

# MPL – Új márka a logisztikai piacon

**A Magyar Posta menedzsmentje 2004-ben új irányítási rendszer kialakítása mellett döntött. A korábbi funkcionális-regionális szervezeti forma helyett kialakított üzletági szervezeti struktúra követte a kinyilvánított stratégiát. Az új szervezeti struktúra kialakítása azonban nem elégséges feltétele a stratégiai célok elérésének. Ehhez a működési modell számos elemének összehangolt átalakítása szükséges, amelyen belül cikkünk a márkastratégiai döntési folyamatot és annak végeredményét mutatja be. Jelen esetben egy új logisztikai alernyómárka (MPL) születésének körülményeit követheti nyomon az olvasó.**

**A** Magyar Posta Rt. – több európai ország kijelölt egyetemes szolgáltatójához hasonlóan – a logisztikát a vállalati stratégia harmadik pilléréként, stratégiai kitörési pontként definiálta. Ennek megfelelően a célkitűzés ezen a területen a piaci részesedés növelése. Az elmúlt tizenöt évben a Posta a futár-expressz-csomag (CEP – courier, express, parcel) és logisztikai piacon a versenytársakkal szemben fokozatosan elvesztette korábbi domináns szerepét. Ahhoz, hogy a Magyar Posta Rt.<sup>2</sup> 2004-ben létrehozott Logisztikai szolgáltatások üzletága megfordítsa a korábbi piacvesztő tendenciát, számos vállalatirányítási kérdés újragondolására, meglévő rendszerek átalakítására és újak kialakítására volt szükség. Marketingstratégiai szempontból ezek közül az egyik legfontosabb kérdés a követendő márkastratégia meghatározása és bevezetése (implementálása) volt. Ebben a cikkben felvázoljuk a márkastratégiai döntés-előkészítési folyamatot, a döntési szituációt (annak minden lényeges elemével), majd bemutatjuk az implementáció legfontosabb elemeit.

## KIINDULÓ HELYZET

A márkastratégia kiemelt szerepet játszik mind a fogyasztói, mind a vállalati értékteremtésben. Nem véletlen, hogy a Magyar Posta Rt.-nél éppen 2004-ben került napirendre a márkaépítés fontossága, a márkapozicionálás megalkotása és tartalommal való megtöltése. A Magyar Posta Rt. környezetében és belső működésében évtizedes késéssel mentek/mennek végbe azok a változások, amelyeket a magyar vállalatok túlnyomó többsége már az 1990-es években megtapasztalt. A társaságnak a logisztikai piacon immár 15 éve valódi versenykörnyezetben kell helyt állnia. A levélpiacon meg kell felelnie az egyre növekvő minőségi elvárásoknak és a változó ügyféligényeknek, fel kell készülnie az

1 A cikk tartalma nem feltétlenül esik egybe a Magyar Posta Zrt. hivatalos álláspontjával, a megfogalmazottak a szerzők véleményét tükrözik.

2 A korábban egységes Magyar Posta 1990-ben vált szét három vállalattá (Magyar Távközlési Vállalat, Magyar Műsorszóró Vállalat és Magyar Posta Vállalat), majd 1994. január 1-jével alakult részvénytársasággá.

egyre intenzívebb versenyre<sup>1</sup>, valamint a technológiai fejlődés (mobil-technológia, e-mail, digitális aláírás stb.) generálta változásokra. A harmadik fontos területen a célkitűzések elérése érdekében a feladat a hagyományos, készpénzalapú pénzforgalomban betöltött szerep transzformálása korszerű pénzügyi szolgáltatói pozícióvá (banki, biztosítási partnerekkel együttműködve). Ilyen kihívások és erős környezeti változások közepette különösen időszzerű volt a kérdés: milyen márkastratégia támogatja leghatékonyabban a kitűzött célok elérését. A kérdés megválaszolását a Posta 2004-ben kezdte meg.

A Magyar Posta Rt. 2004-et megelőzően nem foglalkozott tudatos és összehangolt márkaépítéssel. Az érintett vállalati szakemberek véleménye alapján azt állíthatjuk, hogy a Posta marketingtevékenységét alapvetően meghatározta az egyes termékekhez kapcsolódó elaprózott és rendszertelen kommunikációs tevékenység, amely nem tette lehetővé a források hatékony felhasználását sem. Az üzenetek nem jutottak el megfelelő intenzitással a célcsoporthoz, nem volt egyértelmű a terméknév-használat, így a terméknevek nem is váltak valódi márkává, nem születtek vezető márkák. Az összehangolásra, a szinergiák kihasználására ugyan több kísérlet történt, ezek azonban nem hoztak az ügyfél-percepciókban is érzékelhető pozitív eredményt.

## MÁRKAISMERTSÉG A MAGYAR POSTÁN, A POSTA MÁRKASZEMÉLYISÉGE

A márkastratégiai döntés-előkészítés első lépése a kiinduló állapot feltérképezése. Ehhez inputként egyrészt korábbi imázskutatások eredményei, másrészt a döntési folyamatot támogató tanácsadó cég által nyújtott MárkaMéter-elemzés<sup>2</sup> szolgáltak. Az elem-

zés eredményei konzisztensek egymással, és a következtetések tekintetében egy irányba mutatnak.

A 2004 decemberében, *lakossági körben* végzett kutatás alapján<sup>3</sup> a Magyar Posta logóját és magát a márkát lényegében a lakosság egésze ismeri, és 93 százalékuk a vizsgálatot megelőző egy évben igénybe is vette a társaság valamely szolgáltatását. A szolgáltatásokkal való elégedettség közepes értéket mutatott (a legelégedetlenebbeknek a budapestiek és a magasabb státuszúak bizonyultak). A Posta márkájában a hagyományos, közszolgáltató-hivatali elemek (komoly, megbízható, jelen van az ország minden pontján) magasabb, a modernebb elemek (ügyfélközpontú, modern, innovatív, rugalmas) alacsonyabb értéket kaptak. A lakossági körben végzett minőségvizsgálat<sup>4</sup> alapján a Posta tetszési indexe közepes (hétfokozatú skálán 5,65), a kép más közszolgáltatókkal összevetve pozitív.<sup>5</sup> A Posta szakértelme és elérhetősége kapta a legmagasabb értékeket, míg a legkevesébé a pontosság, rugalmasság és problémamegoldás terén nyerte el a válaszadók tetszését.

Az *üzleti ügyfélkörben* végzett kutatások<sup>6</sup> hasonló, bár a lakossági értékekhez képest kissé negatívabb képet mutatnak. A Posta általános megítélése, tetszési indexe közepes, kis mértékben csökkent a korábbi értékhez képest, ezzel a vizsgált közszolgáltatók közt az utolsó előtti helyet foglalta el. Ez nem meglepő, ha figyelembe vesszük, hogy a postai szolgáltatásokra fordított összeg a szerződéses ügyfélkörben már számottevő, így ezen ügyfélkör érzékenysége a szolgáltatás minőségére és az ár-érték arányra természetesen magasabb, mint a lakossági körben. A Posta imázsvizsgálata során a legmagasabb értéket a szolgáltatásválaszték és az elérhetőség, a Posta monopolpozíciója és profitorientáltsága; a legalacsonyab-

1 A 2004. január 1-jétől hatályos a postáról szóló 2003. évi C1. törvény (Postatörvény) két lépésben szűkítette a fenntartott szolgáltatási kört. 2004. január 1-jétől a legfeljebb 100 gramm tömegű belföldi, illetve nemzetközi levélküldeményekkel és címzett reklámküldeményekkel kapcsolatos szolgáltatás (amennyiben a szolgáltatás díja alacsonyabb, mint az egyetemes szolgáltatási kör leggyorsabb szolgáltatási kategóriájának első súlyfokozatába tartozó levélküldemény díjának a háromszorosa) tartozik a fenntartott postai szolgáltatás körébe. 2006. január 1-jétől a Postatörvény tovább szűkíti a fenntartott postai szolgáltatások körét (legfeljebb 50 gramm, és az egyetemes szolgáltatási kör leggyorsabb szolgáltatási kategóriájának első súlyfokozatába tartozó levélküldemény díjának két és félszereséig). 2009-től várható a postai piac teljes liberalizálása. Ennek eredményeképpen a Magyar Posta Rt. védettsége teljesen megszűnik (az egyetemes szolgáltatási kötelezettség fenntartása mellett). A döntés a Bizottság 2006. év végéig elkészítendő jelentésének a függvénye.

2 A MárkaMéter Kutatás (BrandAsset © Valuator) a Young&Rubicam Brands szellemi tulajdona.

3 A GfK Hungária 2004. decemberi, Márkaismeret és márkakép című kutatása alapján.

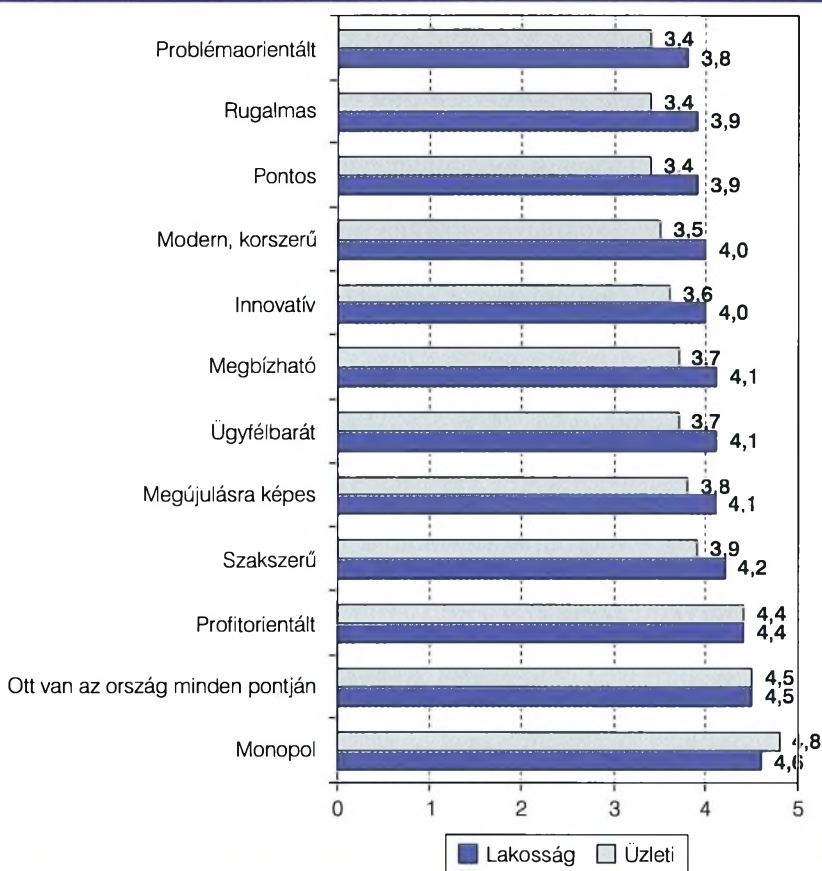
4 A Minőségvizsgálat lakossági körben című, 2004. december és 2005 februárja között végzett TNS-kutatás alapján.

5 Ehhez a más közszolgáltatókhoz képest relatíve kedvező pozícióhoz két tényező biztosan hozzájárul: 1) az ügyfél a postától nem kap számlát minden hónapban, 2) a postai szolgáltatókra fordított összeg a lakossági körben alacsony, ezért a szolgáltatás fontossága ki-sebb (így kevesebb kritika éri a szolgáltatót).

6 A minőségvizsgálat szerződéses ügyfélkörben című 2005. január- március között végzett TNS-kutatás alapján.

1. ábra

**A Posta imázsvizsgálata: Mennyire illenek a Postára a következő állítások?**  
(1=egyáltalán nem illik, 5=teljesen illik)



Forrás: TNS-kutatások alapján<sup>1</sup>

bat a problémaérzékenység, a rugalmasság és a pontosság kapta. A legveszélyeztetettebb, alternatív szolgáltató megjelenése esetén azonnal váltani kész ügyfélkörben (ez az arány 51%, míg a lojális ügyfelek aránya mindössze 3%) a legkedvezőtlenebb a Posta megítélése. Ez a szolgáltatói profil az ügyfél-percepció térben a nem megfelelő alkalmazkodóképességre utal, vagyis az ügyfelek szerint a Postának még van mit tennie a versenyre, a liberalizált piaci körülményekre való felkészülés területén. (1. ábra)

A Posta, mint márka elemzése a már említett MárkaMéter Kutatás segítségével a következő szempontok alapján történt. A *márka egyedisége* azt mu-

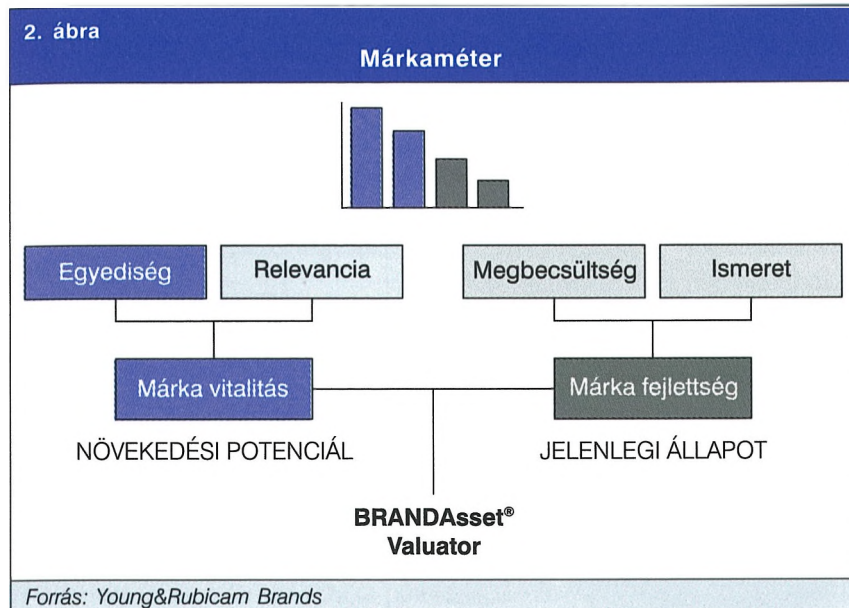
tatja meg, mennyire különül el a márka a fogyasztó fejében a többi versenyző márkától. Ez az az érték, amelynek alapján a fogyasztó hajlandó magasabb árat fizetni az adott termékért/szolgáltatásért. A *márka relevanciájából* következtethetünk arra, hogy egy adott márka mennyire találkozik a fogyasztói elvárásokkal, mennyire elégíti ki azokat. Ezért ez a jellemző összefügg a márkahasználat gyakoriságával, illetve a termék/szolgáltatás elterjedtségével. A *márka megbecsültsége* mutatja meg, hogy mennyire méltatja a fogyasztó a márkát, milyen imázs alakult ki az ügyfél fejében a márkával kapcsolatban. A *márka ismertsége* alapján állapítható meg, hogy milyen mély a fogyasztó kapcsolata a márkával, a személyes tapasztalata róla. (2. ábra)

Mindezen kritériumok alapján a Posta márkaértékelése (MárkaMéter Kutatás – BAV-elemzés) a következő képet mutatja: a Posta márkaismertsége és -relevanciája magas, megbecsültsége és egyedisége viszont alacsony. Ezen értékelés alapján a Posta inkább (intézményi) kategóriának, mint márkának tekinthető.

Ez a kép visszatükrözi egyrészt azt, hogy a Postáról szinte mindenkinek van személyes tapasztalata (ezért magas az ismertsége), másrészt azt, hogy az alapvető fogyasztói elvárásoknak a Posta megbízhatóan és gyakran megfelel (relevanciája magas). A megbecsültség viszonylag alacsonyabb értéke már azt jelzi, hogy a Posta a múlthoz, a hagyományos értékekhez kötődik, a márka személyisége inkább tekintélyt parancsoló (hivatal és hatóság, mintsem szolgáltató), így a márka kevésbé szerethető és innovatív. Az egyediség alacsony értéke alapján kijelenthetjük, hogy a Posta nem, mint MÁRKA él az ügyfelek fejében. Vagyis a Posta jelenlegi legna-

<sup>1</sup> A 2005-ös üzleti szegmensre vonatkozó kutatás az MP Rt. szerződéses ügyfeleire vonatkozott, vagyis azon ügyfélkörre, amelyek szerződéses kapcsolatban állnak a Postával. A szerződéses ügyfelek havonta átlagosan akár 5000 darab levelet is küldenek a postával. A 590 darabos minta az MP Rt. által megadott ügyfél-kategóriák nettó éves postai forgalmát tükrözte, és ezekre az arányokra volt reprezentatív.

2. ábra



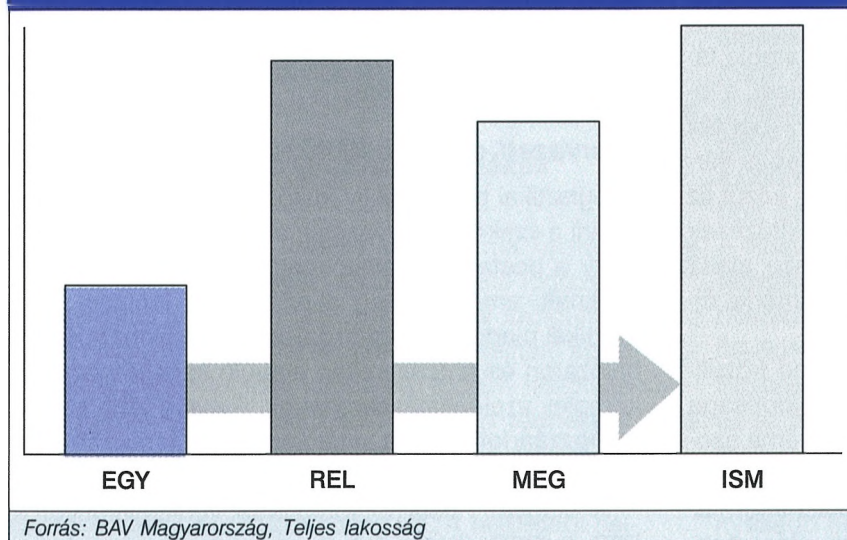
gyobb hiányossága az, hogy a Postát az ügyfelek nem érzik valamilyen szempontból különlegesnek, egyedinek, pedig ez az egyik legfontosabb követel-

son ügyfelei számára. E célkitűzés középpontjában a fogyasztói percepció megváltoztatása áll, vagyis a feladat:

- A meglévő értékekre, illetve az ismeretre alapozva egyedi, releváns márkaimázs kialakítása.
- A Magyar Posta ernyőmárka újrapozicionálása: dinamikusabb, emberközelibb, szerethetőbb, energikusabb márkaszemélyiség kialakítása.

3. ábra

### A Posta márkaértékelése a „MárkaMéter” alapján



## LOGISZTIKAI ALERNYŐMÁRKA-ÉPÍTÉS – KONCEPCIONÁLIS SZAKASZ

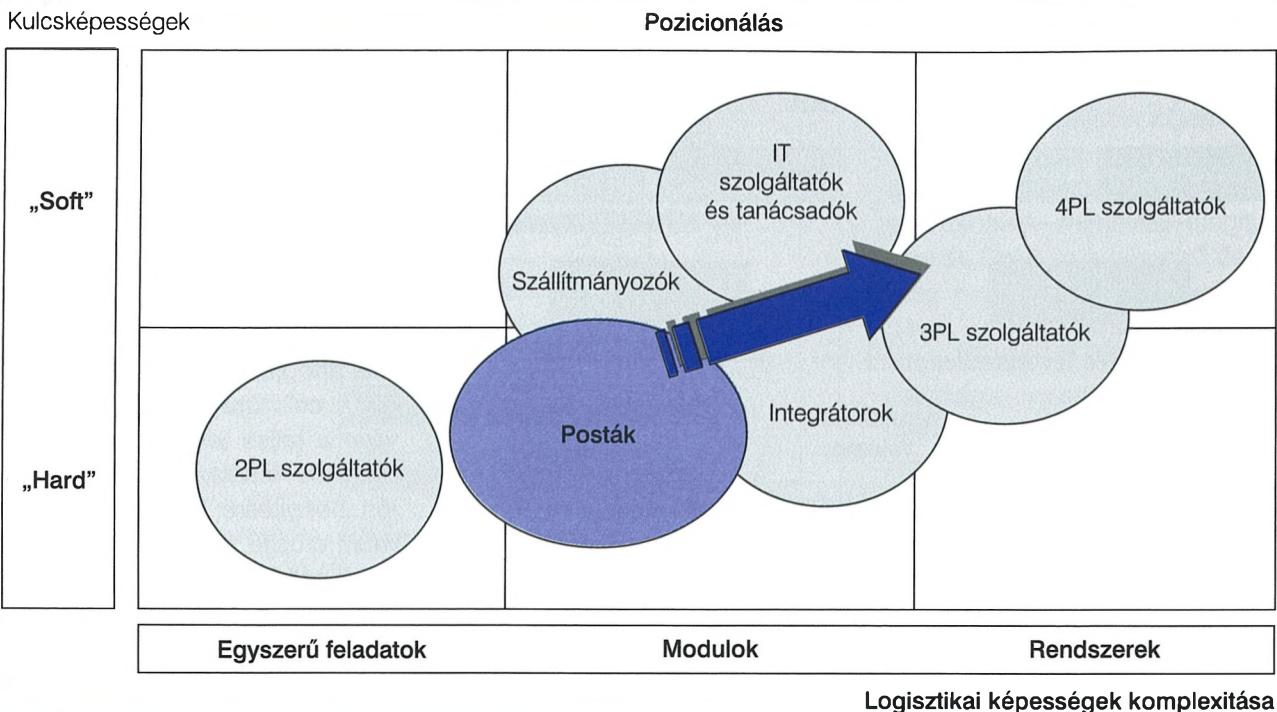
### Stratégiai döntési folyamat<sup>3</sup>

Lépünk egy lépéssel közelebb a Magyar Posta logisztikai üzletágához! Azon túl, hogy a márkastratégia legfontosabb célkitűzé-

1 Itt fontos megjegyezni, hogy a „MárkaMéter” kutatás eredményei alapján a szolgáltatói márkák jellemzően alulmúlják az ún. fogyasztói márkákat, különösen az egyediség területén.

2 Bauer és Berács (2006) szerint a Magyar Posta vállalati márka (és nem ernyőmárka), amely egy széles termékcsoportot jelöl, míg a Magyar Posta Logisztika fedőmárka (és nem alernyőmárka), hisz jelen esetben egy vállalati márkanév és a termékmárka, illetve termékvonal kombinációja. Mivel azonban a márkastratégiai döntési folyamatban az ernyőmárka és alernyőmárka megnevezéseket alkalmaztuk, ezért a továbbiakban is ezt a terminológiát követjük.

3 A döntési folyamat maga kétség kívül kimeríti a stratégiai döntés kritériumait: nem rutin, hanem ritka, egyedi döntésről van szó, a probléma rosszul strukturált, komplex; az eredmény a vállalat életére alapvető befolyással van, a döntéshozatal struktúrájára befolyással van a szervezetre és annak struktúrája; a döntéshez nagyfokú bizonytalanság kapcsolódik. (Zoltayné Paprika, 2005 alapján)



Forrás: Arthur Andersen, 2002 alapján

se természetesen az volt, hogy a márkastratégia támogatja a vállalat stratégiai céljainak elérését, a logisztikai üzletágra elvégzett stratégiai célebontás egy sor érdekes és tanulságos márkastratégiai kérdést vetett fel. A legfontosabb kérdés ezek közül az volt, hogy a kihívó logisztikai stratégia célkitűzések elérése lehetséges-e a Posta márka égisze alatt? Szükséges és elégséges feltétel-e a Posta márka újrapozicionálása?

A kérdés vizsgálatához normatív módon közelített a Logisztikai Üzletág. A megközelítés újdonsága a külső fókusz hangsúlyozása volt. A probléma azonosításához piackutatási és egyéb – elsősorban a személyes értékesítőktől származó – piaci információk, a versenytársak szolgáltatásaink elemzése, valamint a Posta munkatársaiból alakított interfunkcionális munkacsoport álláspontja szolgáltak alappul. Ez egyben szakítást jelentett a tradicionális, alapvetően szervezeti határokhoz és termékmarkákhoz köthető korábbi postai „márkázási” gyakorlattal. A döntés-előkészítési folyamat elemei ennek megfelelően (lényegében a klasszikus normatív döntéshozatali modellt követve) a következők voltak: célok azonosítása, probléma azonosítása (ügy-

fél-fókusszal), a lehetséges alternatívák vizsgálata, döntés és megvalósítás.

### Szervezeti célok, célkitűzések

A logisztikai piacon aktív külföldi posták példája, valamint a szakmai szervezetek elemzése azt mutatják, hogy a postai szolgáltatóknak (természetesen csak azoknak, amelyek meg akarják vetni lábukat a logisztikai piacon) az egyszerűbb feladatoktól, a fizikai hálózaton és rendszereken alapuló képességektől a komplex szolgáltatáscsomagok, illetve a több szellemi hozzáadott értéket kínáló szolgáltatások irányába kell elmozdulniuk. (4. ábra)

A Magyar Posta legfontosabb versenyelőnyét a B2C és C2C dimenziókban az egész országra kiterjedő kézbesítési rendszer és a széles hozzáférhetőség jelenti. A legfontosabb elvárás ebben a szegmensben a megbízhatóságon túl új kényelmi szolgáltatások igénylésében jelenik meg. B2B-relációban ugyanakkor az ügyfelek számára a legfontosabb érték az, hogy a kiválasztott logisztikai partner komplex (és sok esetben innovatív és testre szabott) megoldást tudjon szolgáltatni az adott logisztikai igényre (ez a követelmény a feladó oldalán B2C relációban is

erőteljesen megjelenik). Mivel elsősorban a B2B és B2C piacon várható bővülés, a Posta Logisztikai Üzletága csak akkor képes **a számszerűen is megfogalmazott, a piaci részesedés növelésére vonatkozó célokat teljesíteni**, amennyiben az ügyfelek percepcióját, a szolgáltatási struktúrát és az ügyfélkapcsolati rendszert is képes egyidejűleg és egymással összhangban megváltoztatni.

### **Probléma azonosítása**

A probléma (a jelenlegi helyzet és a kívánt állapot közötti különbség) feltárásához nélkülözhetetlen a kiin-

***„Mivel elsősorban a B2B és B2C piacon várható bővülés, a Posta Logisztikai Üzletága csak akkor képes a számszerűen is megfogalmazott, a piaci részesedés növelésére vonatkozó célokat teljesíteni, amennyiben az ügyfelek percepcióját, a szolgáltatási struktúrát és az ügyfélkapcsolati rendszert is képes egyidejűleg és egymással összhangban megváltoztatni.”***

duló helyzet elemzése a fogyasztók, ügyfelek szemével. Ezt követően kerülhet sor – a megfelelő pozicionálás meghatározása érdekében – a versenytársak helyzetének elemzésére, majd a stratégiai célok elérését célzó piaci pozíció, végül a szükséges akciók meghatározására.

### **Márkaismertség a logisztikai termékek körében**

A 2005 elején üzleti körben végzett márkaismertség-vizsgálat eredményei<sup>1</sup> szerint a Posta logisztikai szolgáltatási közül az EMS (gyorspostai szolgáltatások) volt az egyetlen márka, amely értékelhető spontán ismertségi értékeket kapott (40 és 59% közötti ismertséggel). A használati értékek ezen termékkörben is 20% alatti értékeket mutattak, és a megkérdezettek EMS-termékkörben a konkurencia jelentős mértékű aktivitásáról számoltak be. A lakossági célcsoportra irányuló kutatás ennél még alacsonyabb, lényegében elhanyagolható ismertségi és használati értékeket mutatott.

Minden egyéb csomag- és logisztikai szolgáltatás alacsony ismertségi és használati értékeket kapott, és a konkurencia (különböző futár-, csomagszállító

és fuvarozó cégek) az üzleti ügyfélkörben jelentős piaci részesedést tudhat magáénak. A Postával szerződéses viszonyban álló ügyfelek jelentős mértékű kereszthasználatról számoltak be, és alternatív szolgáltatóként spontán módon is megemlítették a legfontosabb versenytársakat (DHL, TNT, UPS és GLS).

Mit árulnak el a piackutatási eredmények a Posta logisztikai képességeiről az ügyfelek szemében? A lakossági piacon a Posta lényegében még ma is monopolhelyzetben van és az ügyfelek ezt így is érzik; a veszélyeztetettnek tekinthető ügyfelek aránya mindössze néhány százalékot tesz ki. Hasonló, bár ennél

a Posta számára kedvezőtlenebb a kép a kis üzleti ügyfelek között, ezen ügyfelek ötöde már erősen veszélyeztetettnek (elégedetlennek és váltásra késznek) tekinthető. A közepes és nagy üzleti ügyfelek esetében tovább romlik a Posta pozíciója. A „miért?”-re egy részletes ágazati bontású keresetelemzéssel kereste a választ a logisztikai üzletág. Néhány fonto-

sabb összefoglaló megállapítás, amely a márkastratégiai döntést is befolyásolja:

- A vizsgált cégek tárgyitovábbítási gyakorlatában általában a hibrid megoldások a jellemzőek, tudatosan elkerülve az „egy lábbon állás” veszélyét.
- A piacot az egyre erősebb verseny jellemzi, a versenytársak igen aktív jelenlétével. A versenytársak a csomag és logisztikai termékkörben testre szabott ajánlatokkal „bombázzák” az ügyfeleket.
- A Posta szolgáltatásai (különösen az értéknövelt termékek) rendkívül alacsony ismertségűek (míg a belföldi postacsomag 100%, addig az EMS 40–50%, a Posta Sped, Posta Gold Sped és PostaBusinessPakk alig 14%).
- Ez az ügyfélkör jellemzően azért fordul(t) a konkurenciához, mert az rugalmasabb, személyesebb (ügyfél-orientáltabb) kapcsolatot biztosít, eredményesebb kézbesítést nyújt, hibás teljesítés esetén (pl. csomag-elkeveredés) egyszerűbb, gyorsabb, kevésbé bürokratikus ügymenetet alakított ki, és kész az egyedi igények kielégítésére. Többen említették, hogy a Posta belföldi kiscsomagon kívüli szolgáltatásait egyáltalán nem ismerik, és a Postához csak akkor nyúlnak, ha arra kényszerülnek

<sup>1</sup> 600-as mintán végzett kutatás (Termék- és márkaismertség vizsgálat az üzleti szegmensben, BellResearch, 2005. január) alapján.

## A felépítendő logisztikai márka értékei

Érték	Besorolás	Megjegyzés
Gyakorlatias	Posta meglévő, tovább erősítendő értéke	Az érték pozitív olvasata: már bizonyított, nem csak beszél, hanem teljesít is
Megbízható	Posta meglévő, tovább erősítendő értéke	Az érték pozitív olvasata: „Akire számíthatsz”; a Posta itt volt és itt lesz
Tradicionális	Posta meglévő, tovább erősítendő értéke	Az érték pozitív olvasata: stabilitás, klasszikus, tapasztalt, örökéletű, „aki már bizonyított”
Professzionális	Új érték, amelyet fel kell építeni	A legfontosabb, tettekkel is bizonyítandó új érték
Innovatív	Új érték, amelyet fel kell építeni	Képes a megújulásra és az újításra
Magas minőségű	Új érték, amelyet fel kell építeni	Napi szinten, hosszú távon és folyamatosan bizonyítandó érték
Rugalmas	Új érték, amelyet fel kell építeni	Alkalmazkodó-készség az ügyfél igényeihez, a profizmus és a rugalmasság egymást kiegészítő érték
Személyre szabott	A logisztikai szolgáltatásoknál fontos érték	Egyedi és különleges megoldások az ügyfél igényeire szabva (elsősorban a logisztikai termékkörben releváns)

(pl. megrendelő kifejezetten kéri, saját kapacitás foglalt, utánvétes kiszállítás szükséges stb.).

- Ugyanakkor a megkérdezettek komoly értéket és lehetőséget láttak a Posta hozzáférhetőségében és stabilitásában (a Posta ezt ki tudná aknázni, feltéve, hogy az alapvető rugalmassági kritériumban javulás következik be).

A fenti piackutatások eredményei, valamint a munkacsoport tagjainak elemzése alátámasztották azt, hogy a Magyar Posta csak kis mértékben volt képes a Posta márkához kapcsolódó pozitív értékeket

**„Márkastratégiai szempontból a helyzetértékelés egyik legfontosabb eredménye: a márka érvényesülése előtti fő korlát az, hogy az ügyfelek nem tudnak róla, nem ismerik a szolgáltatásokat, és amennyiben tudnak róla, nem hiszik el, hogy a Posta képes komolyabb hozzáadott értékű logisztikai szolgáltatásokat nyújtani (ehhez a Postát túl rugalmatlannak tartják).”**

(úgy mint gyakorlatias, tradicionális és megbízható) a gyakorlatban is működő értékévé konvertálni a logisztikai piacon. Márkastratégiai szempontból a helyzetértékelés egyik legfontosabb eredménye: a márka érvényesülése előtti fő korlát az, hogy az ügyfelek nem tudnak róla, nem ismerik a szolgáltatásokat, és amennyiben tudnak róla, nem hiszik el, hogy a Posta képes komolyabb hozzáadott értékű logisztikai szol-

gáltatásokat nyújtani (ehhez a Postát túl rugalmatlannak tartják).

Ezért a feladat egyrészt a Magyar Posta Logisztikai Üzletág pozitív imázsának és új értékeinek hangsúlyozása (mint komoly, szakmailag megalapozott, versenyképes szolgáltatásokat nyújtó piaci szereplő), másrészt „zászlóshajóként” szempont a Posta-ernyőmárka pozitív megítélésének erősítése, újrapozicionálásának támogatása is. A Posta hagyományos alapértékeire (gyakorlatias, megbízható és tradicionális) építve olyan új értékeket kell közvetíteni az ügyfelek felé mind marketing-kommunikációban, mind pedig a szolgáltatási értékajánlatban, mint a professzionalizmus, az innovativitás és a rugalmasság.

### **Nemzetközi példák, kitekintés**

A nemzetközi postai-logisztikai piacon található ismertebb példák elemzése alapján érdekes követ-

keztetésre jutottunk. Az európai posták közül két vezető posta (a német DPWN és a holland TPG) vetette meg stabilan a lábát a határokon átvivő, globalizálódó csomag-logisztikai piacon. Mindkettő saját, erős, a postai márkához kis mértékben kötődő, globális márkával van jelen (DHL és TNT) többek között a magyar piacon is. Talán ennél is érdekesebb, hogy nem találtunk olyan postát, amely saját postai márka-

neve alatt meg tudta volna tartani korábbi piaci részesedését.

### **Magyar versenykörnyezet – piaci helyzetelemzés**

A magyarországi CEP piac méretére több becslés készült. A releváns piac 40 milliárd forint körül becsülhető, amelyen a Magyar Posta, a TNT, a DHL és a UPS osztozott 2005-ben. Az összes többi piaci szereplő együtt kb. 6 milliárd Ft árbevételűt produkál (GLS, GarTrans, Fedex stb.). A Posta piaci részesedése kb. 25%.

A DHL olyan globális, meghatározó, a helyi játékosok számára „félelmetes” szereplő, amelyből egy kissé hiányzik az elegancia, de ezt keménységével, kezdeményezőségével, „akaraterejével” és határozottságával bőven kompenzálja. Ezt a keménységet és bátorságot, élességet és agresszivitást tükrözi a DHL színeivel (sárga) és megjelenésével egyaránt.

A UPS valódi erős, globális szereplő, amelynek már nincs arra szüksége, hogy ezt a tényét bizonygassa. Markáns, konzervatív és visszafogott színeivel (barna és arany) a UPS egy olyan elegáns és megbízható „úrként” jelenik a meg a piacon, aki megteheti, hogy csak a felső kategóriában versenyezzen és csak azokkal foglalkozzon, akik ezt meg is engedhetik maguknak. Ezt a prémiumpozicionálást a legkorszerűbb technológiával támogatott szolgáltatásokkal támasztja alá.

A TNT szintén globális erős márkaként a legbarátságosabb, „legszexisebb” márka a piacon. A pontos és profi „haver”, akire mindenki számíthat. Olyan komoly szereplővé nőtte ki magát, amely (narancsszínbe öltözve) ugyan lazán, de megbízhatóan nyújt kiváló szolgáltatást.

Mit jelent mindez a Posta számára? A választott pozicionálás a DHL és a UPS közé esik – a cél az, hogy a felépítendő márka kevésbé legyen agresszív mint a DHL, és kevésbé visszafogott mint a UPS.

### **Általános pozicionálás**

A kívánatos pozíció meghatározása a szolgáltatási értékajánlat terén fontos előfeltétele annak, hogy a marketingkommunikáció és a nyújtott szolgáltatás (és az ezzel kapcsolatos ügyfélélmény) összhangba kerülhessen.

Porter (1980) már klasszikusnak nevezhető kategorizálása (költségvezető, differenciáló, fókuszáló) szerint a Posta alapvetően költségvezető stratégiát követ, ugyanakkor épp a logisztikai piacon ez nem jelenti azt, hogy elegendő csupán kedvező árat biztosítani a stratégiai célok eléréséhez.

A vevők tipizálásán alapuló értékdiszciplínák szerinti pozicionálás segítséget nyújt a kérdés árnyalásában. A három lehetséges pozicionálás a következő: termékvezető (technológiai vezető szerep), kitűnően működő (megbízhatóságot sugárzó és teljesítő), vevőkkel bensőséges kapcsolatot kialakító (egyéni igények rugalmas kielégítésére törekvő). A sikeres vállalatnak mindhárom diszciplínában kielégítő szinten kell teljesítenie, valamelyik dimenzióban viszont kiemelkedő teljesítményt kell nyújtania (Treacy & Wiersema, 1994). Ugyan a Magyar Posta logisztikai üzletága a hangsúlyt az országos szinten megbízható teljesítményre helyezte, a kielégítő szint elérése érdekében a szervezeten belül külön osztály kialakítása volt szükséges ahhoz, hogy az egyedi ügyféligenyek kielégítése a logisztikai termékkörben (ahol az ügyfélkapcsolat minősége fontosabb tényező, mint a többi szolgáltatás területén) az elvárt szinten történjen.

Az egyedi pozicionálás során a Logisztikai üzletág szakemberei meghatározták azokat az értékeket, amelyek miatt egy ügyfél éppen a Posta szolgáltatását választja: a Posta képes tömegesen és rendszeresen, az egész országot lefedően, minden logisztikai igényt kielégítő szolgáltatást nyújtani.

*„A fogyasztói értéket három tényező befolyásolja: 1. az ajánlati érték (az ügyfél által objektíven érzékelt ár, minőség, hozzáférhetőség), 2. a kapcsolati érték és 3. a márkaérték (a fogyasztó szubjektív értékítélete, az észlelt érték).”*

A fogyasztói értéket három tényező befolyásolja: 1. az ajánlati érték (az ügyfél által objektíven érzékelt ár, minőség, hozzáférhetőség), 2. a kapcsolati érték és 3. a márkaérték (a fogyasztó szubjektív értékítélete, az észlelt érték) (Rust, Zeithaml, & Lemon, 2004). Ebből a három dimenzióból a márkastratégiai döntéssel a harmadikat (a márkaértéket) tudjuk alapvetően befolyásolni, emellett természetesen az első és második tényező ápolása és fejlesztése – pl. a termékek/szolgáltatások, a hálózat fejlesztése, bővítése



Jellemzők	Levélpia	CEP-piac
Liberalizáltság foka	Részben (még) monopolpia	Teljes mértékben versenypia
Piaci tendencia	Stagnáló-csökkenő	Bővülő
Ügyfelek kötődése	Nem jellemző	Jellemző
Posta piaci részesedése	Domináns, piacvezető	Jelentős
Stratégiai célkitűzés	Piaci részesedés megtartása, piacvesztés elkerülése	Piaci részesedés növelése, a piacvesztő tendencia megfordítása

– is kiemelt fontossággal bír és hozzájárul a logisztikai márka, és ezen keresztül a Magyar Posta ernaőmárka sikeres építéséhez. Ezekre építve a hiteles és eredményes kommunikáció feltételezi, hogy mindhárom tényező összhangban legyen.

### **Alternatívák közötti választás, döntés az önálló alernyőmárka mellett**

Márkastratégiai szempontból – mint azt már említettük – az első megválaszolható kérdés az, hogyan lehet a leghatékonyabban felépíteni az új és megcélzott logisztikai márkát. A legélesebb döntési pontot a döntési folyamatban résztvevő vezetők abban érzékelték, hogy elegendő-e (és hiteles, illetve hatékony-e) a Posta ernaőmárka alatti almárka (esetleg termékvonalankénti almárkák) kialakítása, vagy szükséges és célszerű a CEP-logisztikai piacon egy önálló alernyőmárka létrehozása.

„A vállalati márka minden termékre egy márkát használ, és ez az egy a vállalkozás neve. Hatására erős imázs alakul ki (nem feltétlenül csak pozitív értelemben), ami lehetőséget ad a méretgazdaságosság érvényesítésére a marketingkommunikáció és az értékesítési rendszer területén. [...] A termékvonalszerinti márkázás során az azonos csoportba sorolt, egymással kapcsolatban álló termékek kapnak azonos márkanévet vagy jelet. Lehetőséget ad több termék együttes reklámozására, és különösen hatásos több termékvonallal rendelkező vállalkozások esetében.” (Józsa, 2000, p. 209)

Minden márka egyidejűleg szolgálja az azonosítást és az elkülönülést (Hoffmann-né, 2000). Jelen esetben azt kell elérni, hogy az ügyfél elhiggye, a Posta ezen a piacon többre képes, mint amit eddig nyújtott. Egyszerre kösse az új szolgáltatásokat a Posta-hoz (khasználva a Posta hagyományos értékeit), és egyben képes legyen azt elkülöníteni, megkülönböztetni annak érdekében, hogy hitelesen lehessen

kommunikálni a piacspezifikus új értékeket. Már láttunk, hogy a CEP-logisztikai piac nem ugyanaz a piac, mint a levélpia. A legfontosabb különbségeket a 2. táblázatban foglaltuk össze.

A Magyar Posta logisztikai üzletágának olyan dinamikus versenykörnyezetben kell helyt állnia, amely jelentős mértékben különbözik a levélpiacon tapasztalható versenyhelyzettől és dinamikától. Az a tény, hogy a csomag-logisztikai szegmensben már ma globális szereplőkkel (sok esetben a határt átlépő szolgáltatókkal) kell versenyezni, olyan márka kialakítása mellett szól, amely nemzetközi viszonylatban is „életképes”. A célul kitűzött pozicionálás, valamint a közvetíteni kívánt értékek különbözősége szintén amellettszól, hogy a Posta önálló alernyőmárkát hozzon létre ebben a szegmensben. A kockázat mérséklésére irányuló törekvés, vagyis a kétirányú rekeszelőhatás elérése szintén az önálló alernyőmárka kialakítását támogatja. Az időtényező szintén emellettszól, hiszen gyorsabban lehet hitelesen a tervezett Posta ernaőmárka értékei közül hiányzó professzionális és innovatív értékeket közvetíteni egy önálló alernyőmárkán keresztül. (Ez nem elhanyagolható szempont, hiszen a Posta már így is sokat veszített korábbi piaci pozíciójából.) Ezeket az értékeket csak hosszú távon és nagyobb erőfeszítéssel lehetne hitelesen és hihetően kommunikálni közvetlenül a Magyar Posta ernaőmárka alatt. A Magyar Posta teljesítményét – bármennyire dinamikusabb és professzionálisabb lenne – a fogyasztók sokkal kritikusabban szemlélnék, mint egy kissé elkülönült „részleg” teljesítményét.

Az önálló ernaőmárka létrehozása elleni érvként szerepel a bevezetés magasabb költsége, amellyel szemben a remélt nagyobb hatékonyság és eredményesség szerepel. Ezen kívül felmerülhet a veszély, hogy csökken az azonosulás a vállalati márkával, ezért fontos kérdés a vállalati márkától való távolság helyes meghatározása.

Az alernyőmárka létrehozása melletti döntést követő kérdés az, hogy milyen pozicionálás szükséges a „márkamolekulában” a stratégiai célok elérése érdekében? Másképp fogalmazva, milyen távolra célszerű pozicionálni a logisztikai márkát a Posta ernyőmárkától. Három lehetőség közötti választás merült fel:

1. Nagyon közeli kapcsolódás a Posta ernyőmárkához. Ez a közelség megnyilvánul abban, hogy névben és arculati elemekben az alernyőmárka illeszkedik a Posta márkához. A viszonyrendszer egyértelmű alá-fölérendeltség.
2. Egy lépés távolság a Posta ernyőmárkától. Név- és arculati rendszerében egyértelmű elkülönülés a Posta ernyőmárkától, ugyanakkor az arculati elemekben (színekben, betűhasználatban) egyértelmű a kapcsolat, a viszony mellérendelt a két márka között.
3. Távoli kapcsolat, teljes függetlenség a Posta márkától. Ebben az esetben teljesen önálló arculattal rendelkező márka kialakítására kerül sor. A kapcsolat a Posta márkával csak jelzésértékű.

A vázolt lehetőségek közül a második nyújtja azokat az előnyöket, amelyeket az önálló alernyőmárka létrehozásával ki akarunk használni. Mivel a logisztikai márka nem kerül túl távolra a Postától, lehetőség nyílik a Posta logisztikai piacon is fontos értékeinek (tradicionális, megbízható, gyakorlatias) kihasználására, ugyanakkor a távolság teret nyit annak, hogy a logisztika-specifikus értékeket (elsősorban a professzionalizmushoz kapcsolódóan) és az ehhez kapcsolódó üzeneteket hitelesebben jutassuk el az ügyfelekhez. A Posta márka és a létrehozandó logisztikai márka kölcsönhatásában megvalósulhat az, hogy a két márka egymást erősítse: az üzletág („zászlóshajóként”) hozzájárul az ernyőmárka építéséhez és erősítéséhez, a Magyar Posta felfrissített ernyőmárkája pedig segíti az üzletági márka létrehozását. A második lehetőséget vizuálisan az alábbi logó (MPL=Ma-



gyar Posta Logisztika; A Magyar Posta logisztikai üzletága) testesíti meg. (5. ábra)

A Magyar Posta Logisztika alernyőmárka a piac professzionális, a nemzetközi versenytársakkal egyenértékű, de a legnagyobb helyi ismeretekkel rendelkező szereplője. Felhalmozott tudása, helyismerete és tapasztalata teljes létjogosultságot ad a létezésére, amit a technikai innováció és modernizáció tesz teljessé. (3. táblázat)

## MPL – A TETTEK MEZEJÉN

A márkaépítés sikere jelentős részben azon múlik, hogy sikerül-e összhangot teremteni a jövőkép (a menedzsment célkitűzései), a kultúra és az arculat (ezzel kapcsolatos ügyfél és egyéb érintett percepciók) között. Amennyiben nincs meg az összhang, akkor a kommunikáció biztosan nem lesz hiteles (Hatch & Schultz, 2002). Csak annyit ígérhetünk, amennyit meg is tudunk valósítani. Ezért a megvalósítás során kiemelt hangsúlyt kapott – sőt, ez a márkaépítést részben meg is előzte – kapott a korábbi

3. táblázat

### A logisztikai alernyőmárka értékei és esszenciája<sup>1</sup>

ÉRTÉKEK Milyen érzés a márkát használni? Milyennek látja a márka használóját a külvilág?	Tradicionális, megbízható, gyakorlatias, professzionális, innovatív, rugalmas, magas minőségű, személyre szabott. Aki használja, az igényes, megfontolt és racionális. A márkával kapcsolatban lenni megnyugtató.
MÁRKAESSZENCIA A márka lényege, jellegzetességeinek összessége	A Magyar Posta elitalakulata.
Forrás: Young&Rubicam Brands, 2005	

1 Természetesen az MPL teljes márkarétegeződése megszületett a munka során – a márka funkcionális és fizikai jellemzői, a márkaelőnyök, a márkaszemélyiség –, azonban ezek tartalma üzleti titok.

működési modell átalakítása az új logisztikai üzletág keretein belül.

Mit is jelent(ett) mindez a gyakorlatban? Az új arculat és márkaépítés koncepcionális szakaszával egy időben, azzal párhuzamosan zajlott a piackutatási információkon alapuló új termékportfolió kialakítása, az új differenciált értékesítési rendszer kialakítása, az ehhez illeszkedő és a korábbinál erősebb ösz-

*„A márkaépítés sikere jelentős részben azon múlik, hogy sikerül-e összhangot teremteni a jövőkép (a menedzsment célkitűzései), a kultúra és az arculat (ezzel kapcsolatos ügyfél és egyéb érintett percepciók) között. Amennyiben nincs meg az összhang, akkor a kommunikáció biztosan nem lesz hiteles.”*

tönzési rendszer megteremtése, a szükséges személyi feltételek, a szükséges tudás és képességek megteremtése, megszerzése. A belső működés terén a belső folyamatok optimalizálása, ehhez kapcsolódóan a minőségmenedzsment rendszer kialakítása és a folyamatok ISO-minősítésének előkészítése. Ezen kívül elindult a mindezeket támogató informatikai fejlesztések specifikálása, majd megvalósítása (pl. nyomkövetési és ügyfélértesítési rendszer fejlesztése).

Nem hanyagolhatjuk el a kulturális aspektusok jelentőségét sem. A postahelyek és a kézbesítő munkatársak a szolgáltatásról a fogyasztók fejében kialakult kép fontos alakítói. Jelen esetben speciális, hogy a szolgáltatás jellegéből adódóan nemcsak a feladó, hanem a címzett is ügyfél, ezért mindkét ügyfélkapcsolati pontra figyelni kell. A márka ugyanis nem lehet jobb az ügyfélkapcsolati ponton nyújtott tényleges teljesítménynél. Ezért a marketingkommunikáció belső érintettekre gyakorolt hatása mellett a munkatársakhoz, mint kommunikációs célcsoporthoz szóló belső PR jelentősége is nagy. Nagyon fontos, hogy az érintett munkatársak higgyenek az üzenetek hitelességében.

## A márkaépítés első lépései

- A márka felépítése egy tudatosan felépített PR-kampánnyal kezdődött, amelynek elsődleges célja az volt, hogy az MPL megjelenjen a logisztikai szakmában. Ezért ezen a ponton a fókuszban a szakmai sajtóban való megjelenés, valamint a különböző rendezvényeken való aktív jelenlét volt.

Az MPL a korábbiaknál intenzívebben bekapcsolódott a különböző szakmai szervezetek munkájába. Mindezt támogatta az interaktív weblapfejlesztés, amely megújult tartalommal és formában közvetítette a márka-üzenetet.

- Ezt követte a marketingkommunikáció a szélesebb szakmai közönség felé, amelynek középpontjában az outsourcingra való ösztönzés áll. A DM-szint mellett új termékismertető és prospektusok készültek a megújult termékekről és az új lehetőségekről.
- A lakosság és a mikrovállalkozások felé a televízióban és rádióban folytatódott az MPL bevezetése. Az új márkaüzenetek eljuttatása a lakosság felé a tervek szerint a potenciális döntéshozók felé is

4. táblázat				
Célcsoport-médium mátrix				
Célcsoport Médium	Szakmai közönség	Vállalatvezetők, döntéshozók	Lakosság, mikrovállalkozások	Belső érintettek
Honlap	X	X	X	X
TV	X	X	X	X
Rádió	X	X	X	X
Szakmai lapok	X	X		
Országos lapok	X	X	X	X
Megyei lapok	X	X	X	X
DM		X		
Prospektusok		X		
Szórólapok			X	
Plazma TV			X	
Megállító táblák			X	
Plakátok			X	
Konferenciák	X	X		
Belső újság				X
Rendezvények	X	X		

megerősítést ad, hogy helyesen döntsenek, ha üzleti vállalkozóként a Posta megújult márkája, az MPL mellett döntenek. Minden üzleti döntéshozó magánügyfél is (lehet) egyben.

- A kommunikációt megelőzte, illetve azzal párhuzamosan folyt az eladásösztönzés (plakát, plazma TV, szórólapok) a postahelyeken. A postahelyi értékesítők képzésére is sor került, illetve értékesítést támogató anyag készült kézikönyv formájában. (4. táblázat)

## ÖSSZEFOGLALÁS, KÖVETKEZTETÉSEK

A cikkben bemutattuk az MPL márka kialakítására vonatkozó márkastratégiai döntés körülményeit, és az új márka létrehozása során felmerült legfontosabb szempontokat. A postához közeli, de attól mégis elkülönülő alernyőmárka kialakítása mellett talán az volt a legfontosabb érv, hogy a Posta akkori és megcélzott márkaértékein belül nehéz lett volna hitelesen és hatékonyan kommunikálni a logisztikai versenypiacon szükséges értékeket (dinamizmus, innováció és professzionalizmus), amelyek eddig nem jelentek meg a Magyar Posta imázstérképén. Egy márka értékéről egy év elteltével még korai lenne nyilatkozni, konkrét és számszerű eredményeket a következő márkaismertség-vizsgálat adhat. Ezeket az eredményeket természetesen az eddig megtett intézkedéseken túl a következő időszak marketingkommunikációs programja, ügyfélkapcsolati és szolgáltatásnyújtási színvonala is befolyásolja majd.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

A postáról szóló 2003. évi C1. törvény (Postatörvény)  
Az üzleti szegmens 500 gramm feletti súlyú tárgytoábbítási igényeinek felmérése, Tanulmány a Kiemelt ügyfélcsoportok körében végzett piackutatásról, 2004. október, Kopint-Datorg Rt., Budapest  
BAUER ANDRÁS – BERÁCS JÓZSEF (2006): Marketing, Aula Kiadó, Budapest  
EUROPEAN DEAL SURVEY 2001 LOGISTICS – Mergers and Acquisitions in the Logistics Industry 2001, Arthur Andersen Corporate Finance Beratungs GmbH, 2002  
HOFFMANN ISTVÁNNÉ (2000): Stratégiai marketing, AULA Kiadó, Budapest  
JÓZSA LÁSZLÓ (2000): Marketingstratégia, Műszaki Könyvkiadó, Budapest  
Középtávú márkastratégia a Magyar Posta Rt. számára (2005–2009), 2004. december, Young&Rubicam Brands

HATCH, MARY JO – SCHULTZ, MAJKEN (2002): A vállalati márkát támogató stratégiai sztárok, Harvard Businessmanager, 2, pp.78–84.

Márkaismertség és márkakép – lakossági kvantitatív tanulmány, Magyar Posta Rt., GfK Hungária, 2004. december  
Minőségvizsgálat lakossági körben – 2004. december – 2005. február, Magyar Posta Rt., TNS, 2005. február  
Minőségvizsgálat szerződéses ügyfélkörben – 2005. január–március, Magyar Posta Rt., TNS, 2005. március  
MPL – az innovációs pólus, 2005. szeptember 13., Magyar Hírlap, pp. 20–21.

PORTER, MICHAEL E. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York

RUST, T. ROLAND – ZEITHAML, A. VALARIE – LEMON, N. KATHERINE (2004): Customer-Centered Brand Management, Harvard Business Review, September, pp.110–118.

Termék- és márkaismertség vizsgálat az üzleti szegmensben – elemző tanulmány a Magyar Posta részére, BellResearch, 2005. január

TREACY, MICHAEL – WIERSEMA, FRED (1994): The Disciplines of Marketing Leader, Addison-Wesley, Reading, MA  
ZOLTAYNÉ PAPIKA ZITA (szerk.): Döntéelmélet, Aula Kiadó, Budapest, 2005

## TOVÁBBI IRODALOM

DOYLE, PETER (2000): Értékvezérelt marketing – A részvényesi értéket és a vállalati növekedést támogató marketingstratégiák, 2000, Panem Kiadó

KOTLER, PHILIP (2000): Jönni, látni, győzni – a piacon; Kotler a marketingről, Park Könyvkiadó, Budapest

KOTLER, PHILIP – KELLER, KEVIN LANE (2006): Marketing Management 12e, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ

LEDERER, CHRIS – HILL, SAM (2002): Lássuk a márkáinkat a vásárlók szemével, Harvard Businessmanager, október–november, pp.42–50.

Új stratégiák az Avon logisztikájában, 2005. december – 2006. január, Supply Chain Monitor, pp.8–11.

*Pandurics Anett okleveles közgazdász  
PhD hallgató a Budapesti Corvinus Egyetemen*

*Pusztai József okleveles közgazdász  
PhD hallgató a Pécsi Tudományegyetem  
Közgazdaságtudományi Karán*