

Az inkumbens
postai
szolgáltatók
stratégiai
válaszai az
egyetemes
postai
szolgáltatások
liberalizációjára

2014. április

Az inkumbens postai szolgáltatók stratégiai válaszai az egyetemes postai szolgáltatások liberalizációjára

Paradoks Kft., 2014 április

Szerzők: Micski Judit, Édes Balázs és Lőrincz László

A kutatás a Gazdasági Versenyhivatal Versenykultúra Központjának támogatásával valósult meg.

Tartalomjegyzék

1. Bevezető	6
2. Elemzési keret	7
2.1. Az elemzés módszere	9
2.2. A liberalizációs folyamat általános jellemzői	10
3. Megfontolások a postai liberalizációval kapcsolatban	13
3.1. A postai liberalizáció sajátosságai	13
3. 1. 1. Piaci perspektíva	14
3. 1. 2. Változó technológia	14
3. 1. 3. Relatív pozíció más szabályozott iparágakhoz képest	18
3. 1. 4. Makrogazdasági környezet	21
3. 1. 5. Nemzetközi dimenzió	22
3. 1. 6. Országok közötti különbségek	22
3.2. A postai liberalizáció sajátosságainak következményei	23
3. 2. 1. Az inkumbens postai szereplők a felzárkózó országokban	23
4. Az inkumbensek pozíciója stratégiai szempontból	24
4.1. Az inkumbens szolgáltatók helyzete porteri keretben	24
4. 1. 1. Új belépők fenyegetése	25
4. 1. 2. Helyettesítők	25
4. 1. 3. Beszállítók	26
4. 1. 4. Vevők	26
4. 1. 5. Szabályozás	26
4.2. Válaszstratégiák	27

5. Az inkumbensek helyzete és stratégiái az Unióban	29
5.1. A postai liberalizáció folyamata az Európai Unióban	29
5. 1. 1. Inkumbensek helyzete	31
5. 1. 2. Új belépések, piaci verseny	35
5. 1. 3. Árak alakulása	36
5. 1. 4. A szolgáltatás színvonala	38
5. 1. 5. A liberalizáció tapasztalatainak összegzése	41
5.2. Az inkumbensek jellemző stratégiai lépései az Európai Unióban	42
5. 2. 1. Kiváró stratégiák	42
5. 2. 2. Expanzív stratégiák	45
5. 2. 3. Kiszorító stratégiák	49
5. 2. 4. Az inkumbens stratégiák összefoglalása	52
5.3. Az állam és a postai inkumbensek viszonya	53
5. 3. 1. A jogi és szabályozási környezet	55
5. 3. 2. A liberalizáció korlátozott eredményességének okai	56
5.4. Inkumbens stratégiák a korai liberalizáló országokban	60
5. 4. 1. Svédország	60
5. 4. 2. Finnország	61
5. 4. 3. Egyesült Királyság	62
5. 4. 4. Németország	63
5. 4. 5. Hollandia	64

6. A magyar posta stratégiai válaszai a liberalizációra	66
6.1. Kihívások	66
6.2. Stratégiai válaszok	66
6. 2. 1. Új piacokra való belépés a meglévő infrastruktúrára építve	66
6. 2. 2. Új szolgáltatások a technológiai változásokra építve	69
6. 2. 3. Pozíció javítása meglévő piacokon, szolgáltatások fejlesztése	69
6. 2. 4. A levélpiacra történő belépés korlátozása	71
6. 2. 5. Az állam szerepe és érdekeltsége	73
6.3. A szabályozás és a posta stratégiája	74
6.4. A Magyar Posta stratégiája: összegzés és nemzetközi kitekintés	75
7. Következtetések	76
8. Hivatkozások	78
9. Melléklet	82
9.1. Összehasonlító táblázatok	82
9.2. Az európai tagállamok fontosabb postai adatai	85

1. Bevezető

A postai szektor több száz éves múltjával a mai hálózatos közszolgáltatások jó részének közös őse, lényegében ez a szolgáltatás jelentette egyszerre a közérdekű szolgáltatások sorának alapját, közlekedés, távközlési és hírközlés esetben is.

A postai hálózat évszázados távon hagyományos állami monopóliumként működött Európában is, azonban a '80-as évekre egyre erősödő hálózatos iparági liberalizációs hullám végül ezt a szektort is elérte.

Az európai uniós szabályozással összhangban a tagállamok több hullámban, különböző megoldásokkal megnyitják a postai szolgáltatási piacukat, hogy a piaci verseny és a magántőke mechanizmusai révén hatékonyabb szolgáltatások irányába tereljék a korábban állami monopóliumok által kiszolgált piacok működését.

Mindez az inkumbens szolgáltatók számára jelentős változást jelent és alkalmazkodási kényszert hoz létre, hiszen az új belépők célja elhódítani piacaik leginkább jövedelmező szegmenseit. Mindez egy olyan időszakban történik, melyben egyszerre jelent nehezítő körülményt a negatív környezet a globális gazdaságban, másrészt az információs technológiák fejlődése által hozott soha nem látott változás a kommunikációban. Ez utóbbi faktor két markáns változást is jelent, egyrészt kitágítja a helyettesítő megoldások lehetőségeit és elérhetőségét, másrészt alapvetően megújítja a szervezési, logisztikai rendszereket, ami szintén alkalmazkodási kényszert jelent a hagyományosan kevésbé rugalmas, nagy állami vállalatok számára.

Ebben a helyzetben különösen érdekes, hogy az inkumbens szolgáltatók milyen stratégiai válaszokat adnak erre a komplex kihívást jelentő helyzetre, milyen releváns stratégiák képzelhetők el, és melyeket próbálják alkalmazni ezek a vállalatok?

Vizsgálatunk során célunk volt, hogy az alábbi elemzéseket elvégezzük:

- a stratégiai válaszlehetőségek azonosítása
- az uniós tagállamok gyakorlatainak bemutatása
- a magyar helyzet bemutatása, összehasonlítása az európai tapasztalatokkal
- következtetések levonása
- a folyamat eddigi eredményeinek értékelése

A kutatás elvégzését a Gazdasági Versenyhivatal Versenykultúra Központja támogatta.

2. Elemzési keret

Az elemzés célja, hogy átfogó képet adjon arról a helyzetről, ami az európai postai piacokat jellemzi a liberalizációs időszakban, különös tekintettel az inkumbensek helyzetére és stratégiai válaszaira.

A helyzet komplexitása, és az elemzés kereteinek szűkössége egyaránt indokoltta tette, hogy a vizsgálatot a kutatási kérdések és a módszertan tekintetében is a lehető leginkább fókuszált módon végezzük el. A téma több nézőpontból is vizsgálható, a helyzetet megismerve arra törekedtünk az elemzés során, hogy:

- megtaláljuk a fontosabb lehetséges stratégiai válaszlehetőségeket
- bemutassuk, hogy az egyes uniós tagállamok esetében melyek látszanak megvalósulni
- mindezt hasonlítsuk össze a magyar helyzettel
- vonjuk le a következő időszakra vonatkozó következtetéseket
- az összkép alapján adjunk értékelést a kialakult helyzetre

A liberalizációs folyamat közel két évtizede zajlik a postai szektorban Európában. Az átalakulás alapvető kontextusát két fő trend adja:

- A postai szolgáltatások piacát közelről érinti az utóbbi másfél évtized egyik legdinamikusabban változó területe, az információs technológia fejlődése. A postai szolgáltatások helyettesítésére egyre inkább alkalmas az online kommunikáció, ugyanakkor az internet széles körű elterjedése növelte a logisztikai szolgáltatások iránti igényt, amely érinti a postai szektort is.
- Az információ technológiai forradalom emellett markáns változásokat hozott a logisztikai folyamatokban, és a szervezési modellekben egyaránt, a postai terület technológiája tehát jelentős mértékben változott, és a folyamat további változása valószínűsíthető.

Ez a két alapvető trend olyan kihívásokat jelent az inkumbens postai szolgáltatók számára, melyekre érvényes válaszokat kell adniuk a fenntartható működés megőrzése érdekében.

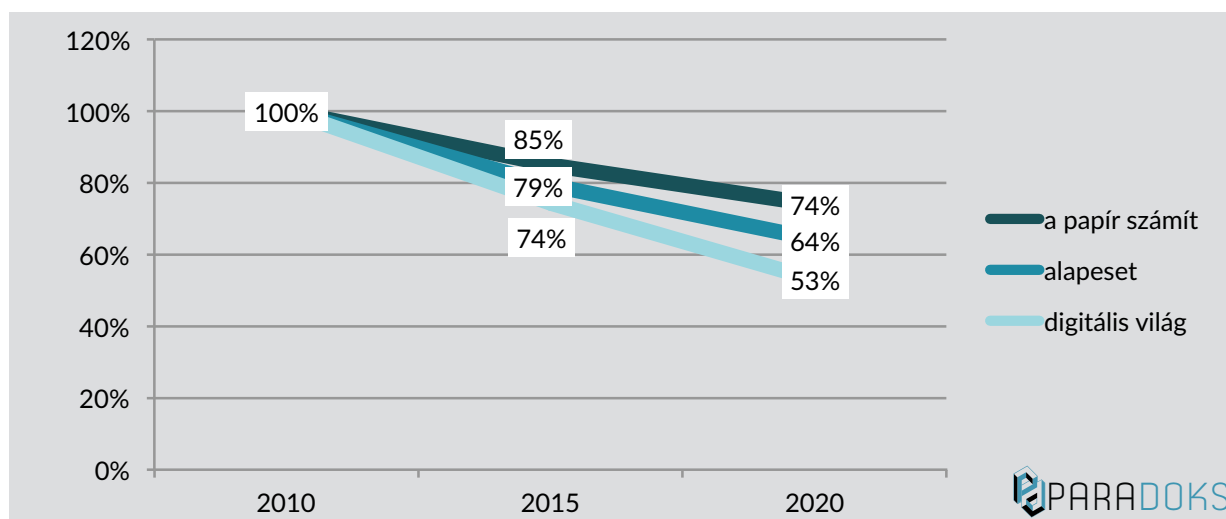
Ebben a helyzetben valósul meg a liberalizációs folyamat, melynek révén megszűnnek, vagy gyengülnek a belépési korlátok, új szolgáltatók jelennek meg a postai piacon, ami különösen a jól jövedelmező szegmensek esetében jelent erős fenyegetést a jelenlegi pozícióhoz képest.

A WIK-Consult 2011-es elemzésében a holland postai szolgáltatások várható alakulására vonatkozó becslési modellt alakított ki, melyben három forgatókönyv szerint jelezte előre a következő időszakra vonatkozó trendeket (WIK, 2011a). Ebben az előrejelzésben három forgatókönyvet különböztettek meg:

- *a papír számít* – a papír alapú kommunikáció fontos marad
- *alapeset* – a kereslet szerkezetének változatlansága
- *digitális világ* – a digitális helyettesítés dominál

Lényeges megállapítani, hogy mindhárom esetben a belföldi levélpiac volumenének csökkenését jelzik előre a 2020-ig tartó időszakban, tíz év alatt 26% és 47% közötti intervallumba helyezve a várható csökkenés mértékét.

1. ábra: A holland belföldi levélforgalom előrejelzése a 2010-2020 közötti időszakra



Forrás: Paradoks a WIK-Consult becslése alapján (WIK, 2011a)

Mindez együttesen azt jelenti, hogy az inkumbens postai vállalatok számára a tartós piacvesztés, az árbevétel csökkenése jelenti a legvalószínűbb forgatókönyvet a következő időszakra, bár ennek a volumene nem feltétlenül jelent nagymértékű csökkenést. Mindenesetre fel kell készülniük egy szűkülő piaci helyzetre, ezért különösen lényeges számukra olyan stratégiák kidolgozása és megvalósítása, amely képes minimalizálni a folyamat káros hatásait, és azonosítani egy közép távon sikeres új modellt az átalakulás utáni postai piacokon.

2.1. Az elemzés módszere

Az elemzés során több olyan közgazdasági megközelítés eszközeit és narratíváit figyelembe vettük, melyek alkalmasak a vizsgált folyamatok elemzésére. Természetesen a projekt elsődleges célja egyfajta átfogó képalkotás volt, tehát nem egy hipotézis mély, tudományos vizsgálata, ugyanakkor lényegesnek tartjuk, hogy kiemeljük, az elemzés során milyen gondolati keretben vizsgáltuk a folyamatokat.

Az elemzés alapját jelenti az elméleti közgazdaságtan piacelméleti, IO¹ és piaci játékelméleti megközelítéseinek ismerete, mely általában meghatározó a verseny szempontú és szabályozási közgazdasági vizsgálatoknál. Ezeket egészítette ki az üzleti gazdaságtanszemléletmódja, ezen belül is kiemelten a stratégiai megközelítés, mely különösen releváns a probléma szempontjából. A szabályozói magatartás és az állami szerepvállalás esetében intézményi és szervezeti közelítésmód egyaránt lényeges szerephez jut.

A vizsgálat fókuszával összhangban két dimenzióra összpontosítottuk az elemzést. A piacot és szereplőinek tevékenységét elsősorban az inkumbens szemszögéből vizsgáltuk. Az inkumbens stratégiája és annak megalkotása, illetve az ezt leginkább meghatározó tényezők és a folyamat szélesebb kontextusának azonosítása a kutatás elsődleges célja.

Lényeges kérdés továbbá, hogy a postai piacok széles körű termékpalettájáról mely szegmens mennyire lényeges az elemzés szempontjából. A liberalizációs folyamat által meghatározott keretben leginkább az egyetemes termékek szegmensével kapcsolatos kérdések és stratégiák szerepe meghatározó, így ennek a körnek a vizsgálata volt a legfontosabb. Tekintve, hogy szabályozási szempontból ez nem egyértelmű kategória, az EU-ban a tagállamok bizonyos keretek között maguk dönthetnek az egyetemes szolgáltatási körbe tartozó szolgáltatásokról, általánosabban a hagyományos postai szolgáltatások piacaként fogható meg ez a terület.

Az egyetemes szolgáltatások vizsgálata egyértelműen a tanulmány fókuszát adja, de természetesen az inkumbensek stratégiáját nem lehet úgy vizsgálni, hogy nem vesszük figyelembe a többi piaci szegmens folyamatait.

1 industrial organisations

Az egyetemes szolgáltatások körébe (tulajdonképpen a hagyományos postai szolgáltatások körébe) az összehasonlító elemzések általában az alábbiakat veszik (összhangban az EU tagállamaiban alkalmazott egyetemes szolgáltatási szabályozási gyakorlattal):

- egyszerű levélküldemény
- tömeges levélküldemény
- névre szóló reklámküldemény
- folyóirat, magazin
- hosszabb kézbesítési idejű küldemény
- egyszerű csomagküldemény
- tömeges csomagküldemény

Az adatgyűjtésben és a piaci információk összeállítása során törekedtünk a minél jobb összehasonlíthatóságra, és minél megalapozottabb adatok használatára. Ennek során nagy segítséget jelentett, hogy az utóbbi időszakban több átfogó jellegű összehasonlító elemzést is végeztek Európában, többségüket a WIK-Consult készítette, melyek lényeges és megbízható inputot adtak az vizsgálat során².

2.2. A liberalizációs folyamat általános jellemzői

A közszolgáltatásokat előállító hálózatos iparágak szabályozása jelentősen átalakult az utóbbi évtizedekben. Míg korábban jellemzően ezeken a természetes monopóliumként meghatározott piacokon integrált, állami tulajdonú vállalatok működtek, a '90-es évekre meghatározóvá vált az a megközelítés, hogy ezt a szemléletet felül kell vizsgálni.

A monopólium modell hátterében álló érvek közül valóban igaz, hogy az érintett iparágak mindegyikében vannak olyan infrastrukturális elemek, melyek gazdaságosan nem duplikálhatók. Ugyanakkor más szegmensek esetében ez a helyzet ez nem áll fent, mivel ezek gazdaságosan duplikálhatóak. A technológiai változások pedig sokszor okoznak éppen olyan átalakulást, amely ezt erősíti: az infrastruktúra egyre kisebb része marad esszenciális értelemben a természetes monopólium része. Mindez azzal, hogy az állami monopóliumok tipikusan gyenge teljesítményt nyújtanak a piaci vállalatokhoz képest a hatékonyság, rugalmasság terén, valamint elmaradnak a beruházásokkal, és rossz minőségű szolgáltatásaikat hajlamosak magas áron adni, kifejezetten motiválta a döntéshozókat a szabályozás felülvizsgálatára. Tovább árnyalta ezt a jelenséget, hogy a negatív eredmény általában intenzív szabályozás mellett valósult meg, így természetesen felerősödtek a szabályozással szemben kritikus narratívák ebben az időszakban.

² WIK 2009, 2010, 2011a, 2011b, 2011c, 2013a, 2013b és 2013c

A problémára természetes módon adódó reakció a verseny és a piaci mechanizmusok előnyeinek kihasználása, mint továbblépési irány. Ugyanakkor a természetes monopóliumok esetében ez korántsem egyértelmű, hiszen olyan iparágakról van szó, melyek esetében a duplikáció nem gazdaságos. A probléma feloldása az integrált szemlélet feladása volt: abban az esetben, ha az egyes iparágak értékláncát, vagy regionális szerkezetét nem tekintjük egységesnek, azonosíthatóak olyan elemek, ahol megvalósítható a verseny az alapvető infrastruktúra duplikálása nélkül. Mindez természetesen új szabályozási szemléletet és a szabályozás jelentős átalakítását teszi szükségessé.

A szemléletváltás után folyamatos újraszabályozással, privatizációval és liberalizációval (a korábbinál kevésbé korlátozó, a belépést lehetővé tévő, sőt, ösztönző szabályozás bevezetésével) kezdték átalakítani ezen piacok működését. Azokon a területeken, ahol a technológiai fejlődés intenzív volt, különösen sikeressé vált ez a folyamat, a legmarkánsabb példák erre a telekommunikációs piacok esetében voltak megfigyelhetőek. Más, kevésbé dinamikus és innovatív területeken korlátozott, vagy lassabb ütemű változások mentek végbe, ilyen volt pl. a vasúti közlekedés. Egyes hálózatos iparági piacokon rendkívül változatos kép alakult ki a verseny szempontjából szegmensenként és országonként, ez a jelenség leginkább az energiaszektor esetében figyelhető meg Európában.

A liberalizációs törekvések elsősorban piaci ösztönzőket vezettek be a piacok működésébe, és az állami tulajdonlásból fakadó hatékonytalanság csökkentése volt a céljuk, emellett számos egyedi probléma kezelésére tettek kísérletet az egyes konkrét szabályozási helyzetekben (Valentiny 2009).

A liberalizáció szempontjából meghatározó, hogy az érintett iparágak olyan univerzális szolgáltatások nyújtását végzik, melyek esetében az egyetemes hozzáférés lehetőségének biztosítása alapvető feladat. Minden érintett iparágban (bizonyos szűkítő szabályok jelenléte mellett) alapvető elvárás, hogy a szolgáltatások bizonyos szintjéhez való hozzáférést minden állampolgár számára lehetővé kell tenni, és ezt azonos feltételekkel kell biztosítani. A liberalizáció szabályozási problémáját legnagyobb részben ez a kérdés adja (Crew-Kleindorfer, 2002), hiszen a liberalizáció során jellemzően megvalósuló átláthatóbb finanszírozás és a hatékonyság növelése általában ellentmondásba kerül az egyetemes szolgáltatások kötelezettségeivel. Az egyetemes szolgáltatások nyújtása általában nem gazdaságos hálózatelemek üzemeltetésének kötelezettségét jelenti, ennek előírását, és a nyújtott szolgáltatások körét a liberalizált piacon működő szereplők általában intenzívebben próbálják minél szűkebb körre korlátozni.

Mindez azt jelenti, hogy az egyetemes szolgáltatások finanszírozása tipikusan problémássá válik a liberalizációs folyamat során, vagy a már meglévő problémák tovább erősödnek. A közösségnek nyújtott szolgáltatások veszteségét valamilyen módon kompenzálni kell, mely egy versenyző piaci helyzetben sokkal több problémát vet fel, mint a hagyományos működési modellben.

A liberalizációs gyakorlatok bizonyos területeken eredményre vezetnek, máshol alapvető előrelépést hoznak az érintett szektorokban, bár feltehetőleg ezek egy része a szabályozás változása nélkül is megtörténhetett volna. A tapasztalatok szerint ugyanakkor számos probléma figyelhető meg az újraszabályozás után is a liberalizált hálózatos iparági piacokon (Ugur 2009):

- az inkumbensek meg tudják őrizni jelentős piaci részesedésüket
- a kereslet és a kínálat rugalmassága alacsony szinten marad
- a méretgazdaságosságból és a magas elsüllyedt költség jelenlétéből fakadó problémák miatt koncentrált marad a piac
- a választékgazdaságosság a szabályozás ellenében hathat

A postai szektor liberalizációja – Finnország és Svédország kivételével – később indult el az Unió tagállamok többségében, mint például a leginkább látványos távközlési liberalizáció, ebben az értelemben tehát kevésbé volt a figyelem középpontjában a szektor. Az 1990-es évtized végére azonban egyre inkább erősödött a postai liberalizáció gondolata, mely beépült az Unió szabályozási stratégiájába. Eközben további tagállamok kezdték az EU policy szabta határidőket megelőzve liberalizálni a postai piacukat.

3. Megfontolások a postai liberalizációval kapcsolatban

A postai liberalizációval kapcsolatban néhány alapvető kérdést vizsgálunk meg a következő szakaszban. Ennek során áttekintjük azokat az egyedi jellemzőket, amelyek meghatározzák a postai szektor liberalizációját. Ezután mindezt kiegészítjük a felzárkózó országokra vonatkozó további szempontok bemutatásával, majd felvázoljuk a postai piacok helyzetét az üzleti elemzési keretben. A fejezet végén bemutatjuk az inkumbensek számára adódó lehetséges válaszstratégiákat.

3.1. A postai liberalizáció sajátosságai

A postai szektor liberalizációja esetében érdemes felhívni a figyelmet azokra az egyedi jellemzőkre és súlypontokra, melyek alapvetően meghatározzák ennek a folyamatnak a jellegzetességeit:

- a postai szektor alapvetően bizonytalan, stagnáló helyzetben van középtávú perspektívában
- a technológia változása mind a keresleti, mind a kínálati oldalt erősen érinti
- a szektor alapvető kulcsinfrastruktúrát képez a gazdasági növekedés szempontjából, ám relatív aránya, jelentősége kisebb, nincs erős visszahúzó hatása
- a szektor tartós, erős és kölcsönös kapcsolatban van a közigazgatással
- nem azonosítható nagyon nagy arányú elmaradás, a versenyképességet látványosan visszahúzó erő a területen
- a liberalizáció időszaka jórészt a gazdasági válság idejére esik
- a szektorban a nemzetközi kapcsolatrendszer szerepe és átjárhatósága kevésbé meghatározó más hálózatos iparágakhoz képest
- az országok közötti különbségek viszonylag nagynak mondhatók a postai szektorban (a kialakult szolgáltatási portfólió, a szabályozás és a hagyományok tekintetében)

A következő részben ezeket a szempontokat tekintjük át röviden, elsősorban a magyar helyzetre fogalmazva meg az állításokat. Ugyanakkor ezek jó része általában jellemző az európai országok postai szektoraira.

3. 1. 1. Piaci perspektíva

A postai piacok középtávú perspektívában negatív-semleges jövő elé néznek. Miközben a hálózatos iparágak területén nem voltak ritkák a dinamikus fejlődési időszakok (pl. távközlési piacok), más területeken korábban leépülő, vagy stagnáló területek találtak magukra (pl. városi tömegközlekedés), a postai szolgáltatások területén az utóbbi időszakban kevésbé zajlottak dinamikus változások. Nem látszik olyan fundamentális piaci, társadalmi vagy technológiai változás, ami ezt a negatív várakozást lényeges módosítaná pozitív irányba. A postai szektorok vállalatainak – és különösen a teljes spektrumban tevékenykedő inkumbenseknek – egy lényeges növekedési perspektívák nélküli piaci környezetben kell tevékenykedniük a következő időszakban.

3. 1. 2. Változó technológia

A postai szektor egyike azoknak a területeknek, amelyeken a legnagyobb változásokat hozta az utóbbi három évtizedben lezajlott technológiai forradalom. Ez a folyamat mind a szolgáltatások előállításának technológiáját, mind a fogyasztók magatartását – a keresett termékeket és szolgáltatásokat, a helyettesítési lehetőségeket – alapvetően megváltoztatta.

3. 1. 2. 1. KÍNÁLATI OLDAL

A postai szektor technológiája az esszenciát tekintve egy logisztikai technológia. Az utóbbi évtizedekben ez a terület alapvetően átalakult egy sor innováció hatására. Megváltozott a logisztikai értéklánc számos eleme, a fuvarok szervezése, a raktári technológiák az elektronizálás révén a szolgáltatók nagyságrendileg rövidebb idő alatt, kevesebb költséggel és jobb megbízhatósággal képesek jóval több feladatot ellátni, mint korábban. Az így létrejövő hálózatok évről évre folyamatosan fejlődve korábban elképzelhetetlen teljesítményekre lettek képesek. Nagyban nőtt a rendszerek rugalmassága, az optimalizáció lehetőségei kiszélesedtek.

Ezzel párhuzamosan fokozatosan mindenki számára elérhetőek lettek a mobil telekommunikációs technológiák, ami a fogyasztók által igényelt szolgáltatásokra is meghatározó hatással volt. A vonalkód, a GPS, vagy éppen az RFID technológia elterjedésével egyre pontosabb nyomonkövetési és irányítási megoldások alakultak ki a logisztikában, amelyek a postai technológiát is érintették – a szelekciós, raktári folyamatokban és a szállítási rendszerek koordinációjában egyaránt.

A hatások a korábbiaknál hatékonyabb technológiák bevezetését tették lehetővé a postai szektorban, ugyanakkor jelentős kihívást is jelentettek, hiszen nagy tőkeerőt és rugalmas vállalati tanulási képességeket is igénylő folyamatról van szó, ami a konkurensok és helyettesítők dinamikusabb reakciója esetén éppen versenyhátrányt jelenthet az inkumbensek számára.

3. 1. 2. 2. KERESLETI OLDAL

A postai szolgáltatások iránti kereslet fundamentumai nagyon megváltoztak az utóbbi 20-25 évben. Miközben a felzárkózó országokban – amilyen Magyarország is – látszólag minden a régi egy postahivatalban, a legtöbb igénybe vett termék esetében már nagyon erős, közeli helyettesítők állnak a fogyasztók rendelkezésére.

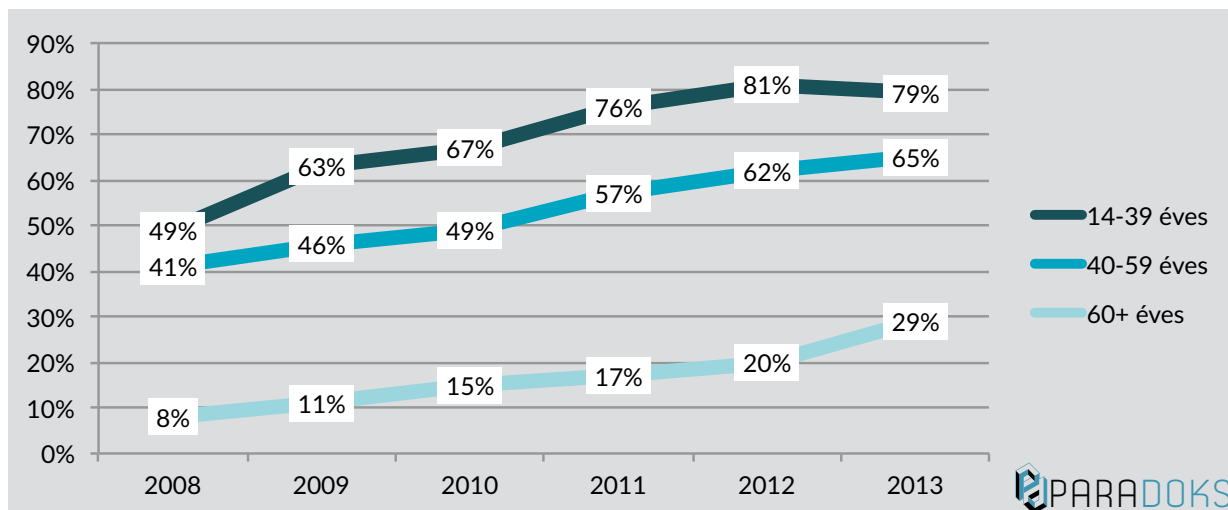
A technológia fejlődésével a legtöbb postai termék elektronikus úton helyettesíthető:

- a postai levelezés jelentősége folyamatosan csökken a mobil telekommunikáció, majd az e-mail elterjedésével
- a B2C, C2B és B2B szegmensekben zajló kommunikációban az e-mail és az online felületek teljes értékű helyettesítők, a lakosság egyre nagyobb részét illetően is
- a közigazgatás és a háztartások, vállalatok közötti kommunikációban is egyre elterjedtebb a helyettesítés
- a pénzforgalmi szolgáltatások jelentős része szintén helyettesíthető online megoldásokkal

Természetesen ezek a helyettesítési lehetőségek nem jelentik automatikusan az átállás megvalósulását. Ehhez minden szegmensben más feltételek teljesülése szükséges, és az érintettek csak egy adott – az idő előrehaladtával egyre nagyobb – része képes ténylegesen a helyettesítésre. A folyamatok viszont egyre inkább ebben az irányban hatnak.

A huszadik század második felétől kibontakozó információtechnológiai forradalom keresleti és helyettesítési hatása kettős. Az első korszak a (ma már) hagyományosnak nevezhető internet elterjedésének időszaka, a második pedig a mobil-, hordozható technológiák megjelenésének és terjedésének időszaka, melyben a korábbi internetes hozzáférés elérhetősége nagy mértékben megnőtt, mely jelenleg is folyamatban van.

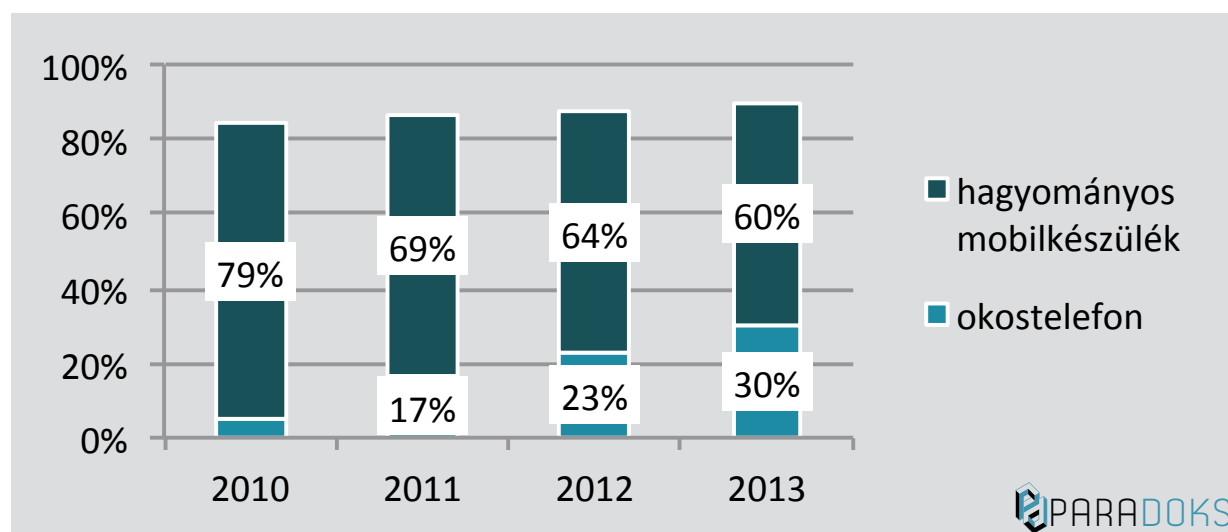
2. ábra: Az internetet otthon (is) használók korcsoportonként, Magyarország, 2013, n=2001



Forrás: Paradoks NMHH (2014a) alapján

Az internetpenetráció a háztartásokban jelenleg 60% körül alakul – hasonlóan az egyéni internethasználati arányokhoz. Ennek az arányszámnak a növekedése az utóbbi években lelassult, már-már stagnál. Mindehhez azonban hozzátartozik a mobiltelefonok megjelenése, mint kísérő technológia. Ezek elterjedtsége sokkal gyorsabban növekedett, jelenleg 90% fölött alakul. A következő lépcsőfokot a gazdagabb kommunikációs lehetőségeket kínáló okostelefonok megjelenése jelentette. Piaci információk szerint a 2013 karácsonyi mobil-értékesítések több mint 90%-a okostelefon volt. A termékkategória magas forgási sebessége miatt feltételezhető, hogy pár éven belül a hagyományos mobiltelefonok részesedése minimálisra csökken.

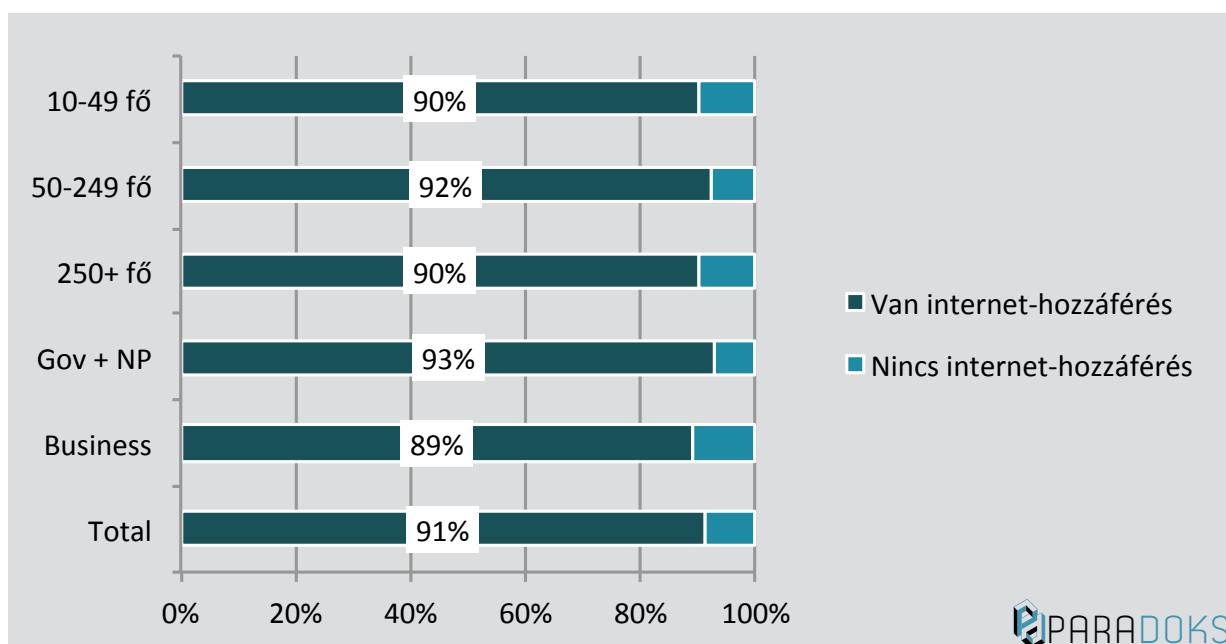
3. ábra: Magánszemélyek mobiltelefon-ellátottsága, Magyarország, 2013, n=2001



Forrás: Paradoks NMHH (2014a) alapján

A vállalkozások esetében az új technológiák térnyerése szintén nehézkesen indult, de a használatukhoz kapcsolódó, a gazdasági racionalitásból fakadó szükségszerűségek, valamint adminisztrációs kötelezettségek (pl. elektronikus adóbevallás) viszonylag rövid idő alatt magas penetrációt idéztek elő a körükben. Ez akkor is igen fontos, ha az internethasználat minőségi jellemzői terén továbbra is hatalmas különbségek tapasztalhatók nem csak iparágak, de azonos iparágak különböző szereplői között is.

4. ábra: Számítógépek internet-hozzáférése, üzleti felhasználók, Magyarország, 2013

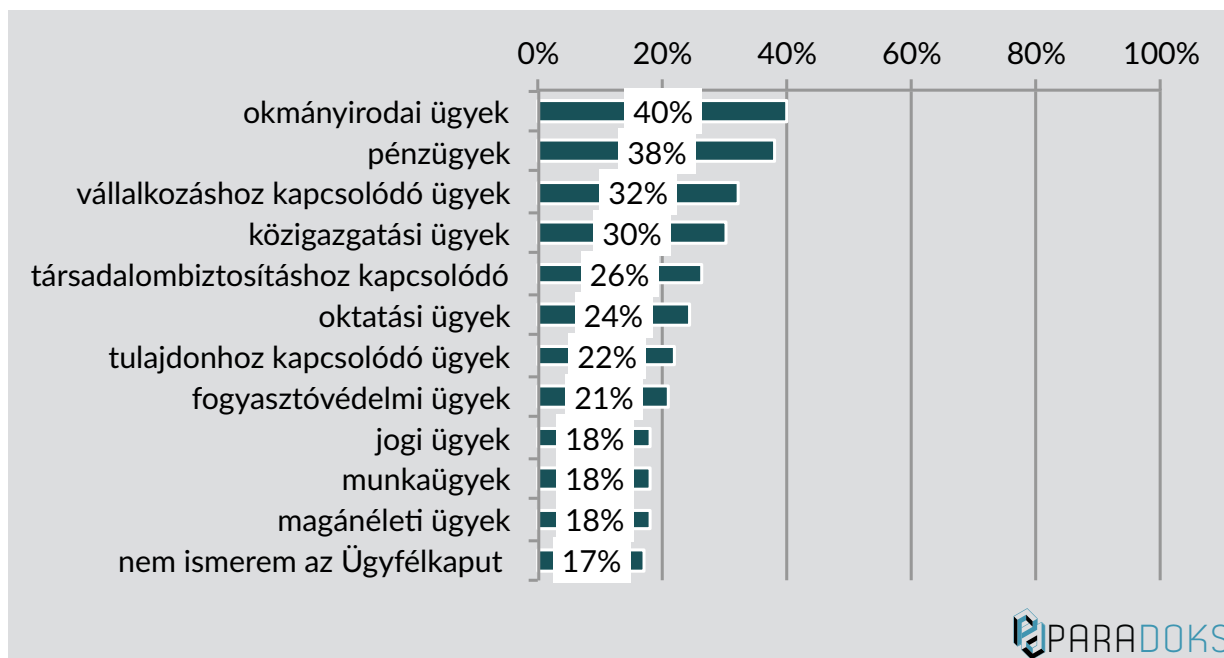


Forrás: Paradoks NMHH (2014a) alapján

Az interneten végzett tevékenységek listáját már nagyon régóta az emailezés vezeti, de szintén meglehetősen magas arányszámokat mutatna egyéb kommunikációs formák, így a chatelés és a telefonálás. Az elmúlt évek pedig a közösségi oldalak egyértelmű dominanciáját hozták, ami a személyek közötti kapcsolattartás közvetlenségét és gazdagságát végképp kiterjesztette az online térben.

A posta szempontjából nem csak a személyek közötti kommunikáció lényeges. A NMHH 2013-as kutatása szerint már a hivatali ügyintézésben is meglepően magas arányban megjelent az online kommunikáció (ami egyúttal bizonyíték arra is, hogy csupán a megfelelő környezetet kell biztosítani (pl. Ügyfélkapu), és a felhasználók kihasználják a lehetőségeket).

5. ábra: Elektronikus ügyintézési lehetőségek használata, Magyarország, 2013, n=1252



Forrás: Paradox NMHH (2014b) alapján

3. 1. 3. Relatív pozíció más szabályozott iparágakhoz képest

A következő részben néhány olyan szempontot tekintünk át, amelyek meghatározzák, hogy más szabályozott iparágakhoz képest a postai szektor milyen gazdasági, társadalmi, politikai jellegzetességekkel bír a szabályozó állami intézményrendszer és érintettek szemszögéből.

3. 1. 3. 1. MENNYIRE FONTOS?

A postai szektor része a gazdasági versenyképesség és növekedés szempontjából lényeges alapvető infrastruktúrának. Ebbe a körbe olyan rendszerek tartoznak, melyek meghatározzák a gazdasági szereplők viselkedését, egymás közötti kommunikáció és tranzakciók esetében pedig a megvalósítás:

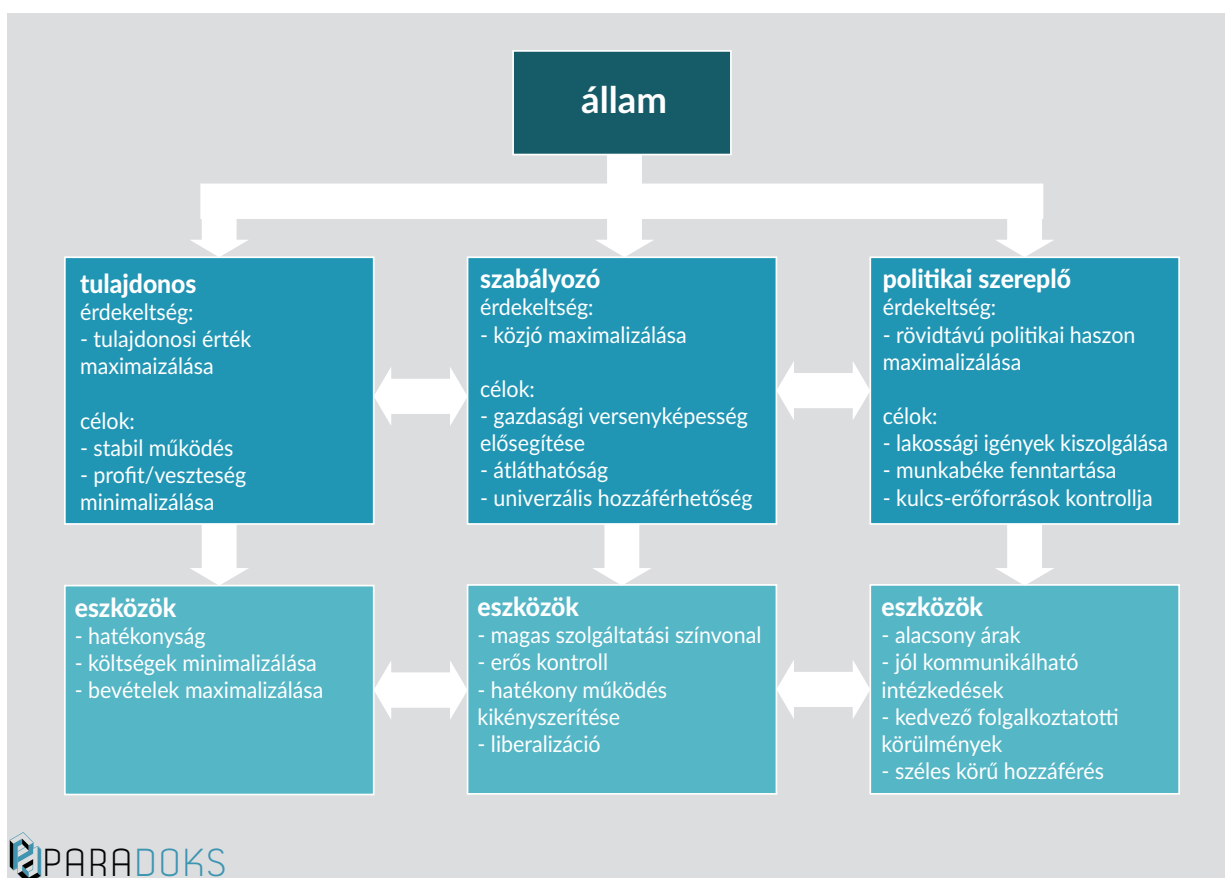
- lehetőségét
- kiszámíthatóságát és biztonságát
- hozzáférhetőségét
- közvetlen és közvetett (tranzakciós) költségeit
- időbeli kereteit

A postai szolgáltatások is részét képezik ennek az alapvető infrastruktúrának. Lényeges kérdés, hogy mekkora volumenű, és mennyire érzékeny területről van szó. A postai piac relatíve kisebb méretű a nagy, államilag szabályozott szektorokhoz képest, beleértve a telekommunikációt, az energia és közmű szolgáltatásokat, valamint a közlekedés közszolgáltatási részét, és így a fogyasztásból is kisebb részt képvisel (lásd később az 1. táblázat háztartásokra vonatkozó adatait).

3. 1. 3. 2. AZ ÁLLAMI SZEREPVÁLLALÁS ELLENTMONDÁSAI

Az állami szerepvállalás kapcsán lényeges kérdés, hogy a tulajdonosi, szabályozói és direkt politikai érdekek viszonyában milyen struktúra alakul ki, melyek válnak dominássá más célok rovására. Ez a három szerep és terület ugyanis lényeges konfliktusban van egymással, és attól függően, hogy melyik tényező mennyire meghatározó, más és más eredmény jöhet létre.

6. ábra: Az állami szerepvállalás formái és ellentmondásai a szabályozott iparágakban



A postai piacok esetében az állami tulajdon szerepe kiemelkedően nagy, a tulajdonosi szerep releváns. Ezen a területen lényeges megjegyezni, hogy a postai szektor más, állami tulajdon mellett működő területekkel szemben annyiban szerencsésebb helyzetben van, hogy az inkumbens aktív támogatás nélkül képes lehet a fenntartható működésre, tehát a támogatás szükségessége nem elkerülhetetlen. Ezért a tulajdonosi szerepben az állam, ha jelentős profitot nem is vár el, de a veszteség finanszírozásának kényszerét mindenképpen igyekszik elkerülni.

A szabályozói szerep kapcsán lényeges szempont, hogy a postai szolgáltatások terén nem jelenik meg a gazdasági versenyképességet olyan drasztikus módon visszahúzó hatás, mint más szabályozott szolgáltatások esetében. Így pl. Magyarországon is bizonyára lehetne nemzetgazdasági szinten optimálisabban megvalósítani a postai szolgáltatásokat (elég pl. a postai csekkekre gondolni), azonban nem feltételezhető, hogy a mai megoldások összessége jelenleg drasztikus fékező hatással lenne a gazdaság működésére.

A telekommunikáció terén feltehetően nagyobb lenne egy hatékonytalan piac visszahúzó hatása, de pl. a közlekedési közszolgáltatások, vagy az állami alrendszerek jó része (adórendszer, oktatás, vagy egészségügy) terén egyértelműen jelentősebbek ma is ezek a negatív hatások. Másrészt a postai szolgáltatások kifejezetten kisebb részét képviselik a szereplők költségeinek, mint pl. a telekommunikáció, vagy a közlekedés. A magyar háztartások esetében például a szabályozott hálózatos iparágak szolgáltatásait tekintve látható, hogy 2012-ben a hírközlési szolgáltatások 6,29%-át adták az összes költségnek, a tömegközlekedési 1,71%-át, addig a postai szolgáltatások mindössze 0,03%-ot tettek ki.

1. táblázat: A magyar háztartások egy főre jutó éves szolgáltatási kiadásai [Ft], 2012

Költség típusa	Költség összege	Költség aránya
Vezetékes telefon	9 879	1,21%
Mobiltelefon	30 217	3,70%
Internet	11 264	1,38%
Hírközlési szolgáltatások összesen	51 361	6,29%
Közlekedési szolgáltatások	13 938	1,71%
Postai díjak	248	0,03%

Forrás: Paradoks KSH (2013) alapján

A vállalati szektor esetében feltehetőleg hasonló arányokat tapasztalhatunk – ilyen kimutatás jelenleg azonban nem áll rendelkezésünkre. Ha a postai szolgáltatások jelentősége relatíve tízszerese lenne a vállalati szektorban, mint a háztartások esetében, még akkor is a legkevésbé meghatározó tételt képviselné. Ez alól kivételt képezhetnek azok a szektorok, ahol a postai szolgáltatások igénybevétele meghatározó jelentőségű, így

pl. a postai nagyfeladó levelező vállalatok esetében. Lényeges korlátozó hatása lehetne az árakon túl a szolgáltatások minőségi hiányosságainak, azonban ezen a területen az erős szabályozás és a fejlesztések révén Európa jó részén az utóbbi időszakban sikerült viszonylag magas színvonalra hozni a korábban problémás mutatók szintjét.

A postai szektorral kapcsolatos szabályozási tevékenység esetében tehát feltételezhetően kisebb a motiváció, mint olyan területeken, ahol a probléma összességében jelentősebb.

Az állam politikai szereplőként megfogalmazódó érdekeltségében néhány alapvető minimális feltétel jelenik meg egyrészt: a foglalkoztatás és foglalkoztatás körülményeinek fenntartása, a lakossági szolgáltatások jellemzőinek fenntartása, vagy visszafogott módosítása (elsősorban alacsonyan tartott árak, hozzáférés biztosítása). Másrészt minden, akár teljesen ad-hoc olyan beavatkozás ide értendő, amely jól kommunikálható. Ugyanakkor a liberalizációval gyakran együttjáró hatékonyság-javulás negatív eseményeket hozhat, ami ellenkező irányú motiváció lehet ezen a téren.

A három fő motivációs háttér tekintetében látható, hogy a tulajdonosi és a politikai érdek is a liberalizációs folyamatok ellenében hathat, miközben a szabályozó, elsődlegesen a közjót maximalizáló célrendszer esetében kevesebb a motiváció. A postai szektorban tehát összességében gyengébb motivációkkal rendelkezik az állam liberalizáció tekintetében, mint más iparágak esetében.

3. 1. 3. 3. AZ ÁLLAM, MINT FOGYASZTÓ

A postai szektor egyik specialitása, hogy az állam, a közszolgálati apparátus fogyasztói viszonya valamivel mélyebb, mint más közszolgáltatások (pl. távközlés, energia) esetében. Ennek oka elsősorban az, hogy a közintézmények ügyfelekkel való kapcsolattartásában kiemelkedő jelentősége van a papír alapú kommunikációnak. Különösen lényeges a szerepe a speciális levélküldeményei kategóriáknak, ezek közötti is elsősorban a hivatalos irat tartozik ide. Ez a szegmens egyfajta stratégiai jelentőségű kategória az államigazgatás számára.

3. 1. 4. Makrogazdasági környezet

A makrogazdasági környezettel kapcsolatban igen lényeges specialitása a postai liberalizációnak Európában, hogy időben belesik a 2008-as válság okozta negatív időszakba. A liberalizációs folyamatok több sajátosságuk miatt alapvetően a növekedési periódusokba illeszkednek jól. Ilyenkor a beruházási hajlandóság magasabb, gyorsabbak az alkalmazkodási mechanizmusok, a megszűnő, vagy leépülő szegmensek révén kialakuló szabad kapacitások (munkaerő, beszállítók, eszközök) gyorsabban és kevesebb nehézséggel találnak új helyet maguknak a gazdaságban. Az állami beavatkozás oldaláról

további motivációt jelent, hogy növekedési periódusokban az államháztartás oldaláról jelentkező átmeneti finanszírozási szükségletek sem jelentenek olyan terhet, mint egy nagyon feszes gazdálkodási körülményekkel járó recesszív időszakban.

A postai liberalizáció ilyen szempontból nem optimális időszakban kezdődött meg Európában, hiszen a fenti okok miatt a makrogazdasági környezet, és az ebből fakadó kormányzati magatartás kevésbé támogatja a piacnyitási folyamatot.

3. 1. 5. Nemzetközi dimenzió

Sajátos jelenség a liberalizációs folyamatokban a piac nemzetközi vagy nemzeti jellege. Az állami tulajdonlás szükségszerűen határokon belül maradó modelljéből kilépve a liberalizációval sokkal nagyobb tere nyílik a multinacionális vállalatok kialakulásának. A postai szektor esetében az egyetemes szolgáltatások jelentős része belföldi tevékenységre korlátozódik, ez a tényező – szemben más logisztikai szolgáltatásokkal – tehát kevésbé meghatározó, a nemzetközi küldemények nem képviselnek nagy volument más szabályozott iparágak hasonló arányaihoz képest (pl. energiaszektor, áruszállítás). A nemzetközi hálózatok ugyanakkor igen aktívak a futár és a csomagküldő piacokon, ahol a nemzetközi szállítások nagyobb arányban vannak jelen.

A hagyományos postai piacok esetében elsősorban a know-how és a tőkeerő adta előnyök kihasználása miatt válhat jellemzővé a szereplők országokon túli terjeszkedése. Jelenleg tehát kevésbé nemzetközi piacokról van szó, mint a telekommunikáció esetében, és a szolgáltatások sem indokolják az iparág intenzív nemzetköziesedését. Ugyanakkor feltételezhető, hogy egyes inkumbensek számára alapvető stratégia lehet a terjeszkedés Európában. Mindez abból a szempontból is érdekes, hogy a liberalizációs folyamatot mennyiben támogatják terjeszkedésre törekvő vállalatok az Unió szintjén, ahogy az több más liberalizációs folyamatban jellemző mechanizmusként működött.

3. 1. 6. Országok közötti különbségek

Az országok közötti különbségek a postai szektorban jelentősnek mondhatóak. Olyan hosszú múltra visszatekintő, hagyományosan nemzeti tulajdonban lévő iparágról van szó, melyben meghatározóak a helyi sajátosságok, a történelmi előzmények és egyéb hagyományok, a közigazgatási környezet, a településszerkezet, a bürokratikus intézményrendszer. Ezek hatása összességében az alkalmazott szolgáltatások, szabályozási előírások, minőségi és gazdasági előírások, hozzáférési feltételek területén egyaránt nagyfokú változatosságban jelenik meg a szektorban. Ugyanakkor a logisztikai technológia fejlődésével egyre nagyobb részt képviselnek azok a műszaki, gazdasági elemek, melyek közősek az Európai Unió postai szolgáltató vállalataiban.

3.2. A postai liberalizáció sajátosságainak következményei

A postai piacok egyedi jellemzőit áttekintve megfogalmazhatjuk az ezekből fakadó következményekre vonatkozó elsődleges következtetéseinket:

- a postai szektor liberalizációs folyamatában a tagállamok motivációja gyenge, vagy közepes szintű lehet, a folyamat elsődleges motorja az Európai Unió
- a szektor más szabályozott iparágakkal összehasonlítva nem hordoz olyan mély problémákat, melyek a gazdasági növekedés alapvető gátját képeznék
- egy jól szabályozott liberalizációs folyamat révén jelentős hasznok is realizálhatóak
- a nemzetközi piac nem fejt ki extrém nyomást a szabályozásra a piacnyitás kapcsán

Mindez összességében azt jelenti, hogy a postai liberalizáció esetében a jelenlegi időszakban erősebb fékező hatások jelennek meg, és feltehetően kevesebb a változás irányába ható motivációs tényező, mint az elmúlt két évtized hasonló átalakításainál. Bár a postai szektor sokban közel áll a telekommunikációhoz, a különbségek markánsak.

3. 2. 1. Az inkumbens postai szereplők a felzárkózó országokban

A fent összefoglalt helyzet egy komplex kihívást jelent az inkumbens posták számára. A kihívásokat egy olyan helyzetben kell kezelniük, amikor a szervezeten belüli problémáik is megoldást igényelnek. Néhány fontosabb ilyen belső tényező:

- a korábbi időszakokból megörökölt strukturális, működés és szervezési problémák jelenléte, hatékonyság tekintetében a potenciális belépőknél jó eséllyel rosszabb helyzet
- jellemzően elavult eszközpark – bár a stabil üzleti működés révén gyakori, hogy az eszközök egy része korszerű, csupán néhány éves, ezzel tipikusan egyidőben rendkívül elavult, több évtizedes technológiákat is üzemeltetnek a hálózat egy részében
- nagy foglalkoztatóként a humán költségek terén az is hátrányt jelent számukra, hogy nem tudnak olyan rugalmasan gazdálkodni, mint a kisebb vállalatok
- egyetemes szolgáltatóként nem válogathatják ki a leginkább profitábilis területeket

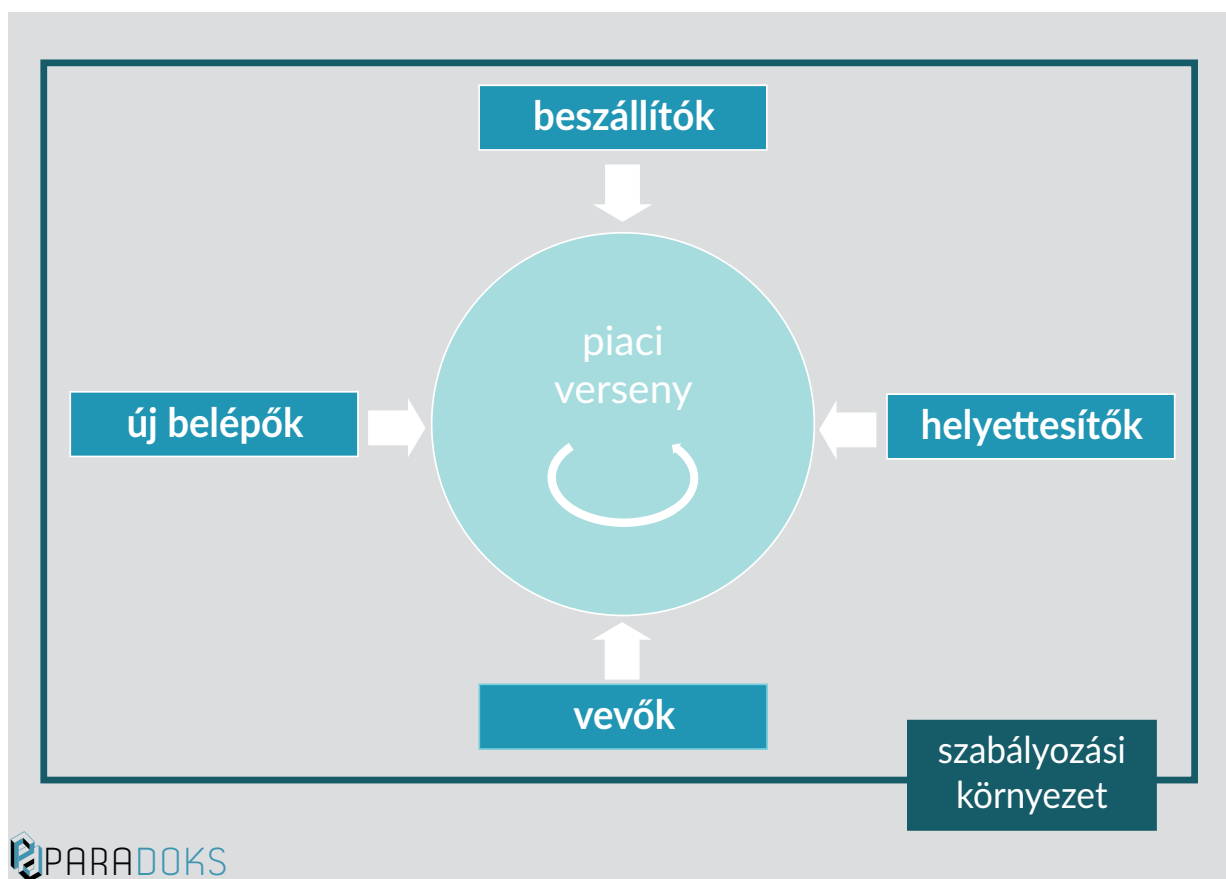
A liberalizációs folyamat a közjó szempontjából önmagában pozitív, hiszen egy nem hatékonyan működő közszolgáltatást nyújtó vállalat a szabályozás által megteremtett behatások, elsősorban a kialakuló versenyhelyzet miatt kénytelen jobban gazdálkodni. Ugyanakkor az inkumbens szempontjából ez természetesen egy negatív, számos problémát generáló folyamat, melynek kezelése kihívást jelent a vállalatok menedzsmentje, valamint a tulajdonos és szabályozó állam számára egyaránt.

4. Az inkumbensek pozíciója stratégiai szempontból

4.1. Az inkubens szolgáltatók helyzete porteri keretben

Az inkubens stratégiai pozícióját Porter öt erő modelljének (Porter 1979) keretében is megvizsgáljuk, mely egy klasszikus eszköz a vállalat környezetének átfogó bemutatására az üzleti irodalomban. Ennek a megközelítésnek elsődleges előnye, hogy strukturálja a vállalat környezetét meghatározó szempontokat, irányokat, és ez alapján segít abban, hogy a versenyhelyzetet, piaci szituációt értékeljük stratégiai szempontból.

7. ábra: A porteri elemzési keret vázlata



A modell általános megközelítését lényeges kiegészítésként a szabályozási környezet megjelenítésével módosítottuk, hiszen esetünkben egy olyan szektorról van szó, ahol ez a tényező meghatározó jelentőségű. Az egyes szegmensek kapcsán tehető általános megállapításokat mutatjuk be a következő szakaszban.

4. 1. 1. Új belépők fenyegetése

A postai szektorban az inkumbensek oldaláról igen releváns kockázatot jelent, hiszen a szabályozásmegengedő irányú változása esetén – amely liberalizáció kulcslépése – számos konkurens jelenhet meg, melyek a korábban védett szegmensekben versenyhelyzetet hoznak létre. Ez a tényező tehát tulajdonképpen a liberalizációs beavatkozás lényege, ami definíció szerint a legerősebb kockázatot jelenti a belépés szempontjából. A potenciális belépők köre általában három fontosabb csoportból kerülhet ki az országok többségében:

- más országok terjeszkedő stratégiát folytató inkumbens vállalatai
- nagy nemzetközi logisztikai szolgáltatók (elsősorban a csomagküldő hálózatok)
- helyi vállalkozói csoportok (különböző iparági, vagy helyismerettel, esetleg piaci, nagyfogyasztói kapcsolatokkal rendelkező vállalkozók)

Mindhárom csoport esetében releváns képességek és tapasztalatok állhatnak rendelkezésre ahhoz, hogy megfelelő szabályozási és engedélyezési környezet esetén sikeres piacra lépés valósuljon meg.

4. 1. 2. Helyettesítők

Az elemzési keretnek megfelelően ebben a dimenzióban a piacon kívüli helyettesítést vizsgáljuk meg. A postai szolgáltatások jelentős része elektronikus úton egyre jobban helyettesíthető. Ahogy a korábbi szakaszban már bemutattuk, ennek határai a leginkább intenzíven kommunikáló, tehát a legfontosabb piaci szegmenseket alkotó csoportok esetében minimálisak. A szélesebb népesség és a vállalatok teljes körét tekintve is inkább kulturális, illetve hozzáférési korlátok vannak jelen, melyek idővel egyre szűkebb kört érintenek majd.

A szolgáltatások másik helyettesítési iránya a postai jellegű szolgáltatásokon belül található, hiszen a hagyományos postai termékek jól helyettesíthetőek a drágább, de hozzáférhető, és általában jó minőségű futár és csomagküldő szolgáltatásokkal.

A jelenlegi modellben – bár az értéklánc nem teljes egészére igaz – elsősorban a hivatalos kommunikáció, és a tömeges címzett levélküldemények esetében mondhatjuk, hogy csak postai szolgáltatók képesek ezeket ellátni. A helyettesítés itt tehát az azonos piaci szegmensben szereplő vállalatok között valósulhat meg, ami már a piaci verseny kategóriájába tartozó tényező. Ugyanakkor az elektronikus kommunikáció itt is jelentős változást hozhat, hiszen az elektronikus úton zajló számlaértesítés és a kormányzati rendszerek, a hivatalos levelezés egyre nagyobb arányban online úton való működtetése is erősíti a helyettesítést.

4. 1. 3. Beszállítók

A beszállítók az inputok jelentős részében nem jelentenek kiemelkedő problémát, a postai szolgáltatók alkupozíciója megfelelő. Lényeges kivétel a munkaerő kérdése, ahol jelentős nehézségek merülhetnek fel. Az egyik probléma, hogy az inkumbensek sajátos pozíciója miatt az alkalmazotti érdekvédelem más iparágakhoz képest jelentős korlátot jelenthet, amely hagyományosan meghatározó a postai szektorban. Ezen a területen hagyományosan jelentős különbségek vannak az országok között a szakszervezeti rendszer és más érdekvédelmi struktúrák befolyásában, ami természetesen a postai szektorban is meghatározó. További lényeges, versenyhátrányt okozó tényező, hogy az ilyen iparágakban jellemzően tömeges, a munkaerő tekintetében alacsony minőségi elvárásokat igénylő, nehezen ellenőrizhető humán erőforrásra van szükség, ami erős ösztönzés lehet a szürke foglalkoztatási modellek irányába való elmozdulásra. Az ilyen megoldások alkalmazása az inkumbensek számára nem járható út, ugyanakkor rugalmasabb, kisebb felelősséggel működő konkurensaik esetében megvalósítható. Különösen a felzárkózó országok esetében lehet ez releváns.

4. 1. 4. Vevők

A vevői oldalon a helyettesítés szempontjából erősnek mondható az alkupozíció a lakossági szegmensben a postai piacok, különösen az egyetemes piaci szegmens tekintetében (ha van elérhető kínálat a piacon). A fogyasztók számára lehetséges opció a helyettesítés más szolgáltatásokkal, és a szolgáltató váltás könnyen megvalósítható. Az üzleti szegmensben a váltási költségek magasabbak, de ezen a területen sem jelentenek olyan akadályt, amely jelentősen gyengítené a vevői pozíciót. A lakossági fogyasztók kitettsége egyébként magas lehet a nehezen kiszolgálható területeken, de ez az inkumbens szempontjából nem jelent kockázatot a porterai elemzési keret megközelítésében.

4. 1. 5. Szabályozás

A szabályozás alapvetően meghatározza a piaci verseny körülményeit és intenzitását a postai piacok esetében. A részletszabályok éppúgy alkalmasak lehetnek a belépés megkönnyítésére és egy intenzíven versenyző piacszerkezet kialakulásának elősegítésére, mint ahogy a liberalizációs folyamat olyan fokú megnehezítésére is, amely gátolja, vagy jelentősen késlelteti az új szereplők belépését, illetve csökkenti a kialakuló verseny intenzitását.

4.2. Válaszstratégiák

Ahogy a fentiekben bemutattuk, az inkumbensek számára igen erős kihívást jelent a piaci környezet alakulása az utóbbi időszakban, amit a liberalizációs folyamat révén erősödő versenyhelyzet tovább nehezít. Ebben a helyzetben érvényes és releváns stratégiai válaszokat kell adniuk az inkumbenseknek ahhoz, hogy képesek legyenek minimalizálni a folyamatból eredő károkat, és megtaláljanak egy olyan továbblépési irányt, amely révén az eredményes működés feltételei középtávon rendelkezésre állhatnak.

Az alábbi alapvető stratégiai irányok elképzelhetők:

- új piaci modell kialakítása
- a versenyelőny fenntartása, javítása
- hatékonyság, versenyképesség javítása
- a változást okozó tényezők elleni fellépés, a változások hatásmechanizmusának blokkolása
- kivárás

A postai liberalizáció egyik elsődleges hatásaként az inkumbensek számára a piacvesztés gyakorlatilag elkerülhetetlen, bár ennek akadályozása és késleltetése is lehet átmeneti időszakra érvényes stratégia.

A fenti irányok közül alapvetően az első két kategória jelent valóban proaktív piaci stratégiát, melynek során olyan képességek, kapcsolatok, erőforrások kialakítására, birtoklására és fenntartására törekszik az adott inkumbens, melyek tartósan biztosíthatják versenyelőnyét. Ezek az eszközök a konkrét helyzettől, a piac jellemzőitől és a jelenlegi és várható konkurenszektől függően sokfélék lehetnek. Ilyen eszköz lehet pl. a profil szűkítése és a tevékenység erős fókuszálása, vagy akár az új üzletágak felé való nyitás, a profilbővítés is.

A hatékonyság javítása egy hagyományos alkalmazkodási irányt jelent, ahol a vállalat tulajdonképpen nem képes a piaci helyzet markáns korrekciójára, így tevékenységének optimalizálásával törekszik versenypozíciójának javítására, vagy fenntartására. Ebbe a kategóriába tartozik elsősorban a költségek leszorítása, a folyamatok újraszervezése, hatékonyabb technológiák bevezetése. A nagy állami szolgáltató vállalatok esetében ezen megoldásoknak általában nagy tere nyílik, különösen az olyan kiterjedt hálózatokban, mint amilyen a postai szolgáltatások technológiája.

Igen sajátos stratégiai megoldás a versenyező piacszerkezetre való átállás folyamatának blokkolása, vagy késleltetése, amelynek ugyanakkor nagy a relevanciája, hiszen könnyen adódhat olyan helyzet, amikor az inkumbens jelentős befolyást tud gyakorolni a törvényhozásra és a szabályozásra saját helyzetének javítása, vagy a liberalizáció érdemi folyamatainak késleltetése érdekében. Ennek eszköze lehet egyrészt a liberalizáció

tényleges szabályozásának olyan irányba való befolyásolása, mely a belépés ösztönzése ellenében hat, pl. túl szigorú minőségi előírások, vagy az egyetemes körben olyan regionális és gyakorisági feltételek meghatározása, melyek nem teszik gazdaságossá a belépést. Ezen túl akár az engedélyezési folyamatokba való beavatkozási törekvések is sikeresek lehetnek bizonyos informális kapcsolatrendszeren keresztül.

A leginkább inaktív stratégia kétségtelenül a kivárás, amely azonban nem feltétlenül jelent irracionális döntést, hiszen a több különböző dimenzióban zajló változások üteme és egyidejűsége miatt tény, hogy nehéz strukturált középtávú jövőképet adni a várható piaci helyzetre a postai piacok esetében, így emiatt elképzelhető, hogy egy inkumbens – bizonyos képességek fenntartásával és a felkészüléssel párhuzamosan – inkább nem választ markáns irányt a piaci folyamatok kaotikus időszakának végéig.

A stratégiai irányok – természetesen az egymást kizáró tételek kivételével – egymással párhuzamosan, kombinációban is megvalósíthatóak. Az inkumbensek által követett alkalmazott konkrét stratégiai lépések az alábbi fontosabb irányokba tartoznak:

- aktív nemzetközi expanziós stratégia
- piaci tevékenység bővítése
- profilszűkítés, fókuszált stratégia
- hatékonyság, versenyképesség javítása
- belépést akadályozó szabályozás ösztönzése
- versenykorlátozó eszközök aktív alkalmazása
- kivárás

Az inkumbensek által követett stratégia elemzése során gondot jelent a formalizált, hozzáférhető stratégiák hiánya, emiatt az elsődleges információt a megvalósuló piaci folyamatok adják. Elemzésünk eredményei tehát ebben az indirekt közelítésmód készültek. Jellemző példa erre, hogy ha a szabályozás elemzése során azt látjuk, hogy az adott tagállam esetében a szabályozás aktívan a liberalizáció intenzitásának csökkentése irányába hat, akkor nyilvánvalóan névlegesen egészen más célok jelennek meg a szabályozó részéről, miközben az eredmények (a kevés belépés és/vagy a belépések megghiúsulása) adott esetben magukért beszélhetnek.

További kérdés ilyenkor, hogy az inkumbens mennyire azonosítható a szabályozási gyakorlat mögött. Jó okkal feltételezhető, hogy domináns szerepe van különböző tulajdonosi, szakmai kapcsolatok és lobbierő kapcsán, mégis általában mindez nem jelenik meg nyilvános, hivatkozható információkban. Az ilyen jellegű szituációk miatt ezekben a kérdésekben elsősorban feltételezésekre tudunk támaszkodni, melyet minden esetben feltételes szóhasználat, és a felmerülő bizonytalanságra vonatkozó figyelemfelhívással jelzünk az elemzés során.

5. Az inkumbensek helyzete és stratégiái az Unióban

A következő részben áttekintést adunk az Európai tagállamok postai piacainak fontosabb fejleményeiről a liberalizációs folyamat időszakában. Ennek során áttekintjük a folyamat alapvető kereteit, az egyetemes szolgáltatások piacainak fontosabb tapasztalatait és az inkumbensekre vonatkozó fontosabb adatokat.

A piaci folyamatok kapcsán összefoglaljuk az új belépésekkel kapcsolatos eseményeket, az árak és a szolgáltatási színvonalak alakulásával kapcsolatos fontosabb jellemzőket, és általában összegezzük a liberalizációs tapasztalatokat.

Ezután a megismert tények és további információk alapján meghatározzuk, hogy az inkumbensek a fő lehetőségek irányok közül melyik stratégiát követik az egyes tagállamokban. Kitérünk az állam és az inkumbensek viszonyira. Végül bemutatjuk a korai liberalizáló országok elsődleges tapasztalatait.

5.1. A postai liberalizáció folyamata az Európai Unióban

A postai liberalizációs folyamat 1997-ben indult az Európai Unióban az első postai irányelvvel (97/67/EC), melyet további kettő (a második: 02/39/EC és a harmadik: 08/06/EC) követett. Ezek a liberalizációs folyamat nagyobb mérföldköveit határozták meg az alábbiak szerint (WIK 2010):

1. postai irányelv (97/67/EC)

- 1998-tól a 350 g feletti levélküldemények szegmense megnyílt
- 350 g alatt a szabályozott ár nem lehetett magasabb a bélyegár ötszörösénél

2. postai irányelv (02/39/EC)

- 2003-tól a 100 g feletti levélküldemények szegmense megnyílt
- 100 g alatt a szabályozott ár nem lehetett magasabb a bélyegár háromszorosánál
- 2006-tól az 50 g feletti levélküldemények szegmense megnyílt
- 50 g alatt a szabályozott ár nem lehetett magasabb a bélyegár két és félszeresénél
- a teljes piacnyitásra javasolt dátum: 2009.01.01.

3. postai irányelv (08/06/EC)

- a teljes piacnyitás dátuma: 2011.01.01
- 11 tagállam haladékot kap, esetükben a teljes piacnyitás dátuma: 2013.01.01

Hat tagállamban a teljes piacnyitást az előírtaknál hamarabb megvalósították: Svédországban 1993-ban, Finnországban 1997-ben, az Egyesült Királyságban 2006-ban, Németországban 2008-ban, Hollandiában és Észtországban 2009-ben valamennyi postai szegmens megnyílt az alternatív szolgáltatók előtt.

Három országban (Olaszország, Spanyolország, Szlovénia) a névre szóló reklámküldemények³ szegmensében az előírtnál gyorsabban haladt a liberalizáció, azonban a teljes piacot menetrend szerint 2011-ben nyitották meg (WIK 2010).

A harmadik irányelv által meghatározott határidőt 10 tagállamnak sikerült teljesítenie. Derogációt a következő 11 ország kapott 2013-ig: Ciprus, Csehország, Görögország, Magyarország, Litvánia, Lettország, Luxemburg, Málta, Lengyelország, Románia, Szlovákia.

A halasztott határidőre – jogi értelemben – valamennyi tagállamban megnyíltak a korábban fenntartott körbe tartozó postai szolgáltatások is az alternatív postai szolgáltatók előtt.

A teljes piacnyitás dátumának egyszeri kitolása (2009-ről 2011-re), továbbá a tagállamok majd felében alkalmazott további két éves derogáció jelzi, hogy a postai piacok liberalizálási folyamat nem volt zökkenőmentes az Európai Unió tagállamaiban.

A liberalizáció tapasztalatai az egyetemes postai szolgáltatások piacán

A hálózatos iparágak menetrend szerinti liberalizálását a következő célok érdekében követeli meg az Európai Unió a tagállamoktól:

- természetes monopóliumként működő iparágakban az oligopolisztikus verseny lehetőségének megteremtése (az infrastruktúra nem duplikálható részére megosztási kötelezettség előírásával, új belépéseket ösztönző/támogató szabályozás kialakításával)
- hatékonytalan állami monopólium szervezeti felépítésének és működési folyamatainak átalakítása (privatizációval vagy a vállalat korporatizálásával)
- mindezek folyományaként: csökkenő árak és/vagy a szolgáltatások színvonalának javulása, növekvő mértékű beruházás a hálózatfejlesztésbe

A postai piacok fokozatos megnyitását előíró uniós irányelveket teljesítve valamennyi tagállam kialakította azt a jogi környezetet, melyben alternatív postai szolgáltatók piacra lépésének lehetősége 2013 januárjáig valamennyi postai szegmensben megteremtődött. A jogszabályok által biztosított lehetőség azonban csak akkor eredményez de facto piacra lépést, ha ezt nem köti túl szigorú feltételekhez a szabályozó és/vagy a szabályozó által elvárt szolgáltatási színvonal az újonnan belépők számára is teljesíthető és/vagy a

3 direct mail

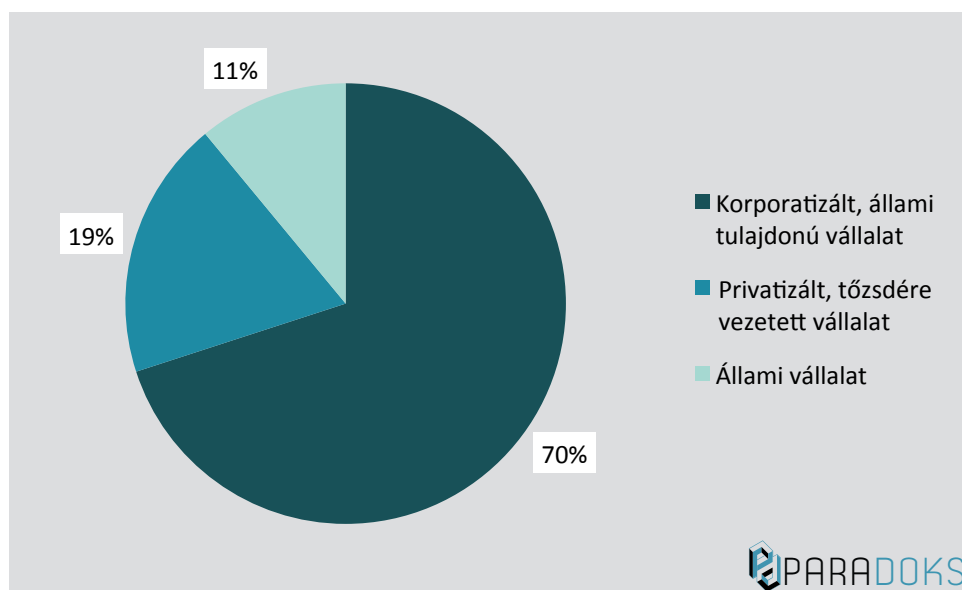
piaci árak szintje gazdasági értelemben is lehetővé teszi a belépést. A szabályozón túl, a nem duplikálható hálózati infrastruktúrát birtokló és megosztó inkumbens viselkedése is jelentősen befolyásolhatja az új belépő piaci lehetőségeit.

A postai piacok működését befolyásoló külső tényezők és az érintettek érdekei együttesen olyan környezetet alakítottak ki az egyetemes postai szolgáltatások piacán, melyek inkább nehezítették új szereplők piacra lépését. Ez magyarázza azt, hogy a de jure piacnyitás ellenére az egyetemes postai szolgáltatások piacán a tagállamok többségében egyelőre nem jelentkeztek a liberalizációtól remélt, előbb bemutatott eredmények. Milyen tapasztalatai voltak eddig az Európai Unióban a postai liberalizációnak? Ezt foglaljuk össze az alábbiakban.

5. 1. 1. Inkumbensek helyzete

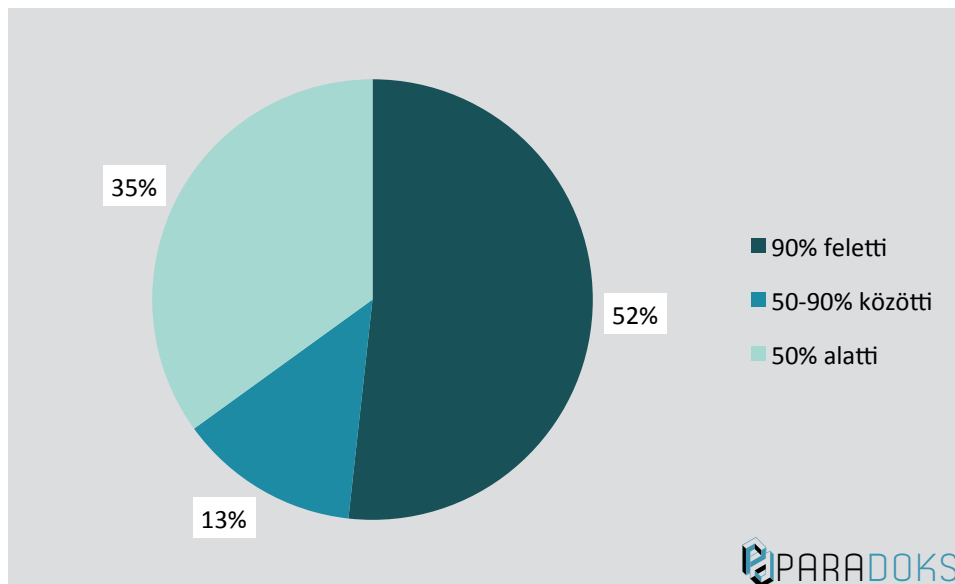
Az uniós tagállamok közül csupán ötben privatizálták és vezették tőzsdére a postai inkumbensvállalatot (Ausztriában, Belgiumban, Németországban, Máltán és Hollandiában) azonban közülük is csupán Hollandiában és Máltán került 100%-ban magántulajdonba a postai inkumbens, a többi országban 50% közeli arányban többségi tulajdonos az állam. A tagállamok többségében (70%-ában) korporatizált állami vállalatként működik a postai inkumbens – Magyarországon is. Ezek majd mindegyikében 100%-os tulajdonos az állam (Görögország a kivétel 90%-os és Románia 75%-os állami részesedéssel) (WIK 2013b). A postai szektor volt monopóliumainak döntő többsége tehát jelenlegi is többségi állami tulajdonban lévő vállalatként működik az Európai Unióban.

8. ábra: A postai inkumbensek vállalatforma szerinti megoszlása



Forrás: Paradox WIK, 2013b alapján

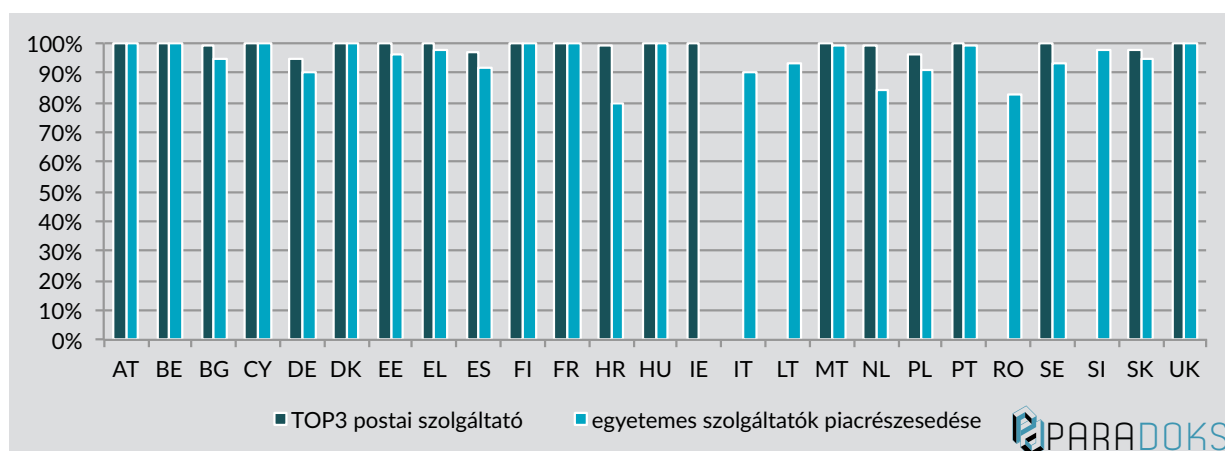
9. ábra: A postai inkumbensek megoszlása az állami tulajdon aránya szerint



Forrás: Paradoks WIK, 2013b alapján

Az egyetemes szolgáltatási körbe tartozó szolgáltatások terén valamennyi tagállamban az inkumbens szolgáltató volt a piacvezető 2013-ban. Az országok többségében jelenleg is 90% felett van az inkumbens szolgáltató részesedése az levélküldemények szegmensében (WIK 2013a).

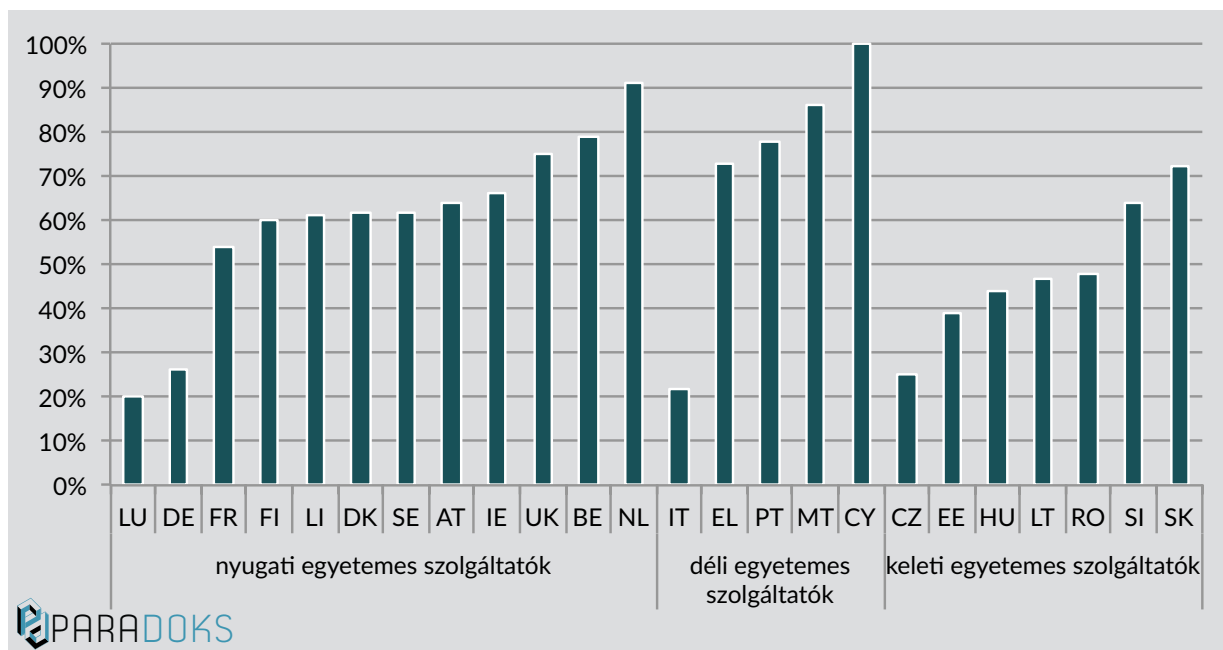
10. ábra: A postai szolgáltatók piaci részesedése a bevételek alapján, 2011



Forrás: Paradoks WIK, 2013a alapján

A levélküldemények szegmensének jelentősége azonban országonként igen eltérő. A nyugati országok többségében ez 60% körüli, néhány ország esetében (pl. Németország) azonban lényegesen alacsonyabb (25% körüli), Belgium és Hollandia esetén pedig 80-90%-ot is eléri. Hasonlóan magas részesedéssel bír a déli országok többsége is. A keleti országok esetében viszont alacsonyabb a tipikus érték, a Magyarországhoz hasonló 40-50% körüli részesedés a jellemző, azonban itt is találhatunk olyan országot, ahol csak a bevételek negyedét jelenti a levélpiac (Csehország). A levélpiac jelentősége nincs összefüggésben a liberalizáció időpontjával: a korai liberalizáló országok között találhatók olyan országok ahol a levélpiac jelentősége magas, (pl. Egyesült Királyság) alacsony (Németország) és közepes (Svédország), továbbá korai liberalizáló hat ország esetében az átlag (57%) gyakorlatilag megegyezik a 2013-ban liberalizálókéval (56%) (WIK 2013b).

11. ábra: A levélpiaci bevétel aránya a teljes bevételben, 2011



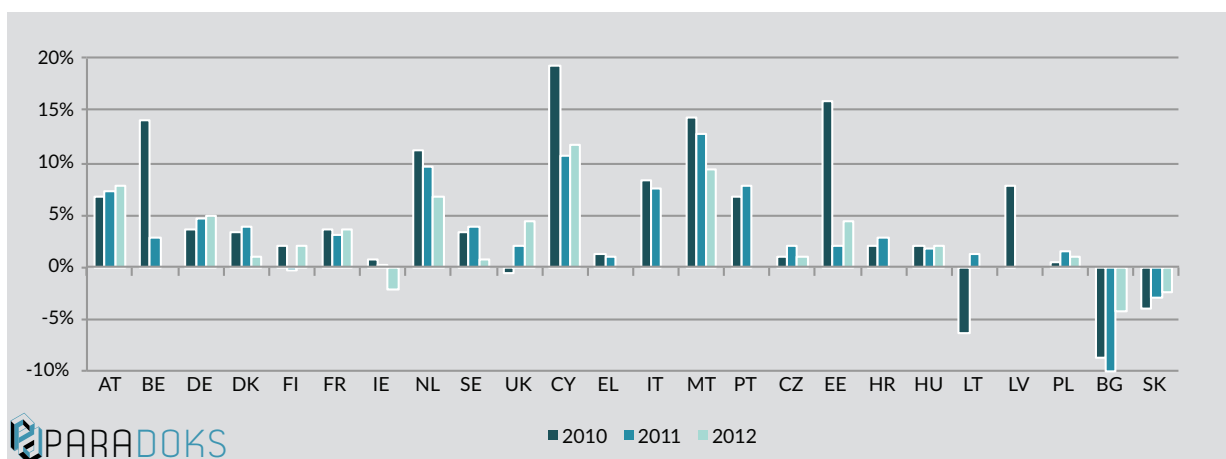
Forrás: Paradox WIK, 2013a alapján

A bérköltségek aránya az összes költség között az egyetemes postai szolgáltatók körében az országok átlagában meglehetősen magas, 54%. Ez illusztrálja, hogy a postai szolgáltatás ma is erősen munkaintenzív iparág. A maximális, 73-74%-os értéket ez Cipruson, Görögországban és Spanyolországban éri el, a legalacsonyabb értékeket pedig Olaszországban (29%), Németországban, és Hollandiában találhatjuk (32-32%). A magyarországi adat (60%) valamivel átlag feletti. (WIK, 2013b) Az érték regionális bontásban nem mutatnak lényeges különbségeket, a kelet-európai régió átlaga is 56%. Összefüggés látható viszont a levélpiac részesedésével a bevételekből ($r=0,39$),

feltételezhetően azért, mert ahol a posta sok egyéb tevékenységet végez, a kevésbé munkaintenzív kiegészítő tevékenységek csökkentik az arányt. Emellett összefügg a liberalizáció időpontjával: a határidő előtt piacot megnyitó hat ország átlaga csak 44%, feltehetően itt a szolgáltatók jobban rákényszerültek technológia-intenzív fejlesztésekkel növelni a versenyképességet.

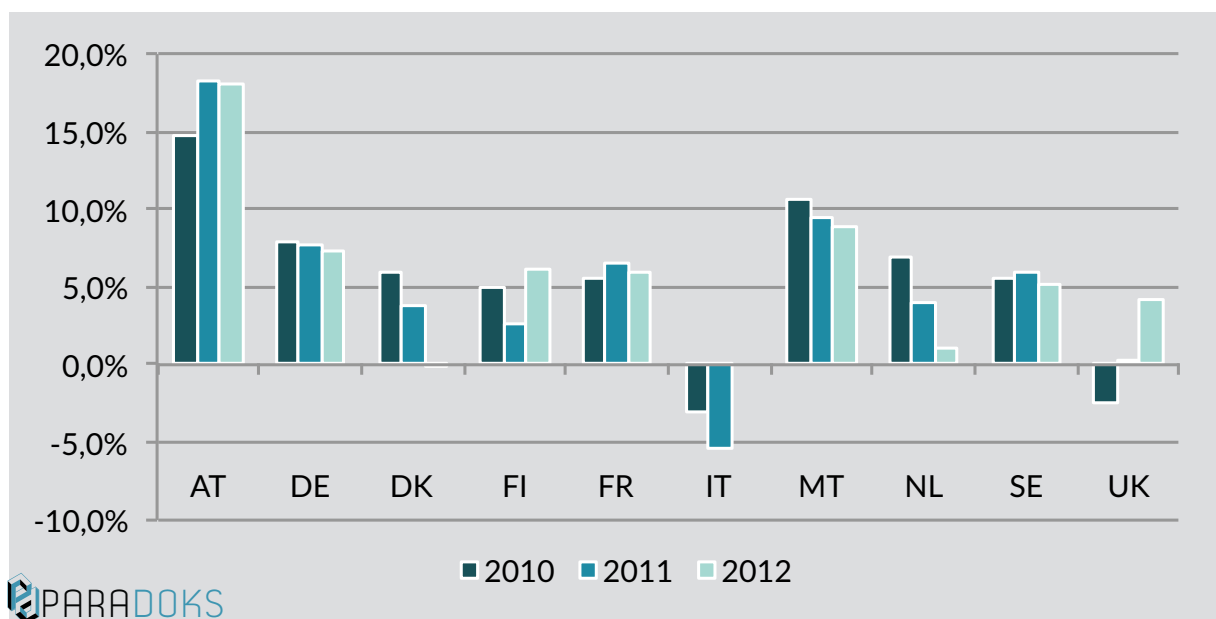
A legtöbb európai inkumbensnek csökkent az adózás előtti üzemi nyeresége 2007 és 2011 között (kivétel: Ausztria, Észtország, Lengyelország, Málta és Portugália) (WIK 2013a). Legnagyobb mértékben jellemzően a levélszegmensből származó bevételeik csappantak meg. Ennek a visszaesésnek azonban inkább a postai szektorokra ható globális trendek (e-helyettesítés) és gazdasági folyamatok (növekedés visszaesése, stagnálás) állnak háttérben, mint sem a piacnyitás okozta fokozódó verseny.

12. ábra: Az egyetemes szolgáltatók jövedelmezősége (üzleti bevétel arányos nyereség)



Forrás: Paradoks WIK, 2013a alapján

13. ábra: Az egyetemes szolgáltatók levél üzletágának jövedelmezősége (üzleti bevétel arányos nyereség)



Forrás: Paradox WIK, 2013a alapján

5. 1. 2. Új belépések, piaci verseny

Annak ellenére, hogy a tagállamok többségében (összesen 16 tagállamban) a teljes piacnyitás 2011-ben – egy részükben pedig már jóval korábban – megtörtént, 2012-ben összesen 9 olyan tagállam volt, ahol aktívan működő, új szolgáltató volt jelen az egyetemes szolgáltatások piacán. Közülük is csupán öt olyan tagállam volt (az Egyesült Királyság, Németország, Szlovénia, Ausztria és Lengyelország), ahol egynél több alternatív szolgáltatónak sikerült bejutnia – és legalább időlegesen – benn maradnia a piacon (WIK 2013b). 2010 után a nyugati országokban is kevés új belépést figyelhettünk meg, sőt néhány országban a szereplők számának csökkenését figyelhettünk meg. Ilyen például Hollandia, ahol a Sandd felvásárolta a Select Mailt, a NetWerk VSP (a PostNL leányvállalata) pedig kilépett a címzett reklámküldemények piacáról. A kelet-európai országokban ehhez képest több országban is történtek sikeres belépések, így inkább a verseny növekedése tapasztalható. Ilyen esetekre példa Bulgária, ahol az M&MB Express lépett be a hibrid levél piacra, Románia, ahol a címzett reklámküldemények piacán a Postmaster jelent meg, és Lengyelország, ahol a kézbesítési piac új szereplője az Inpost (WIK 2013c).

A levélpiaccal szemben a B2B csomag és gyorsposta szolgáltatások esetében erős verseny figyelhető meg, a piac bővülését elsősorban a gazdasági növekedés határozza meg. Az országok többségében háromnál több szereplő található a piacokon, és jellemző, hogy ezek igyekeznek a lakossági piac irányába is terjeszkedni gyűjtő- és kézbesítési

pontok telepítésével, szortírozó és kézbesítési kapacitásaik növelésével, fejlesztésével. A csomag és gyorsposta szolgáltatások lakossági szegmensében a piaci verseny erőssége a piacméret és az inkumbens szolgáltató piaci erejének függvénye. Összességében itt a nagyobb belépési korlátok miatt kisebb verseny figyelhető meg, ez azonban a B2B szolgáltatók fejlesztései miatt erősödő tendenciát mutat (WIK 2013c).

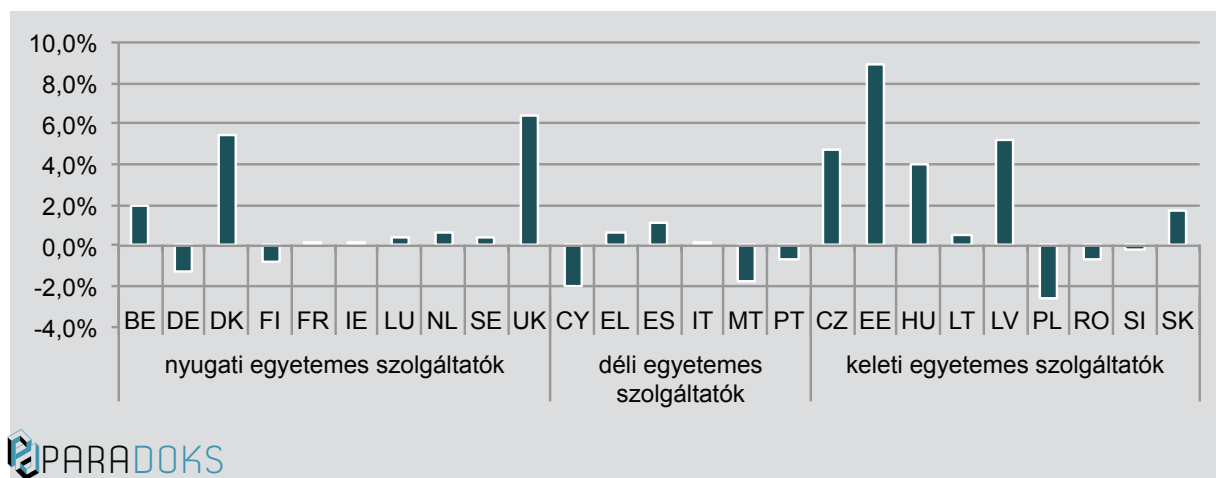
5. 1. 3. Árak alakulása

Az egyetemes szolgáltatások árai az EU tagállamokban vegyes képet mutatnak. Az alaptermékek (például a 20g-os elsőbbségi levél) ára stabil. Öt éves időtávon (2007-2012 között) a szolgáltatás díja reálértéken kevesebb, mint évi 2%-ot változott 13 nyugati ország közül 10-ben, és gyakorlatilag az összes déli országban. A kilenc keleti ország esetében nagyobb árváltozást láthatunk, öt esetben volt év 2%-nál nagyobb az átlagos árváltozás (WIK 2013b). Nominálisan összehasonlítva megfigyelhető, hogy a nyugati országok árai jellemzően magasabbak (az országok mediánja 0,7€ körüli), míg a keleti és déli országok fogyasztói alacsonyabb árakkal szembesülnek (a medián kb. 0,45€). Vásárlóerő-paritáson vagy a munkaerő-költségekkel korrigálva azonban pont fordított értéket kapunk, és pont a keleti országok árai a legmagasabbak (Bulgária, Lengyelország, Lettország), a legalacsonyabb árakkal pedig Málta, Szlovénia, Spanyolország és Ciprus rendelkezik (Deutsche Post 2012).

Az üzleti ügyfelek felé irányuló árak nehezebben összehasonlíthatóak, tekintve, hogy jellemzően egyedi árszabásról van szó. Ennek során is érvényesül, hogy a hosszabb kézbesítési idejű levélküldemények csökkenő árúak (WIK 2013c).

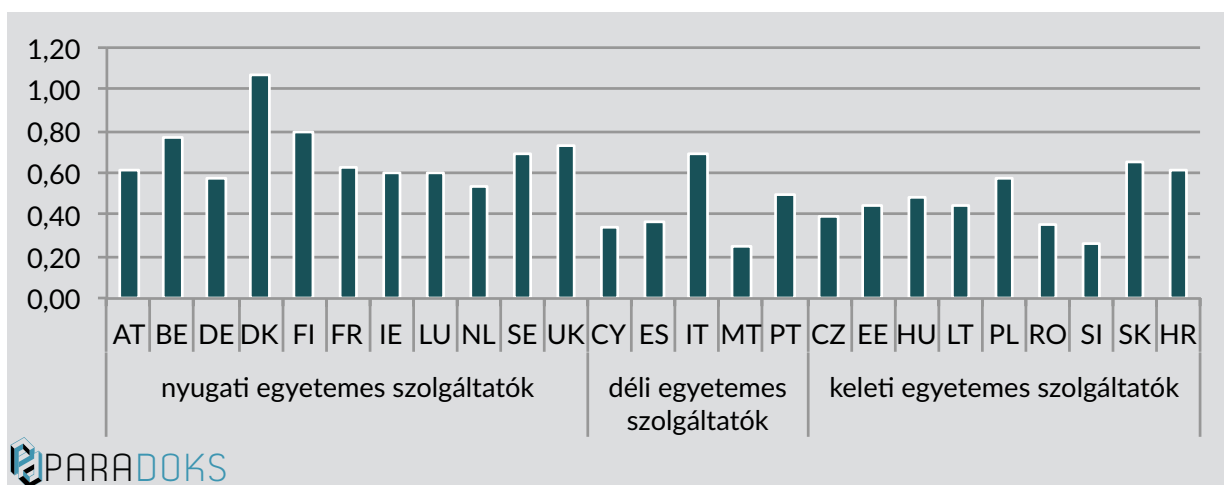
A levélküldeményekből származó hagyományosan nagy árbevételek az árak stagnálása és a volumen csökkenés miatt így jelentősen erodálódtak, a kiesett jövedelmeket jellemzően a csomagszolgáltatásokból pótolják az egyetemes postai szolgáltatók. Ennek következtében a tagállamok számára egyre nagyobb kihívás az egyetemes szolgáltatási kötelezettség finanszírozása – így várhatóan egyre többen fognak az inkumbens privatizációja mellett dönteni (WIK 2013c).

14. ábra: A lakossági tarifák átlagos éves növekedése, 2007-2012 (belföldi, 20 g levél, leggyorsabb standard kategória)



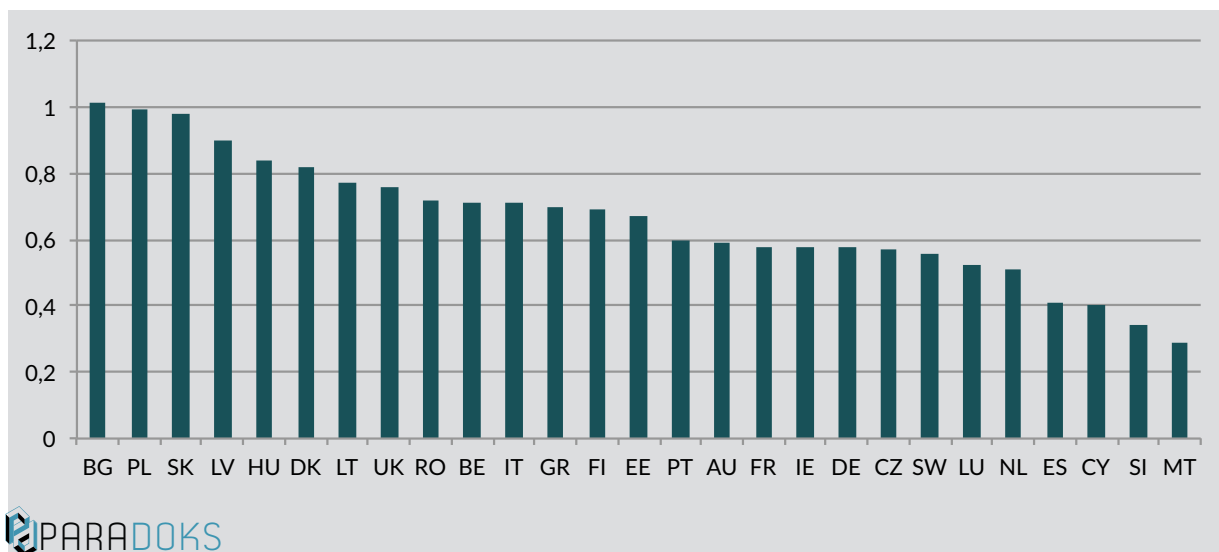
Forrás: Paradox WIK, 2013a alapján

15. ábra: A lakossági tarifák (belföldi, 20 g levél, leggyorsabb standard kategória), euró, 2013



Forrás: Paradox WIK, 2013a alapján

16. ábra: Levélküldemény árak összehasonlítása, vásárlóerő-paritáson, euróban



Forrás: Paradoks Deutsche Post, 2012 alapján

5. 1. 4. A szolgáltatás színvonala

Az egyetemes szolgáltatások területén a szolgáltatások minőségi követelményeit a tagállami szabályozások alakítják. A szolgáltatások széles köre és a szigorú minőségi előírások egyrészt a verseny szempontjából megnehezítik az új belépők dolgát, a fogyasztók szempontjából viszont annak biztosítékai, hogy a megszokott szolgáltatásokhoz a megfelelő minőségben juthassanak hozzá. A szolgáltatások kiterjedtségét és a minőségi előírások szigorúságát az Infrapont (2012), illetve a WIK-Consult tanulmánya vizsgálta (2013a). Ezek az alábbi szolgáltatásokat vizsgálták az egyetemes szolgáltatás kiterjedtsége kapcsán:

- egyszerű levélküldemény
- tömeges levélküldemény
- névre szóló reklámküldemény
- folyóirat, magazin
- hosszabb kézbesítési idejű levélküldemény
- egyszerű csomagküldemény
- tömeges csomagküldemény
- regisztrált és biztosított küldemények
- utalványok⁴

⁴ money order

A szolgáltatástípusok közül az egyszerű levélküldemény és csomagküldemény minden országban, a regisztrált levélküldemény pedig az országok nagytöbbségében – három kivételével az összesben – részei az egyetemes szolgáltatásnak. Az utalvány viszont csak négy országában jelenik meg az egyetemes szolgáltatások között (így a WIK-Consult összehasonlításában nem is szerepel). Az országok közötti különbségek így nagyrészt a többi szolgáltatás különbségein alapul. Az országokat a szolgáltatás kiterjedtsége alapján három csoportba osztja az Infrapont tanulmány, Magyarország ebben a tekintetben a széleskörű egyetemes szolgáltatási kört előírók közé esik:

- széleskörű ESZK: AT, DK, UK, FR, MT, CZ, LV, HU, PT, SK, SL
- közepes ESZK: BE, BG, EE, EL, NL, LU, DE, IT, RO, CY, IE, PL
- szűkre szabott: FI, LT, ES, SE

A szolgáltatások kiterjedtsége mellett legalább ilyen jelentőségű a minőségi követelmények szigorúsága. Ezek első része a szolgáltatások gyorsaságára vonatkozik, azaz, hogy milyen gyakran kell küldeményt felvenni és kézbesíteni (tipikusan a hét öt napján, néhány esetben hat napot írnak elő), illetve, hogy a felvétel napjától hány napon belül milyen arányban kell célba jutniuk a leveleknek és csomagoknak. A második minőségi követelmény az ellátás sűrűségére vonatkozik, azaz, hogy milyen sűrűn kell elhelyezkedni a postahivataloknak. Ennek szabályozása országonként eltérő, jellemző mérőszámok vonatkoznak az országos hálózat nagyságára (db), minimális településméltre, ezen túl az újabb postahivatalokra a lakosságszám függvényében, vagy adott távolság (km) vagy területen (km²) előírására, valamilyen kombinációban. Az Infrapont tanulmány ezek szerint is besorolta az országokat kis, átlagos, vagy nagy igényeket megfogalmazó előírásokra. Magyarország az időbeli szigorúságot tekintve a megengedő, a területi sűrűség szempontjából pedig a szigorú országok közé tartozik. A szolgáltatáskör és a két minőségi kritérium összegzésével továbbá létrehozható az egyetemes szolgáltatás kiterjedtségének indikátora. A szabályozás kiterjedtsége önmagában nem magyarázza a piaci verseny erősségét – a további szabályozási elemek és a piaci potenciál is hozzájárul ehhez. Így például a közeli liberalizáló országok közül a Finnország és Svédország is meglehetősen versenybarát az egyetemes szolgáltatás szempontjából, és Svédország esetében van versenyző szolgáltató, Finnország esetében pedig nincs. Az árak szempontjából azonban van jelentősége

az egyetemes szolgáltatás kiterjedtségének: a 2011-ig liberalizáló országok között az Infrapont általunk korrigált kompozit mutatója és a 2010-13 közötti levélpiaci árváltozások közötti korreláció közepes mértékű (0,37).

A minőség szabályozásának statikus összehasonlítása mellett legalább ennyire érdekes, hogy hogyan változott ez a szabályozás a liberalizáció kapcsán. Az egyetemes szolgáltatási kör szabályozás indukálta bővítését, vagy szűkítését jellemzően az uniós irányelvekhez történő igazodás motiválta, a fogyasztói igények és szokások változása nyomán kevés módosítás történt az egyetemes postai szolgáltatások szabályozásában (Infrapont 2012).

Ahol változtatást figyelhettünk meg, ott főként szűkítésről beszélhetünk a szolgáltatási kör terén. Például bizonyos szolgáltatások (pl. reklámküldemények, tömeges küldemények) részleges vagy teljes kivétele az egyetemes szolgáltatási körből (pl. Hollandia, Egyesült Királyság). A minőségi szempontokból is inkább a liberális szabályozás irányába történő elmozdulások voltak megfigyelhetők. A szolgáltatás idődimenziója terén hetente ritkább kézbesítést és kevésbé szigorú kézbesítési időt írtak elő például Németország és Hollandia esetében. Az elérhetőség terén ritkább hálózatot, kevesebb postahivatalt írtak elő például Németország, Olaszország, és Ausztria esetében (Infrapont 2012).

2. táblázat: Az ESZK általános kiterjedtsége az EU országokban⁵

	szolgáltatáskör szerint	gyorsaság szerint	elérhetőség szerint	ESZK kiterjedtsége
Ausztria	...	...	..	8
Belgium	..	..	..	6
Bulgária	..	.	...	6
Ciprus	..	..	.	5
Csehország	..	..	...	7
Dánia	..	...	...	8
Egyesült Királyság	..	...	...	8
Észtország	..	..	..	6
Finnország	.	.	.	3
Franciaország	...	..	...	8
Görögország	...	..	.	6
Hollandia	.	...	..	6
Írország	..	..	.	5
Lengyelország	.	.	...	5
Lettország	...	...	.	7
Litvánia	..	.	.	4
Luxemburg	..	...	.	6
Magyarország	...	.	...	7
Málta	...	...	..	8
Németország	..	..	..	6
Olaszország	..	..	..	6
Portugália	...	..	..	7
Románia	...	.	..	6
Spanyolország	.	.	.	3
Svédország	..	.	.	4
Szlovákia	..	...	..	7
Szlovénia	..	...	..	7

Forrás: Infrapont, 2012

5. 1. 5. A liberalizáció tapasztalatainak összegzése

A tények áttekintése után mondhatjuk, hogy egyelőre a postai liberalizáció nem hozta meg az előzetesen várt eredményeket: alternatív postai szolgáltatók belépését és tartós bennmaradását az egyetemes szolgáltatási kör piacain, az árak jelentősebb csökkenése és/vagy a szolgáltatás színvonal jelentősebb javulása sem következett be.

⁵ Az eredeti forráshoz képest a pontozási skálát a vizualizálással összhangban, és az arányosabb skála kialakítása érdekében 0-2 pontról 1-3 pontra módosítottuk, így az összpontszámok skálája is változott 0-6 helyett 3-9-re.

Bár a liberalizáció 2013 januárjára de jure megvalósult valamennyi tagállamban, a hatékony verseny kialakulásához feltehetően több időre van még szükség. Mivel a postai inkumbensek jelentős piaci súlya megmaradt a liberalizáció után is, emiatt az állami szabályozásnak illetve az ezt kiegészítő versenyhatósági funkcióknak még sokáig fontos szerepe lesz a postai piacok – és ezen belül az egyetemes szolgáltatások szegmensének – fejlődésében.

5.2. Az inkumbensek jellemző stratégiai lépései az Európai Unióban

A postai piacokra ható digitális technológiai verseny, a globális gazdasági folyamatok valamint a piacnyitás teremtette kihívások változatos reakciókra késztették az inkumbens szolgáltatókat Európa-szerte. A jellemző stratégiai lépéseket – a bevezető fejezetben bemutatott irányok legfontosabb elemeit kiemelve – az alábbi három csoportba soroljuk:

- kivárási stratégiák
- expanzív stratégiák
- kiszorítói stratégiák

A gyakorlatban természetesen egy inkumbens többféle stratégiai irány elemeit is alkalmazhatja egy időben, így természetesen ezek a kategóriák nem feltétlenül jellemzik egyértelműen a vizsgált eseteket. Ugyanakkor lényegesnek tartjuk, hogy egy jól strukturált, érthető és áttekinthető felosztás révén segítsük az eligazodást a szerteágazó piaci helyzetben a 27 tagállamra vonatkozóan. A besorolást egy egyszerű elv alkalmazásával végezzük: minden országot azokban a kategóriákban szerepeltetünk, ami kifejezetten jellemzi őket (többnyire egy, vagy két kategóriában).

5. 2. 1. Kivárási stratégiák

Ezen stratégiák esetében az inkumbens az aktív piaci beavatkozás és irányválasztás helyett átmeneti kivárással időt nyerve elsősorban arra használja ki lehetőségeit, hogy egy befelé forduló, belső képességekre fókuszáló felkészüléssel minél versenyképesebb állapotban legyen egy intenzív versenyhelyzet esetén. Ekkor tehát elsősorban a belső folyamatok átalakításával, technológiai fejlesztésekkel, hatékonyságot javító intézkedésekkel igyekszik a saját működését fejleszteni és az így realizált költségcsökkentéssel, a szolgáltatási színvonal emelésével, a standard szolgáltatások árának csökkentésével, magas hozzáadott értékű szolgáltatások árának emelésével törekszik a piaci status quo megőrzésének minél jobb alátámasztására. Ehhez a stratégiához sorolható a „business-as-usual” elv követése is, vagyis amikor a vállalat a korábbi, megszokott üzleti gyakorlatát igyekszik átmenteni.

Ennek a stratégiának az ad létjogosultságot, hogy jelenleg a postai szegmensek folyamatos átalakuláson mennek át, melyet elsősorban a fogyasztói igények változása generál. Egyelőre nem látszik, hogy a levélküldemények forgalmának csökkenése hol áll meg, illetve megáll-e egyáltalán. Az sem látszik, hogy a csomagküldemények forgalmának növekedése meddig tarthat. Nincsen egyértelmű piaci helyzet a nemzetközi hálózatok kialakulásának kérdésében sem. Más hálózatos iparági példák alapján kifejezetten valószínű, hogy ilyen folyamatok a postai piacokon is megindulhatnak, de ilyen irányú tapasztalatok még csak szűk körben állnak rendelkezésre. Jelenleg tehát nem látszanak az egyes szegmensekben rejlő lehetőségek és a várható versenyhelyzet, így kevés információ alapján kellene stratégiát alkotniuk az inkumbenseknek. A kivárási stratégiák közé soroljuk tehát a költségcsökkentésre, a bevétel diverzifikációra, a fejlesztésre és innovációra valamint az átváltoztatásokra irányuló lépéseket.

5. 2. 1. 1. KÖLTSÉGCSÖKKENTÉS

A költségcsökkentő beavatkozások esetében a következő megoldások több esetben megjelennek az inkumbensek gyakorlatában (WIK 2011b, Accenture 2008):

- Az alaphálózat átszervezése

Jellemzően a meglévő szabályozás enyhítése is szükséges ennek a megoldásnak a megvalósításához, mely tipikusan a hálózat sűrűségének csökkentését jelenti. Ennek során a kevésbé hatékony, kisebb kihasználtsággal, nem gazdaságosan működő elemek (leginkább jellemzően a vidéki postahivatalok) megszüntetése valósul meg, mely jelentheti a bezárást, vagy a működtetés átadását más szervezet, vállalkozás számára. Azokban a tagállamokban, ahol ezt a megoldást alkalmazták, jellemzően a szűkítés mértéke 2008-ig a 30-40%-os szintet is elérte. A működtetés átadása jellemzően úgy valósul meg, hogy franchise rendszerben üzemeltetik tovább a postai kirendeltségeket.

- Kézbesítési gyakoriság csökkentése

Ez a beavatkozás az előírt minőségi mutató csökkentésével valósítható meg, tehát szintén szükséges hozzá a tagállami szabályozás enyhítése. A megoldás általában azt jelenti, hogy bizonyos, kisebb forgalmat generáló területeken (ahol az adott körzet napi küldemény száma olyan alacsony, hogy relatíve nagyon költségesség teszi a napi kézbesítést), csökkentik a kézbesítés gyakoriságát. Gyakori megoldás például az öt munkanapról a hétfő-szerda-pénteki kézbesítésre történő átállás.

- Kézbésítési idő hosszának növelése

Ez a változás alapvetően szintén a tagállami szabályozás enyhítése révén valósítható meg. Ekkor – a gyakoriság csökkentéséhez hasonlóan – az előírt minimális kézbésítési kötelezettség növekszik meg, mely révén a szolgáltató logisztikai rendszerében nagyobb játéktér alakítható ki, ami lehetővé teszi a költségszint csökkentését. A magasabb minőségű szolgáltatások miatt a gyors logisztikai hálózat megmarad, és az idő jelentős részében a kézbésítési idő növekedése nem valósul meg, ugyanakkor a kapacitás korlátainak elérése estén ezek az idők hosszabbá válnak, és nem kell a kapacitások növelésére további beruházási és üzemeltetési költségeket fordítani.

- Hatékonyság növelése

A hatékonyságnövelő intézkedések és kiszervezések saját hatáskörben valósulnak meg, de néhány esetben itt is szükség lehet a tagállami szabályozás enyhítésére is bizonyos területek esetében. Az egyik lényeges megoldás az alkalmazott munkaerő csökkentése, ez különböző volumenben történhet (bizonyos esetekben 10-20%-ot jelenthet, de 40%-os szintet is elérheti). Ezzel párhuzamosan a bérezési rendszer rugalmasabb formákra való átalakítása is megvalósulhat. Gyakori, és alapvető jelentőségű átalakítás a belső postai IT-rendszerek átalakítása és optimalizálása (az utóbbi időszakban Franciaországban), a szállítási költségek csökkentése (Hollandia, Franciaország, Németország), vagy a belső működési folyamatok átszervezése, a hagyományos szortírozási és kézbésítési folyamatok helyett új, innovatív és rugalmasabb megoldások alkalmazása (Németország).

5. 2. 1. 2. ÁRAZÁSI STRATÉGIÁK

Az utóbbi évtizedben inkább a postai szolgáltatások árának csökkenése volt jellemző, és ennek keretei között az egyetemes szolgáltatások ára jellemzően stagnált. Ez alól markáns kivételt jelent Dánia és az Egyesült Királyság, ahol a levélküldemények ára lényegesen emelkedett az elmúlt hat év során.

Az árazás alakulásában jellemző, hogy sokkal rugalmasabb és differenciáltabb tarifarendszer alakult ki a postai piacokon. Ennek a nyertese jellemzően a nagyfogyasztók köre, ahol erősödő versenynyomás érzékelhető. A differenciálás jellemző dimenziói (WIK 2011b, Accenture 2008):

- a küldemény-előkészítettség foka (a legtöbb helyen)
- földrajzi zónák (Hollandia, Németország, Svédország)
- forgalom nagysága (Franciaország)
- küldemény mérete és súlya (Egyesült Királyság)

- szolgáltatási szint, pl. kézbesítési idő (Hollandia)
- fogyasztói hűség (Svédország)

A kiváró stratégia elemei valamennyi tagállami inkumbens reakciójában megfigyelhetők – beleértve azt a magatartást is, amikor az inkumbens egyelőre semmilyen markáns stratégiai reakciót nem adott a piacnyitásra és – legalábbis a külső szemlélő számára – mindeddig a „business-as-usual” elvét követte.

5. 2. 2. Expanzív stratégiák

Több inkumbens választotta az előre menekülés stratégiáját és a szolgáltatási kör vagy a földrajzi lefedettség bővítését célzó iparági együttműködéseket, stratégiai partnerségi megállapodásokat kötött. Néhány inkumbens aktív nemzetközi terjeszkedésbe kezdett az európai piacokon – elsősorban a csomagküldemények szegmensében. Kevésbé nagy volumenű, de szintén kiterjesztő irányú beavatkozások a szolgáltatás minőség javítása, új, innovatív termékek bevezetése, és már aktív stratégiák alkalmazása.

5. 2. 2. 1. TEVÉKENYSÉG DIVERZIFIKÁCIÓ

A piacnyitás után jellemző volt az a stratégia is, hogy az egyetemes szolgáltatók a főtevékenységi területhez kapcsolódó mellékszolgáltatásokat és új postai ágazatokat kezdtek kiépíteni. Ilyen területek például (WIK 2011b):

- gyorspostai szolgáltatás, áruszállítás, logisztikai szolgáltatások (Hollandia, Németország)
- új típusú ügyfélszolgálati és pénzforgalmi tevékenységek (biztosításkötés, hitelügyintézés kkv-knak, lakossági hitelkártya-szolgáltatás) (Franciaország, Egyesült Királyság, Olaszország)
- digitális helyettesítő szolgáltatások: telekommunikáció, internet hozzáférés, e-payment szolgáltatás (Egyesült Királyság, Svédország, Olaszország)

5. 2. 2. 2. SZOLGÁLTATÁSMINŐSÉG JAVÍTÁSA ÉS INNOVÁCIÓ

A szolgáltatási színvonal növelése esetében megjelenik a felkészülés az intenzívebb versenyre, a vevői hűség erősítése, illetve versenyző logikai keretek között a belépéstől való elrettentés is felmerülhet (a jobb minőségű szolgáltatások miatt magasabb költségszinten valósítható meg a versenyképes szolgáltatásokkal való belépés).

Ebbe a körbe tartoznak a következő változtatások (WIK 2011b, Accenture 2008):

- kézbesítési idő csökkentése (Franciaország)
- postai szolgáltató helyekhez való hozzáférés javítása, hosszabb nyitva tartás
- innovatívabb termékek bevezetése, tipikusan egy szűk fogyasztói réteg – jellemzően a nagyfogyasztói kör számára. Ilyen innovatív szolgáltatások:
- elektronikusan visszaigazolt levelek (Németország)
- prémium csomagszolgáltatás: csomagfeladó automata, pick-up point (Németország, Olaszország, Egyesült Királyság)
- küldeménykészítő és -előkészítő szolgáltatások (reklámküldemények nyomtatása, hajtogatás, tűzés, szortírozás, szállítás)
- magasabb hozzáadott értékű szolgáltatások (szofisztikált címezés, kampány-hatásmérés, adatbázis menedzsment) (Egyesült Királyság)

Az egyetemes szolgáltatási körben az ilyen jellegű innováció a liberalizált piacokon ritka, mert az új belépők a nagy fogyasztókra (tömeges levélküldőkre) koncentrálnak építve ügyfélbázist, ahol az új, innovatív (pl. hibrid analóg-digitális) postai szolgáltatásokkal kapcsolatban kisebb az érdeklődés. Emiatt az új belépők inkább a nagykereskedelmi szakaszon (küldemény előkészítés, küldeménytovábbítást, stb.) igyekeznek fejleszteni. Az ilyen innovációk hatása természetesen az egyetemes szolgáltatások terén is érezhető, azonban a kifejezetten a lakossági és a kisfogyasztó üzleti szektort célzó innovációk kevésbé jellemzőek.

5. 2. 2. 3. VÁLLALATKÖZI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK, AKVIZÍCIÓK, NEMZETKÖZI TERJESZKEDÉS⁶

A legaktívabb expanzív stratégia a különböző szintű együttműködések, a közös vállalatok valamint a felvásárlások útján megvalósuló terjeszkedés. Az iparágon belüli együttműködések illetve az akvizíciók sok esetben nemzetközi terjeszkedési lehetőséget is jelentenek a vállalatoknak. A liberalizáció a postai területen is dinamizálta a szereplőket, és általában – ahogy más hálózatos iparágak esetében is történt – néhány európai inkumbens aktív stratégiát kezdett el követni, míg más tagállami posták passzívok maradtak ebből a szempontból.

⁶ Az alfejezet megírása során forrásként használt irodalmak: WIK (2011b, WIK (2013a), Accenture (2008)

A vállalatok közti együttműködések (stratégiai partnerség, iparági és iparágak közötti szövetség, összefonódások, stb.) jellemzően ugyanazzal a céllal születnek, mint amire a kiváráó stratégia is épít:

- költségcsökkentés, hatékonyságnövelés – pl. az üzleti folyamatok megosztása, kiszervezése útján
- új szolgáltatások piacra dobása, a kompetenciák kiterjesztése – pl. iparági vagy iparágon kívüli vállalatokkal kötött stratégiai partnerség útján

Az expanzív stratégiák mögötti attitűd azonban alapvetően különbözik a kiváráó stratégiákétól: a komplex kihívásokra az előbbi egy aktívan cselekvő, az iparági trendek elébe menő, más vállalatokkal kooperáló és/vagy versengő környezetben képzei el a megoldást, míg az utóbbi egy passzív, kiváráó és inkább befelé forduló megoldáskeresést helyez előtérbe.

Mindeddig a nyugat-európai inkumbensek voltak igazán aktívak az expanzív stratégiák téren – közülük is legaktívabbak a német, a holland, a francia, a brit, a finn és az olasz inkumbensek voltak. Az alábbiakban a legjellemzőbb együttműködési formákat csoportosítjuk és – a teljesség igénye nélkül – mindegyikre hozunk példákat is:

- iparágon belüli együttműködés, stratégiai partnerség, joint venture vállalatok
 - A német DPWN (Deutsche Post World Network) csoport 2001-ben partnerségi kapcsolatra lépett a holland lapkiadó nagyvállalattal, a Wegener-rel.
 - A holland TNT csoport a 2000-es évek elején több nagy nyugat-európai postai vállalattal is joint venture-t hozott létre – így a Poste Italiane-vel, KLM Cargo-val és a Styria Medien-nel. 2012-ben a brit alternatív szolgáltatók joint venture vállalatával, a CollectPlus-szal kötött stratégiai megállapodást határkeresztező küldemények kézbesítésére.
 - A francia La Poste több európai postai inkumbenssel lépett stratégiai szövetségre a 2000-es években – így az olasz Poste Italiane-vel, a spanyol Correos-szal és a svéd Posten-nel; hasonló kapcsolatot alakított ki a FedEx-szel is a 2000-es évek végén. 2012-ben joint venture-t hozott létre a Swiss Post-tal Asendia néven, mely mára az egyik legnagyobb határkeresztező levélküldemény kézbesítő vállalat.
 - A finn inkumbens stratégiai szövetségre lépett a francia inkumbens tulajdonában lévő nemzetközi csomagküldő vállalattal, a ChronoPost és a német DPWN csoportba tartozó nemzetközi logisztikai vállalattal, a Dansas-szal.

- Az Austrian Post együttműködési megállapodást kötött a komplex logisztikai szolgáltatásokat nyújtó, német Hermes csoporttal határkeresztező csomagküldemények kölcsönös kézbesítéséről.
- iparágon kívüli együttműködések
 - Nagyon gyakori, hogy az inkumbensek megállapodást kötnek kiskereskedelmi egységekkel (benzinkutak, kisboltok, tarfikok, stb.) pick-up és/vagy drop-off pontok kialakítására – pl. a brit Royal Post a 2000-es évek elején ilyen megállapodást kötött a Texaco-val, illetve megállapodás született a legnagyobb biztonsági szolgáltatásokat nyújtó vállalattal, a Securior-ral; 2012-ben a szintén a brit inkumbens tulajdonában lévő GLS kötött megállapodást a Mondial Relay franciaországi trafik pontjaira vonatkozóan.
 - Szintén gyakori az inkumbensek és a pénzügyi szolgáltatók között születő megállapodások – pl. a svéd Posten AB stratégiai megállapodást kötött a Handelsbanken-nel közüzemi számlák elektronikus kézbesítési és fizetési rendszerének kiépítésére vonatkozóan.
 - Magyarországon a Magyar Posta kötött együttműködést az FHB Bankkal a Díjbeszedő Rt. felvásárlása kapcsán.
- felvásárlás hazai piacon
 - Az inkumbensek által hazai piacon kezdeményezett felvásárlások elsősorban a postai értéklánc vertikumára irányulnak⁷ - pl. a német DPNW csoport 2012-ben megvásárolta a szortírozó rendszerek tervezésével és szortírozással foglalkozó Compador-t.
- felvásárlás külföldi piacon
 - A német DPWN csoporton belül a DHL és a holland TNT a gyorsposta és levélküldemények, a francia La Poste csoporton belül a ChronoPost valamint a DPD és a brit Royal Post csoporton belül a GLS pedig a csomagküldemények szegmensében folytat jelentős nemzetközi tevékenységet. Kiemelhető még az olasz inkumbens dokumentummenedzsment terén illetve a svéd inkumbens logisztikai szolgáltatások terén folytatott nemzetközi terjeszkedése. Az osztrák postát a regionális terjeszkedés jellemzi – célpontja a kelet-közép-európai térség.
- fúzió

⁷ A horizontális felvásárlásoknak a versenyszabályok szabnak határt.

- Egyedi példa az expanzív stratégiára a Post Danmark A/S és Posten AB 2009-es fúziója, melynek nyomán az érintett két országban a 60%-ban a svéd és 40%-ban a dán állam tulajdonban lévő PostNord az egyetemes szolgáltató.
- További fúziós kísérlet volt 2012-ben a holland TNT csoportba tartozó TNT Express és az amerikai USP közötti megállapodás, melyet azonban az Európai Bizottság nem engedélyezett a fúziókontroll eljárása során.

Az expanzív stratégiának teret ad, hogy a postai piacokon – főleg a levélküldemények szegmensében – a forgalom folyamatos visszaesése és az alacsony árak miatt egyre szűkül a piac, mely a konszolidációs folyamatokat erősíti.

Az expanzív stratégiai elemek az alábbi országok inkumbensei esetében meghatározóak: Ausztria, Dánia, Egyesült Királyság, Franciaország, Hollandia, Németország, Olaszország, Svédország, Finnország, Magyarország.

5. 2. 3. Kiszorító stratégiák

A piacnyitás folyamata alatt számos esetben olyan lépéseket is tapasztalhattunk az inkumbensekről, melyek versenyszabályokba ütközőek voltak, vagy felmerült az ezzel kapcsolatos gyanú. Több esetben indítottak vizsgálatot a tagállami versenyhatóságok postai inkumbensekkel szemben versenykorlátozó megállapodások és erőfölénnyel való visszaélés különböző típusai miatt. Néhány esetben az Európai Bíróság elé is kerültek ügyek.

Az alábbiakban bemutatjuk a legjellemzőbb versenykorlátozó magatartásokat, melyek a postai inkumbensek részéről felmerültek. A teljesség igénye nélkül néhány példát is hozunk a különböző versenyszabályokba ütköző gyakorlatokra (WIK 2013a és 2013c):

5. 2. 3. 1. VERSENYKORLÁTOZÓ MEGÁLLAPODÁSOK

Az expanzív stratégiák között láttuk, milyen széles választéka van a vállalkozói együttműködéseknek. Ezek többsége nem versenykorlátozó, azonban néhány esetben felmerült annak a gyanúja, hogy az együttműködés sérti az Unió piaci versenyyel kapcsolatos alapelveit⁸.

- Franciaországban 2012-ben a pic-up point-okat üzemeltető Kiala megtámadta a La Poste és a Mondial Relay között született stratégiai megállapodást. A francia versenyhatóság a megállapodást időszakosan felfüggesztette⁹.

⁸ Az EU alapokmányának 81. cikkelye tiltja a versenykorlátozó megállapodásokat, a 82. cikkelye pedig az erőfölénnyel való visszaélést és a tisztességtelen árképzés gyakorlatát bünteti (utóbbi konkrét értelmezése pl. hozzáférés vagy összekapcsolás akadályozása).

⁹ Az eset hivatkozása: 11-MC-01 Kiala/La Poste et Mondial Relay (WIK 2013c)

5. 2. 3. 2. ERŐFÖLÉNNYEL VALÓ VISSZAÉLÉS

Ahogy láttuk korábban az európai inkumbensek majd mindegyike 90% feletti piaci részesedéssel rendelkezik az egyetemes körbe tartozó szolgáltatások szegmenseiben. Ilyen helyzetben nem meglepő, hogy gyakran merül fel az erőfölénnyel való visszaélés gyanúja. Ennek a versenykorlátozó viselkedésnek a gyakorlatban igen sokféle megvalósulása ismeretes:

- diszkriminatív kedvezménynyújtás, szelektíven alkalmazott alacsonyárak
 - Németországban 2008-ban indult eljárás az inkumbenssel szemben amiatt, hogy diszkriminatív kedvezményt nyújt nagy feladóknak és konszolidátoroknak. A korlátozó magatartás bizonyítást nyert, a Deutsche Post-nak magánjogi úton kellett kártérítést fizetnie¹⁰.
 - Romániában az inkumbens 2005 és 2009 között folyamatosan fenntartott gyakorlatát vizsgálták, mely során szelektív kedvezményeket nyújtott bizonyos fogyasztóknak. A Romanian Post-ot elsőfokon pénzbüntetésre ítélték¹¹.
 - Olaszországban 2011-ben és 2012-ben több eset is vizsgálat alá került diszkriminatív kedvezménynyújtás miatt. Az egyik esetben azt a piaci gyakorlatot vizsgálták, hogy a Poste Italiane egyedi megállapodás alapján biztosított ÁFA-mentességet bizonyos fogyasztóknak¹². Egy másik esetben – ragadozó árazás mellett – szintén felmerült a szelektív kedvezménynyújtás gyanúja¹³. Egy harmadik esetében ugyancsak diszkriminatív magatartás volt a vizsgálat tárgya illetve az üzleti gyakorlat váratlan megváltoztatása, mely a versenytárs kiszorítására irányult¹⁴.
 - Svédországban 2011-ben és 2012-ben két esetben is indult vizsgálat az inkumbenssel szemben diszkriminatív kedvezménynyújtás gyanúja miatt – mindkét esetben a BringCityMail kezdeményezte az eljárást¹⁵. A korábbi ügyben a versenykorlátozó magatartás bizonyítást nyert (a Posten-t pénzbüntetéssel sújtották), az utóbbi esetben nem.
 - Belgiumban 2012-ben a PubliMail kezdeményezésére indult vizsgálat az inkumbens, a Bpost ellen nagy feladóknak és konszolidátoroknak történő diszkriminatív kedvezménynyújtás miatt. A Bpost viselkedését versenyellenesnek találták és 37,4 millió € büntetéssel sújtották¹⁶.

10 Az eset hivatkozása: OLG Düsseldorf VI-U (Kart) 17/08 Deutsche Post (WIK 2013c)

11 Az eset hivatkozása: 52/2010 Direct Marketing e.a./ Romanian Post (WIK 2013c)

12 Az eset hivatkozása: A441 Poste Italiane (WIK 2013c)

13 Az eset hivatkozása: A413 TNT/Poste Italiane (WIK 2013c)

14 Az eset hivatkozása: A438 Selecta/Poste Italiane (WIK 2013c)

15 Az eset hivatkozása: BringCityMail/Posten; Market Court 2011/14 Bring CityMail/Posten (WIK 2013c)

16 Az eset hivatkozása: 2012-P/K-32 Publimail/bpost (WIK 2013c)

- Dániában 2012-ben vizsgáltak egy esetet, melyben az inkumbens a szelektíven nyújtott kedvezményt nagy szupermarket láncoknak. A Post Danmark-ot elsőfokon elítélték, azonban többszöri fellebbezés után az eset az Európai Bírósághoz került, aki kimondta, hogy a szelektíven alkalmazott alacsony árak önmagában nem versenykorlátozóak, csak akkor, ha mellé bizonyíthatóan kizorító szándék társul. Ebben az esetben utóbbit nem találta bizonyítottnak az Európai Bíróság, így a dán inkumbenst végül felmentették.
- A magyar versenyhatóság a címzetlen reklámküldemények piacán indított vizsgálatot a Magyar Posta ellen kizorító árazás miatt, és bár a megállapította, hogy az árak gyakran költség alattiak, nem talált bizonyítékot ennek kizorító hatására.
- árprés
 - Spanyolországban 2011-ben kezdeményezett az Unipost vizsgálatot a Correos-szal szemben az intézményi fogyasztók esetében alkalmazott árazási gyakorlata miatt.
 - Németországban 2012-ben indult vizsgálat a Deutsche Post-tal szemben a nagytételben feladókkal szemben alkalmazott árazási gyakorlata miatt¹⁷.
- felfaló árazás
 - Spanyolországban 2003-ban indítottak vizsgálatot az inkumbenssel szemben a nagyfogyasztók szegmensében alkalmazott árazási gyakorlata miatt. A spanyol versenyhatóság megállapította a kizorító szándék tényét és 4,8 millió €-ra büntette az inkumbenst¹⁸.
 - Olaszországban a korábban már említett 2011-es esetben a szelektív kedvezménynyújtás mellett ragadozó árazást is alkalmazott az inkumbens – az olasz versenyhatóság megállapítása szerint kizorító szándékkal. A Poste Italiane 39,4 millió €-s büntetést kapott¹⁹.
 - Hollandiában 2012-ben folytattak vizsgálatot az inkumbenssel szemben kizorító szándékú árdiszkrimináció, felfaló árazás, hosszú távú versenykorlátozó megállapodások tárgyában. A holland versenyhatóság a kizorító szándékot nem találta bizonyítottnak, így a panaszt elutasította²⁰.
- alapvető fontosságú eszközökhöz való hozzáférés akadályozása

17 Az eset hivatkozása: S/037/11 Unipost /Correos (WIK 2013c)

18 Az eset hivatkozása: VATC/2458/03 ASEMPRE/Correos (WIK 2013c)

19 Az eset hivatkozása: A413 TNT/Poste Italiane (WIK 2013c)

20 Az eset hivatkozása: 6207 Sandd/PostNL (WIK 2013c)

- Spanyolországban 2011-ben indítottak vizsgálatot az inkumbenssel szemben, mert felmerült, hogy olyan gyakorlatot folytat, mellyel akadályozza alternatív postai szolgáltatók hozzáférését a megosztási kötelezettség alatt álló postai infrastruktúrához²¹.
- Luxemburgban 2012-ben hasonló okból folytattak vizsgálatot az inkumbenssel szemben. Ott bizonyítottanak találták a kizorító szándékot és az inkumbenst kötelezettségvállalásra kötelezték²².
- Németországban több alkalommal is indult vizsgálat a Deutsche Post-tal szemben alapvető fontosságú eszközhez való hozzáférés akadályozása gyanújával. 2011-ben az volt a vád, hogy az inkumbens akadályozza a természetes személyek azonosítására szolgáló Postident alkalmazás használatát a versenytársaival számára. 2013-ban az volt a vizsgálat tárgya hogy miután a Deutsche Post felvásárolt a szortírozó rendszerek tervezésével és szortírozással foglalkozó vállalatot, a Compador-t, többféle módon akadályozta egy német konszolidátor vállalatot, a PostCon-t, hogy igénybe vegye a Compador szolgáltatásait.

A kizorító stratégia további eleme lehet a lobbizás a minél szigorúbb egyetemes szolgáltatási szabályozásért nemzeti szinten. Erre vonatkozóan konkrét források nem találhatók, az erre való következtetés a megvalósult szabályozás szigorúsága a kizorító stratégia léte közötti összefüggés alapján lenne lehetséges. A versenyügyekben történő elmarasztalások és az egyetemes szolgáltatás szigorúsága azonban nem mutat érdemi korrelációt az európai országokban.

A kizorító jellegű piaci magatartás gyanúja a legtöbb tagállam esetében felmerült már, mindeddig azonban csak a következő tagállamok esetében született versenyhatósági elmarasztalás: Belgium, Németország, Spanyolország, Franciaország, Olaszország, Luxemburg, Svédország, Románia.

5. 2. 4. Az inkumbens stratégiák összefoglalása

Az alábbi táblázatban foglaljuk össze az általunk készített besorolást arra vonatkozóan, hogy az egyes tagállamokban milyen jellemző stratégiát követnek az inkumbensek.

21 Az eset hivatkozása: S/034/11 Ass/Correos (WIK 2013c)

22 Az eset hivatkozása: 2012-E-07 Dintec / P&T (WIK 2013c)

3. táblázat: Tagállamok besorolása a jellemző inkubens stratégia alapján

	ország	teljes piacnyitás	domináns stratégia	egyetemes szolgáltatási kör kiterjedtsége	kiváró	expanzív	kiszorító
2011 előtt liberalizálók	FI	1991	expanzív	3		•	
	SE	1993	expanzív, kiszorító	4		•	•
	UK	2006	expanzív	8		•	
	DE	2008	expanzív, kiszorító	6		•	•
	EE	2009	kiváró	6	•		
	NL	2009	expanzív	6		•	
2011 előtt a piac jelentős részét liberalizálók	ES	2011	kiszorító	3			•
	IT	2011	expanzív, kiszorító	6		•	•
	SI	2011	kiváró	7	•		
2011-ben liberalizálók	BE	2011	kiszorító	6			•
	AT	2011	expanzív	8		•	
	BG	2011	kiváró	6	•		
	DK	2011	expanzív	8		•	
	FR	2011	expanzív, kiszorító	8		•	•
	IE	2011	kiváró	5	•		
	PT	2011	kiváró	7	•		
2013-ben liberalizálók	CY	2013	kiváró	5	•		
	CZ	2013	kiváró	7	•		
	EL	2013	kiváró	6	•		
	HU	2013	expanzív	7		•	
	LT	2013	kiváró	4	•		
	LU	2013	kiszorító	6			•
	LV	2013	kiváró	7	•		
	MT	2013	kiváró	8	•		
	PL	2013	kiváró	5	•		
	RO	2013	kiszorító	6			•
	SK	2013	kiváró	7	•		

Forrás: Paradoxs

5.3. Az állam és a postai inkumbensek viszonya

A postai piacok liberalizációjának eredményességére, illetve a postai inkumbensek által követett stratégiák kialakítására is döntő befolyása van az állam és a postai inkubens vállalat viszonyának, a köztük lévő formális és informális összefonódásoknak, valamint a függőségi és érdekeltségi viszonyoknak. Ez az aspektus kulcsfontosságú a liberalizációs folyamat és az inkubens stratégiák sikeressége szempontjából egyaránt, hiszen a mindenkori állam postai piacnyitással kapcsolatos alapvető attitűdje ennek a viszonynak is függvénye. Az állam postai inkumbenssel kapcsolatos érdekei közvetlenül tükröződhetnek

a jogszabályi környezet kialakításában, de akár a szabályozói és a piacfelügyeleti funkciók ellátásán keresztül is, ha ezek az állami feladatok nem a mindenkori kormányzattól független szervezetek keretében vannak megszervezve. Az érintett szervezetek független működés pedig a tagállami gyakorlat alapján kevésbé mondható gyakori szituációnak²³.

A bevezetőben bemutatott koncepcionális kerettel összhangban az állami érdekek – a szélesebb közjót képviselő szabályozási értékrend mellett – további mechanizmusokon keresztül is megjelennek.

Az elsődleges és legfőbb kötelék az állam és a postai inkumbensek között a tulajdonosi viszony. Ahogy láttuk korábban az európai postai inkumbensek 93%-a többségi állami tulajdonban van (74% esetében a részesedés 90% feletti). A tagállamok döntő többségében tehát a mindenkori államnak a tulajdonlásból fakadó speciális gazdasági érdekeltségei is fűződnek a postai inkumbensekhez. Ilyen érdek, hogy az inkumbens vállalat ne legyen veszteséges, hiszen az finanszírozási igényt támaszthat.

A gazdasági érdeken túl az állam elemi politikai érdeke, hogy a postai inkumbens címlistáihoz közvetlen hozzáférése legyen. További szociális érdekekkel fűzi az államot a postai inkumbensekhez az a tény, hogy ezek a vállalatok jellemzően a tagállamok legnagyobb foglalkoztatói között vannak.

A viszonyrendszer érdekessége, hogy az állami érdekek adott esetben egymásnak ellentmondóak is lehetnek: például egy költségcsökkentést célzó technológiai fejlesztés következtében szükségessé váló létszámleépítés olyan politikai következményekkel járhat, melyet a mindenkori kormányzatok nem szívesen vállalnak be.

Az állami érdekek annál erősebben tudnak befolyással lenni a postai piacok működésére, minél gyengébb a szabályozó hatóság, a versenyhatóság és egyéb piacfelügyeleti funkciók függetlensége a mindenkori kormányzattól. Ennek a befolyásnak a mérésére gyakran alkalmazott indikátor, hogy az egyes intézmények vezetőit ki nevezi ki, hogy az egyes intézmények mekkora saját büdzséből gazdálkodnak. Ezek azonban nem ragadják meg igazán azt az informális befolyást, ami a valóságban összekötheti ezeket az intézményeket.

23 A WIK 2013-as nemzetközi felmérése alapján 27 tagállamból 17-ben a postai ügyekért felelős minisztériumnak közvetlen befolyása van a postai ügyek szabályozó hatóságának élén lévő vezető kinevezésére.

5. 3. 1. A jogi és szabályozási környezet

Az EU tagállamok jelentős részében az egyetemes szolgáltató vállalat tulajdonosi jogait a korábbi modellnek megfelelően a postai ügyekért felelős minisztérium gyakorolja és/vagy a postai törvényhozás és a postai ügyek hatósági tevékenységei nem függetlenek egymástól. A formális kapcsolat a következő kapcsolódásokban áll (WIK 2013b):

- NRA vezetőjének kinevezése
- NRA költségvetésének ellenőrzése
- miniszteri útmutatás vagy jóváhagyás az NRA döntéshez
- adatgyűjtési jog

Ezek az összefonódások befolyásolják a postai törvényhozás pártatlanságát és/vagy korlátozhatják a piaci versenyt. A tagállamok mintegy felében engedély kell a piacra lépéshez, azonban ezekben a tagállamokban nincs aktívan működő engedélyes a piacon, ami jól mutatja, hogy a belépés lehetősége közel sem jelenti a belépési kísérletek eredményességét.

A tagállamok dönthetnek a postai infrastruktúra (címlista, kézbesítési postaládák, visszaküldés szolgáltatás) megosztásának előírásáról, előírhatja az inkumbens downstream szolgáltatásának megosztását, és meghatározhat csak a postai szektorra vonatkozó speciális munkaügyi szabályozást (WIK 2013b). Ezek a szabályozások részletszabályaikban összességében lehetnek a liberalizáció folyamatot támogató, vagy éppen lassító hatásúak egyaránt.

Az állami támogatásokkal kapcsolatos problémák folyamatosan jelen vannak a postai piacokon. Ezek egy része tolerálható a liberalizációs folyamatban, ilyenkor a diszkrimináció-mentesség kritériumának rögzítése és betartatása igényel odafigyelést, de a tiltott támogatások jelenléte is meghatározó ezen a területen.

Az egyetemes szolgáltató gyakran kap ÁFA-mentességet, ebben az esetben ezt az alternatív szolgáltatóknak is meg kell kapniuk. Gyakori probléma még az egyetemes szolgáltatók túlkompenzálása. Ilyen eset volt Belgiumban az 1992-2010 közötti időszakra vonatkozóan, mely végül 417 millió € visszafizetési kötelezettséggel járt²⁴. Németországban nyugdíj kedvezmény, és magas szabályozott ár miatt indult eljárás²⁵, míg Franciaországban korlátlan állami garancia miatt, mely végül a lehetőség megszüntetésével zárult (WIK 2013c)²⁶.

24 Az eset hivatkozása: SA.14 588 (1992-2010) (WIK 2013c)

25 Az eset hivatkozása: C 36/07 (WIK 2013c)

26 Az eset hivatkozása: C 56/07 (WIK 2013c)

5. 3. 2. A liberalizáció korlátozott eredményességének okai

Ahogy láttuk az eddigiekben, az Európai Unió tagállamainak többségében a teljes piacnyitás mindeddig nem hozott nagy volumenű változást a piacszerkezetben a postai piacokon. Felmerül a kérdés, hogy ez az eredmény minek köszönhető: a sikeres inkumbens stratégia, vagy iparági sajátosság áll-e a háttérben? Ennek a visszafogott hatásnak az okaként az alábbi fontosabb tényezőket vehetjük figyelembe:

- a postai piacokra ható globális trendek, a piacok sajátosságai
- az inkumbens szolgáltatók stratégiai lépései

A globális trendek kapcsán a bevezető szakaszban már tárgyalt tényezők igen lényeges hatással lehetnek a liberalizációs folyamat eredményességére. Alapvető jelentőségű az a kihívás, ami a postai szolgáltatásokat éri egyrészt az e-helyettesítés folyamatos erősödésével, másrészt a tartósan fennálló semleges, vagy negatív makrogazdasági környezettel. Ezek a folyamatok jelentős és tartós csökkenést hoztak a postai termékek – elsősorban is a levélküldemények – volumenének alakulásában, amely nem kedvez a virágzó versenypiac kialakulásának.

Ahogy már korábban bemutattuk, igen jelentős tényező emellett az, hogy az állam tulajdonos, szabályozó és közvetlen politikai érdekeltségei kapcsán több olyan cél is felmerülhet, mely alapján nem áll közvetlen érdekében az intenzív verseny megvalósulása a postai piacon. Számtalan eszköz áll rendelkezésére ahhoz, hogy a szigorú piacra lépési feltételek, kedvezőtlen (durvább esetben akár diszkriminatív) szabályozási környezet révén csökkenthető, vagy akár teljesen megelőzhető legyen a verseny.

A másik nagy csoportba az inkumbens postai szolgáltatók stratégiai lépései tartoznak, melyek elsődleges célja a piaci pozíció védelme. Ezek között számos olyan eszköz van, amely kifejezetten a piac kialakulásának ösztönzése irányába hathat, így pl. azok a stratégiák, amelyek a tartós versenyelőnyök kialakításához, fenntartásához tartoznak, vagy a tevékenység földrajzi, vagy más iparágak irányába való kiterjesztését célozzák.

Annak eldöntéséhez, hogy mely tényezők állnak az eddigi eredménytelenség háttérében komolyabb, empirikus alapú statisztikai elemzésre, illetve az egyes tagállamok szereplőivel folytatott mélyebb adatgyűjtésre van szükség, melyek meghaladják ennek a kutatásnak a kereteit. Egy ehhez kapcsolódó hipotézis lehet, hogy a liberalizáció foka alapvetően a tagállamok intézményrendszerének és érintett szereplőinek általános attitűdjeivel függ össze, tehát nem specifikusan a postai szektor sajátosságai befolyásolják a megvalósuló állapot kialakulását.

A kérdés mélyebb elemzése nélkül egy egyszerűbb hipotézissel vizsgáltuk meg ezt a kérdést, összehasonlítva a postai piacnyitás eredményeit a tagállamok vasúti szektorban végrehajtott liberalizációjának eredményeivel. Az összehasonlítás a következő gondolati kereten nyugszik:

- Egy tagállamon belül a hálózatos iparágak piacnyításának jogszabályi háttérét hasonló elvek alapján dolgozta ki a jogalkotó valamennyi szektorban. Az elvek hasonlóságát az egyes szektorokra vonatkozó uniós irányelvek mögött meghúzódó érték- és érdekezésszerűség is alátámasztja.
- A liberalizációs folyamat jogszabályi környezetét alakító törvényhozás és a liberalizált piacok működését felügyelő szabályozó hatóságok aktuálisan minden szektorban hasonló közpolitikai és politikai irányok alapján végzik a tevékenységüket egy tagállamon belül. Ezen túlmenően néhány tagállamban a vasúti és a postai piacok integrált szabályozó hatóság hatáskörébe tartoznak (ilyen például Észtország, Lettország, Luxemburg, Németország és Szlovénia), vagyis ezekben az országokban az érintett két szektor szabályozási környezete még inkább hasonlónak mondható.
- A liberalizált piacra történő belépések makrogazdasági környezete – mely meghatározza egy vállalkozás tervezhetőségét, növekedési lehetőségeit – aktuálisan szintén azonos a két érintett szektorban minden tagállamban.
- A gazdaságföldrajzi sajátosságok igen jelentősen befolyásolják mind a vasúti, mind a postai szektor működését, piaci sajátosságait, az adott ország népsűrűsége, közlekedési hálózata tekintetében ugyanúgy, mint a más országokkal való integráció, vagy szeparáció tekintetében.

Mindezek alapján azt gondoljuk, hogy ha egy tagállamban a vasúti szektorban és a postai szektorban végrehajtott piacnyitás eredményei jelentősen eltérnek egymástól, akkor annak az is lehet az oka, hogy az érintett ágazati inkumbensek eltérő érdekérvényesítő képességgel és lobbierővel tudtak fellépni saját piaci pozícióik védelme érdekében.

Az összehasonlításhoz a vasúti liberalizációs index eredményeit használtuk fel. Ezt a vizsgálatot utoljára 2011-ben készítette el az IBM Global Business Services (IBM GBS 2011). Az index célja, hogy összehasonlíthatóvá tegye az egyes tagállamok helyzetét, előrehaladását a liberalizáció megvalósításának folyamatában. A koncepció lényeges, hogy egy kompozit index egymagában próbálja integráltan számszerűsíteni a vasúti piacokon tapasztalható versenyhelyzet jellemzőit. Az ennek során figyelembe vett tényezők:

- a vasúti teherszállítás részesedése a közlekedési módok között 2008-ban
- a vasúti személyszállítás részesedése a közlekedési módok között 2008-ban
- új belépők száma

- új belépők piaci részesedése
- az új belépők piaci részesedésének változása az elmúlt időszakban
- inkumbens szervezeti struktúrája:
 - államtól való függetlenség mértéke
 - vertikális szeparáció mértéke
 - horizontális szeparáció mértéke
- piaci hozzáférés szabályozási rendszere
- szabályozó hatóság ereje
- hozzáférés megvalósulása:
 - információs akadályok
 - adminisztratív akadályok
 - működési akadályok

Az alacsony elemszám, illetve a postai területen hiányzó hasonló index nélkül a korreláció számítása nem lehetséges, ugyanakkor a LIB index értékeinek összevetés a postai jellemzőkkel lehetővé tesz egy egyszerűsített értékelést.

A LIB index átlagos értékeit csoportonként vizsgálva megállapítható, hogy a nagy szórás miatt a kisebb csoportokra nem tapasztalható látványos eltérés a 2011 után liberalizálódó országok alcsoportjaiban. Ugyanakkor a két legfontosabb csoport összehasonlítása alapján a 2011 előtt liberalizáló országok LIB index értékének átlaga 17,6%-al haladja meg a többi ország átlagát, amely arra utal, hogy a liberalizáció strukturális meghatározottsága mindkét szektorban hasonló elemeket is tartalmazhat.

4. táblázat: A vasúti liberalizációs index átlaga a postai liberalizáció egyes csoportjaiban

Csoport	LIB index átlagos értéke	LIB index átlagos értéke
2011 előtt liberalizálók	796	796
2011 előtt a piacok jelentősebb részét liberalizálók	664	677
2011-ben liberalizálók	702	
2013-ben liberalizálók	661	

Forrás: Paradoks IBM GBS, 2011 alapján

A következő táblázatban néhány piacszerkezetet jellemző információt mutatunk be az országokat LIB index szerint sorrendbe rendező formában. Ebben látható, hogy a sikereses belépések száma a LIB index értékével együtt csökken, ugyanakkor a kapcsolat nem látszik túlzottan erősnek. Az expanzív stratégiával jellemezhető országokban tipikusan magasabb a LIB index értéke, ami szintén arra utal, hogy az egyedi piaci helyzeten túl releváns tényező lehet a verseny mértékében az általános szabályozási hozzáállás és a konkrét piacokon kívüli egyéb strukturális elemek szerepe.

5. táblázat: Az egyes országok adatai a vasúti liberalizációs index szerint rendezett sorrendben²⁷

Ország	LIB index értéke (2011)	Összes engedélyeztetési eljárás (2010-12)	Aktív új belépők száma (2012)	Inkumbens stratégiája
SE	872	90	1	expanzív, kizorító
UK	865	63	5	expanzív
DE	842	4203	600	expanzív, kizorító
DK	825	11	1	expanzív
NL	817			expanzív
AT	806	9	3	expanzív
BE	753	0	0	kizorító
CZ	738			kiváró
SK	738	-	-	kiváró
IT	737	977	-	expanzív, kizorító
PT	737	37	-	kiváró
PL	737	-	3	kiváró
EE	729	3	1	kiváró
RO	726	1103	-	kizorító
BG	718	14	-	kiváró
SI	672	13	4	kiváró
HU	658	0	0	kiváró
FI	655	1	0	expanzív
FR	612	83	0	expanzív, kizorító
EL	592	6	0	kiváró
LT	592	39	0	kiváró
LV	587	-	-	kiváró
LU	585	0	0	kizorító
ES	583	733	-	kizorító
IE	467	2	-	kiváró

Forrás: Paradoxs WIK, 2013b és IBM GBS, 2011 alapján

²⁷ Ciprus és Málta a vasúthálózathányában nem kapott értékelést, így ebbena táblázatban nem szerepel.

5.4. Inkumbens stratégiák a korai liberalizáló országokban

Ebben a fejezetben azoknak a tagállamoknak a példáin keresztül mutatjuk be a legtipikusabb inkumbens stratégiákat, melyek az uniós direktívák által meghatározott menetrend előtt megnyitották valamennyi postai szegmensüket az új belépők előtt. A liberalizációs folyamatban való előrehaladottság okán ezeknek a tagállamoknak a példái benchmark-ként szolgálnak arra vonatkozóan, hogy milyen eredmények várhatóak azokban a tagállamokban, melyek csak 2013-ban jutottak el a teljes piacnyitáshoz – így Magyarországnak is. Arra vonatkozóan is értékes tapasztalatok gyűjthetők ezekből az esetekből, hogy az egyes inkumbens stratégiák milyen eredményekkel járhatnak közép és hosszú távon. Az alábbi öt ország esete változatos inkumbens stratégiákat vonultat fel – gazdagítva ezzel az értékelhető tapasztalatok körét.

5. 4. 1. Svédország²⁸

1993-ban első volt az Európai Unióban, aki valamennyi postai piacát megnyitotta az alternatív postai szolgáltatók előtt. Bár általában pozitív példaként emelik ki, az új belépők helyzete itt sem volt egyszerű: egyetlen alternatív szolgáltató, a Bring CityMail tudott tartósan az egyetemes postai szolgáltatások piacán megmaradni. Azonban ő is 15 év alatt csupán 10%-os piaci részesedést tudott kihasítani a volumenből (üzleti szempontból a B2C a legfontosabb szegmensük, de emellett a svéd háztartások 54%-át szolgálták ki 2009-ben). A megkapaszkodás nehézségét jelzi, hogy 15 év alatt kétszer ment csődbe a vállalat.

Az inkumbens a piacnyitást rögtön a költségstruktúrájának átszervezésével kezdte, majd egy ügyfélközpontú szolgáltatásnyújtást alakított ki (többek között transzparens ügyfél-elégedettség mérést vezettek be). Továbbá a tarifák átalakításával a területi alapú árképzést is megszüntették.

A Posten az elektronikus postai szolgáltatások terén is megjelent – a magas internet penetrációval rendelkező országban igen népszerű ePostboxen szolgáltatásuk, ami részben levelek elektronikus érkeztetését teszi lehetővé, továbbá számlafizetési rendszerrel is össze van kapcsolva. Érdeemes megjegyezni, hogy az országban továbbra is magas a népszerűsége a papíralapú számláknak (még ha az esetek jelentős részében az elektronikus szolgáltatás kiegészítéseként is).

A piacot befolyásoló változás volt a dán postával való összeolvadás 2009-ben – az ezáltal létrejött, a dán és svéd állam 40-60%-os tulajdonában levő céget a PostNord holding irányítja.

²⁸ Az alfejezet megírása során forrásként használt irodalmak: PostNL (2014), WIK (2009 és 2013a), <http://www.posten.se>

A liberalizált piac egyik jellemzője, hogy a postai szolgáltatás terén dolgozók esetében kollektív szerződés van érvényben, ami által ugyanazok a feltételek vonatkoznak mind az inkumbensre, mind a versenytársakra.

A liberalizáció óta eltelt időszakban két fő versenyügy volt. Az egyik a svéd versenyhatóság vizsgálta, hogy a Posten kizorító árazást alkalmaz-e (a B2C levelek ára erősen zuhant, míg a bélyeg árak emelkedtek). A másik esetben pedig a Posten-t üzleti árazásának transzparenssé tételére kötelezték, tarifatablázatát az interneten nyilvánosságra kellett hoznia.

5. 4. 2. Finnország²⁹

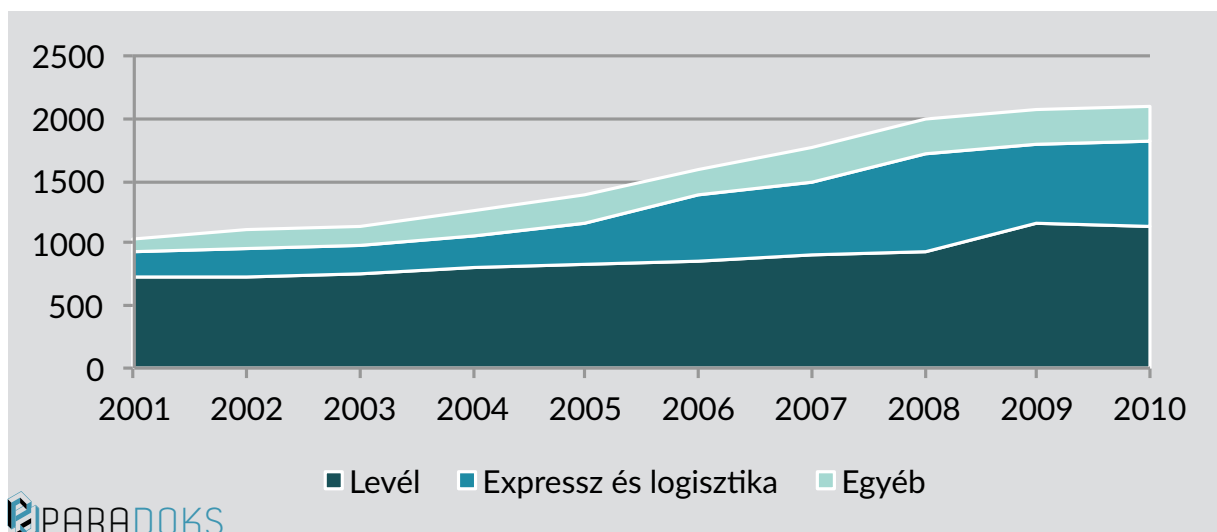
Finnország (akkor még nem az Európai Unió tagjaként) elsőként nyitotta meg piacát, 1991-ben. Ennek ellenére a belföldi levélpiacon a 100%-os állami tulajdonban levő inkumbens Itellának nem lett versenytársa. A vállalat telekommunikációs üzletága csak 1998-ban vált külön.

A piacra lépést számos jogszabály nehezíti. Nagyon erős licenz feltételeknek kell megfelelni. Ezek közé tartozik az az törvény, miszerint a csak városi területen szolgáltatóknak különadót kell fizetniük.

A levélforgalom volumene folyamatosan csökken, ugyanakkor a profit elsősorban erre támaszkodik. Az expressz és a logisztika terén mérsékelt bevételek vannak csak. Az inkumbens ezekre, valamint a digitális kommunikációs területekre fókuszál, továbbá európai és orosz piacok felé terjeszkedik. Ezen kívül a magas hozzáadott értékű megoldások üzletágát fejleszti.

29 Az alfejezet megírása során forrásként használt irodalmak: WIK (2009, 2011b és 2013a)

17. ábra: Inkumbens árbevétele üzletáganként, millió EUR



Forrás: Paradox WIK, 2011b alapján

5. 4. 3. Egyesült Királyság³⁰

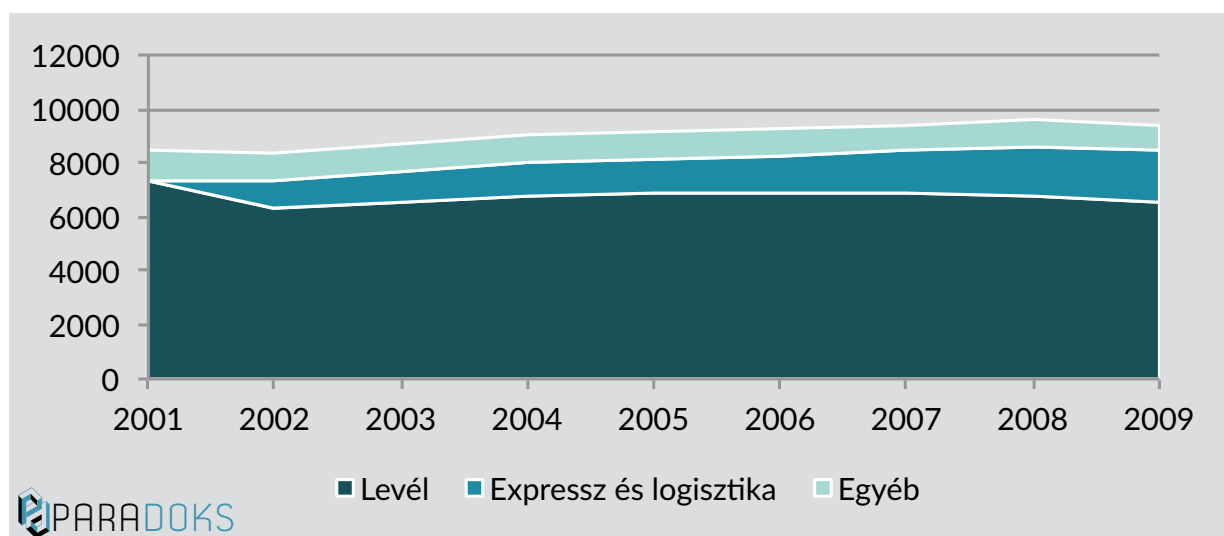
Az Egyesült Királyságban a piacnyitás 2003-ban kezdődött, amikor a tömeges levélküldemények piacát liberalizálták. Ezt követően az inkumbens, a Royal Mail downstream hozzáférést biztosított az új belépők számára. Ezt követte 2006-ban a teljes piacnyitás.

A downstream hozzáférés és az end-to-end (azaz a teljes szolgáltatási láncra vonatkozó) verseny kettőssége a mai napig központi topik a liberalizációs folyamat felügyeletét ellátó szerveknél. Az említett területeken a piacnyitás ellenére nem valósult meg a verseny (2008-ban 99,9%-át az inkumbens adta) és ezen keresztül a szolgáltatási díjak csökkenése sem jelent meg. Ugyanakkor a szabályozó szempontjából is óvatosság volt jellemző, mert a teljes szolgáltatási lánc versenye veszélyeztetheti a Royal Mail profitját, és ezen keresztül az univerzális szolgáltatást. 2011-ben az end-to-end területen is erősítették a versenyt, és egy új szereplő (a TNT) beengedésével vizsgálták a hatásokat. Mivel az eredmények pozitívnak bizonyultak, ezen a téren további (szabályozott) nyitás várható.

³⁰ Az alfejezet megírása során forrásként használt irodalmak: WIK (2009, 2011b és 2013a), <http://stakeholders.ofcom.org.uk/consultations/e2e-guidance/statement/>

Az inkumbens a piacnyitás után új árazási stratégiát vezetett be, többek között zóna-alapú árazással. Az ezen keresztül megvalósuló áremelés azonban bevételcsökkenés mellett valósult meg (a downstream hozzáférés versenye miatt). A piacnyítással elindult egy folyamatos modernizációs program. Ennek része a levélközpontok számának optimalizációja (amit az end-to-end verseny erősödése is indukál), valamint egyéb termékek bevezetése (pl. biztosítás).

18. ábra: Inkumbens árbevétele üzletáganként, millió EUR



Forrás: Paradox WIK, 2011b alapján

5. 4. 4. Németország³¹

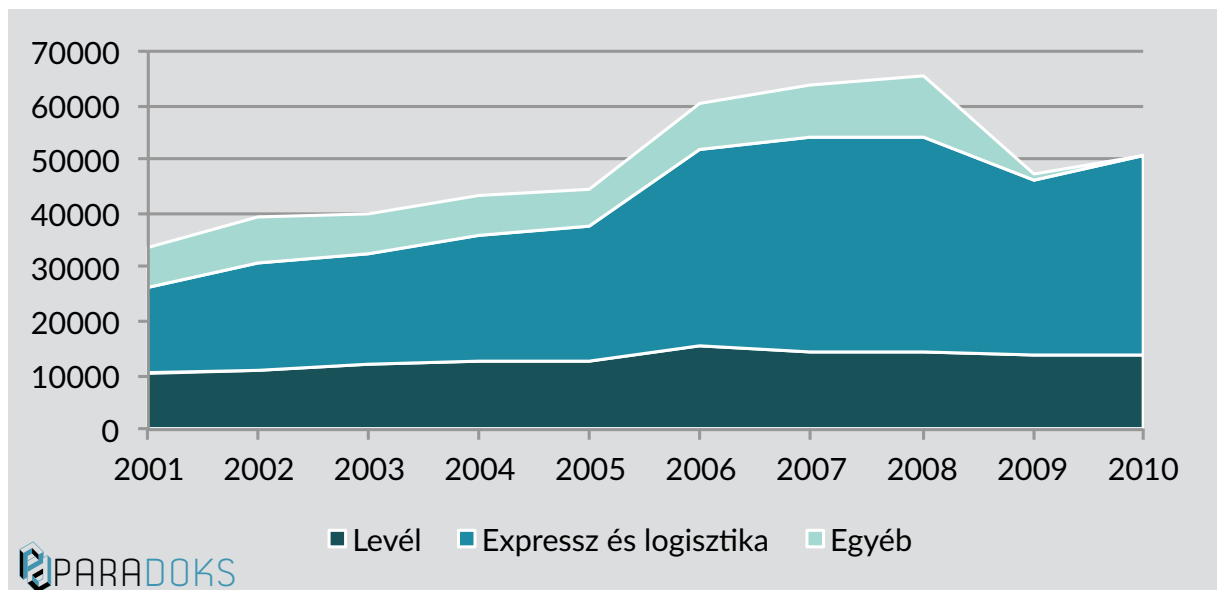
A német inkumbens, a Deutsche Post már a 2008-as teljes piacnyitás előtt is számos részpiacon kellett, hogy versenytársakkal szembesüljön. Ez főleg a magas hozzáadott értékű szolgáltatások terén (pl. garantált, egyéjszakás kézbesítés) működött. A teljes piacnyitás hatására főleg kis helyi postai engedélyesek léptek piacra. Ez azonban nem eredményezett nagyobb versenyt, sőt, a liberalizáció időszakában még csökkent is a versenytársak részesedése (egy hálózat távozása miatt, továbbá a Deutsche Post csökkentette üzleti tarifáit).

Az inkumbens működését segíti a kedvező jogszabályi környezet. Egyrészt a szektorspecifikus minimálbér, másrészt az (Európai Unió által vitatott) egyetemes szolgáltatási termékekre vonatkozó ÁFA-mentesség.

31 Az alfejezet megírása során forrásként használt irodalmak: WIK (2009, 2011b és 2013a)

Ebben a stabilnak mondható piaci helyzetben az iparág általános kihívásaira igyekszik válaszolni a Deutsche Post. A domináns pozíció fenntartása mellett a (globális) logisztikai szolgáltatói szerep, valamint az e-szolgáltatások állnak a középpontban. Az inkumbens helyi szintű kis postai szolgáltatókkal is stratégiai partnerségre törekszik.

19. ábra: Inkumbens árbevétele üzletáganként, millió EUR



Forrás: Paradoks WIK, 2011b alapján

5. 4. 5. Hollandia³²

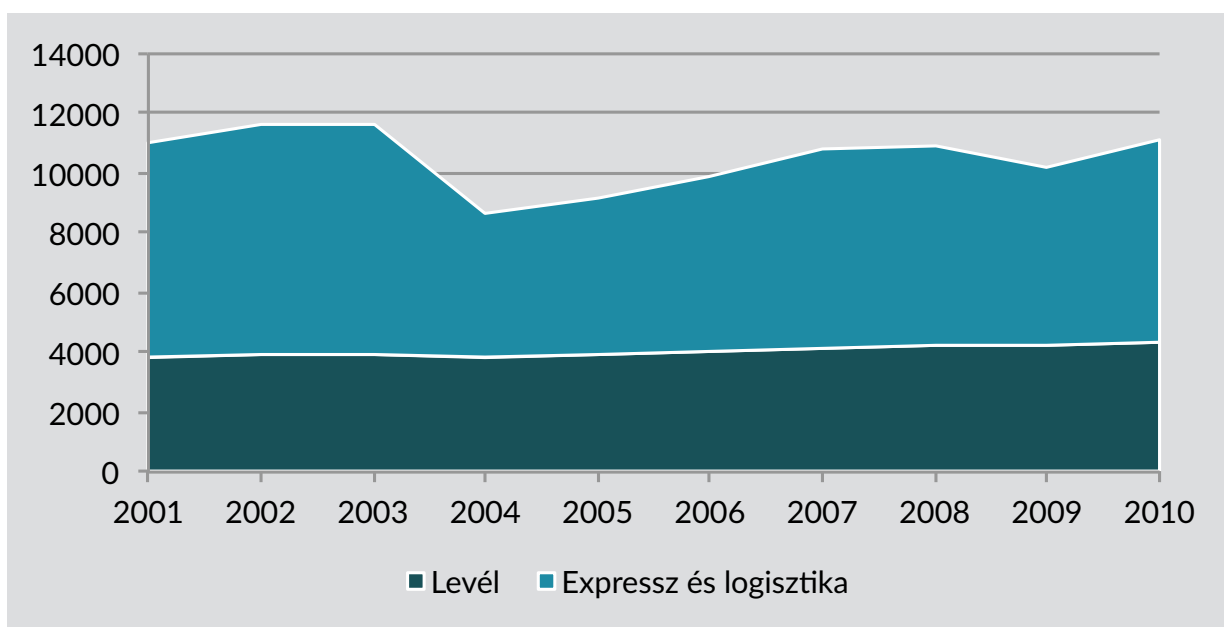
Hollandia esetében 2009-ben következett be a teljes piacnyitás, amit megelőzően már létezett verseny a címzett reklámküldemények, valamint a lapkézbesítés piacán. A 2009-es teljes piacnyitást mérsékelt várakozások előzték meg. Ennek oka egyrészt az elektronikus alternatívák folyamatos térnyerése volt (magas holland penetráció mellett). Másrészt a gazdasági helyzet sem alakult kedvezően. Ebben az időszakban a két fő versenytárs a Sandd és a (Deutsche Post tulajdonában levő) Selektmail voltak. Ők alacsony költségmodellel léptek piacra és országos kézbesítő hálózatot működtettek. 2011-ben a Sanddba olvad a Selektmail, és ezzel ő lett a legjelentősebb címzett reklámküldemény és lapkézbesítő szegmensben.

Az inkumbens, a TNT néven végzi postai szolgáltatását. Az eredeti vállalatot még 1994-be privatizálták. Ezt több akvizíció, és a tevékenység diverzifikálás követte. Nincsen állami tulajdonban, 2006-ban teljes egészében privatizálták. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy kevésbé függ a hazai piactól, sikeresen lépett nemzetközi porondra.

³² Az alfejezet megírása során forrásként használt irodalmak: WIK (2009, 2011b és 2013a)

A nagyon erős hazai verseny (és a nemzetközi szinthez mérten igen jelentős volumencsökkenés) miatt már 2001-től kezdve folyamatos átszervezés jellemző az inkumbensre. Jelentősen tudták csökkenteni költségeiket, 2002-től kezdve pedig folyamatosan átalakították a foglalkoztatásukat, és a kézbesítői hálózatot részmunkaidős foglalkoztatási helyé alakították. 2007-ben újabb átszervezési-elbocsátási hullám indult, az elmúlt években pedig a postahivatalok számát redukálták jelentősen. Mindezt azonban a szakszervezetekkel együttműködésben, a szociális hatásokat végig szem előtt tartva hajtották végre. Részben ez is az oka, hogy a postai szolgáltatást szabályozó 2009-es törvény szigorú előírásokat tartalmaz a területre vonatkozó foglalkoztatásra nézve, és kollektív szerződés van életben.

20. ábra: Inkumbens árbevétele üzletáganként, millió EUR



Forrás: Paradoks WIK, 2011b alapján

6. A magyar posta stratégiai válaszai a liberalizációra

6.1. Kihívások

A Magyar Posta a 2013-as liberalizációval párhuzamosan hagyományos piacainak csökkenésével, átalakulásával szembesül. Ezekre a kihívásokra a vállalat évek óta aktívan próbál különböző válaszokat adni.

A piac átalakulása kapcsán a legjelentősebb fenyegetés a levélpiac stagnálása, vagy potenciális csökkenése, ugyanis ma is erről a területről származik a posta bevételeinek körülbelül fele, 2012-ben 49,7% (Magyar Posta 2013). Ez a hatás megjelenik a lakossági piacon, melyet főképp az átalakuló kommunikációs szokások befolyásolnak, azonban a bevételek alakulása szempontjából sokkal jelentősebb a vállalati feladók piaca, amelyek a gazdasági válság hatására egyre inkább megpróbálták visszafogni a postai költségeket.

A második legjelentősebb bevételt, a bevétel körülbelül egynegyedét (2012-ben 24,4%-ot) a pénzforgalmi szolgáltatások jelentik (Magyar posta 2013). A technológiai trendek itt is a piac szűkülését vetítik előre, azaz a sárga csekkek helyett az elektronikus banki átutalások és az online fizetés elterjedését, azonban az elmúlt években érdemi visszaesés még nem történt ezen a területen.

Ezzel szemben a csomagküldés piaca az elektronikus vásárlás folyamatos fejlődésének köszönhetően dinamikusan növekszik, ez azonban a Magyar Posta bevételeinek – annak ellenére, hogy évente 10% feletti növekedést mutat – továbbra is csak kisebb részét jelenti (2012-ben alig 5,6%-át). Szemben az előző két piaccal, a csomagpiacon a Magyar Posta intenzív piaci verseny keretei között működik, a legnagyobb forgalmat bonyolító szolgáltatóként, 2011-ben 29%-os részesedéssel (Rajnai 2012).

6.2. Stratégiai válaszok

6. 2. 1. Új piacokra való belépés a meglévő infrastruktúrára építve

A meglévő piacok potenciális szűkülése következtében a Magyar Posta számos kísérletet tett más piacok irányába való terjeszkedésre még a liberalizáció megindulása előtt. Ezek különböző mértékben használták ki a vállalat meglévő erőforrásait, és a kísérletek egy része időközben sikertelennek bizonyult. Rajnai Zoltán vezérigazgató-helyettes 2012-es előadásában két fő terjeszkedési irányt emelt ki: a telekommunikáció és a pénzügyi szektor irányát, azonban ezeken kívül más irányokban is történtek fejlesztések.

A telekommunikációs és a postai szektor kialakulása történelmileg összefonódik. Ha csak a közelmúltat tekintjük, a távbeszélő szolgáltatást Magyarországon is a Magyar Posta nyújtotta a MATÁV 1990-es kiválásáig. A távközlési szektor önálló fejlődése nyomán azonban a postai szolgáltatások és a távközlési szolgáltatások között mára kevés szinergia maradt, például a posták tipikusan nem rendelkeznek releváns távközlési infrastruktúrával. Ennek ellenére más országokban is találhatunk példákat arra, hogy a postai piacok csökkenése következtében a több perspektívával rendelkező távközlési szektor irányában terjeszkedtek a posta szolgáltatók. Ezek például Franciaország, Olaszország, Írország és Portugália postai szolgáltatói, melyek virtuális mobilszolgáltatókként jelentek meg a piacon. Ezek közül a legsikeresebb az olasz inkumbens, amely 2,4 millió ügyféllel rendelkezik, míg Franciaországban 550 ezer, Írországban 140 ezer, Portugáliában 70 ezer előfizetője van a szolgáltatásnak (Greening et. al. 2013). A posták fő erőforrása ezen a piacon az ügyfélelérés (postahivatalokban és a kézbesítők által), illetve a megbízható márkanév.

A telekommunikációs piacra történő belépést a Posta már 2009-ben megkísérelte a Vodafone-nal kötött nagykereskedelmi szerződés segítségével Postafon néven indított szolgáltatással. Az indulás után, 2010-ben mindössze 10 ezer ügyfelet sikerült szerezni, a szolgáltatás tehát megbukott. A szolgáltatás effektív megszüntetésére 2014 márciusában került sor, a megmaradt ügyfeleket a Vodafone vette át.

Újabb, nagyobb léptékű kísérlet történt 2011 végén, amikor a Magyar Posta 10%-os részvételével létrejött, három állami vállalatból álló konzorcium (Magyar Posta Zrt., az MFB InvestZrt. és a Magyar Villamos Művek Zrt.) megpályázta a negyedik mobilszolgáltató részére kiírt frekvencia tendert, és 2012 januárjában meg is nyerte azt. Az NMHH döntését azonban eljárási szabálytalanságokra hivatkozva bíróságon megtámadta a másik három mobilszolgáltató, melynek következtében a 2012 szeptemberében a Fővárosi Törvényszék hatályon kívül helyezte az NMHH döntését, melyet a Kúria 2013 februárjában helyben hagyott, így az új szolgáltató nem vehette használatba az elnyert frekvenciát. Összességében tehát a távközlési piacra történő belépést mint stratégiát mindeztáig sikertelennek tekinthetjük.

A második stratégiai irány a pénzügyi szolgáltatások piacán történő megjelenés. A Magyar Posta jelenleg a 2009-es szabályozás értelmében pénzforgalmi szolgáltatásokat nyújt saját jogon ügyfeleinek, azaz többek között készpénz átutalási megbízásokat (sárga csekk), kifizetési utalványokat, belföldi postautalványokat, nyugellátási utalványokat, készpénzfelvételi utalványokat, POS terminálon keresztüli készpénzfelvételt. A forgalom jelentős részét ezek közül a sárga csekkek jelentik, a második legnagyobb forgalmat jelentő kifizetési utalvány (a nyugellátási utalványhoz hasonló, elsősorban a MÁK által igénybe vett, címzett részére postai kézbesítő által kifizetett utalvány) ennek kevesebb,

mint ötöde, a harmadik legnagyobb tétel, a nyugellátási utalvány körülbelül tizede (Turján 2009). Hitelintézeti tevékenységet (betétgyűjtés és hitelnyújtás) saját jogán nem végezhet. Két leányvállalata, a Magyar Posta Befektetési Zrt és a Posta Biztosító (a Magyar Posta Életbiztosító Zrt. és Magyar Posta Biztosító Zrt.) révén továbbá befektetési és biztosítási szolgáltatásokat nyújt. A hitelintézeti tevékenységet a Magyar Posta közvetítőként végzi, melyben partnere hosszú ideig az Erste Bank volt. 2013 szeptemberében az Erste Bank azonban megszüntette a szerződést a Magyar Postával, feltehetően annak gyanúja miatt, hogy a Posta az FHB-val szeretne együttműködni a jövőben. Ennek következtében a Posta elvesztette a hosszú évek alatt gyűjtött ügyfélbázisát, kb. 90 ezer aktív ügyfelet (Brückner 2013). A feltételezést a Díjbeszedőre vonatkozó, ekkor már bejelentett közös Posta-FHB felvásárlási terv mellett a Posta és az FHB közötti 2013 júliusi stratégiai együttműködés alapozta meg, melynek keretében a felek megállapodnak, hogy az FHB 50%-os részesedést szerez a Posta Befektetési Zrt-ben. Emellett a takarékszövetkezeti integráció 2013-as folyamatai, és ennek kapcsán a Takarékbank MFB és Magyar Posta kezében lévő többségi tulajdonának eladása a Magyar Takarékszövetkezet ZRt-nek (melynek tulajdonosai a takarékszövetkezetek és az FHB) szintén ebbe az irányba mutattak. A folyamatot megelőzték 2013 elején a Magyar Posta felsővezetésében történő változások, melyek során az új vezérigazgató és az egyik vezérigazgató-helyettes is az FHB-től érkezett (Népszabadság 2013).

A korábbi, Erste Bank megállapodás keretében működő, Posta branddel ellátott termékek kivezetésére a szerződés szerinti hat hónap után, 2014. március végén került sor. A várakozásoknak megfelelően ettől kezdve a postán az FHB bank befektetési termékei jelentek meg. A fejlemények alapján úgy tűnik, hogy a Posta a pénzügyi szektorban történő terjeszkedés kapcsán a 2012-ben megfogalmazott stratégiájában („saját jogon pénzügyi szolgáltatások nyújtása”) az új vezetés irányváltást hajtott végre. Ennek során a saját jogú szolgáltatások helyett egy Postát is tartalmazó erős pénzügyi csoport megalapítása történt meg, melyben a kiegyensúlyozott felek közötti együttműködésen van a hangsúly.

A távközlési és a pénzügyi szektor stratégiai irányai mellett további terjeszkedő lépések is megfigyelhetők. Az új piacokon való aktivitáshoz tartozik a postaboltok termékkínálatának szélesítése, és 2012-től a várakozó térben önkiszolgáló pultok felállítása, mely több, mint 300 postán valósult meg („boltban a posta” elnevezésű projekt). Az első tapasztalatok alapján nem hozott átütő sikert ez a projekt.

A kézbesítőhálózatra és az ezzel kapcsolatos fogyasztói bizalomra épít a mérőóra-leolvasási és díjbeszedési tevékenység megjelenése. A szolgáltatást 2011-ben tesztelték pilot jelleggel, és 2012-ben lépett a piacra a Magyar Posta. A 2012 decemberében kötött szerződések értelmében az ELMŰ-ÉMÁSZ és a TIGÁZ számára kezdték nyújtani ezt a szolgáltatást 2013-tól.

6. 2. 2. Új szolgáltatások a technológiai változásokra építve

A mérőóraleolvasási és a díjbeszedési piacra történő belépése után további jelentősebb lépést tett a piacon történő terjeszkedés kapcsán, amikor megvásárolta a Díjbeszedő Holdingot az FHB bankkal közösen. A tranzakció következtében a korábbi gáz és villanyóra leolvasás mellett a vízóra leolvasás piacán is érdekeltséget szerzett a Posta. Stratégiai szempontból viszont ennél fontosabb, hogy a felvásárlással a Posta részesedést szerzett a Díjnet Zrt-ben is, így csökkentve a sárga csekkes számlafizetés online helyettesítéséből származó kockázatot.

Az elektronikus számlabemutató és fizetés mellett másik nemzetközi technológiai trend a levelezés elektronikus helyettesítése kapcsán az elektronikus dokumentum előállítás és a hibrid levelek megjelenése. Hibrid levél alatt olyan küldeményt értünk, melynek során a dokumentumokat elektronikus adatokká alakítják, majd esetleg újra kinyomtatják. Az átalakítás és visszaalakítás mögötti racionalitás a papír fizikai utaztatásának kikerülésével nyerhető idő és költségmegtakarítás, mely azonban jelentősen függ az ország földrajzi adottságaitól. Külön fejlesztési irányzatot jelent ezeken belül az e-kormányzati szolgáltatások megjelenése, mely azon levelezést váltja ki, mely eddig elsősorban a hiteles átvétel és dátum, illetve biztonságos továbbítás iránti igény miatt történt fizikai úton. Ezek közül a Magyar Posta az elektronikus dokumentum előállítás piacán van jelen, és 2011-ben jelentős beruházásokat végzett a területen, melynek következtében bevétele 2012-ben 25%-kal növekedett (Magyar Posta 2013). A legújabb fejlesztési irány az e-kormányzati szolgáltatásokkal történő megjelenés. A projekt keretében a közigazgatás számára válik lehetővé hiteles kézbesítési szolgáltatás nyújtása, melyben a küldeményeket az ügyfél rendelkezése szerint személyesen vagy elektronikusan is kézbesíthetnek. A fejlesztés 2013 januárjában indult, és 3,25 milliárd forint EU támogatással valósul meg, várható befejezése 2014 júniusa. A projekttel kapcsolatban az indulással kapcsolatos sajtótájékoztatón kívül egyelőre nem érhetők el további információk.

6. 2. 3. Pozíció javítása meglévő piacokon, szolgáltatások fejlesztése

A csomagszállítás a Magyar Posta hagyományos piacainak egyike, melyen az elektronikus kereskedelem térnyerésével további növekedés várható. A csomagszállítás piacát – kivéve az egyetemes szolgáltatás körébe tartozó egyetemes postacsomagot – a régi postatörvény megnyitotta a piaci verseny számára 2009-ben, és a futárszolgálatok mellett számos cég lépett be és ért el növekedést expressz csomagszállítást kínálva. Ezek a szolgáltatások a Magyar Posta által kínált egyetemes postacsomagtól az ár mellett minőségi szempontból is eltértek. A két megkülönböztető minőségi elem a csomagok nyomon követési lehetősége és a szállítási időre vonatkozó garancia. A piaci lehetőséget a Magyar Posta is idejében felismerte, és már 2004-ben kialakította a logisztikai üzletágat, majd bevezette

az MPL márkanévet, nemzetközi, majd belföldi emelt szintű csomagszolgáltatásaiban, kezdetben a kis-és középvállalkozói szektor számára. A piacon a Magyar Posta logisztikai üzletága folyamatosan tudta növelni a részesedését, 2007-ben 20%-os részesedéssel rendelkeztek, 2008-ra átvették a piacvezető szerepet 25% körüli részesedéssel (Haszon 2012), melyet 2011-re 29%-ra növeltek. A piacon a lakossági fogyasztói igények egyre inkább megkövetelik a kézbesítés rugalmasságát. Ennek jegyében a Magyar Posta újabb fejlesztése 2012-től az átvételi pontok hálózatának kiépítése (PostaPont), melynek keretében mára 125 MOL benzinkútnál lehet átvenni a csomagot, melyek jelentős része 0-24 óráig biztosítja a csomag átvételének lehetőségét. Emellett jelenleg folyik olyan csomagautomaták tesztelése, melyek további nem időhöz kötött átvételi lehetőséget jelentenek majd.

A csomagkézbesítés során az MPL több éve korszerű informatikai eszközökkel támogatja a kézbesítést és a logisztikát (például PDA-k alkalmazása a logisztikában), a levélpiacon azonban ez csak részben mondható el. A küldeményfelvétel elektronizálását a Posta IPH (Integrált Postahálózat) informatikai fejlesztése tette lehetővé. E rendszer kapcsán kaptak gyakorlatilag a postai ügyintézők számítógépet a szükséges perifériákkal (vonalkód olvasó, szkennerek). A rendszert 2001 novemberétől kezdték bevezetni, először a 200 legfontosabb postán. Az ügyfélszolgálat egyszerűsítése (csak szkennelés és összesítés) mellett az elektronizálás a back office információáramlás szempontjából is fontos. Az informatikai hálózat teljes körű kiépítése azonban még hosszú ideig várat magára. 2012-ben ugyanis a postahivatalok fele továbbra is manuális technológiát használt az ügyfélszolgálatban, és kb. 1000 postahivatal floppy lemezek küldése által kommunikált a Posta Elszámoló Központtal (Magyar Posta 2012). A fejlesztések következő üteme az „Alap IT projekt”, mely mai szemmel nézve alapvető hálózati (web alapú) alapú szolgáltatásokat nyújt a résztvevő postahivatalokban. A projekt azonban ismét csak a postahivatalok egy részét érintette, a tervek szerint 2013 májusára készült el 898 postán (Németh 2012).

Ez a rendszer képezi tulajdonképpen a küldemények felhasználó általi nyomon követhetőségének alapját is. A Posta már 2005-re bevezette ezzel kapcsolatban az e-értesítő értéknövelt szolgáltatását (Lovászi 2010), azaz, hogy a feladó email vagy SMS értesítést kap a kézbesítés tényéről. Annak ellenére, hogy ez jelentős hozzáadott érték bizonyos esetben, a valós nyomon követésnek még csak egy részét valósítja meg. A mai napig érvényes, hogy a normál regisztrált (ajánlott) küldemények nem nyomon követhetőek a Postán, csak a nemzetközi, értéknyilvánított és utánvétes levelek esetében lehetséges ez. A nyomon követés a hálózat fenti hiányosságai miatt feltehetően nem kifejezetten pontos.

6. 2. 4. A levélpiacra történő belépés korlátozása

A levélpiacra történő belépés a szakértők és a nemzetközi tapasztalatok alapján nem a kis forgalmat bonyolító lakossági piacon várható, hanem a nagy üzleti feladók részpiacán, melyek a nagy, egyidőben és egy helyen feladott mennyiség miatt egyrészt olcsóbban kiszolgálhatók, másrészt a belépéshez szükséges beruházás jóval kisebb, ugyanis nem kell széleskörű felvevő infrastruktúrát kialakítani.

A piacra lépés megelőzésével kapcsolatban az egyik szükséges és üzleti szempontból is racionális lépés az árak költségekhez való igazítása, azaz az olcsóbban kiszolgálható területeken alacsonyabb árak érvényesítése. Ennek érdekében a posta 2012-ben be is vezette a területi alapú árazást az üzleti ügyfelek számára, megelőzendő a kézbesítés szempontjából előnyösebb helyek „kimazsolázását” (Magyar Posta 2013)

A másik stratégiai lépés a nagy ügyfelek esetében az értékláncban minél beljebb kerülés. Ez az elektronikus dokumentum előállítás piaca, azaz a megbízó számára például a számlalevelek vagy bérjegyzékek előállítása, melyek aztán kézbesítésre kerülnek. Abban az esetben, ha ez az informatikai rendszerek összekapcsolása miatt viszonylag jelentős beruházást igényel, akkor a váltási költségek miatt csökken az ügyfél elvesztésének későbbi veszélye. A dokumentum előállítást azonban nem kizárólag a Magyar Posta végezheti. A piacon a két legjelentősebb szereplő jelenleg a Magyar Posta és a Díjbeszedő Zrt, és ezen a piacon számos versenytársuk van. A szolgáltatás végzésére továbbá a megrendelők rendszerint pályázatot írnak ki, és a GVH vizsgálata azt állapította meg, hogy a piacra történő belépés nem ütközik különösebb nehézségekbe (GVH 2013), így ennek a stratégiának a jelentősége, eredményessége és a versenykorlátozó hatása vélhetően nem túl nagy. Jelentősebb cégspecifikus beruházást feltehetően az értékláncba történő még mélyebb beépülés jelenthet, így például az ügyfélnyilvántartás átvétele és közös számla kiállítása, melyeket például a Díjbeszedő nyújt jelenleg ügyfeleinek.

A levélpiacra már a 2013-as liberalizáció előtt történt egy sajátos belépési kísérlet, amikor egyes közszolgáltatók megkísérelték a számlalevelek postázását saját maguk bonyolítani. Ez a modell végül nem maradt fenn. Szintén ide kapcsolódik a liberalizáció utáni egyetlen belépési kísérlet, amikor az osztrák posta tulajdonában lévő Feibra Kft. nyújtott be engedélykérelmet 50 g alatti levelek kézbesítésére Budapesten és az agglomeráció területén. Hosszas vizsgálat után azonban a Nemzeti Média és Hírközlési Hatóság nem adta meg az engedélyt a postai szolgáltatások végzésére, az átlátható számviteli működés hiányosságára hivatkozva.

A Feibra Kft. elsősorban címzetlen reklámküldemények tervezésével és terjesztésével foglalkozik. A belépési kísérlet is illusztrálja azt, hogy a levélpiacra történő belépés nem a kiscsomag-szállítást végző cégek irányából várható, hanem a címzetlen reklámküldemény piac felől. Az expressz csomagszolgáltatás ugyanis lényegesen eltér technológiailag a levél feldolgozástól és terjesztéstől.

A Magyar Posta egyik azonosítható stratégiai lépése ezzel kapcsolatban a címzetlen reklámküldemények piacán minél jelentősebb pozíció megszerzése, és versenytársai (melyek megerősödésük és terjesztőhálózatuk megfelelő fejlesztése esetén esetleg a levélpiacon is megjelenhetnének) kiszorítása. Az ezzel kapcsolatos részleteket a GVH 2012-ben indított és közelmúltban lezárt eljárásából ismerhetjük meg, mely azt vizsgálta, hogy a Magyar Posta visszaélt-e az egyetemes postai piacokon meglévő erőfölényével annak érdekében, hogy a címzetlen reklámküldemény piacon versenytársait kiszorítsa (GVH 2012). A GVH végzésének indoklásában megtalálható, hogy ezen a piacon a Magyar Posta folyamatosan erősíteni tudta pozícióit – részesedése a 2008-as 22%-ról 2013-ra 30%-ra növekedett. Ugyanakkor ezen a piacon a piacvezető 2008-tól a Feibra Kft, melynek piaci részesedése 2013-ban 45%. A harmadik és negyedik jelentős szereplő a piacon a Pannon Lapok tulajdonában álló DMH, illetve a Lapterjesztő, mely azonban 2012 májusában úgy döntött, hogy kilép a címzetlen reklámküldemények terjesztésének piacáról. A GVH megállapítja, hogy 2008-2013 között a Magyar Posta által alkalmazott árak az időszak során a legtöbb versenytárásánál alacsonyabbak voltak, saját költségeihez viszonyítva pedig éves átlagban és a megrendelők jelentős száma irányában az átlagos teljes költség (ATC) alattiak voltak, sőt, számos ügyfél felé 2008-2013 között az árak nem érték el az átlagos elkerülhető költség (AAC) szintjét sem. Az árak azonban az átlagos változó költség (AVC) felett voltak. A GVH megemlíti, hogy versenyjogi értelemben AAC felett nem lehet keresztfinszírozásról beszélni, ugyanis:

„...a Magyar Postának kiépített rendszere van (nem kiskészben kötelezően végzendő) kézbesítési szolgáltatások nyújtásához, melynek felhasználásával végezheti (a teljes tevékenységéhez képest elenyésző mértékben) a címezetlen reklámküldemények kézbesítését. Ez pedig jelentős versenyelőnyt jelent számára, mert nem (vagy csak versenytársainál kisebb mértékben) kell megtérítenie áraiban az elkerülhető állandó költségeket. Ezzel összefüggésben az eljáró versenytanács utal arra, hogy a Versenytanács gyakorlata szerint „az adott szolgáltatásokhoz közvetlenül nem hozzárendelhető (közvetett) költség [értsd: nem elkerülhető állandó költség] tekintetében nincs olyan felosztási elv, amelytől való eltérés jogsértésre alapot adó, és így versenyjogilag kikényszeríthető lenne” (GVH 2012)

Ennek megfelelően a GVH versenytanácsa úgy találta, hogy nincs megfelelően alátámasztva a kiszorító árazás, így az eljárást megszüntette.

A fentiek alapján azonban gazdasági szempontból jól kirajzolódik a Magyar Postának az a stratégiája, hogy ezen a piacon agresszív árazást alkalmaz, azaz, hogy a címzetlen reklámok terjesztésében jellemzően olyan alacsony árat szab meg, melyben az ezt biztosító hálózat költségeit nagyrészt nem érvényesíti, hanem az ezzel kapcsolatos egyéb szolgáltatásokra terheli.

6. 2. 5. Az állam szerepe és érdekeltsége

A Feibra engedélykérelmének számviteli átláthatóságára való hivatkozással történő elutasítása kapcsán felmerül az állam érdekeltségének és a szabályozásnak a szerepe a levélpiacon liberalizációban. Ennek kapcsán érdemes áttekinteni, hogy a bevezetőben tárgyalt állami érdekeltségi viszonyok hogyan jelennek meg a magyar helyzetben.

Az állam érdekeltsége a Magyar Posta kapcsán többszörös. Egyrészt jelen van tulajdonosként, így érdekelt abban, hogy a vállalat ne termeljen jelentős veszteséget, mert az a költségvetést terhelné. Emellett 32 ezer dolgozójával a Magyar Posta a legnagyobb magyar foglalkoztató, így megfelelő működése foglalkoztatáspolitikai szempontból sem lényegtelen. Ráadásul a postahivatalok sok esetben utolsó közszolgáltatásként vannak jelen a legelmaradottabb településeken, így a hálózat esetleges leépítése szociális kérdés is.

Az állam emellett a Magyar Posta legjelentősebb vevői között szerepel. A kölcsönös egymásra utaltságban az állam szempontja elsősorban a szolgáltatás megfelelő minősége. A hatóságok levelezése esetében a levelek megbízható kézbesítése az adminisztráció megfelelő működése szempontjából kulcsfontosságú, de a politikai üzenetekkel is a Magyar Postán keresztül éri el a kormányzat legmegbízhatóbban a lakosságot³³.

Összevetve továbbá a postai szolgáltatást a korábban liberalizált hálózatos iparágakkal, például a távközléssel vagy az energiaszektoral, a postai szolgáltatás ára a költségek közötti csekély súlya miatt mind a lakosság, mind a gazdaság számára sokkal kevésbé lényeges. De az üzleti szféra esetében sem stratégiai nagyságrendűek a postai költségek, még a legnagyobb fogyasztó közszolgáltatók és bankok esetében sem. Ennek megfelelően feltételezhető, hogy a kormányzat számára sem politikai, sem gazdaságpolitikai okból nem kiemelt fontosságú, hogy a liberalizáció hatására a postai árak csökkenjenek, különösen, ha emellett esetleg a fenti érdekek sérülnének, azaz romlana a minőség, vagy a Magyar Posta jelentős leépítésekre kényszerülne, esetleg jelentősen veszteségesé válna. Így nem meglepő, hogy a politikai álláspont kimondva is az EU kötelezettségek betartása mellett a liberalizáció hatásának minimalizálásra törekszik:

33 Például „a küldeménydigitalizálás szolgáltatás iránti piaci kereslet 2012-ben is növekvő tendenciát mutatott, megközelítőleg 100%-kal növekedett a feldolgozott küldemények száma 2011-hez képest. A bevételi növekedéshez hozzájárult a 2012-es Nemzeti Konzultációkhoz kapcsolódó küldemény-előállítás is.” – Magyar Posta (2013)

„A Fidesz arra kéri a Kormányt, hogy a hazai és uniós jogszabályokkal összhangban a rendelkezésére álló minden eszközzel segítse a Magyar Postát, hogy az a piacnyitás után is megőrizhesse stratégiai szerepét.” (Nyitrai 2012)

„A Fidesz szerint az Országgyűlés hétfőn egy olyan törvényt fogadott el a postai szolgáltatásokról, amely védi a hazai fogyasztókat és a Magyar Postát. A kormánypárt ugyanakkor nyitott a szabályozás későbbi módosítására. Nyitrai Zsolt képviselő az erről szóló közleményét kedden juttatta el az MTI-hez. Eszerint a Fidesz által stratégiai fontosságúnak tartott Magyar Posta meghatározó szerepét a piacnyitás után is meg kell tartani, ennek érdekében a képviselők számos módosító javaslatot nyújtottak be az előterjesztéshez.” (Népszava 2012)

6.3. A szabályozás és a posta stratégiája

A politikai érdekek a szabályozás szempontjából két szinten jelenhetnek meg. Egyik ezek közül a szabályozás kialakítása, mely elsősorban az új postatörvényben jelenik meg, konkrétan, hogy ez a keretrendszer az adott európai kontextusban mennyire kedvez az inkumbensnek és mennyire a potenciális új belépőknek. A Magyar Posta esetében ez a szabályozási stratégia szempontjából érdekes, azaz hogy milyen saját stratégiája szempontjából fontos területeken próbált szakmai nyomást gyakorolni az adminisztrációra. Ezek közül az utóbbi kérdést adatok hiányában nem tudjuk vizsgálni (a Magyar Postának nincsenek ezzel kapcsolatos nyilvános szakmai anyagai, a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium nem tette közzé a postatörvénnyel kapcsolatos társadalmi egyeztetésre beérkezett dokumentumokat). Az új Postatörvény értékelésével kapcsolatban a magyar szabályozás nem kiemelkedően inkumbens-barát nemzetközi összehasonlításban (bár a hálózatsűrűség szempontjából a szigorúan szabályozott országok közé tartozunk, a kézbesítési idő szabályozása európai összehasonlításban megengedő).

A másik terület a szabályozás alkalmazásának területe, azaz hogy az adott törvényi és rendeleti keretek között mennyire várható, hogy a szabályozó hatóság az inkumbens vagy a potenciális új belépők szakmai érve alapján dönt. Ez szintén egyrészt a szabályozási stratégiát érinti (egyes kérdések kapcsán milyen szakmai érveket fogad el a szabályozó), illetve azt, hogy a Magyar Posta egyes stratégiai lépések kapcsán milyen szabályozói hozzáállással számolhat. Ennek tere nyilvánvalóan attól függ, hogy a szabályozás mekkora teret enged a hatósági döntéseknek. Például a távközlés esetében a szabályozott nagykereskedelmi árak (végződtetési díjak), piacdefiníciók és JPE határozatok viszonylag széles körű és jelentős hatású szakmai autonómiát adtak az akkori NHH kezébe, mellyel kapcsolatban az inkumbens szolgáltatók percepciója az volt, hogy inkább az új belépők érdekeit tartja szem előtt hatóság. Ehhez képest a postatörvény által a szabályozónak (NMHH) nyújtott mozgástér viszonylag szűk, azonban néhány helyen pont kevésbé specifikált volta miatt tartalmaz olyan

mozgásteret, mely a szabályozó számára is előnytelen. Ilyen az engedélyköteles (egyetemes szolgáltatást helyettesítő) szolgáltatás engedélyezésére vonatkozó 11. paragrafus, amely túl tágon határozza meg az engedély kiadásának feltételeit (minimális tárgyi feltételeket kell igazolni, ezenkívül a vezetőknek kell megfelelő végzettséggel és munkaviszonnyal rendelkezni, ezen kívül „rendezett munkaügyi kapcsolatokkal rendelkezik”). Tulajdonképpen tehát ennek az első ránézésre versenybarát elemnek a paradox következménye, hogy az eddigi egyetlen piacra lépési kísérlet eredménytelen volt.

6.4. A Magyar Posta stratégiája: összegzés és nemzetközi kitekintés

A Posta stratégiájának egyik eleme a 2012-es nyilvános stratégiai dokumentumok alapján a potenciális piacvesztésre való reakcióként a más piacok irányába – elsősorban a távközlés és a pénzügyi szektor felé – történő terjeszkedés. A távközlési irányt a 2013-as fejlemények után sikertelennek értékelhetjük, a pénzügyi szektor felé pedig a 2013-as vezetőváltás kapcsán iránymódosítást fedezhetünk fel: a csoportszintű építkezés előtérbe került az önálló pénzügyi szolgáltatások irányába való törekvéssel szemben.

Nemzetközi összehasonlításban expanzív stratégiák közé soroltuk az árazási rendszer megváltozását, és a nemzetközi terjeszkedést is, ezek a Magyar Posta esetében nem figyelhetők meg. Ugyanezen a stratégián belül a szolgáltatás minőségének javítása és az innovatív szolgáltatások kifejlesztése megfigyelhető bizonyos szegmensekben. Ilyen a csomagpiac, ahol a Posta folyamatosan tudja javítani részesedését, és a nemzetközi trendbe illeszkedő szolgáltatásokat vezet be a lakossági piacon is. Szintén ilyen irányú lépés a Díjbeszedő felvásárlás kapcsán az elektronikus számlabemutató a lakossági szolgáltatásokban, ami egyben azért is releváns stratégiai elmozdulás, mert az e-helyettesítés okozta kihívásokat strukturálisan kezeli a stratégián belül ez a megoldás. Ebbe a kategóriába tartozik még a készülő e-kormányzati rendszer, ennek eredményei azonban egyelőre ismeretlenek.

A lakossági levélpiacon a magas hozzáadott értékű szolgáltatások kifejlesztését feltehetően a megfelelő háttér (informatikai) infrastruktúra hiánya akadályozza. Ezzel együtt is, ha a csoportszintű aktivitást vizsgáljuk, összességében a fejlemények igazolni látszanak a terjeszkedő stratégiát, legalábbis belföldi viszonylatban. A kiváró stratégiák jellemzői: árcsökkentés, alaphálózat átalakítása, költségcsökkentés nem dominánsak a Magyar Posta esetében. A kiszorítási stratégiai eszközök alkalmazására tett kísérlet a bemutatott címzetlen reklámküldeményekkel kapcsolatos GVH vizsgálat alapján fennáll, azonban ahogy a nemzetközi összehasonlításban, ebben az esetben is a végső döntés alapján alkottuk meg a besorolást.

7. Következtetések

A postai liberalizáció - néhány korai piacnyitó tagállamon kívül - a 2000-es évek végén indult meg Európában, a tagállamok többsége uniós kötelezettségként kezdte meg a folyamat elindítását, a tagállamok jelentős része a lehetőségek határáig elment, és így csak 2013-ban nyitotta meg a postai piacait az új belépők előtt.

Miközben a liberalizációs folyamatok számára egyértelműen a piacbővülés, a gazdasági növekedés adja az optimális gazdasági környezetet, a postai piacnyitást éppen negatív makrogazdasági környezetben kellett végrehajtani, ráadásul tovább rontotta a feltételrendszert az, hogy a hagyományos postai szolgáltatások több hatás, de leginkább az elektronikus helyettesítés egyre nagyobb szerepe miatt a gazdasági környezettől függetlenül is minden várakozás szerint negatív perspektívával rendelkeznek a következő évtizedre vonatkozóan. Mindez együttesen azt jelenti, hogy a tagállamok a liberalizációt egy olyan környezetben kénytelenek végrehajtani, ahol több okból sem feltétlenül motiváltak a minél erősebb piaci nyitásra. Ráadásul a postai szolgáltatások a háztartások és a vállalatok legnagyobb része esetében más hálózatos iparágakhoz képest elenyésző részét képviselik az összes költségnek, és a szolgáltatások színvonala sem jelent olyan égető problémát, ami miatt a jelenlegi piacszerkezet átalakítása azonnali problémát jelentene a tagállamok számára. Eközben a gazdasági és költségvetési nehézségek miatt a figyelem is már irányba fókuszálódik, és a tagállamok számára nagyobb jelentősége van annak is, hogy ne kelljen a tulajdonukban álló esetlegesen veszteségesse váló postai vállalataik kompenzációjának problémájával foglalkozniuk.

Mindez együtt azt jelenti, hogy a postai liberalizációval kapcsolatos motiváció a tagállamok többségében gyengének mondható.

Ezzel összhangban a téma vizsgálata során azt tapasztaltuk, hogy a tagállamok jelentős részében a szabályozás, vagy az engedélyezési folyamat eredménye egy nagyon moderált piaci verseny, több országban a formálisan végrehajtott piacnyitás ellenére egyáltalán nincs konkurens az inkumbensnek az egyetemes szolgáltatások piacán. Bizonyos helyeken ezzel szemben kifejezetten nyitott a szabályozás és az engedélyezés, és élénk verseny tapasztalható, ennek hátterében inkább az adott ország szemlélete, a szabályozás piaci víziója áll. Ezekben a progresszív esetekben más piacokon is inkább a versenyző modell dominál, így például az Egyesült Királyság, Németország, Svédország, vagy az új tagállamok közül Lengyelország és Szlovénia esetében. Olyan átfogó nemzetközi átalakulás ugyanakkor nem történt, mint pl. a távközlési szektorban, ahol a multinacionális cégek jelenléte dominálja az európai piacokat, ennek megfelelően a liberalizáció mögött sem áll olyan erős lobbierő, mint más szektorokban.

A kialakult kép alapján a kialakult piacszerkezet egyes helyeken vélhetően, máshol bizonyíthatóan egybevág az inkumbens vállalatok stratégiájával, jellemzően a piacnyitás korlátozása szinte mindenhol tapasztalható. Sajátos, de teljesen racionális stratégiai elem, hogy a piacnyitás lehetőségével a nemzetközi terjeszkedés területén is élni próbáló progresszív tagállamok inkumbensei is próbálkoznak megvédeni belső piacaikat. Egyes tagállamok esetében az inkumbensek inkább kívánnak, és nem adtak markáns, aktív stratégiai választ a kialakult helyzetre, vagy ezek a reakciók még nem láthatóak.

Az elérhető információk alapján kialakult képben jellemzőnek mondható, hogy a korábban liberalizált országokban az aktív, expanzív stratégia nagyobb arányban van jelen, míg a piacnyitást későbbre halasztó országok esetében a kiváró stratégia jelenléte meghatározóbb. Mindez részben utalhat a szabályozási kultúrára általában, összefügg a piacok érettségével, és az inkumbens vállalatok befolyása és követett stratégiája is kihat erre a kérdésre.

A nagy volumenű átalakulás hiánya ellenére is jelentős pozitív hatásokkal járt a folyamat első időszaka: új belépők tudtak megjelenni egy-egy részpiacon, a legtöbb helyen javult a szolgáltatások színvonala, és az egyetemes szolgáltatások elérhetősége továbbra is megfelelő Európában. Az inkumbens vállalatok többsége arra kényszerült, hogy hatékonyabb gazdálkodással, dinamikusabb stratégiával, az ügyfelekre jobban figyelve tevékenykedjen, ami egyértelműen pozitív hatású folyamat.

Az összkép alapján azt mondhatjuk, hogy az európai postai liberalizáció előrehaladásával igen sokféle piaci helyzettel és inkumbens stratégiával találkozhatunk a tagállamokban, miközben a piacnyitási folyamat egyenlőre moderált jellege, és a teljes nyitás utáni idő rövidsége miatt kifejezetten átmeneti helyzet tapasztalható.

Ahogy Magyarországon is, ahol egy érdemi belépési kísérlet, és az engedélykérelem elutasítása történt meg, egész Európában feltételezhető, hogy a következő időszakban tovább alakulnak a piacok, és néhány év elteltével várhatóan már markánsabban megfigyelhető lesz a liberalizáció hatása. Az átmeneti időszak után kirajzolódó eredmények értékelése az évtized második felének egyik fontos feladata lesz a postai piacokat vizsgáló további kutatásoknak.

8. Hivatkozások

INTERJÚK

Pandurics Anett, a Magyar Posta Biztosító elnök-vezérigazgatója, 2014. február 3.

Bóta Ibolya, a Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság Postafelügyeleti Főosztályának vezetőjével, 2014. február 5.

Mandelik Ágnes, a Magyar Posta Törzskari Főigazgatóságának főigazgatója (korábban az NMF Hírközlési Koordinációs és Postapiac Fejlesztési Osztályának osztályvezetője), 2014. február 17.

(A Feibra Kft. két volt vezetőjével folytatott telefonbeszélgetések során hasznos információkat kaptunk, ugyanakkor a személyes találkozásra az érintettek elgondolkodtató, de nem tisztázott óvatos hozzáállása miatt nem került sor.)

IRODALOM

Accenture 2008 „International Postal Liberalization – Comparative Study of US and Key Countries. Postal Universal Service Obligation (USO) International Comparison” <http://about.usps.com/universal-postal-service/accenture-report.pdf> letöltés ideje: 2014. április 10.

Brückner, Gergely 2013 „Szakítok, ne dobj ki!” Figyelő 2013/41

Crew, Michael A. and Paul R. Kleindorfer (2002). “Balancing Access and the Universal Service Obligation”, in M. A. Crew and P. R. Kleindorfer, Postal and Delivery Services: Delivering on the Competition, Kluwer Academic Publishers, Boston

Deutsche Post 2012 „Letter Prices in Europe. Up-to-date international letter price survey” http://www.dpdhl.com/en/about_us/at_a_glance/publications/_jcr_content/mainpar/downloadlist_1/downloadlistpar/downloadlistitem_2.download.html letöltés ideje: 2014. április 10.

European Parliament, Council of the European Union 1997 „Directive 97/67/EC of the European Parliament and of the Council of 15 December 1997 on common rules for the development of the internal market of Community postal services and the improvement of quality of service” <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX:31997L0067> letöltés ideje: 2014. április 10.

- 2002 „Directive 97/67/EC of the European Parliament and of the Council of 15 December 1997 on common rules for the development of the internal market of Community postal services and the improvement of quality of service” <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX:32002L0039> letöltés ideje: 2014. április 10.
 - 2008 „Directive 2008/6/EC of the European Parliament and of the Council of 20 February 2008 amending Directive 97/67/EC with regard to the full accomplishment of the internal market of Community postal services” http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/legislation/2008-06_en.pdf letöltés ideje: 2014. április 10.
- Gazdasági Versenyhivatal 2012 „Vj-32/2012/155” végzés eljárás megszüntetéséről, http://www.gvh.hu/dontesek/versenyhivatali_dontesek/dontesek_2012/vj-32_2012_155.html letöltés ideje: 2014. április 10.
- 2013 „Vj-62/2013/53,, GVH határozat indoklása a Díjbeszedő Holding felvásárlásáról, 2013.08.25. http://www.gvh.hu/dontesek/versenyhivatali_dontesek/dontesek_2013/8468_hu_vj-62201353.html Letöltés ideje: 2014. április 10.
- Greening, Mike – Dargue, Michael – Chiam, Hsing-Ren – Appleton, Scott 2013 „Postal Operators: Delivering Success Through Telecom Strategies” CSMG <http://www.slideshare.net/CSMGGlobal/csmg-telecom-strategies-for-postal-operators-jan2013> letöltve: 2014. április 10.
- Haszon 2012 „Élmezőnyben az MPL” <http://www.haszon.hu/archivum/1202-elmeznyben-az-mpl.html> letöltés ideje: 2014. április 10.
- IBM GBS 2011 „Rail Liberalisation Index 2011 Market Opening: Rail Markets of the Member States of the European Union, Switzerland and Norway in comparison. A study by IBM Global Business Services in conjunction with Prof. Dr. Dr. Dr. h.c. Christian Kirchner, Humboldt University, Berlin” https://www.deutschebahn.com/file/2236524/data/study__rail__liberalisation__index__2011__presentation.pdf letöltés ideje: 2014. április 10.
- Infrapont 2012 „Apostai egyetemes szolgáltatási kötelezettség tartalmi meghatározásának szempontjai.- Igénybevevői használati és elégedettségi vizsgálat készítése az egyetemes postai szolgáltatásokkal kapcsolatos társadalmi elvárásokról” http://nmhh.hu/dokumentum/155182/postai_egyetemes_igenyek_infrapont_tanulmany_2012.pdf letöltés ideje: 2014. április 10.
- Központi Statisztikai Hivatal (KSH) 2013 „Az egy főre jutó kiadások részletezése COICOP-csoportosítás szerint (2000–)” http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_zhc004b.html letöltés ideje: 2014. április 10.

- dr. Lovászi, József (szerk.) 2010 „Két évtizedünk – A Magyar Posta megújulása és modernizációja 1990-2010” Hírközlési Múzeumi Alapítvány Budapest 2010 http://issuu.com/lovaszi/docs/ket_evtizedunk_magyar_posta/47 letöltés ideje: 2014. április 10.
- Magyar Posta 2012 „Alap-IT infrastruktúra kiterjesztése a postahelyek felé” konferencia prezentáció a XVIII. Országos PSZE Konferencián 2012 november https://www.posta.hu/static/internet/download/OPK_2012_Alap_IT_projekt.pdf, letöltés ideje: 2014. április 10..
- 2013 „Éves jelentés 2012” http://www.posta.hu/static/internet/download/MP_eves_jelentes_2012.pdf letöltve: 2014. április 10.
- Németh, Emil 2012 „Hatékonyságjavítás, modernizáció, avagy válaszok és megoldások a liberalizált postapiac kihívásaira” konferencia prezentáció a XVIII. Országos PSZE Konferencián 2012 november https://www.posta.hu/static/internet/download/OPK_2012_Hatekonysagjavitas_Nemeth_Emil.pdf letöltés ideje: 2014. április 10.
- Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság (NMHH) 2014a „Távközlési szolgáltatások használata a lakossági felhasználók körében” Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság és Ariosz Kft. http://nmhh.hu/dokumentum/162756/lakossagi_tavkozles_2013.pdf letöltés ideje: 2014. április 10.
- 2014b „Távközlési szolgáltatások használata az üzleti felhasználók körében” Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság és bell research http://nmhh.hu/dokumentum/162595/uzleti_tavkozles_2013_webre.pdf letöltés ideje: 2014. április 10.
- Népszabadság 2013 „Magyar Posta: Vezetőváltás után partnercsere?” http://nol.hu/gazdasag/20130223-vezetovaltas_utan_partnercsere_-1369041 letöltés ideje: 2014. április 10.
- Népszava 2012 „Fidesz: a postatörvény védi a hazai fogyasztókat és a Magyar Postát,” 2012.10.30. <http://nepszava.hu/cikk/596426-fidesz-a-postatorveny-vedi-a-hazai-fogyasztokat-es-a-magyar-postat> letöltés ideje: 2014. április 10.
- Nyitrai, Zsolt 2012 „A Magyar Posta nemzeti ügy” parlamenti felszólalás az új postatörvény általános vitáján <http://nyitraizsolt.hu/munkam/nyitrai-a-magyar-posta-nemzeti-ugy/> letöltés ideje: 2014. április 10.
- Porter, M.E. 1979 „How Competitive Forces Shape Strategy” Harvard Business Review March/April 1979
- PostNL 2014 „European Postal Markets – 2014 an overview” http://www.postnl.com/nl/Images/20140225-postnl-european-postal-markets-2014-overview_tcm217-685972.pdf letöltés ideje: 2014. április 10.

- Rajnai, Attila 2012 „A Magyar Posta aktualitásai és jövőképe” konferencia prezentáció 2012
- Turján, Anikó 2009 „Postai Pénzforgalmi szolgáltatások Magyarországon” MNB Tanulmányok 83. Magyar Nemzeti Bank 2009
- Ugur, M. 2009 „Liberalisation in a world of second best: Evidence on European network industries” MPRA Paper, No. 17873. http://mpra.ub.uni-muenchen.de/17873/1/MPRA_paper_17873.pdf letöltés ideje: 2014. április 10.
- Valentiny Pál 2009 „A liberalizálódás foka” in: Valentiny Pál–Kiss Ferenc László (szerk.): Verseny és szabályozás, 2008. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest, http://econ.core.hu/file/download/vesz08/10_liberalizalodas.pdf letöltés ideje: 2014. április 10.
- WIK-Consult 2009 „The Evolution of the European Postal Market since 1997” http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/2009-wik-evolution_en.pdf letöltés ideje: 2014. április 10.
- 2010 „The Impact of Postal Liberalisation in Europe. Presentation of Alex Kalevi Dieke at UPU Forum on Postal Regulation: Regulatory Policy and Practices” http://www.wik.org/uploads/media/PLV_2011_03_31_Rome.pdf letöltés ideje: 2014. április 10.
 - 2011a „Developments in the Dutch Postal Market” 2011. augusztus 30. <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/rapporten/2011/12/15/developments-in-the-dutch-postal-market/developments-in-the-dutch-postal-market.pdf> letöltés ideje: 2014. április 10.
 - 2011b „Variety in Business Models. Postal Challenges and Strategies, 2011. Presentation of Alex Kalevi Dieke at the World Mail & Express Europe Conference” http://www.wik.org/uploads/media/PLV_2011_05_18_Brussels.pdf letöltés ideje: 2014. április 10.
 - 2013a „Main Developments in the Postal Sector (2010-2013)” http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/20130821_wik_md2013-final-report_en.pdf letöltés ideje: 2014. április 10.
 - 2013b „Main Developments in the Postal Sector (2010-2013). Country Reports” http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/20130821_wik_md2013-country-reports_en.pdf letöltés ideje: 2014. április 10.
 - 2013c „Main Developments in the Postal Sector (2010-2013). A study for DG Internal Market Presentation of Alex Kalevi Dieke et al. at Second Public Workshop” <http://www.lla.lt/uploads/documents/Study%20postal%20issues%20.pdf> letöltés ideje: 2014. április 10.

ország		FI	SE	UK	DE	EE	NL	ES	IT	SI
teljes piacnyitás éve		1991	1993	2006	2008	2009	2009	2011	2011	2011
ország-jellemzők	lakosság (millió fő)	5,4	9,5	63	81,8	1,3	16,7	46,2	60,8	2,1
	népsűrűség (fő/km2)	16	22	253	229	30	403	91	202	101
	GDP/fő (PPS)	28800	31800	27400	30300	16900	32900	24700	25100	21000
inkumbens jellemzői	domináns stratégia	expanzív	expanzív, kizorító	expanzív	expanzív, kizorít	kiváró	expanzív	kizorító	expanzív, kizorító	kiváró
	inkumbens vállalat formája	állami tulajdonú vállalat	állami tulajdonú vállalat	állami tulajdonú vállalat	privatizált, tőzsdei, többségi áll.	állami tulajdonú vállalat	privatizált, tőzsdére vezetett	állami tulajdonú vállalat	állami tulajdonú vállalat	állami tulajdonú vállalat
	állam részesedése	100%	60%	100%	51%	100%	0%	100%	100%	100%
	bérköltségek aránya	48%	48%	62%	32%	45%	32%	73%	29%	66%
	EBIT a teljes árbevétel arányában	n.a.	1%	2%	5%	4%	7%	0%	8%	3%
	levél szegmens aránya a bevételben	53%	59%	76%	24%	51%	80%	-	22%	49%
	USO jellemzői	USO szolgáltatáskör kiterjedtsége	•	••	••	••	••	••	•	••
USO kézbesítés gyorsasága		•	•	•••	••	••	•••	•	••	•••
USO elérhetősége		•	•	•••	••	••	••	•	••	••
USO színvonalai komplex mutató (3-9)		3	4	8	6	6	6	3	6	7
piacméret	expressz és csomag piac a GDP %-ában	0,61%	0,37%	0,44%	0,34%	0,17%	0,25%	0,20%	0,30%	0,28%
	levélküldemények piac a GDP %-ában	n.a.	0,56%	0,33%	0,43%	0,23%	0,22%	0,34%	0,31%	n.a.
	egy főre eső csomagküldemény, db	290	294	266	218	56	269	101	73	161
	egy főre eső levélküldemény, db	8	8	25	29	4	9	6	5	2
piaci szereplők	belföldi levélpiaci szereplők száma	1	30	3	1456	2	2	>4	>3	3
	TOP3 levélpiaci szereplő részesedése	100%	99,6%	100%	90%	100%	100%	97,1%	90%	n.a.
	belföldi expressz+csomag szereplők (db)	3	4	6	6	>3	6	5	5	>4
	20g-os belföldi levél ára, €, 2010	0,8	0,6	0,5	0,6	0,4	0,4	0,3	0,6	0,3
	20g-os belföldi levél ára, €, 2013	0,8	0,7	0,7	0,6	0,5	0,5	0,4	0,7	0,3
USO árak alakulása	20g-os levél árváltozása (2010-13)	107%	110%	154%	105%	129%	123%	109%	117%	93%
	5kg-os belföldi csomag ára, €, 2010	10,1	n.a.	11,2	6,9	n.a.	6,8	5,1	7,0	4,6
	5kg-os belföldi csomag ára, €, 2013	8,5	21,4	16,4	6,9	3,8	6,8	6,0	9,1	3,8
	5kg-os csomag árváltozása (2010-13)	85%	n.a.	147%	100%	n.a.	100%	117%	130%	83%
új belépések ösztönzése	engedélyeztetési eljárások (2010-12)	1	90	63	4203	3	n.a.	733	977	13
	aktív új USO szolgáltatók száma, 2012	0	1	5	600	1	n.a.	n.a.	n.a.	4
	potenciálisan korlátozó piacra lépési feltételek	egyetemes szolgáltatásnyújtás feltételei, minőségi előírások			technikai alkalmasság		n.a.	nincs	minőségi előírások	egyetemes szolgáltatásnyújtás feltételei
	inkumbens ifrastrktúra megosztási kötelezettségének kiterjedése	nincs	utcai levél-szekrény	címlista	címlista, utcai levél-szekrény, postaláda	utcai levél-szekrény	utcai levél-szekrény	postaláda	címlista, utcai levél-szekrény, postaláda	címlista, utcai levél-szekrény
	van-e speicális postai munkaszabályozás?	nincs	nincs	nincs	nincs	nincs	van	nincs	nincs	nincs

ország		BE	AT	BG	DK	FR	IE	PT
teljes piacnyitás éve		2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011
ország-jellemzők	lakosság (millió fő)	11,1	8,4	7,3	5,6	65,3	4,6	10,5
	népsűrűség (fő/km2)	363	101	66	130	203	66	114
	GDP/fő (dollár?)	29900	32400	11600	31500	27200	32500	19700
inkumbens jellemzői	domináns stratégia	kiszorító	expanzív	kiváró	expanzív	expanzív, kiszorító	kiváró	kiváró
	inkumbens vállalat formája	privatizált, tőzsdére vezetett, többségi állami tulajdonú		állami tulajdonú vállalat				
	állam részesedése	50%+1	53%	100%	40%	100%	100%	100%
	bérlésköltségek aránya	51%	49%	62%	48%	61%	64%	53%
	EBIT a teljes árbevétel arányában	13%	8%	0%	1%	4%	n.a.	8%
	levél szegmens aránya a bevételben	80%	62%	n.a.	59%	43%	63%	72%
USO jellemzői	USO szolgáltatáskör kiterjedtsége	Á	N	Á	Á	N	Á	N
	USO kézbesítés gyorsasága	Á	N	K	N	Á	Á	Á
	USO elérhetősége	Á	Á	N	N	N	K	Á
	USO színvonal komplex mutató (3-9)	6	8	6	8	8	5	7
piacméret	expressz és csomag piac a GDP %-ában	0,47%	0,47%	0,07%	0,54%	0,39%	0,34%	0,28%
	levélküldemények piac a GDP %-ában	0,27%	0,20%	0,13%	0,45%	0,22%	-	0,15%
	egy főre eső csomagküldemény, db	233	331	12	159	249	148	98
	egy főre eső levélküldemény, db	-	18	20	-	12	-	3
piaci szereplők	belföldi levélpiaci szereplők száma	1	3	>3	1	30	3	>3
	TOP3 levélpiaci szereplő részesedése	100%	100%	99%	100%	99,9%	100%	99,6%
	belföldi expressz+csomag szereplők (db)	>6	>4	>3	5	6	4	2
	20g-os belföldi levél ára, €, 2010	0,7	0,6	0,5	0,7	0,6	0,6	0,5
	20g-os belföldi levél ára, €, 2013	0,8	0,6	0,4	1,1	0,6	0,6	0,5
USO árak alakulása	20g-os levél árváltozása (2010-13)	112%	113%	84%	145%	113%	109%	106%
	5kg-os belföldi csomag ára, €, 2010	7,7	5,7	n.a.	n.a.	10,1	14,0	4,7
	5kg-os belföldi csomag ára, €, 2013	8,7	5,7	1,9	9,4	11,3	14,5	5,3
	5kg-os csomag árváltozása (2010-13)	113%	100%	n.a.	n.a.	112%	104%	112%
új belépések ösztönzése	engedélyeztetési eljárások (2010-12)	0	9	14	11	83	2	37
	aktív új USO szolgáltatók száma, 2012	0	3	n.a.	1	0	n.a.	n.a.
	potenciálisan korlátozó piacra lépési feltételek	nincs	minőségi előírások	egyetemes szolgáltatásnyújtás feltételei	egyetemes szolgáltatásnyújtás feltételei, minőségi előírások, technikai alkalmas-ság	minőségi előírások		nincs semmilyen
	inkumbens ifrastrktúra megosztási kötelezettségének kiterjedése	postaláda			címlista, utcai levél-szekrény, postaláda	n.a.	postaláda	
	van-e speicális postai munkaszabályozás?	van	nincs	nincs	nincs	nincs	-	nincs

9.2. Az európai tagállamok fontosabb postai adatai

Ausztria

Népesség:

8,4 millió főTeljes liberalizáció
indulása: **2011**Levélpiai szereplők
száma: **3**A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011): **100%**

GDP/ fő (2011):

32.400 €Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:**53%**Bevétel-arányos
üzemi eredmény:**7,7%**Bérek költsége aránya a
teljes költségben (2012): **48,7%**Levélpiai aránya
a GDP-ben: **0,47%**

Az inkumbens vállalatformája:

**Privatizált, tőzsdére
vezetett, többségi
állami tulajdonú**

Népsűrűség:

101 fő/m²20g-os belföldi
levél díja: **0,62 €**Az inkumbens domináns
stratégiája:**Expanzív**

Belgium

Népesség:

11,1 millió főTeljes liberalizáció
indulása: **2011**Levélpiai szereplők
száma: **1**A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011): **100%**

GDP/ fő (2011):

29.900 €Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:**50%**Bevétel-arányos
üzemi eredmény:**13,4%**Bérek költsége aránya a
teljes költségben (2012): **51,3%**Levélpiai aránya
a GDP-ben: **0,47%**

Az inkumbens vállalatformája:

**Privatizált, tőzsdére
vezetett, többségi
állami tulajdonú**

Népsűrűség:

363 fő/m²20g-os belföldi
levél díja: **0,77 €**Az inkumbens domináns
stratégiája:**Kiszorító**

Bulgária

Népesség:

7,3 millió fő

Teljes liberalizáció
indulása:

 **2011**

Levélpiacon szereplők
száma:

 **3+**

A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011):

 **99%**

GDP/ fő (2011):

11.600 €

Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:

100%

Bevétel-arányos
üzemi eredmény:

0,1%

Bérek költségei aránya a
teljes költségben (2012):

 **62,1%**

Levélpiacon aránya
a GDP-ben:

 **0,07%**

Az inkumbens vállalatformája:

**Korporatizált,
állami tulajdonú**

Népsűrűség:

66 fő/m²

20g-os belföldi
levél díja:

 **0,43 €**

Az inkumbens domináns
stratégiája:

Kiváró


Ciprus

Népesség:

0,9 millió fő

Teljes liberalizáció
indulása:

 **2013**

Levélpiacon szereplők
száma:

 **1**

A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011):

 **100%**

GDP/ fő (2011):

23.700 €

Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:

100%

Bevétel-arányos
üzemi eredmény:

11,8%

Bérek költségei aránya a
teljes költségben (2012):

 **73,9%**

Levélpiacon aránya
a GDP-ben:

 **0,14%**

Az inkumbens vállalatformája:

Állami vállalat

Népsűrűség:

93 fő/m²

20g-os belföldi
levél díja:

 **0,34 €**

Az inkumbens domináns
stratégiája:

Kiváró


Csehország

Népesség:

10,5 millió fő

Teljes liberalizáció
indulása:

 **2013**

Levélpiacon szereplők
száma:

 **3+**

A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011):

 **94%**

GDP/ fő (2011):

20.200 €

Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:

100%

Bevétel-arányos
üzemi eredmény:

1,0%

Bérek aránya a
teljes költségben (2012):

 **62,4%**

Levélpiacon aránya
a GDP-ben:

 **0,36%**

Az inkumbens vállalatformája:

Állami vállalat

Népsűrűség:

133 fő/m²

20g-os belföldi
levél díja:

 **0,40 €**

Az inkumbens domináns
stratégiája:

Kiváró


Dánia

Népesség:

5,6 millió fő

Teljes liberalizáció
indulása:

 **2011**

Levélpiacon szereplők
száma:

 **1**

A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011):

 **100%**

GDP/ fő (2011):

31.500 €

Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:

40%
(60% svéd állami)

Bevétel-arányos
üzemi eredmény:

0,9%

Bérek aránya a
teljes költségben (2012):

 **47,6%**

Levélpiacon aránya
a GDP-ben:

 **0,54%**

Az inkumbens vállalatformája:

**Korporatizált,
állami tulajdonú**

Népsűrűség:

130 fő/m²

20g-os belföldi
levél díja:

 **1,07 €**

Az inkumbens domináns
stratégiája:

Expanzív


Egyesült Királyság

Népesség:

63 millió fő

Teljes liberalizáció
indulása:

 **2006**

Levélpiacon szereplők
száma:

 **3**

A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011):

 **100%**

GDP/ fő (2011):

27.400 €

Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:

100%

Bevétel-arányos
üzemi eredmény:

2,2%

Bérek költségei aránya a
teljes költségben (2012):

 **62,0%**

Levélpiacon aránya
a GDP-ben:

 **0,44%**

Az inkumbens vállalatformája:

**Korporatizált,
állami tulajdonú**

Népsűrűség:

253 fő/m²

20g-os belföldi
levél díja:

 **0,74 €**

Az inkumbens domináns
stratégiája:

Expanzív

Észtország

Népesség:

1,3 millió fő

Teljes liberalizáció
indulása:

 **2009**

Levélpiacon szereplők
száma:

 **2**

A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011):

 **100%**

GDP/ fő (2011):

16.900 €

Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:

100%

Bevétel-arányos
üzemi eredmény:

4,4%

Bérek költségei aránya a
teljes költségben (2012):

 **44,7%**

Levélpiacon aránya
a GDP-ben:

 **0,17%**

Az inkumbens vállalatformája:

**Korporatizált,
állami tulajdonú**

Népsűrűség:

30 fő/m²

20g-os belföldi
levél díja:

 **0,45 €**

Az inkumbens domináns
stratégiája:

Kiváró

Finnország

Népesség:

5,4 millió fő

Teljes liberalizáció
indulása:

 **1991**

Levélpiacon szereplők
száma:

 **1**

A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011):

 **100%**

GDP/ fő (2011):

28.800 €

Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:

100%

Bevétel-arányos
üzemi eredmény:

2,0%

Bérek költségei aránya a
teljes költségben (2012):

 **48,0%**

Levélpiacon aránya
a GDP-ben:

 **0,61%**

Az inkumbens vállalatformája:

**Korporatizált,
állami tulajdonú**

Népsűrűség:

16 fő/m²

20g-os belföldi
levél díja:

 **0,80 €**

Az inkumbens domináns
stratégiája:

Expanzív

Franciaország

Népesség:

65,3 millió fő

Teljes liberalizáció
indulása:

 **2011**

Levélpiacon szereplők
száma:

 **33**

A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011):

 **99,9%**

GDP/ fő (2011):

27.200 €

Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:

100%

Bevétel-arányos
üzemi eredmény:

3,8%

Bérek költségei aránya a
teljes költségben (2012):

 **60,5%**

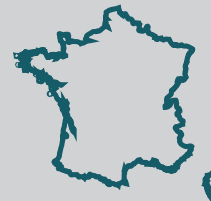
Levélpiacon aránya
a GDP-ben:

 **0,39%**

Az inkumbens vállalatformája:

**Korporatizált,
állami tulajdonú**

Népsűrűség:

203 fő/m²

20g-os belföldi
levél díja:

 **0,53 €**

Az inkumbens domináns
stratégiája:

Expanzív, kizorító

Görögország

Népesség:

11,3 millió fő

Teljes liberalizáció
indulása:

 **2013**

Levélpiacon szereplők
száma:

 **1**

A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011):

 **100%**

GDP/ fő (2011):

20.100 millió €

Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:

90%

Bevétel-arányos
üzemi eredmény:

1,2%

Bérek költsége aránya a
teljes költségben (2012):

 **72,9%**

Levélpiacon aránya
a GDP-ben:

 **0,17%**

Az inkumbens vállalatformája:

**Korporatizált,
állami tulajdonú**

Népsűrűség:

86 fő/m²

20g-os belföldi
levél díja:

 **0,62 €**

Az inkumbens domináns
stratégiája:

Kiváró

Hollandia

Népesség:

16,7 millió fő

Teljes liberalizáció
indulása:

 **2009**

Levélpiacon szereplők
száma:

 **2**

A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011):

 **100%**

GDP/ fő (2011):

32.900 €

Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:

0%

Bevétel-arányos
üzemi eredmény:

6,8%

Bérek költsége aránya a
teljes költségben (2012):

 **31,8%**

Levélpiacon aránya
a GDP-ben:

 **0,25%**

Az inkumbens vállalatformája:

**Privatizált, tőzsdére
vezetett**

Népsűrűség:

403 fő/m²

20g-os belföldi
levél díja:

 **0,54 €**

Az inkumbens domináns
stratégiája:

Expanzív

Írország

Népesség:

4,6 millió fő

Teljes liberalizáció
indulása:

 **2011**

Levélpiacon szereplők
száma:

 **3**

A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011):

 **100%**

GDP/ fő (2011):

32.500 €

Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:

100%

Bevétel-arányos
üzemi eredmény:

-

Bérek költségei aránya a
teljes költségben (2012):

 **63,9%**

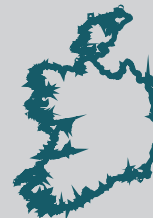
Levélpiacon aránya
a GDP-ben:

 **0,34%**

Az inkumbens vállalatformája:

**Korporatizált,
állami tulajdonú**

Népsűrűség:

66 fő/m²

20g-os belföldi
levél díja:

 **0,60 €**

Az inkumbens domináns
stratégiaja:

Kiváró

Lengyelország

Népesség:

38,5 millió fő

Teljes liberalizáció
indulása:

 **2013**

Levélpiacon szereplők
száma:

 **126**

A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011):

 **95,6%**

GDP/ fő (2011):

16.200 €

Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:

100%

Bevétel-arányos
üzemi eredmény:

1,0%

Bérek költségei aránya a
teljes költségben (2012):

-

Levélpiacon aránya
a GDP-ben:

 **0,27%**

Az inkumbens vállalatformája:

**Korporatizált,
állami tulajdonú**

Népsűrűség:

123 fő/m²

20g-os belföldi
levél díja:

 **0,57 €**

Az inkumbens domináns
stratégiaja:

Kiváró

Lettország

Népesség:

2 millió fő

Teljes liberalizáció
indulása:

 **2013**

Levélpiacon szereplők
száma:

 **3**

A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011):

-

GDP/ fő (2011):

14.700 €

Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:

100%

Bevétel-arányos
üzemi eredmény:

7,9%

Bérek költségei aránya a
teljes költségben (2012):

 **55,2%**

Levélpiacon aránya
a GDP-ben:

 **0,16%**

Az inkumbens vállalatformája:

**Korporatizált,
állami tulajdonú**

Népsűrűség:

32 fő/m²

20g-os belföldi
levél díja:

 **0,58 €**

Az inkumbens domináns
stratégiája:

Kiváró


Litvánia

Népesség:

3 millió fő

Teljes liberalizáció
indulása:

 **2013**

Levélpiacon szereplők
száma:

 **3**

A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011):

-

GDP/ fő (2011):

16.600 €

Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:

100%

Bevétel-arányos
üzemi eredmény:

1,2%

Bérek költségei aránya a
teljes költségben (2012):

 **63,2%**

Levélpiacon aránya
a GDP-ben:

 **0,13%**

Az inkumbens vállalatformája:

**Korporatizált,
állami tulajdonú**

Népsűrűség:

46 fő/m²

20g-os belföldi
levél díja:

 **0,45 €**

Az inkumbens domináns
stratégiája:

Kiváró


Luxemburg

Népesség:

0,5 millió fő

Teljes liberalizáció
indulása:

 **2013**

Levélpiai szereplők
száma:

 **1**

A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011):

-

GDP/ fő (2011):

68.100 €

Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:

100%

Bevétel-arányos
üzemi eredmény:

-

Bérlétségek aránya a
teljes költségben (2012):

 **31,7%**

Levélpiai aránya
a GDP-ben:

 **0,31%**

Az inkumbens vállalatformája:

Állami vállalat

Népsűrűség:

203 fő/m²

20g-os belföldi
levél díja:

 **0,60 €**

Az inkumbens domináns
stratégiája:

Kiszorító

Magyarország

Népesség:

10 millió fő

Teljes liberalizáció
indulása:

 **2013**

Levélpiai szereplők
száma:

 **1**

A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011):

 **100%**

GDP/ fő (2011):

16.500 €

Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:

100%

Bevétel-arányos
üzemi eredmény:

2,1%

Bérlétségek aránya a
teljes költségben (2012):

 **60,0%**

Levélpiai aránya
a GDP-ben:

 **0,33%**

Az inkumbens vállalatformája:

**Korporatizált,
állami tulajdonú**

Népsűrűség:

107 fő/m²

20g-os belföldi
levél díja:

 **0,49 €**

Az inkumbens domináns
stratégiája:

Expanzív

Málta

Népesség:

0,4 millió fő

Teljes liberalizáció
indulása:

 **2013**

Levélpiacon szereplők
száma:

 **2**

A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011):

 **100%**

GDP/ fő (2011):

21.500 €

Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:

0%

Bevétel-arányos
üzemi eredmény:

9,5%

Bérek költségei aránya a
teljes költségben (2012):

 **54,6%**

Levélpiacon aránya
a GDP-ben:

 **0,28%**

Az inkumbens vállalatformája:

**Privatizált, tőzsdére
vezetett**

Népsűrűség:

1321 fő/m²

20g-os belföldi
levél díja:

 **0,26 €**

Az inkumbens domináns
stratégiája:

Kiváró

Németország

Népesség:

81,8 millió fő

Teljes liberalizáció
indulása:

 **2008**

Levélpiacon szereplők
száma:

 **487**

A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011):

 **90%**

GDP/ fő (2011):

30.300 €

Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:

51%

Bevétel-arányos
üzemi eredmény:

4,8%

Bérek költségei aránya a
teljes költségben (2012):

 **32,2%**

Levélpiacon aránya
a GDP-ben:

 **0,34%**

Az inkumbens vállalatformája:

**Privatizált, tőzsdére
vezetett, többségi
állami tulajdonú**

Népsűrűség:

229 fő/m²

20g-os belföldi
levél díja:

 **0,58 €**

Az inkumbens domináns
stratégiája:

Expanzív, kizorító

Olaszország

Népesség:

60,8 millió fő

Teljes liberalizáció
indulása:

 **2011**

Levélpiacon szereplők
száma:

 **3+**

A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011):

 **90%**

GDP/ fő (2011):

25.100 €

Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:

100%

Bevétel-arányos
üzemi eredmény:

7,6%

Bérek aránya a
teljes költségben (2012):

 **29,4%**

Levélpiacon aránya
a GDP-ben:

 **0,30%**

Az inkumbens vállalatformája:

**Korporatizált,
állami tulajdonú**

Népsűrűség:

202 fő/m²

20g-os belföldi
levél díja:

 **0,70 €**

Az inkumbens domináns
stratégiája:

Expanzív, kizorító

Portugália

Népesség:

10,5 millió fő

Teljes liberalizáció
indulása:

 **2011**

Levélpiacon szereplők
száma:

 **3+**

A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011):

 **99,6%**

GDP/ fő (2011):

19.700 €

Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:

100%

Bevétel-arányos
üzemi eredmény:

7,9%

Bérek aránya a
teljes költségben (2012):

 **53,3%**

Levélpiacon aránya
a GDP-ben:

 **0,28%**

Az inkumbens vállalatformája:

**Korporatizált,
állami tulajdonú**

Népsűrűség:

114 fő/m²

20g-os belföldi
levél díja:

 **0,50 €**

Az inkumbens domináns
stratégiája:

Kiváró

Románia

Népesség:

21,4 millió fő

Teljes liberalizáció
indulása:

 **2013**

Levélpiacon szereplők
száma:

 **3**

A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011):

-

GDP/ fő (2011):

11.400 €

Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:

75%

Bevétel-arányos
üzemi eredmény:

-4,2%

Bérek költségei aránya a
teljes költségben (2012):

 **68,1%**

Levélpiacon aránya
a GDP-ben:

 **0,09%**

Az inkumbens vállalatformája:

**Korporatizált,
állami tulajdonú**

Népsűrűség:

90 fő/m²

20g-os belföldi
levél díja:

 **0,36 €**

Az inkumbens domináns
stratégiája:

Kiszorító

Spanyolország

Népesség:

46,2 millió fő

Teljes liberalizáció
indulása:

 **2011**

Levélpiacon szereplők
száma:

 **1456**

A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011):

 **97,1%**

GDP/ fő (2011):

24.700 €

Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:

100%

Bevétel-arányos
üzemi eredmény:

0,1%

Bérek költségei aránya a
teljes költségben (2012):

 **73,0%**

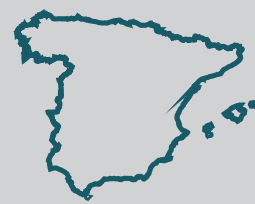
Levélpiacon aránya
a GDP-ben:

 **0,20%**

Az inkumbens vállalatformája:

**Korporatizált,
állami tulajdonú**

Népsűrűség:

91 fő/m²

20g-os belföldi
levél díja:

 **0,37 €**

Az inkumbens domináns
stratégiája:

Kiszorító

Svédország

Népesség:

9,5 millió fő

Teljes liberalizáció
indulása:

 **1993**

Levélpiacon szereplők
száma:

 **30**

A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011):

 **99,6%**

GDP/ fő (2011):

31.800 €

Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:

60%
(40% dán állami)

Bevétel-arányos
üzemi eredmény:

0,9 %

Bérek költsége aránya a
teljes költségben (2012):

 **47,6%**

Levélpiacon aránya
a GDP-ben:

 **0,37%**

Az inkumbens vállalatformája:

**Korporizált, állami
tulajdonú**

Népsűrűség:

22 fő/m²

20g-os belföldi
levél díja:

 **0,69 €**

Az inkumbens domináns
stratégiája:

Expanzív, kiszorító

Szlovákia

Népesség:

5,4 millió fő

Teljes liberalizáció
indulása:

 **2013**

Levélpiacon szereplők
száma:

 **3+**

A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011):

 **97,7%**

GDP/ fő (2011):

18.400 €

Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:

100%

Bevétel-arányos
üzemi eredmény:

-2,3%

Bérek költsége aránya a
teljes költségben (2012):

 **52,2%**

Levélpiacon aránya
a GDP-ben:

 **0,24%**

Az inkumbens vállalatformája:

**Korporatizált,
állami tulajdonú**

Népsűrűség:

110 fő/m²

20g-os belföldi
levél díja:

 **0,65 €**

Az inkumbens domináns
stratégiája:

Kiváró

Szlovénia

Népesség:

2,1 millió fő

Teljes liberalizáció
indulása:

 **2011**

Levélpiai szereplők
száma:

 **3**

A három legnagyobb piaci
szereplő részesedése a
belföldi levélpiacon (2011):

-

GDP/ fő (2011):

21.000 €

Az állami tulajdonrész az
inkumbens vállalatban:

100%

Bevétel-arányos
üzemi eredmény:

2,8%

Bérek költségei aránya a
teljes költségben (2012):

 **66,0%**

Levélpiai aránya
a GDP-ben:

 **0,28%**

Az inkumbens vállalat formája:

**Korporatizált,
állami tulajdonú**

Népsűrűség:

101 fő/m²

20g-os belföldi
levél díja:

 **0,27 €**

Az inkumbens domináns
stratégiája:

Kiváró

