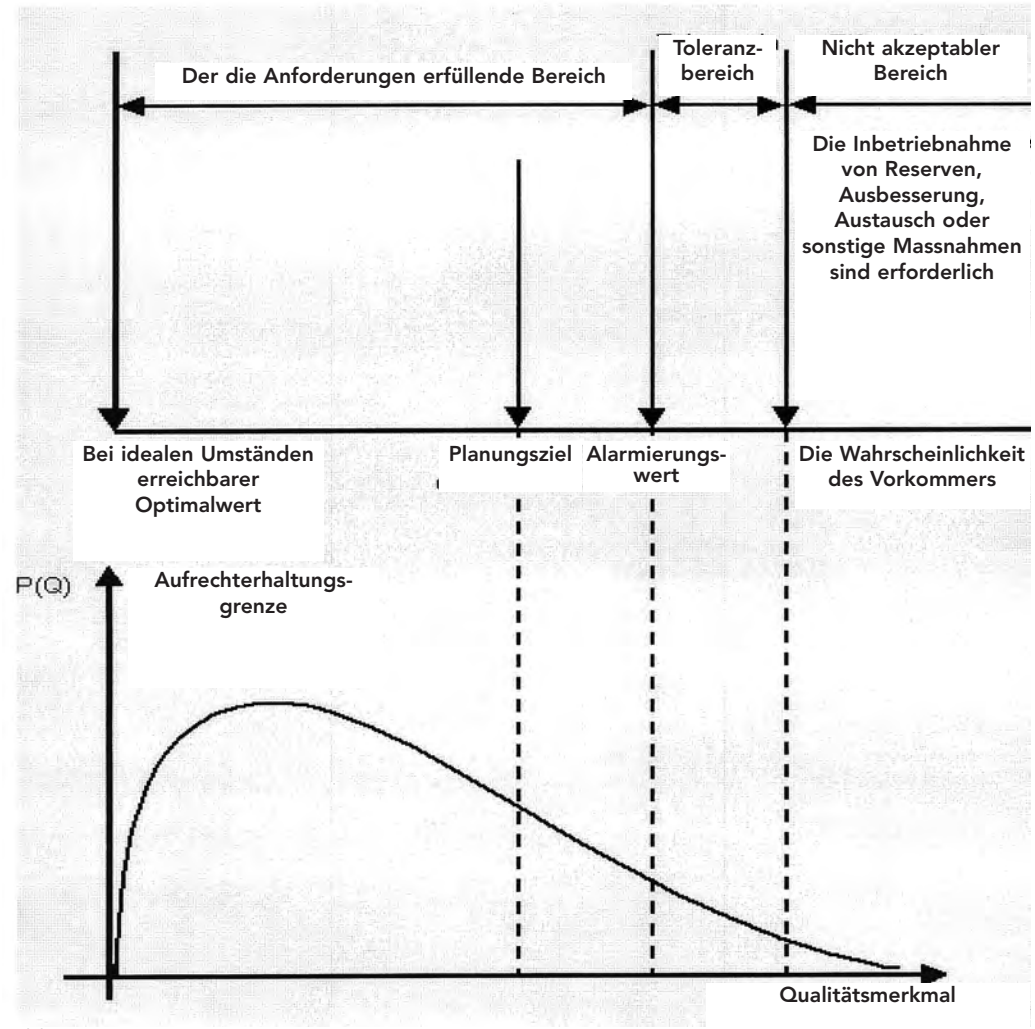


Bild 3

- Zeitliche Erreichbarkeit der Dienstleistungen
  - – Öffnungszeit der Poststellen
  - – Zeitdauer der Stützpunktbedienung
  - – Wartezeit der Kunden in den Poststellen
- Zeitdauer der Leistungserfüllung
  - – Durchlaufzeit bei Briefen
  - – Durchlaufzeit bei Paketen
  - – Zuverlässigkeit des Sendungstransports
  - – Anteil der verlorenen, beschädigten Sendungen

Die oben aufgeführten Parameter können positionsweise oder mit den Methoden der mathematischen Statistik errechnet und in Zahlen ausgedrückt werden.

Natürlich reicht das noch nicht zur Feststellung der Kundenzufriedenheit. Zur Festlegung von weiteren Parametern sind die sich auf Dienstleistungen beziehenden, allgemeinen, nach Gesichtspunkten der Marketing aufgestellten Richtlinien des Qualitätsmanagements maßgebend. Hierzu gehören die Höflichkeit, die Fachkompetenz, die Reaktionsbereitschaft, das Auftreten, die Sicherheit, die Umstände der Leistungserfüllung (Kundenraum, Exaktheit und Informationsgehalt der Benachrichtigungen) usw.

Der Nachweis dieser letzteren Faktoren und die Durchführung von Auswertungen sind sehr schwierige Aufgaben, jedoch wegen ihrer Wichtigkeit unerläßlich.

Die Spezifikation und Messung der Qualität sind natürlich an sich noch nicht ausreichend, da im Besitz dieser muss die Qualitätsentwicklung durchgeführt werden. Hier entsteht jedoch das Dilemma, ob sich alle Kosten der Qualitätsentwicklung und – Stabilisierung für das Unternehmen rentieren oder ein teil von diesen Aufwendungen Selbstzweck darstellt.

Kostensenkng

Auf dem Bild sehen Sie eine prinzipielle schematische Darstellung über die Handhabung der Qualität/Kosten. Für eine realistische Qualität/Kosten Rentabilitätsberechnung müssen jedoch viele Faktoren in Betracht gezogen werden, wie z.B .

- Größe des Markts
- Anteil an Marktabgängern und an aussteigenden Kunden
- Verhältnis der Kundenbindung

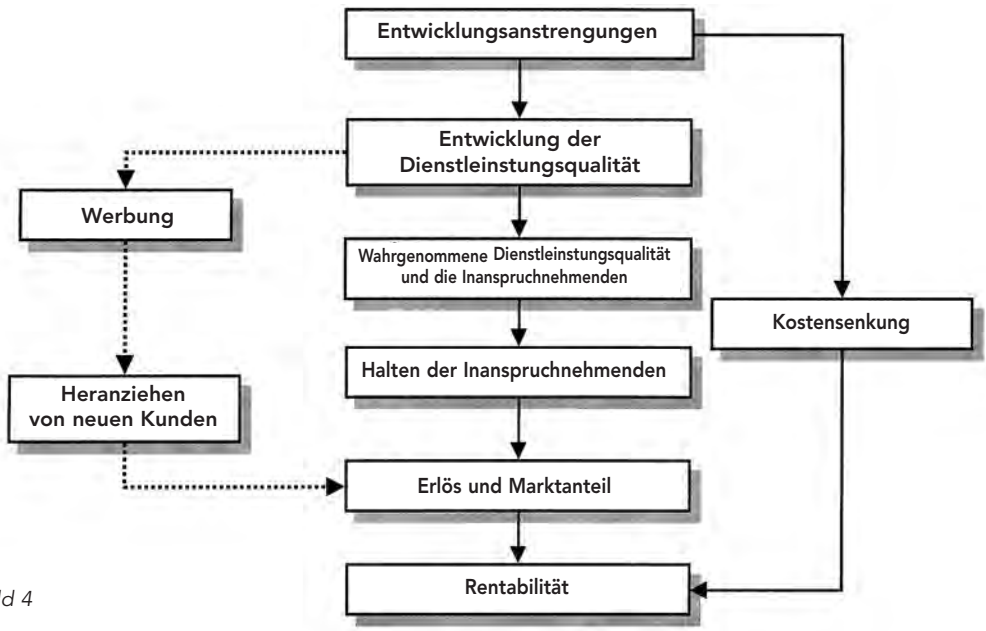


Bild 4

- Anteil von neuen Kunden
- Alternativen der Qualitätsentwicklung
- zusätzliche Aufwendungen für Qualitätsentwicklung
- die durch die Qualitätsentwicklung entstehende Kosteneinsparung

Bei der Beurteilung der Dienstleistungsqualität spielt auch die Kommunikation mit dem Kunden eine herausragende Rolle.

Da dieses "Produkt" – die Sendung – vom Kunden hergestellt wird, es ist wichtig, ihm bewußt zu machen, dass auch er ein Mitwirkender der Qualitätssicherung, letzt endlich seiner eigenen Zufriedenheit ist.

Die hier dargestellte neuartige Annäherung von postalischen Abläufen lenkt die Aufmerksamkeit darauf, dass

- der Qualitätsablauf in der Post nicht innerhalb des Unternehmens geschlossen ist,
- in die Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung auch die Kunden mit einbezogen werden müssen,
- die Qualität der Prozeßbestandteile analysiert werden muss und auch für betriebsexterne Kundenbereiche der Abläufe Aufwendungen gemacht werden müssen,
- die Kunden eher mit dem Instrumentarium der Marketing als mit Regelungen beeinflußt werden können.

Kunde	**POST**	**Kunde**
Sendung Erwartung	Annahme- Transport- Verteilung- Transport	Sendung zufriedener Kunde Zustellung

Bild 5

Dieses Bild zeigt, dass der Kunde bei der Annahme und bei der Zustellung die Post "begegnet", für ihn ist es jedoch uninteressant, welche Prozesse innerhalb der Post im Interesse der Zustellung des Brief ablaufen. Bei den Postdienstleistungen ist auch das Spezifikum nicht zu vernachlässigen, dass im allgemeinen auf einmal zwei Kunden zufrieden gestellt werden müssen, da der Absender mit dem Adressat nicht identisch ist. Der Absender beurteilt danach, unter welchen Umständen (Erreichbarkeit, Höflichkeit, Erscheinungsbild der Poststelle usw.) er seine Sendung aufgeben kann und b diese in der versprochenen zeit ankommt, der Empfänger bewertet dagegen über die Schnelligkeit hinaus auch die Genauigkeit und die Umstände der Zustellung.

Warum ist der Kunde Mitwirkender?

Nehmen wir dafür zwei Bespiele:

1. Die Adressierung der Sendungen ist die Aufgabe des Kunden. Für die Post ist es jedoch überhaupt nicht gleichgültig, wie die Adresse angegeben ist. Die richtige, exakte Adresse ist die Basis der guten Erfüllung, eine maschinell lesbare Adresse ist sogar ein kostensenkender Faktor bei der Bearbeitung. Es ist wichtig, auch das dem Kunden

bekannt zu geben, dass wenn er ein Postfach in der Poststelle mietet, so kann er zwei unterschiedliche Adresse haben. Eine Adresse für den Betriebshof und eine Postadresse, die nicht identisch sind. Wenn die der Postfachmiete entsprechende Adresse auf der Sendung angegeben wird, dann wird es nicht nur für die Qualitätssicherung der Post positiv sein, sondern es tritt auch eine kostenmindernde Wirkung auf.

2. Die Ungarische Post AG versieht die gebuchten Sendungen mit einer Klebzahl mit Strichkode. Dadurch ist eine maschinell unterstützte Identifizierung der Sendungen möglich. Die Post hat jedoch solche Großkunden, die über eigene Postversandsysteme verfügen und auch den Strichkode – ohne weitere Kostenaufwand - auf die Sendung drucken können. Natürlich muss dieser Strichkode eine entsprechende Spezifikation erfüllen, da sie sonst von den Strichkode-Geräte des Netzes nicht identifiziert werden kann. Die betroffenen Firmen haben diese Spezifikation erhalten und sie haben mit der Produktion begonnen. Es hat sich jedoch herausgestellt, dass – da wir keine Kontrollmöglichkeit hatten – die Kode die vorgegebenen Forderungen doch nicht erfüllt hatte. Deshalb richtete die Post im Rahmen der Direktion für Entwicklung eine Prüf- und Testlabor ein. (siehe Bild 5)

Die Strichkodeprüfung umfaßt:

- die Erfüllung der technischen Forderungen,
- die Lesbarkeit,
- die Identifizierbarkeit,
- die Erfüllung der Erscheinungsbild der Post.

Die Kunden werden darüber infromiert, dass die Post nur dann die von ihnen produzierte Strichkodes akzeptieren kann, wenn die Druckmuster auf einem Testmaterial von 50 Exemplaren geprüft werden. Die Prüfung nimmt maximal 3 Tage in Anspruch. Mit der Nutzung von durch die Prüfung akzeptierten Strichkodes ist die Bearbeitung der gebuchten Sendungen in der Post in guter Qualität gewährleistet. Unsere Kunden sind außerordentlich verständnisvoll und hilfsbereit. Wir bieten diese Dienstleistung seit 10 Monaten an, wir haben in dieser Zeit für 58 Kunden in 135 Fällen Prüfungen durchgeführt, 64 Genehmigungen für den Druck erteilt. Aus den Zahlen ist es ersichtlich, dass wir die Muster in meherren Fällen zur Korrektur zurückgeschickt haben – wir hatten trotzdem noch keine einzige Beschwerden von seiten der Kunden. Sie verstehen, dass die moderne Technologie auch von ihnen eine gewisse "Qualität" verlangt.

Die Leitung der Ungarischen Post hat die Bedeutung des Qualitätswesens erkannt und die Entscheidung über die Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems gefaßt.

Auch die Qualitätspolitik der Ungarischen Post AG wurde formuliert:

Die Ungarische Post AG, als eine der bestimmenden Gesellschaften der ungarischen Wirtschaft im Bereich der Informationsvermittlung und der anschließenden logistischen, Handels- und finanziellen Dienstleistungen, beschloß die Entwicklung eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems. Unser Ziel ist die Tätigkeit nach der Wertordnung des Modells der geschäftlichen Vorzüglichkeit. Wir möchten das Vertrauen in unseren Dienstleistungen mit der Zertifikation nach dem internationalen Standard ISO 9000 steigern.

Das Management der Ungarischen Post AG will ein verpflichteter und aktiver Leiter des Betriebs und der kontinuierlichen Weiterentwicklung eines, alle Bereiche des Unternehmens umfassenden und die Denkweise aller Mitarbeiter immer mehr durchdringenden Qualitäts-

managementsystems sein. wir werden unsere Qualitätspolitik durch die Motivation und Schulung unserer Mitarbeiter sowie durch die Anwendung von immer moderneren Technologien und Managementmethoden realisieren.

Das Ziel der Ungarischen Post AG besteht darin, sowohl im Bereich der öffentlichen Dienstleistungen als auch im Wettbewerb am Markt zur Zufriedenheit der Kunden und der Mitarbeiter geschäftlich erfolgreich und nach den Erwartungen der Gesellschafter tätig zu sein. Die Einhaltung der einschlägigen Rechtsvorschriften und Normen, die Erfüllung der internationalen Verpflichtungen und den Umweltschutz halten wir dabei für grundsätzlich. Wir wollen ein zuverlässiger Geschäftspartner sein, unter der Verwendung all der Kenntnisse, Erfahrungen und Sachmittel, welche uns durch das landesweite Netz, die qualifizierten Mitarbeiter und die internationalen Kontakte zur Verfügung stehen.

Wir möchten zur besten Zufriedenheit unserer Kunden durch unsere strebsame Dienstleistungen zur Verbesserung der Lebensqualität in Ungarn beitragen.

Wir wissen, dass wir für das Realisieren viel arbeiten müssen, wir sehen aber darin das Pfand der Zukunft.

JANA LOUCKOVÁ–MÁRIA ROSTÁSOVÁ

Gewährleistung der Dienstleistungsqualität in der Slowakei

In unserem Referat werden wir uns mit den folgenden Themen befassen:

- *Einklang zwischen den Interessen der Anwender und den durch die Post angebotenen Dienstleistungen.*
- *Darstellung der Methode zur Messung der Kundenzufriedenheit und zum Nachweis der Zufriedenheit mit Hilfe der Zufriedenheitsindexes.*
- *Kurze skizzenhafte Präsentation des in der Slowakischen Post unter dem Namen "Versuchskunde" bekannten Projekts, welches grundsätzlich dazu dient, die Kommunikationsfähigkeit der Angestellten zu ermitteln, die mit den Anwendern der Postdienstleistungen in direktem Kontakt stehen.*
- *Wir werden die Vorteile der fruchtbaren Kooperation zwischen der Universität Sillein und der Slowakischen Post vorstellen.*

Das Bild 1. zeigt den Zusammenhang zwischen der Qualität und der Rentabilität des Unternehmens.

In der modernen Wirtschaft ändern sich solche Kennziffer wie z.B. "Produktivität" oder "Marktanteil" mit der Zeit, sie spielen jedoch beim Erzielen des Gewinns eine wichtige Rolle. Aus dem Bild 1. ist es gut ersichtlich, dass der Gewinn stark von der Qualität der Postdienstleistungen abhängig ist. Die Qualität verursacht die Zufriedenheit der Anwender der Postdienstleistungen und durch die Zufriedenheit entsteht die Kundentreue.

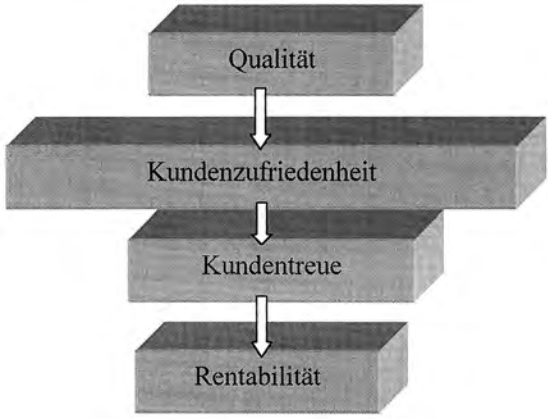


Bild 1: Grundsätzliches Schema der Kundenorientierung der Post

Die Qualität kann in der Post als das Verhalten der Postdienstleister (d.h. auch als das Verhalten der Angestellten des Unternehmens) interpretiert werden, welches von den akzeptierten und genehmigten unternehmerischen und gesellschaftlichen Zielen ausgeht und ein solches Vollkommenheitsniveau vertritt, das die Kunden anspricht und ihre Erwartungen sogar überbietet.

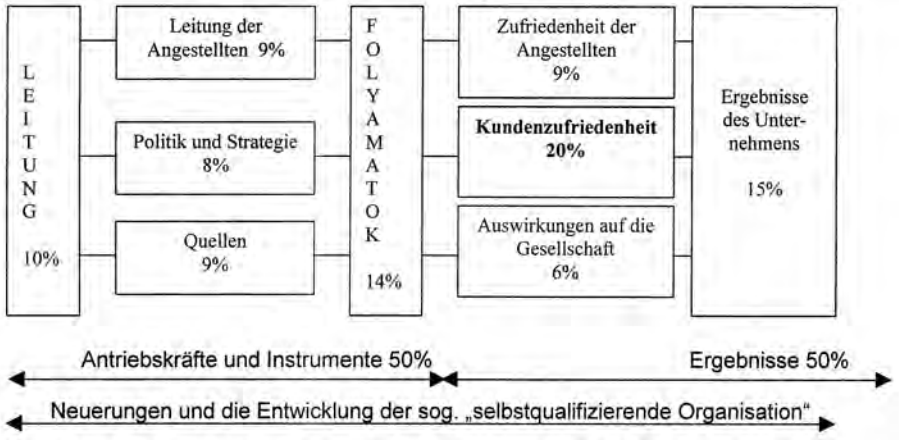


Bild 2: EFQM Modell und Kundenzufriedenheit

Es ist allgemein bekannt, dass die europäische Qualität durch ein eigenes EFQM Modell gesteuert wird. Aus der Zusammensetzung des Modells ist es ersichtlich, dass die Kundenzufriedenheit mit einem hohen Prozentsatz, 20% zum Ausdruck kommt, im Gegensatz z.B. zu den Ergebnissen, die 5% niedriger liegen. Diese Tatsache ist der Beweis dafür, wie wichtig für die Post die Kundenzufriedenheit ist und deshalb bemüht sich die Post, die Probleme der Anwender mit Hilfe von Erfassungen und Analysen zu lösen.

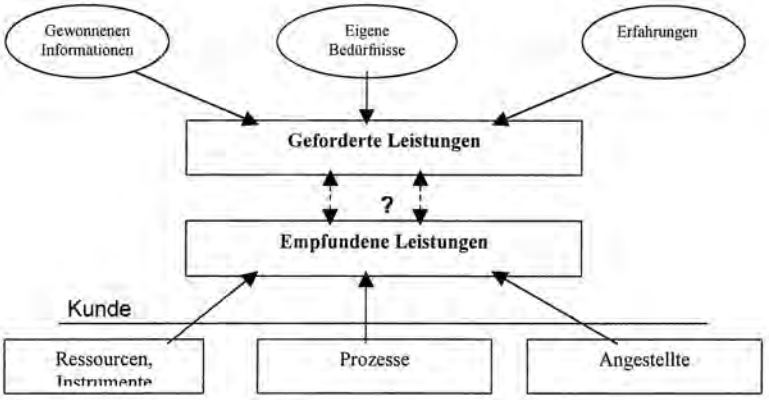


Bild 3: Ermittlung der Kundenzufriedenheit gegenüber den Posttätigkeiten

Die für die Ermittlung der Kundenzufriedenheit und der Loyalität verwendeten Prozesse besitzen strategische Wichtigkeit für die Post als Ausdruck der Rückbestätigung durch den Kunden.

Es geht dabei um den Vergleich zwischen geforderten und empfundenen Leistungen, aus der Sicht des Kunden, wobei die geforderte Leistungen stark von den gewonnenen Informationen, Erfahrungen und von den eigenen Bedürfnissen beeinflußt werden. Zwischen der empfundenen Leistung und den Ressourcen, Prozessen und der Qualifikation der Angestellte besteht ein gerader Zusammenhang. In unserem Vortrag möchten wir die Rolle derjenigen Postmitarbeiter betonen, die in einem direkten Kontakt mit den Anwendern der Postdienstleistungen und Tätigkeiten stehen.

Die Anzahl der Reklamationen, Beschwerden widerspiegelt an sich nicht objektiv die Zufriedenheit der Kunden mit den direkten Angestellten. Nichtsdestotrotz zählt immer noch dieser Faktor als einziger und genügender, obwohl es allgemein bekannt ist, dass die Reklamationen und Beschwerden die Zeichen der maximalen Unzufriedenheit der Kunden darstellen. Ermittlungen bestätigen, dass nur jeder 25. Kunde tatsächlich die Dienstleistung der Post reklamiert und auf ein Beschwerde 50-250 Anwenderprobleme in der Postdienstleistung fallen. Die gefährlichste ist aber die Tatsache, dass jeder unzufriedener Anwender jemanden über die schlechten Erfahrungen erzählt und damit einen schlechten Ruf des Arbeitgebers verbreitet.

Die Methoden der Erfassung werden über die folgenden Beispiele vorgestellt:

1. **Das Modell von Kan**, welches die Zeichen der Kundenzufriedenheit drei Gruppen zuordnet.
   - Besondere Erwartungen (Delikatessen) – eine kleine Gruppe der Anzeichen, mit dem Merkmal, dass der Kunde so lange unzufrieden bleibt, bis er diese nicht findet. Wenn er aber sie findet, ist er sehr zufrieden.
   - Natürliche Erwartungen – sie sind mit der Erfüllung der Basisfunktion der Dienstleistung verbunden und bedeuten für den Kunden eine Natürlichkeit.
   - Notwendige Erwartungen – eine kleine Gruppe der Anzeichen, die von den Kunden unbedingt gefordert werden, wenn diese nicht vorhanden sind, wird er sehr unzufrieden und – wenn möglich – er übergeht zur Konkurrenz.
2. **Der Zufriedenheitsindex des Anwenders** geht von der Formel aus:

$$I_{ss} = \sum_{i=1}^{N} w_{is} \cdot S_i$$

N = Maß der Anzeichen der Zufriedenheit

w = Gewichtung der Anzeichen der Zufriedenheit "i", wobei $\sum_{i=1}^{N} w_{is} = 1$

Si = Ergebnis der Bewertung der Zufriedenheit "i", wobei

$$S_i = \frac{\sum_{x=1}^{X} S_{ix}}{X}$$

X = Anzahl der die Zufriedenheit bewertenden Kunden

Six = Bewertung des Kunden "i" (Punkte, Prozente)

Die einzelnen Anzeichen der Zufriedenheit müssen getrennt ausgewertet werden, unter der Nutzung der vorhandenen mathematischen und logischen Methoden.

Der Beitrag der Slowakischen Post zur Messung der Kundenzufriedenheit macht sich auch in der Anwendung zahlreicher ungewöhnlicher Verfahren bemerkbar. Ein solches Verfahren ist z.B. die Realisierung des sich gegenwärtig in der Entwicklungsphase befindenden Projekts namens "Versuchskunde". Auf dem ersten Blick geht es dabei zwar um ein modernes Qualitätsmanagement und um die Entwicklung der Humanressourcen, die Ergebnisse richten sich aber nach dem Erreichen der Zufriedenheit der Kunden der Post. Das Ziel des Projekts besteht darin, auf der Basis einer Versuchssituation mit einer einheitlichen methodischen Verfahren festzustellen und auszuwerten, wie sich die direkten Angestellte verhalten und welche Kommunikationsfähigkeit sie aufweisen sowie ein auf diese Ermittlungen basierendes Motivationssystem aufskizzieren.

Präsentation des Projekts "Versuchskunde "

Allgemeine Zielstellung des Projekts:

Das Verhalten der Sachbearbeiter mit einem einheitlichen methodischen verfahren in einer Versuchssituation zu untersuchen, das Verhalten auszuwerten und auf der Basis dieser Auswertung einen Vorschlag zur Erstellung eines Motivationssystems zu unterbreiten. Das Projekt dient unter Anwendung von Marketingmethoden auch eine Verbesserung der Image der Slowakischen Post.

Konkretes Ziel des Projekts:

- Steigerung der Kundenzufriedenheit – durch die Verbesserung des Verhaltens der Angestellten der Slowakischen Post gegenüber den Kunden.
- Ermittlung der Begründung der Qualifikation – mit Hilfe der Beobachtung und Auswertung des Verhaltens der Sachbearbeiter.
- Die Entwicklung der Kommunikationskultur – unter der Anwendung der Kommunikation mit Kunden, Leiter und Kollegen.
- Verbesserung der Image der Slowakischen Post – durch professionelle und assertive Einstellung der Sachbearbeiter zu den Kunden und unter Anwendung von Marketingmethoden.
- Verbesserung der Zufriedenheit der Sachbearbeiter – durch die Anwendung des Prämiensystems als Motivationsinstrument.

Qualifikation der Sachbearbeiter durch die Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit:

Im Rahmen der komplexen Weiterbildung der Angestellten der Slowakischen Post läuft seit 1997 ein Kommunikationstraining für die Angestellten der APO Postämter. Bis zum 6. Juni 2001 haben von den insgesamt 2180 Mitarbeitern der 208 APO Poststelle 1832 Personen diese Training absolviert.

Realisierung des Projekts:

Der Generaldirektor der Slowakischen Post stellte für die Realisierung des Projekts "Versuchskunde" von den Mitarbeitern der Generaldirektion eine Arbeitsgruppe auf. An der Realisierung des Projekts wirkte auch die Personalberatungsfirma HPC mit. Im Rahmen der Verwirklichung des Projekts wurde eine umfassende Analyse der teilnehmenden Sachbearbeiter und Annahme-Mitarbeiter erstellt. Diese Analyse machte die Auswertung von 2180 Mitarbeitern aus 208 Poststellen erforderlich. Da in der Slowakischen Post ein Projekt ähnlicher Größenordnung bis jetzt noch nicht realisiert wurde, beschloß die Arbeitsgruppe unter der Berücksichtigung der Personalressourcen und der Finanziellen Möglichkeiten, das Projekt in zwei Phasen – 2001 und- 2002 – zu realisieren.

Auswahl der Postämter:

Im weiteren Schritt mussten die Postämter ausgewählt werden, in welcher die Versuche durchgeführt werden sollten. Für das Jahr 2000 wurden 12 Poststellen ausgewählt, für das Jahr 2001 sah die Arbeitsgruppe dagegen 40 Postämter vor.

Anzahl der Auswertungen:

Die Arbeitsgruppe plante insgesamt 208 Auswertungen. Davon sollten 48 im Jahr 2000, 160 dagegen 2001 durchgeführt werden. Für alle Poststellen wurden vier Auswertungen, in jeweils zwei Runden vorgesehen.

Die die Auswertung durchführenden Personen:

Die Auswertung wurde von den ausgewählten Mitarbeitern der Generaldirektion der Slowakischen Post vorgenommen: 2000 acht, 2001 zehn Personen.

Vorbereitung des Auswertungspersonals:

Die Auswertungspersonen haben auf einem Training teilgenommen, in der sie sich mit den zwischenmenschlichen Aspekten der Kundenbetreuung beschäftigten. In der Training wurde mit Hilfe von Videoaufnahmen die Situationsanalyse von konkreten Fällen durchgeführt. Der Termin der einzelnen Trainings fiel zwischen dem 25. September 2000 und dem 4. April 2001.

Versuchssituationen:

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe stellten verschiedene Versuchssituationen aus den einzelnen Gebieten der Postdienstleistungen auf, wie Briefpost, Paketdienst, Bank- und Sparbuchbearbeitung. Alle Versuchssituationen enthielten Fragen bzw. Beschwerden, wodurch für die Auswertungsperson möglich wurde, die Fähigkeiten und das Verständnis des Sachbearbeiters gegenüber dem Kunden einzuschätzen.

Die Auswertungspersonen haben insgesamt acht verschiedene Versuchssituation aufgestellt.

Auswertungsmethode:

Die Grundlage der Methode bildete die einheitliche Beurteilung des Verhaltens und der Kommunikation der Sachbearbeiter. Die Auswertungspersonen mussten in den Versuchssituationen eine vorbestimmte Reihenfolge von Fragen, Informationen und Operationen einhalten. In den einzelnen Situationen wurde ein Kunde von sog. neutralem Typ – ohne Neigung auf Aggressivität und Konflikte - einbezogen. Im Interesse einer höheren Objektivität wurde die Auswertung immer von jeweils zwei Personen durchgeführt.

Nonverbale Kommunikation:

Im Rahmen der nonverbalen Kommunikation wurden die folgenden Elemente der Körpersprache bewertet:

- Augenkontakt
- Gesichtsausdruck
- Intonation

Verbale Kommunikation:

Im Rahmen der verbalen Kommunikation wurden die folgenden Äußerungen bewertet:

- Begrüßung
- Fachmäßigkeit der Problemlösung
- Verständnis gegenüber dem Kunden
- Bereitschaft zeigen

Für die Auswertungspersonen waren die erwünschten und unerwünschten Formen der Kommunikationselemente im voraus festgelegt. Für die erwünschte Form wurden Punkte vergeben,

jedes Element war ein Punkt wert.

Termin der Auswertung:

Die einzelnen Auswertungen wurden zu den folgenden Terminen durchgeführt:

2000 die erste Runde zwischen dem 3. und 6. Oktober 2000,

die zweite Runde zwischen dem 19. und 26. Oktober 2000.

2001 die erste Runde zwischen dem 23. und 27. April 2001,

die zweite Runde zwischen dem 10. und. 22. Mai 2001.

Erster Teil des Auswertungsformulars:

Die Auswertungspersonen haben die Ergebnisse in einem zweiteiligen Auswertungsformular festgehalten. Der erste teil enthält die Eindrücke der Auswertungsperson vor der direkten Kontaktaufnahme mit dem Sachbearbeiter. Hierzu gehört die detaillierte Beschreibung des Arbeitsplatzes und sonstige Bemerkungen, welche das Verhalten des Sachbearbeiters beeinflussen können.

Der zweite Teil des Auswertungsformulars enthält die Auswertung der Elemente der verbalen und nonverbalen Kommunikation, inbegriffen die, vom Auswertungspersonal vergebenen Punkte. Unter dem Punkt "sonstiges" kann der Auswertende die Bemerkungen aufführen, welche in Punkten nicht ausgedrückt werden konnten, aber zur Bildung eines Gesamtbilds über die Post beitragen können, z.B. das Verständnis gegenüber dem Arbeitgeber.

Anzahl der durchgeführten Auswertungen:

Im Rahmen des Projekts wurden insgesamt 206 Auswertungen realisiert, davon 47 im Jahr 2000 und 159 im Jahr 2001.

Teilnahme an der Training:

Von den im Versuch teilnehmenden 206 Sachbearbeitern haben 104 die zur Optimierung der Kommunikationsfähigkeiten vorgesehene Training absolviert, 102 dagegen haben diese Maßnahme nicht besucht. Die Versuchsmitarbeiter wurden zufällig ausgewählt.

Die durch die Sachbearbeiter erreichten Punktzahlen:

In der Auswertung konnten die Sachbearbeiter maximal 7 Punkte erreichen. As dem Diagramm ist es ersichtlich, dass 83 Angestellte 7 Punkte bekommen haben, es gab aber welche, die nur 1-2 Punkte oder keinen Punkt erhielten.

Vergabe der Punkte:

Das Diagramm gibt eine Übersicht über die bei der Auswertung der verbalen und nonverbalen Kommunikation erworbenen Punkte. Es ist zu sehen, dass für die Sachbearbeiter der Slowakischen Post die Intonation, der Augenkontakt, der Gesichtsausdruck, das Verständnis und die Bereitschaft keine Probleme verursachen. Schlechtere Ergebnisse wurden jedoch in den Bereichen Fachkenntnisse und Begrüßung erzielt.

Instrumente:

Im Rahmen des Projekts kam es zur Anwendung von Motivations- und Marketinginstrumenten. In der ersten Phase kam als Motivationsinstrument eine restriktive Methode, der Entzug der Prämie bei den Sachbearbeitern zur Anwendung, die die Weiterbildungstraining absolviert und die sieben Punkte nicht erreicht haben.

Die Marketinginstrumente – die interne und externe, für die Öffentlichkeit erfolgte Bekanntgabe der Ergebnisse – haben zur Entwicklung eines positiven Bilds über die Slowakischen Post beigetragen.

Kooperation mit der Universität Sillein:

Bei der Realisierung des Projekts arbeitete die Slowakische Post mit der Universität Sillien zusammen,

- bei der Entwicklung des, die Bewertung und Beobachtung der Mitarbeiter ermöglichenden Systems sowie
- in der EDV-Lösung der Auswertung und der Registrierung.

Praktische Anwendung des Projekts:

Das Projekts wird 2002 in der Praxis eingesetzt. Die Implementation kann in drei unterschiedliche Art und Weise erfolgen:

- mit hausinterner Methode – unter Verwendung eigener Ressourcen,
- mit der Kombination von hausinternen und externen Methoden – in Kooperation mit der Universität Sillein,
- mit externer Methode – unter Einbeziehung einer, sich mit der Entwicklung von Humanressourcen beschäftigenden Firma.

Über die einzelnen Alternativen wird die Leitung der Slowakischen Post im November 2001 entscheiden.

Zusammenfassend kann behauptet werden, dass:

die für das Projekt "Versuchskunde" entwickelte einheitliche Methodik und Anwendungsbeschreibung als ein solches, die effektive und quantitative Auswertung ermöglichendes Instrument für die Leitung der Slowakischen Post dient, mit dem das Verhalten, die korrekte Umgangsweise und die Kommunikationsfähigkeit der Sachbearbeiter bewertet werden kann. Die Ergebnisse des Projekts ermöglichen, im Zusammenhang mit den konkreten Personen entsprechende Maßnahmen treffen zu können. Die Einführung dieser neuen Methode hilft uns das Ziel zu erreichen, dass die Kunden mit den Dienstleistungen der Slowakischen Post zufrieden werden.

Literatur:

Správa o riecení rozvojového projektu Skúsobny zákazník, Slovenská posta, s.p. Banská Bystrica, 2001

Vyhodnotenie projektu Skúsobny zákazník, Slovenská posta , s.p. Banská Bystrica, 2001

Kotler, P.: Marketing, management, Grada 1998

Whiteley, R.C.: Podnik øízeny zákazníkem, Victoria Publishing, 1997

Mokosová, Achimsky, Sorejová, Stofková, Sedlácková, Rostásová: Marketing v poste a v telekomunikáciach, EDIS, Zilinská univerzita, 1997

IDA ERCSEY

Qualität und Messung der Dienstleistungen

Einführung

In meinem Vortrag werde ich die Interpretation der Qualität von Dienstleistungen und die Methoden der Messung der Qualität vorstellen. Über eine allgemeine Annäherung hinaus werde ich mich auch mit den Möglichkeiten der Anwendung innerhalb der Post befassen.

Was ist Qualität?

Die Interpretation der Dienstleistungsqualität ist nicht einfach, da der Begriff selbst schon mehreres abdeckt und während der Benutzung seine Bedeutung auch von der konkreten Anwendungsumgebung abhängig ist.

Bei der Annäherungsweise nach Marketingaspekten:

Die Qualität ist der Gesamtwirkungsgrad der die Nützlichkeit der Dienstleistung bestimmenden Eigenschaften. Der Maß der Nützlichkeit ist das Werturteil der Verbraucher.

Im engeren Sinne bedeutet die Dienstleistungsqualität die Eignung zur Nutzung, auf der Grundlage der Eigenschaften der verschiedenen Bestandteile.

Das Managen der Qualität wird – sowohl im Fall von Waren als auch von Dienstleistungen – durch die folgenden Merkmale der Qualität erschwert:

- Qualität ist gleichzeitig objektiv und subjektiv, sie kann also nur beschränkt verallgemeinert werden.
- Unter den Bestandteilen findet man meßbare bzw. nur schätzbare Parameter.
- Sie kann ein technisches Nützlichkeitsniveau oder eine Abweichung davon (Zustand) bedeuten.
- Wir interpretieren die Dienstleistungsqualität im allgemeinen bzw. im Zusammenhang mit einem konkreten Geschäft.
- Es existieren manifestierte (wahrnehmbare) Nutzwirkungen und solche, die von der in Anspruch nehmenden Person bewußt nicht wahrgenommen werden oder welche nur für den Dienstleister bekannt sind (latente, verborgene Nutzwirkungen) usw.

Die Handhabung der Dienstleistungsqualität ist aber komplizierter als im Fall von Produkten. Die Grundinterpretation der Qualität ist zwar identisch (Erfüllung von Spezifikationen, Anwendungseignung, Zufriedenheit der Anwender, entsprechendes Preis/Leistungsverhältnis, das Rentieren der Aufwendungen der Anwender), die Schwierigkeit liegt in der niedrigen Zahl von handgreiflichen Qualitätselementen.

Das Qualitätsbild

Wie kann die Qualität des Dienstleistungsunternehmens und der Dienstleistungen beschrieben werden?

Das Qualitätsbild ist komplex, wir es von mehreren Seiten annähern. Nehmen wir an, dass das Dienstleistungsunternehmen sich "im Spiegel ansieht" und die geleistete Qualität untersucht bzw. sie mit der geplanten Qualität vergleicht. Neben der **Selbstwertung** ist aber das **Qualitätsbild der Verbraucher** wichtig, welches sich auf die vom Kunden erwarteten und wahrgenommenen Qualität konzentriert. Auch die Qualität der von den Wettbewerbern angebotenen Dienstleistungen, die sog. **Vergleichsqualität** kann nicht vernachlässigt werden.

Obwohl das Marketing sich auf die von der in Anspruch nehmenden Person erwartete und wahrgenommene Qualität konzentriert, der Erbringer der Dienstleistung muss bestrebt sein, die wahrgenommene, die erwartete, die geplante, die erfüllte und die vergleichbare Qualität anzunähern.

Zur Erschließung des Qualitätsbilds ist es zweckmäßig, im Fall von den einzelnen Dienstleistungen die Qualitätsdimensionen zu identifizieren. Schauen wir uns an, in welcher Richtung die Struktur des Qualitätsbilds untersucht werden soll:

- das Hauptvorteil (die größte Nützlichkeit der Dienstleistungen, z. B. die Geschwindigkeit)
- sekundäre Merkmale (welche die in Anspruch nehmende Person bei der Beurteilung der Nützlichkeit weiter orientieren, z. B. Erreichbarkeit),
- Zuverlässigkeit, die exakte Erfüllung der Dienstleistung,
- Kundendienst (z. B. die Handhabung von Beschwerdesituationen),
- Ästhetik (die Botschaft der physikalischen und personellen Elemente der Frontlinie über die Qualität),
- das halten es Versprechens (z. B. Werbung, Preisposition) und
- der Ruf des Dienstleistungsunternehmens.

Nach der Interpretation von **Qualitätsdimensionen** folgt die Bestimmung der Qualitätsparameter. Jeder anderen Dimensionen bereits konkretisiert.

Pro Dimension können auch mehr als ein Parameter vorgegeben werden, da das Ziel die umfassende Beschreibung der Qualität ist. Wegen dem nicht physikalischen Charakter der Dienstleistungen ist die spezifizierbarkeit begrenzt. es ist ein solches Parametersystem erforderlich, dessen forschbarkeit garantiert ist. Das ist nicht nur ein Problem der Meßbarkeit, sondern es ist – im Fall von mehreren nicht physikalischen Qualitätsbestandteilen – auch die eindeutige Annäherung fraglich. Denken wir z.B. auf die Höflichkeit des Frontpersonals. Aus der Sicht der Forschungsmethodik bringt bei der Beurteilung solcher Parameter die Konstruktion des Fragebogens Probleme mit sich.

Gehen wir vom allgemeinen, aus 10 Elementen bestehenden Parametersystem der Dienstleistungen aus.

Dies dient als Richtlinie auch bei der Beurteilung von postalischen Dienstleistungen.

Eine weitere Aufgabe ist die Interpretation von allgemeinen Aufgaben für den konkreten Postfall, da sie für die Zuverlässigkeit der Forschungsergebnisse verantwortlich ist.

Außerdem kann das Parametersystem um die postspezifischen Qualitätsbestandteilen erweitert werden, die für die jeweilige Dienstleistung charakteristisch sind, jedoch mit keinem der allgemeinen Parameter identifiziert werden können.

1.) Glaubwürdigkeit: Zuverlässigkeit, Glaubhaftigkeit, Ehrlichkeit des Dienstleisters.
Der Ruf der Post ist ein subjektives Element der Beurteilung, welches über die qualitativ gut erfüllten Dienstleistung hinaus auch durch die Kommunikation beeinflußt werden kann.
2.) Sicherheit: Keine Gefahren, Risiken oder Zweifel sind vorhanden.
Das Bewahren des Briefgeheimnisses, die Sicherheit der Geldverwaltung, der Schutz der Poststellen, die finanzielle Stabilität der Post stellen ein Faktor zum Gewinnen des vertrauen der Kunden dar.
3.) Zugänglichkeit: Erreichbarkeit und leichte Kontaktaufnahme.
Räumliche und zeitliche Erreichbarkeit der Postdienstleistungen, Dichte der Poststellen, Öffnungszeiten, Wartezeit.
4.) Kommunikation: Das Achten auf die in Anspruch nehmende Personen bzw. das kontinuierliche Informieren der Kunden in einer für sie verständlichen Sprache.
Bekanntgabe der Postdienstleistungen, Anbieten von alternativen Möglichkeiten, Klärung von Problemen.
5.) Verständnis für die Benutzer: Es müssen Anstrengungen gemacht werden, um die Kunden und ihre Ansprüche kennenzulernen.
Die Bestrebungen der Mitarbeiter der Kundenkontaktstellen, die Verbraucher kennenzulernen, beeinflußt auch die über die Post entwickelte Meinung.
6.) Handgreifliche Faktoren: Aussehen der Einrichtungen, des Personals und des Kommunikationsmaterials, äußeres Erscheinungsbild der Dienststellen.
Gesamtbild der Postämter, Niveau der Arbeitsgeräte, der verwendeten EDV-Einrichtungen, Kleidung der Mitarbeiter, ästhetische Anordnung, Ausführung der sich im Kundenraum befindlichen Informationsmittel.
7.) Zuverlässigkeit: Die Fähigkeit, die versprochene Leistung zuverlässig und exakt zu erfüllen.
Bei der Postdienstleistung geht es dabei um die Schnelligkeit, die Genauigkeit der Zustellung, die vollständige Leistungserfüllung, unversehrt ausgehändigte Sendungen.
8.) Reaktionsfähigkeit: Die Bereitschaft, den Benutzer helfen zu wollen, Leistungen rasch zur Verfügung zu stellen.
Die Bereitschaft des Angestellten, in den Kundenkontaktstellen die Leistungen zu erbringen, termingerechte Ankunft und Arbeitsdurchführung.
9.) Fachkompetenz: Die Gesamtheit der zur Erfüllung der Dienstleistung erforderlichen Erfahrungen und Wissen.
Fachkompetenz der Mitarbeiter der Post.
10.) Höflichkeit: Die Höflichkeit, Achtung, zuvorkommendes und freundliches Verhalten des Frontpersonals.
Das höfliche Benehmen der Postmitarbeiter erweckt vertrauen und verursacht auch in einer Beschwerdesituation kein negatives Eindruck beim Kunden.

Laut Erfahrung ist die **Schnelligkeit** ein wesentliches Element der Qualität der Postdienstleistungen.

Die allgemeine Terminologie ordnet die Schnelligkeit der Leistungserfüllung den Parametern der Zugänglichkeit (Wartezeit) und der Zuverlässigkeit (Durchgangszeit) zu. Sollte die Schnelligkeit als ein gesondertes, selbständiges Parameter untersucht werden?

Außerdem sind auch die Zusammenhänge zwischen den Parametern in Betracht zu ziehen (Verständnis gegenüber dem Kunden, Reaktionsbereitschaft, Fachkompetenz, Höflichkeit).

Meßmethoden der Qualitätsparameter von Postdienstleistungen

<table>
<tr><th>Qualitätsparameter</th><th colspan="2">Meßmethoden</th></tr>
<tr><td>1. Zuverlässigkeit

2. Erreichbarkeit

3. Sicherheit</td><td>Statistische Qualitätsprüfung
Analyse von objektiven Kennziffern
Beschwerdesituationsanalyse
Statistische Qualitätsprüfung
Analyse von objektiven Kennziffern
Analyse von objektiven Kennziffern
Fehleranalyse
Fehlerkostenanalyse</td><td rowspan="3">Mehrfaktoren-Verfahren</td></tr>
<tr><td>4. Fachkompetenz
5. Verständnis für den Kunden
6. Reaktionsbereitschaft
7. Höflichkeit
8. Kommunikation
9. Handgreifliche Faktoren</td><td>Beschwerdesituationsanalyse</td></tr>
<tr><td>10. Glaubwürdig-keit</td><td>Imageprofil-Untersuchung</td></tr>
</table>

Kann die Bedeutung und Beurteilung dieser Paarmeter exakt getrennt werden? Eine zuverlässige Antwort auf die aufgeworfenen Fragen erhalten wir dann, wenn wir im voraus mit den Kunden die Interpretation und Trennung der Parameter testen.

Messung der Dienstleistungsqualität

Was ist Messung?

Die **Messung** ist die Gesamtheit der Handlungen, die mit dem Ziel durchgeführt werden, bestimmte Merkmale des zu messenden Objekts quantitativ zu beurteilen.

Das Ergebnis der Messung ist eine Mitteilung, die aus den folgenden Elementen besteht:

- Benennung, Identifizierung der zu messenden Menge (z.B. Wartezeit in den ausgesuchten Postämtern zu einem bestimmten Zeitpunkt),
- Beschreibung der Meßmethode (z.B. Erfassung pro Arbeitsplatz, kontinuierlich, mit Hilfe von speziellen Instrumenten),
- Die Werte der beeinflussenden Größen (z.B. die Änderung der Anzahl der Bedienungsschalter entsprechend der Ankunftsperiodizität bzw. prognostizierten Ankunftsperiodizität der Kunden),

- Grenzwerte der Störmengen (z.B. die Änderung der Zusammensetzung der in Anspruch genommenen Postdienstleistungen und deren Auswirkungen können nur bis zu einem bestimmten Maß korrigiert werden),
- Referenz (die vom Postdienstleister übernommenen Wartezeiten pro Dienstleistungsart oder die vom Kunden erwartete Zeitdauer),
- Die zum Ausdrücken des Werts der zu messenden Menge gewählte Einheit oder Skala (z.B. Minute, oder 1-2 Minuten, 2-3 Minuten usw.),
- Der durch die Messung bestimmte Meßwert (z.B. 2,5 Minuten),
- Die Meßunsicherheit (das die Streuung derjenigen Wert charakterisierende Parameter, welcher der zu messenden Menge realistisch zugeordnet werden kann (z.B. im Ausdruck /2,5 ± 0,5/ die ± 0,5 Minute).

Können die Qualitätsparameter der Dienstleistungen in diesem allgemeinen Sinne gemessen werden?

Über die Meßbarkeit der Qualitätsparameter kann behauptet werden, dass einige Parameter auch auf einer kontinuierlichen Skala gut meßbar sind (z.B. Öffnungszeit), andere (wie z.B. die Wartezeit) können mit verschiedenen typischen Intervallen gekennzeichnet werden, der Großteil dagegen kann nur mit Hilfe der sog. Sortierungs-Skalatechnik ermittelt werden. Diese Letztere stellt eine statistische begrenzte Form der Meßbarkeit dar. Es kann auch vorkommen, dass das Parameter, welches theoretisch exakt meßbar wäre, von den Kunden nur als ein Erfahrungsdurchschnitt wahrgenommen und beurteilt wird. Ein solches Parameter ist die Wartezeit, welche die Kunden selten genau registrieren. In diesem Fall muß bei der Messung auf eine, der Wahrnehmung entsprechende Skalatyp überwechselt werden. Gleichzeitig existieren solche Qualitätsbestandteile, welche auch durch die Skalatechnik nicht beurteilt werden können (z.B. Firmenimage), sie haben jedoch einen reichen Informationsgehalt. Um diese zu beurteilen, können z.B. die auf Gegensatz-Wahl basierenden Imageprofil-Untersuchungen angewandt werden.

Die Meßbarkeit wird auch dadurch beeinflußt, über welche Kriterien die Qualität gemessen wird:

- objektive Kriterien,
- subjektive Kriterien,
- Einstellung der Benutzer,
- Zufriedenheit der Benutzer,
- Beschwerdesituationen,
- Geschäftsereignisse.

Verschaffen wir uns einen Überblick über die Gruppierung der **Meßmethoden** der Dienstleistungsqualität.

Qualitätsmeßmethoden

1. Unternehmensorientiert
   - Analyse der Fehlermöglichkeiten und der Folgen von Fehlern,
   - statistische Qualitätskontrolle
   - Fehlerkosten-Analyse

2. Kundenorientiert

2.1. Nicht differenziert
   - globale Qualitätsbeurteilung,
   - globale Zufriedenheit,

2.2. Differenziert

2.2.1. Objektiv
- Kunde im Inkognito,
- Produkttests,
- Kennzifferanalysen,

2.2.2. Subjektiv

2.2.2.1. Nach Schwächen gerichtet

- Beschwerdesituationsanalyse,
- Wichtigkeits- und Häufigkeits-Analyse der Probleme.

2.2.2.2. Nach Stärken und Schwächen gerichtet

- Mehrfaktor-Verfahren,
- Dekompositionsverfahren,
- REA

Sie sehen, dass die konkrete Art der Anwicklung des Meßverfahrens unterschiedlich sein kann.

1. Aus der Sicht des Unternehmens bedeutet es, dass die Messung alle Details des Dienstleistungsprozesses umfassen soll.
   Im Dienstleistungsprozeß sind mehrere Kontrollpunkte – **Qualitätstore** – vorhanden, an denen die Einhaltung der zwischen dem Kunden (externer, interner Kunde) und dem Dienstleister abgeschlossenen Vereinbarung geprüft wird.
   a.) Auch bei den Dienstleistungen werden solche, für die Erschließung, das Studieren und Ausschließen der **möglichen Fehler** des Dienstleistungsprozesses und deren **Auswirkungen** geeignete Methoden der Risikoanalyse verwendet.
   Hauptziel ist die Vorbeugung von Fehlern. Die Bedeutung, die Wahrscheinlichkeit, Häufigkeit des Vorkommens und die Entdeckbarkeit des Fehlers wird auf einer Skala bewertet, und nachfolgend ergibt sich aus dem Produkt dieser Zahlen der Risikofaktor. Unter Abwägung der Art und Weise und der Kosten der Fehlerbeseitigung kann die Entscheidung über die Risikoübernahme getroffen werden.
   b.) Bei der, **statistische** Methoden verwendenden **Qualitätskontrolle** werden im Unternehmen aus einer verhältnismäßig kleiner Anzahl von Daten (z.B. mit Stichprobeverfahren) verallgemeinerte Schlußfolgerungen abgezogen. Bei der Verwendung dieser Methode und bei der Auswertung des erhaltenen Ergebnisses ist jedoch zu berücksichtigen, dass so nur "Annäherungswerte" erzielt werden können. Es gibt aber solche Qualitätsparameter, welche nur mit Hilfe von Stichproben und mathematischen statistischen Prüfung kontrolliert werden können (z.B. Zuverlässigkeit, Durchlaufzeit in der Post).
   c.) Keine Dienstleistungsfirma darf es versäumen, die mit der Qualität verbundenen Kosten (Kosten der Untersuchung, der Fehler, der Fehlervorbeugung) zu ermitteln und dann abzuwägen. Die **Fehlerkosten** entstehen hauptsächlich aus der Nichteinhaltung der Qualitätsanforderungen (z.B. Kosten für Kundenreklamationen, der Haftung des Dienstleisters). Die Zusammenhänge zwischen diesen Kosten und den anderen beiden Kostenfaktoren der Qualität müssen analysiert werden. Das Ziel ist die Erhaltung bzw. Steigerung des erreichten Qualitätsniveaus durch die Minimierung der Qualitätskosten. Welche Größenordnung, Zusammensetzung haben die Qualitätskosten in der Post? Wieviel kosten die Fehler und wieviel Geld wird für die Vorbeugung der Fehler sowie für die Kontrolle und Registrierung ausgegeben?

2. **Aus der Sicht des Kunden** ist die Qualität ein wesentlicher Beeinflussungsfaktor des Kaufentscheidungsprozesses.

Es ist wichtig, zu erkennen, dass zwischen den Beurteilung der Qualität aus Sicht des Unternehmens bzw. aus Sicht der Kunden Verschiebungen, Lücken auftreten können. Z.B.: Abweichung zwischen der erfüllten und versprochenen Dienstleistungsqualität.

2.1. und 2.2 Die Qualität kann mehr oder weniger **differenziert** bzw. auf verschiedenen Abstraktionsebenen interpretiert werden. Grundsätzlich ist die Differenzierung zwischen **globaler** und Teilqualität. Es ist offensichtlich, dass die differenzierten Qualitätsmerkmale nur spezifisch für bestimmte Dienstleistungsarten festgelegt werden können. Im Gegensatz dazu ist auf einer allgemeineren Ebene bereits sinnvoll, nach verhältnismäßig abstrakten Qualitätselementen zu fragen, z.B. solche Dimensionen wie Dienstleistungsqualitäts-Potential, – Prozeß und – Ergebnis zu unterscheiden.

2.2.1. Die **objektive** Perspektive der Qualität stellt zwei analoge Ausgangspunkte dar. nach dem einen geht es nur um bestimmte kontrollierbare Qualitätsbewertung, um objektive Qualitätskennziffer. Eine solche Kennziffer ist z.B. in der Post die Anzahl der aus dem Verschulden des Zustelldiensts verspätet zugestellten Express-Sendungen.
Der andere Blickpunkt ist die Beurteilung von positiven oder negativen Eigenschaften, durch Produkttests und Inkognito-Kaufverfahren.
Das Testen ist ein Versuch, mit dem die Verbrauchermeinungen hinsichtlich der Anfrage nach einem Produkt und der Annahme derselben gesammelt werden.
Eine häufige Methode zum Kennenlernen der Verbrauchererfahrungen ist der **Probekauf**, welcher ein eigenartiger Versuch darstellt. Die den Probekauf durchführende Pesron ist ein vorbereiteter Beobachter, wer die Dienstleistung nicht nur für die Befriedigung des eigenes Bedarfs in Anspruch nimmt.
Diese Verfahrensweise forscht, im Gegensatz zur Befragung, nicht nach auf die Erinnerung basierender Meinung, sondern nach Fakten.
Diese Verfahrensweise kann **vorteilhaft** sein, da sie wenig Vorbereitung braucht, flexibel geändert werden kann, niedrige Kosten verursacht und faktische Informationen gewährt.
Nachteile: die Stichprobe ist nicht systematisch, das Niveau der Zuverlässigkeit ist unbekannt, erschließt keine Motivationen.
Sie liefert als selbständige Methode nur wenig Information, kann aber die anderen Forschungsmethoden gut ergänzen.

2.2.2. Die Qualität kann jedoch auch **subjektiv** interpretiert werden.
Die Qualität ist erstens von den subjektiven Wahrnehmungen des die Qualität beurteilenden Verbrauchers abhängig, zweitens aber auch von seinen eigenen subjektiven Bedürfnissen.

2.2.2.1. **Schwächeorientiert** konzentriert man auf die Beschwerdesituationen, Problemarten, Reaktionsbereitschaft des Kunden sowie auf die Intensität der Unzufriedenheit. Zum Aufdecken von **Beschwerdesituationen** werden die Daten der Reklamationsregistratur mit den Ergebnissen der Primärforschung verglichen bzw. vervollständigt. Es lohnt sich zu prüfen, welche die wichtigsten Beschwerdequellen in dem jeweiligen Geschäftszweig sind, wie die Rangfolge der Reklamationshäufigkeit/Schwere ausschaut, welche die möglichen Ursache/Wirkung Ereignisketten sind, die die jeweilige Beschwerde auslösen.
Die Wichtigkeits- und Häufigkeitsanalyse von Problemen (FRAP-Karte) plaziert die für die Jeweilige Dienstleistung geltenden typischen Beschwerdesituationen auf einer solchen Karte, aus welcher auch die Wichtigkeit und Häufigkeit (niedrig/hoch) der Reklamationen ersichtlich ist.
Das wichtigste Ziel der Beschwerdesituationen ist die "Ausbesserung" der "fehlerhaften" Dienstleistung, d.h. die Wiederherstellung der Zufriedenheit des unzufriedenen Kunden bzw. die Milderung der Unzufriedenheit.
Auch die Post muss die Beschwerdesituationen primär behandeln, da die zufriedenen Kunden die auf die Firmenimage ausgeübte negative Wirkung der Unzufriedenen nicht kompensieren.

2.2.2.2. In der Fachliteratur findet man solche Meßmethoden, mit deren Hilfe sowohl die Qualitäts**schwächen** als auch die **Stärken** ermittelt werden können.

a.) Das gemeinsame Kennzeichen der **mehrere Faktoren berücksichtigenden Verfahren** ist die Annahme, nach der die umfassende (vollständige) Qualitätsbeurteilung das Ergebnis der individuellen Beurteilung von verschiedenen Qualitätsmerkmalen ist. Die einzelnen Meßmodelle wurden bei unter der Differenzierung von zufriedenheits- bzw. einstellungsorientierten sowie direkten bzw. indirekten Qualitätsmeßverfahren entwickelt. Zum Beispiel: mit der einstellungsorientierten direkter Methode kann die Kundendiensttätigkeit der Post gemessen werden. Der befragte Kunde beurteilt die für den Kundendienst charakteristischen Eigenschaften, Behauptungen auf einer Skala von 1 bis 7 (Likert). Bei der indirekten Methode müssen dagegen die erwartete und erfahrene Qualität getrennt bewertet werden.
In einer zufriedenheitsorientierter Untersuchung beurteilt der Kunde die Wichtigkeit der einzelnen Merkmale und

nachfolgend auch das Niveau der Zufriedenheit. Bei der indirekten Methode wird getrennt nach den vorausgehenden Erwartungen, dann nachträglich nach den Erfahrungen gefragt.

Eine bekannteste Art der Mehrfaktor-Verfahren ist das SERVQUAL-Modell. Das Wesen dieses Modells besteht darin, dass die Zufriedenheit der Kunden im geraden Verhältnis zur Differenz zwischen erwarteten und wahrgenommenen Leistung steht, die Differenz muss also gemessen werden. (Qualität = Leistung – Erwartungen.) Der theoretische Rahmen dieser Methode ist das aus der Fachliteratur bekannte, erweiterte GAP-Modell.

Die Messung wird durch eine Befragung mit Hilfe von Formularen realisiert, in dem die Antwortende 22, sich auf die Qualität beziehende Behauptung bewerten müssen. Davon beschreiben jeweils 5 Behauptungen die Parameter der Zuverlässigkeit und der Emphatiebereitschaft, jeweils 4 dagegen die Bestandteile Sicherheit, Sachelemente und Reaktionsbereitschaft. Bei der Adaptation des Modells sind einerseits die Grenzen der Anwendung (Zusammenhang zwischen den Qualitätsparametern, doppelte Skala usw.), andererseits die ungarischen Verhältnisse und Eigenarten der postalischen Umgebung zu berücksichtigen.

Nach den Entwicklern des SERVPERF-Modells ist die einfachste Formel am besten zur Messung der vom Kunden wahrgenommenen Dienstleistungsqualität geeignet (Qualität = Leistung).

Bei diesem Modell ist auch die Skala besser zu bedienen, da anstelle von 2 x 22 Elementen nur 22 Elemente gemessen werden müssen.

b.) Im Fall der **Dekompositionsmethode** ist die Verfahrensweise im Vergleich zum Verfahren mit vielen Variablen eine "umgekehrte". Nicht die Teilqualitäten bilden die Ausgangsbasis zur Beurteilung der globalen Qualität, sondern auf der Basis einer auf die globale Qualitätsbeurteilung mehrerer Parameter basierenden Rangfolge nachträglich, mit der sog. Conjoint Meßmethode werden die einzelnen Teilqualitäten gemessen. Nach dieser Methode können die Parameter in einem hierarchischen System beschrieben werden, welches die sog. **Parameterbaum** darstellt.

Vorteil: Die Einheitlichkeit, Vollständigkeit und Einfachheit der Rangfolge.
Nachteil: Die Beliebigkeit der Kombinationsmöglichkeit von wesentlichen Parametern, Merkmalen, sowie die Einschränkung der Ausführung, es fehlt die Möglichkeit zur Differenzierung. Dies ist jedoch im Fall von Dienstleistungen besonders nachteilig, da im Dienstleistungsmanagement die Faktoren des Erfolgs in den Details ermittelt werden können.

c.) **Die Analyse von außerordentlichen Ereignissen** (REA) hat das Ziel, diejenige Ausnahmesituationen zu erfassen, deren Wirkung langfristiger in der Qualitätsbeurteilung nachzuweisen ist. Die Methode basiert anstelle der quantitativen Klassifizierung auf die Erfassung von Zufriedenheit oder Unzufriedenheit verursachenden Fällen, obwohl das Ergebnis auf der Grundlage der Häufigkeit von bestimmten Antworten auch in quantitativer Art aufgezeichnet werden könnte. Dieses Ergebnis kann vom Manager einerseits für die Vorbeugung verwendet werden, andererseits kann dadurch auf das Qualitätsbild ausgeübte Wirkung des Kundenkontakts ausgewiesen werden.
es ist nicht leicht methodisch zu handhaben, dass die wahrgenommene Schwere von bestimmten Ereignissen von den Kunden mit bedeutender Streuung beurteilt wird.
Die Ergebnisse von REA können nicht alleinstehend, sondern als Ergänzung von mit anderen Methoden durchgeführten Qualitätsmessungen verwendet werden.

Die postalischen Anwendung von Meßmethoden habe ich in der beiliegenden Tabelle zusammengefaßt.

Zusammenfassung

Ein verbraucherfreundliches Dienstleistungsunternehmen setzt sich primär mit der Frage der Qualität auseinander. Die zur Beurteilung des Dienstleistungsunternehmens und der Dienstleistungen ausgewählten Merkmale sollten beobachtbar, möglichst meßbar sein und auch der Verbraucher muss sie bewerten können. Über die sich auf die Qualität beziehenden, direkt beobachtbaren Fakten hinaus ist der Anteil der nach der Inanspruchnahme der Dienstleistung feststellbaren "Erfahrungsfaktoren" ziemlich groß. Dasselbe gilt auch für Vertrauensfaktoren, welche von den Verbrauchern allgemein ermittelt werden. Die wahrgenommene Qualität ist eine zeitabhängige Variable, neben den routinemäßigen Situationen werden die Ausnahme-

situationen extra untersucht. Auch die Teilnahme des Kunden am Dienstleistungsprozeß erschwert die Qualitätsmessung. Es handelt sich dabei einerseits um die Berücksichtigung von solchen Eigenschaften, die mit einfach kontrollierbaren Kennziffern nicht gemessen werden können, andererseits ist es nur teilweise möglich, die Vielzahl von verschiedene Qualität nachweisenden Situationen in einem sicheren und umgrenzten Qualitätsstandard-Paket zusammenzufassen.

Die Messung und Beurteilung der Dienstleistungsqualität können entsprechend der Natur der einzelnen Parameter unter gleichzeitiger Anwendung mehrerer Meßmethoden ausgeführt werden.

Literatur:

1. Veres Zoltán: Szolgáltatásmarketing (Dienstleistungsmarketing)

2. Kenesei Zs. – Szántó Sz.: A szolgáltatásminõsítés mérése (Messung der Dienstleistungsbeurteilung)

3. Földesi Tamás: Szolgáltatások minõségbiztosítása (Qualitätssicherung von Dienstleistungen)

Következő számunkban közöljük

Talyigás Judit
Az elektronikus kereskedelem jövője a Magyar Postán

Prof. Dr.-Ing. Werner Bärwald
A Call Centerek struktúrája és működése

Pandurics Anett
A Call Center lehetőségei a Magyar Postán

című előadások szerkesztett változatát.