

# Hagyományos vállalatok a platformökoszisztémában

SZANYI MIKLÓS

professzor, SzTE Gazdaságtudományi Kar, szanyi100@gmail.com

BUNDI KATALIN

Csomag Értékesítési Osztályvezető, Magyar Posta Zrt., katalin.bundi@gmail.com

MANSIYA SAMAMBET

doktorandusz, SzTE Gazdaságtudományi Kar, msamambet@gmail.com

A platformgazdaság központi szereplőiről és a szolgáltatásaikat igénybe vevő felhasználókról sok és részletes elemzés olvasható. A platformökoszisztémában kiegészítő szolgáltatásokat nyújtó közreműködők tevékenységének leírása kevés figyelmet kapott. Ezek között kiemelkedően fontosak a logisztikai szolgáltatásokkal foglalkozó cégek. Az általános postai szolgáltatók a 2010-es évek postai liberalizációja után tevékenységüket átalakítva versenykörnyezetben működtek tovább. Egyidejűleg bekapcsolódtak a platformgazdaság legdinamikusabban fejlődő ágába az online kereskedelem logisztikai szükségleteit kielégítő CEP-szolgáltatásokkal. A tanulmány a Magyar Posta példáján keresztül mutatja be az alkalmazkodási folyamatot. A kutatás szekunder források mellett a Magyar Posta munkatársaitól kapott információkra támaszkodott. Eredményei a platformgazdaság működésével foglalkozó irodalomhoz csatlakoznak. A szerzők legfontosabb megállapítása, hogy a szereplők logisztikai szolgáltatói működésüket a hálózati működés igényeihez igazítják, és maguk is platform üzleti modelleket kezdenek alkalmazni. Tágabb értelmezésben ez a folyamat arra példa, hogy a platformgazdaság, a kialakuló új műszaki-gazdasági paradigma irányadó üzleti és szervezeti modellje miként alakítja át a hagyományos tevékenységeket végző szervezeteket is.

**Kulcsszavak:** platformgazdaság, platformökoszisztéma, hálózatok, postai szolgáltatás, CEP, platform üzleti modell

**JEL:** F 68, K 21, K 34, L 14,

*A kutatást a Szegedi Tudományegyetem Interdiszciplináris Kutatásfejlesztési és Innovációs Kiválósági Központ (IKIKK) Humán és Társadalomtudományi Klaszterének Digitális Társadalom Kompetenciaközpontja támogatta. Szanyi Miklós a Zöld és digitális átalakulás kutatócsoport tagja.*

## 1. Bevezetés

A platformcégek a gyakorlatban és az elméletben is egyre növekvő figyelmet kapnak. A platformgazdaság globális vezető cégeinek tulajdonosai ott ülnek Trump elnök környezetében, platformcégek a tőkésítés alapján mért legnagyobb világcégek.<sup>1</sup> A platformok és hálózataik a közgazdasági kutatások fontos témáját jelentik. A szakmai közvélemény hamar felfigyelt az interneten szerveződő nyílt hálózatok köré épülő üzleti modellekre. Magyarországon már az ezredfordulót követően célzott kutatások indultak (Nemeslaki és társai, 2004, 2008; Vezetéstudomány különszám, 2008), miközben az érintett cégek akkor még csak alig egy évtizede alakultak meg vagy kerültek a tőzsdékre. Azóta a cégek is sokat fejlődtek, és a róluk felhalmozott és rendszerezett információ jelentősen kibővült (pl.: Ács és társai, 2021). A platformok tevékenysége komoly szabályozási feladatokat vetett fel, hiszen működésük sajátosságai miatt hosszú ideig gyakorlatilag kikerültek a nemzeti szintű jogi szabályozásokat a versenyjog, munkajog és adójog területén. A 2020-as évektől több ország jogalkotásában megjelentek az első konkrét, érvényesíthető jogszabályok ezen a téren az Európai Unióban és az OECD-ben folyó előkészítő munkára támaszkodva. Ezeket a szakpolitikai kezdeményezéseket Pelle és Szanyi (2025) foglalták össze.

A középpontban tehát elsősorban a platformok állnak. Viszonylag kevés figyelem fordult azonban a cégek felé, amelyek működését a platformok jelenléte erőteljesen befolyásolta. Márpedig ha a most kialakuló új műszaki-gazdasági paradigma fő szervezeti kerete a platform és annak hálózata, a platformökoszisztéma lesz, ez a hagyományos szervezeti kereteket és üzleti modelleket is átformálja. A globalizációval kapcsolatban sokat elemzett globális értékláncokat például kiegészíti, esetenként át is alakíthatja a platformgazdaság. Ebben a cikkben egy konkrét példa, a Magyar Posta tevékenysége alapján vizsgáljuk meg azt, hogy a platformökoszisztémák milyen változtatásokat kényszerítettek ki egy hagyományos gazdálkodó szervezet részéről. Igyekszünk azt is feltárni, hogy a megváltozott piaci környezet milyen új üzleti lehetőségeket nyújt ebben a konkrét esetben.

A tanulmány felépítése a következő: az első részében definiáljuk és részletesen elemezzük a platformok és a körük szerveződő ökoszisztéma működését. A második rész a postai szolgáltatások piacának változásaival foglalkozik a 2000-es éveket követően. Figyelmet szentelünk az egyetemes szolgáltató törvényi kötelezettségének, az ehhez kapcsolódó monopolpozíció megszűnésének és a felgyorsult digitalizáció hatásainak. A harmadik rész mindezt a Magyar Posta

működéséhez kapcsolva vizsgálja. A negyedik részben azt vizsgáljuk, hogy miként adott a megindult alkalmazkodási, modernizációs folyamatoknak új lendületet a platformizáció. Szó lesz a szolgáltatások digitalizációjáról, a kereslet és a forgalom szerkezetének megváltozásáról, az új piaci szereplők versenyéről. Azt próbáljuk körülírni, hogy az egyre inkább valós piaci szereplőként működő Magyar Posta miként próbál adottságaira támaszkodva helytállni a liberalizált piacon. Az esettanulmány érdekes következtetések levonására vezetett a platformgazdaság általános kérdéseiben is. Egy új jelenségre hívjuk fel a figyelmet: az egymásba épülő platformok alkotta ökoszisztéma megjelenésére.

## 2. Platform és platformökoszisztéma

A platformcégek színrelépésekor, az 1990-es években működésük leírása állt a középpontban. Ennek központi eleme az általuk létrehozott hálózat volt. A Barabási Albert által alkotott matematikai koncepció (Barabási, 2006), a skálafüggetlen hálózat írta le ezek működését. Ennek lényege, hogy ezekben a nyílt hálózatokban minden újabb belépő négyzetesen növeli a hálózati résztvevők közötti kapcsolati lehetőségek számát (Metcalf-törvény). Ugyancsak jellemző, hogy a hálózat használata nem csökkenti, hanem növeli a hálózat tartalmát, az érdemi működését jelentő információtömeget. Vagyis a platformhálózat használata növekvő hozaddal jár. Ezeket az összefüggéseket Nemeslaki és társai (2004) részletesen ismertették. A hálózat létrehozásához valamilyen primer tevékenységre, szolgáltatásra van szükség. Ez lehet kereskedelmi szolgáltatás (virtuális piactér), tartalomszolgáltatás (megosztóprogramok), közösségépítő platform stb. Ezeknek a szolgáltatásoknak a felhasználói alkotják a hálózatot.

A hálózatot létrehozó, működtető cégek (amelyeket ekkor még nem neveztek platformcégnek) üzleti modelljei különfélék voltak. A vállalkozások számára kétféle alapvető értékteremtő folyamat volt fontos. Az egyik magának a hálózatnak a fenntartásához, bővüléséhez kapcsolódott. A hálózat értéket képvisel, aminek bővülése a működtető cég piaci értékének növekedésében nyilvánul meg. A másik a primer tevékenység üzleti árbevétele (ha nem ingyenes), illetve a működéshez használt digitális felületek reklámbevételei. Külön üzleti modellként jelent meg az információszolgáltatás, amely a hálózatban generálódott információk felhasználására irányult. Az információgenerálás, -feldolgozás, információs termékek készítése később a platformcégek nagy részének alapvető árbevételei forrásává vált.

A folyamatosan bővülő platformműködés egyes területeken komoly piaci átrendeződést okozott. A bolti kiskereskedelem egyre nagyobb része bonyolódik például webshopokon keresztül. Ezek közül csak néhánynak, a legnagyobbaknak van saját digitális hátterük az üzletek bonyolításához. Többségük a platformcégek által biztosított felületeken keresztül végzi a működését. Ezek a webshopok tehát

<sup>1</sup> Mlčúchova (2022a) adatai szerint a tőzsdei értéket tekintve a kilenc legnagyobb vállalkozásból 2008-ban csak egy volt platformcég (a Microsoft). 2021-re már kilencből hét platformcég volt (Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet/Google, Facebook/Meta, Tencent Holdings, Alibaba Group).

nem igazi platformcégek, de a platformökoszisztéma fontos résztvevői. Az online kereskedelem csak egy a sokféle platformműködési terület közül, de kétségkívül ez kapta a közelmúltban a legtöbb figyelmet. Ennek megfelelően a platformok meghatározása, definiálása is sokszor ebből indult ki. A platformcégek saját magukat is egyfajta üzleti közvetítőként tüntetik fel, amelyek a rajtuk keresztül létrejövő üzleti forgalom generálásában, bonyolításában egyáltalán nem vesznek részt (pl.: Hagel, 2015; Kenney és társai, 2019). A közvetítős szerep a hivatalos szakpolitikai dokumentumokban is megjelenik (pl.: EC 2022). Ezekben a tanulmányokban a platformok definiálása is erre a közvetítői szerepre épül. Mi ezzel szemben – a platformok komplex tevékenységi portfóliójára tekintettel – másféle ismérvekkel ragadjuk meg őket. Saját definíciónk szerint a platform alatt azokat a digitalizált kapcsolódási felületeket értjük, amelyeken keresztül önkéntes alapon piaci és más szereplők közötti kapcsolat létrehozható, működtethető. Ezekre a platformfelületekre épül az együttműködő hálózat, a platformcég pedig a felületet és a hálózatot kialakító és fenntartó üzleti vállalkozás.<sup>2</sup>

A közvetítős szerep kizárólagos előtérbe tolása a platformcégek tényleges, érdemi részvételét igyekszik elfedni a hálózatok működtetésében. Egyes szerzők szerint a platformcégek hálózataik működésének megszervezésében a hagyományos globális értékláncok vezető cégeihez hasonló szerepet töltenek be, integrálják a hálózat működését (Salminen és társai, 2022; Pelle, 2024). Ezért őket „másodlagos vezető cégnek” nevezték (secondary lead firm). A platformokban pedig „digitalizált metatermelés” folyik (Salminen és társai, 2022). Persze a platformhálózatok felépítése más, mint a globális értéklánc (Pelle, 2024): míg utóbbi hierarchikus, lineáris, időben stabil szerkezet, addig a platformhálózat inkább mátrixjellegű, a benne lévő kapcsolatok működése véletlenszerű, illetve célorientált, projekt- vagy tranzakció-alapú. De a platformcég ezeknek a kevésbé határozottan strukturált hálózatoknak a kialakításában, működtetésében, a működéshez szükséges szabálykészlet megalkotásában önállóan jár el, saját döntéseivel befolyásolja, irányítja a hálózatot. Ehhez járul, hogy a platformcégek az elmúlt 5-10 évben a működés egyre több funkcióját ragadták magukhoz, kivonva ezeket az általuk összekapcsolt felhasználók döntési kompetenciájából. A tranzakciókhoz kapcsolódó pénzforgalmat például saját pénzügyeiken keresztül bonyolítják, jogviták esetén saját maguk lépnek fel döntőbíróként, a működés egyre több feltételét kötelező jelleggel előírják a működési szabálykészletben. Mindennél fontosabb azonban az, hogy a hálózatban felhalmozódó információtömeggel, adatbázissal kizárólagos jogon rendelkeznek. Ezt saját működésük optimalizálására használják és külső megrendelők számára is értékesítik.

Mindezeknek a sajátosságoknak tükröződniük kell a platform definíciójában is. Pelle és Szanyi (2025) szerint mindez alapján platformnak „azt a céget tekintjük, amely bármilyen szolgáltatást nyújtó digitális hálózat kialakítására alkalmas rendszer (hardware, software és működési szabályrendszer) kizárólagos tulajdonosa és a létrehozott hálózat koordinátora”. A platformok nem elszigetelten működnek. Több platform egyszerre vehet részt a platformökoszisztéma működésében azáltal, hogy tevékenysége egy részét abban az együttműködésben folytatja. Például az elektronikus kereskedelem virtuális piacteret biztosító platform a közvetítésével létrejött tranzakciókat egy (esetleg több) logisztikai vagy pénzügyi szolgáltatóhoz irányítja. Ezek maguk is rendelkeznek saját platformmal, amelynek forgalmát részben a velük társult piactér-platformoktól kapják<sup>3</sup>. A platformökoszisztémák további résztvevői a platform működéséhez szükséges infrastruktúraelemek gyártói és üzemeltetői, amelyek hardware és software szolgáltató cégek, a platform működését segítő applikációk fejlesztői. Ide sorolható természetesen maga a hálózat is, amelynek résztvevői különböző szintű felhasználók, és maguk a működés során létrejött tranzakciók is. Mindezeknek az összességét tekintjük platformökoszisztémának.

A platformcég tevékenységében az értékkeremtés legáltalánosabban a hálózat fejlesztésével történik. A hálózat építését a platformcég saját szolgáltatásával segíti elő. A hálózat nyitott, bárki csatlakozhat,<sup>4</sup> a hálózattól minőségi tartalmat kap. Ez a tartalom lehet valamilyen információtömeg, interakciós lehetőség vagy felhasználók közötti közvetítés (pl. az elektronikus piacterekénél). A tartalomért előfizetői díjat kell fizetni, de lehet ingyenes is. Az így nyújtott tartalom értékessége, hasznossága fogja meghatározni a platform által generált hálózat kiterjedését, növekedését, és a benne létrejövő tranzakciók tömegét. A Facebook felhasználói hálózata feltehetőleg rekorder: 2,7 milliárd felhasználó. Könnyen elképzelhető, hogy a nagy hálózat hatalmas üzleti potenciált hordoz (akár egyszerű hirdetési modell esetén is), nem mellékesen politikai hasznosítása is lehetséges. Ez a tényező a platformcég üzleti értékét növeli.

A primer tevékenység áll a legtöbb platformcég üzleti modelljének középpontjában, nem csak a hálózatgenerálás, de a tényleges árbevétel szempontjából is. A kereskedelmi modellek esetében nem csak a közvetítéssel elérhető díjazás, de egyre inkább a tranzakciókhoz kapcsolódó pénzügyi, logisztikai tevékeny-

<sup>3</sup> Ide illő érdekes példaként említhető az a magyar kormányzati intézkedés, amivel a webshopok számára kötelezővé tették, hogy a Magyar Posta logisztikai szolgáltatásai felé tereljék ügyfeleiket, belépve ezzel a Magyar Posta ügyfélhálózatába. Az intézkedésnek persze nem az üzleti, hanem a politikai tartalma volt lényeges: a Magyar Posta általános szolgáltatási kötelezettségére építve igyekszik a kormány az online megrendelések kiszállítását a kistélephelyeken is elérhetővé tenni.

<sup>4</sup> A hálózathoz való csatlakozás ma már egyre többféle kötelezettségvállalással is jár. Ilyen szempontból tehát a hálózat nyitottsága nem általános érvényű. Ugyanígy, a szabálykészletek megsértése a hálózathoz csatlakozók eltávolításával is járhat.

<sup>2</sup> A definíciós kérdésekkel részletesebben foglalkozik Pelle és Szanyi (2025, p.62–65.) cikke.

ségek, vagy azok közvetítése is megjelenik az árbevételben. Az e-kereskedelem volumenét tekintve talán a legnagyobb terjedelmű platformtevékenység. A termékek nagy része standardizált, alkalmas közvetlen megtekintés, kipróbálás nélküli értékesítésre. Mindez akár a határokon túlnyúló tranzakciókra is érvényes. Az e-kereskedő versenyelőnye a hagyományos bolti hálózattal szemben több forrásból is táplálkozik. A webshop nem igényel költséges, frekvenciát, nagy forgalmú, urbanus helyen lévő üzlethelyiséget és abban munkaszerződéssel foglalkoztatott alkalmazottakat. A legnagyobb webáruházak közül sok nem bonyolítja saját termékes kereskedelmi forgalmat, hanem valóban csak közvetíti a keresletet és a kínálatot. Ezzel a logisztikai költségek egy részét is át tudja hárítani a gyártókra (pl. a raktározást, de akár a teljes logisztikai előkészítést). Másrészt jogi arbitrázs révén az inkumbens kereskedőknél kedvezőbb, olcsóbb jogszabályi feltételekkel tud kereskedni. Például kihasználhatja az egyes országok közötti eltérő áfakulcsokat. Sok esetben a B2C-kapcsolat miatt üzleti forgalma nagy részét teljesen ki tudja vonni a helyi adózás, és mindenféle más szavatossági előírás alól is. Az EU 2022-es szabályozása (Digital Services Act) pontosan ezeket a kiskapukat igyekezett szűkíteni. De az adózás területén jelentkező sokkal bonyolultabb problémakör hosszútávú megoldása még várat magára (Pelle és Szanyi, 2025).

Adóügyi szempontból még az áfaelszámolásnál is sokkal problémásabb a platformcégek nyereségének adóztatása. Ennek megoldására az OECD kereteiben immár 10 éve zajlanak az egyeztetések. Tavaly év végén már a véglegesítés előtt állt egy több elemű intézkedéscsomag, amelynek aláírása az amerikai kormányzati hozzáállás 2025-ös változásával megkérdőjeleződött (OECD 2025).<sup>5</sup> Az Európai Unió 2022-ben lehetőséget biztosított a tagállamok számára a digitális szolgáltatások (értsd: platformcégek) megadóztatására. Ezt az adót néhány ország bevezette, többen nem, de mindenképpen átmeneti intézkedésnek szánták addig, amíg az OECD-ben készülő multilaterális megegyezés megszületik (Borders és társai, 2023). A mostani helyzetben a digitális szolgáltatások adóját vélhetőleg több ország bevezeti majd. Ez már csak azért is valószínű, mivel a legnagyobb platformcégek között csak elvétve lehet találni nagyméretű, európai vállalkozást, amelyre az eleve forgalmi értékhez kötött adó vonatkozhatna.

A nyereség adóztatása kapcsán elsősorban a platformcégek legújabb, és gyorsan terjedő új tevékenységét, az adatszolgáltatást szükséges kiemelni. A hálózatokban felhalmozódó óriási mennyiségű adat és információ kereskedelmi célú hasznosítása a platformok árbevételének egyre nagyobb részét adja. Több platformot kifejezetten erre a célra alapítottak. Például a LinkedIn munkaügyi kommunikációs és szolgáltató platformja a regisztrált egyéni felhasználók saját maguk által szolgáltatott információira építve tud kiszolgálni fejezőcégeket. A legújabb

elemzések éppen ezt a tevékenységet állítják a középpontba (OECD, 2018; Olbert és Spengel, 2019; Mlčúchova, 2022). Ugyanígy komoly problémát okoz az értéktérítés helyének meghatározása azoknál a platformoknál, amelyek a felhasználók tudását (Youtube), kapcsolatait (Facebook) vagy eszközeit (Uber, Airbnb) használják fel saját hálózatuk értékteremtő folyamataihoz. Vagyis, az értékteremtés elszakad szervezetenként a felhasznált eszközöktől.

Jelen tanulmányunk szempontjából a platformok még egy fontos sajátosságát kell megemlíteni. Mindaddig olyan cégekről volt szó, amelyeket platformműködésre hoztak létre. Ha viszont megnézzük a statisztikákat, a legnagyobb platformműködésű cégek között találjuk a Microsoftot és az Apple-t is. Piaci értékét tekintve gyakorlatilag ez a két cég a legnagyobb a platformcégek között. Nyilvánvaló, hogy számítástechnikai hátterük miatt ezek a cégek tudtak leghamarabb bekapcsolódni a platformgazdaság résztvevőinek támogatásába, felvásárlásába. De nem csak a működési hátteret gyártók tehetik ezt meg, hanem lényegében bárki. Egy friss tanulmány például a BMW platformtevékenységét elemezte (BMW Group, 2024), bár ez a termelést közvetlenül nem érintette.<sup>6</sup> Vagyis azt látjuk, hogy a hagyományos, rendkívül erősen a globális értékláncokhoz kapcsolódó cégek akár az autópárházban is belekóstolnak a platformműködésbe. A platformökoszisztémák inkumbens résztvevői, például a logisztikai cégek – ilyenek a postai szolgáltatók – esetében ez a kapcsolódás sokkal kézenfekvőbb. A tanulmány következő részeiben a posták potenciális platformszerepéről lesz szó.

### 3. A postai szolgáltatások piaca a 2000-es években

A postai szolgáltatásokat hagyományosan állami monopólium végezte a 2000-es évek előtt százötven éven keresztül a világ minden országában. A postai forgalom zömét a levél- és csomagforgalom, valamint pénzügyi tranzakciók bonyolítása (csekkes átutalás, illetve készpénz kifizetés) adta. Ehhez társult általában előbb a távíró-, később a távirat-szolgáltatás. Sok országban ezeket a klasszikus postai tevékenységeket kiegészítették pénzügyi szolgáltatások (főleg betétgyűjtés), helyenként távközlés (vonalas telefonhálózat), hírlapkészítés és másorszórás. A másorszórásról leszámítva mindben közös, hogy hálózatos tevékenységek, vagyis a posta fiókhálózatán keresztül bonyolíthatók. A postai tevékenységek körét és a hálózatok alapparamétereit törvényileg szabályozták. Az állami tulajdonú postavállalatnak kötelessége volt bizonyos lélekszám feletti településeken naponta

<sup>6</sup> A BMW a gépjárművek fedélzeti számítógépébe a működtetés során gyűjtött adatokat használja, azok alapján a gépjárművezető számára értékes információkat, tanácsokat nyújt. A gépjármű adatainak felhasználásához természetesen a tulajdonos hozzájárulása szükséges az érvényben lévő GDPR-rendeletek figyelembevételével.

<sup>5</sup> Trump elnök tanácsadói között éppen az érintett platformcégek tulajdonosai kaptak fontos beosztásokat. Ők anyagilag ellenérdekeltek cégek globális szintű megadóztatásában.

nyitva tartó postahivatalt működtetnie, ahol kötelezően előírt szolgáltatásokat végeztek.

Az alapvető levél- és csomagforgalom esetében a tevékenységnek három szakasza volt. A küldemények felvétele a postahivatalokban (vagy levélszekrényben) történt, ahonnan logisztikai központokba gyűjtötték a küldeményeket, és feldolgozták azokat. A harmadik fázis a kézbesítés volt, amelyet levélhordók végeztek, akik pénzkifizetést is végeztek (nyugdíjak). A csomagkézbesítést, újsághordást, táviratok célba juttatását külön személyzet végezte. Mindezekből látható, hogy a postai szolgáltatások nagyon munkaerőigényes, de viszonylag kevésbé tőkeintenzív hálózatos szolgáltatást jelentettek, szemben más hálózatos (pl.: közmű) szolgáltatásokkal. Az állami monopóliumban a postai dolgozók egyfajta hivatalnoki státuszba kerültek, munkahelyüket nem véletlenül nevezték postahivatalnak. Társadalmi megítélésük is ehhez a státuszhoz idomult.

A postai szolgáltatások piacát a digitalizáció alapvetően forgatta fel. A papíralapú üzenetváltást felváltották a digitális üzenetek, a levelek és csomagok nyilvántartásához, követéséhez digitális információs rendszereket lehetett alkalmazni. A digitalizáció, az automatizáció jelentős mértékben csökkentette a szolgáltatások munkaerőigényét.<sup>7</sup> Mindez lehetővé tette azt is, hogy egyes postai kézbesítő tevékenységeket magántulajdonú futárcégek is elvégezhessenek. Ehhez arra volt szükség, hogy a nagyobb forgalmat bonyolító helyeken logisztikai központot hozzanak létre, ahonnan elsősorban nagy küldeményforgalmat bonyolító céges ügyfelek részére a küldeménygyűjtést és kézbesítést megvalósíthatták. Mivel a küldemények forgalma egyre nagyobb mértékben nemzetköziesedett, ezért a válogatott ügyfelek részére külföldi forgalom bonyolítását is elvállalták.

A versenytársak megjelenése javította a szolgáltatások minőségét, és jelentős nyomás alá helyezte a törvényi kötelezettségeknek való megfelelésre kényszerülő egyetemes szolgáltató, állami postákat. Ugyanakkor a digitalizációval jelentősen növelhető volt a költséghatékonyságuk, javult a szolgáltatásaik színvonala is. Az Európai Unió a kedvező folyamatok gyorsabb kibontakozása érdekében fokozatosan liberalizálta a postai szolgáltatások piacát. A 2008-ban hozott döntés alapján alapvetően 2011-ben, az akkor nemrég csatlakozott országokban 2013-ban kellett a piacok megnyitására gondoskodni.

A postai szolgáltatások piacán végbement átrendeződések két fő irányban jelentősek a hagyományos, egyetemes szolgáltatótevékenységet jelentő levél- és csomagforgalomban. A hagyományos levélforgalom drámai módon visszaesett, együtt az összetétele is megváltozott. A magánszemélyek közötti forgalom (C2C) összezsugorodott. A B2C- és B2B-forgalom, ideértve főleg a számlaleveleket és hivatalos értesítőket, valamelyest nőtt, de nem kompenzálta az előbbit. A levél-

forgalom tehát egyre kisebb részét adja a postai tevékenységnek. Ugrásszerűen megnőtt ugyanakkor a címezéssel nem ellátott küldemények kézbesítési igénye (reklám, szóróanyagok). Mind a céges/kormányzati levélforgalom, mind a reklámanyagok célba juttatása különösen fontos a posták versenytársai számára, hiszen nem igényel állandó jelenlétet biztosító hálózatot. A postai szolgáltatók nemzetközi szervezetének adatai szerint a 2000-es években elkezdődött levélforgalmi csökkenés a COVID alatt a korábbiakhoz képest is gyorsabb ütemben folytatódott. A főleg fejlett országok egyetemes szolgáltatóinak összesített adatai 2011 és 2019 között 19%-os volumencsökkenést mutatnak, majd a 2019 utáni két évben további 10%-ot (IPC, 2022).<sup>8</sup>

A csomagforgalomban is nagy változások történtek. Ezen a területen az üzleti kiscsomagok (webshopok küldeményei) forgalma hatalmas mértékben megnövekedett, a technológiai fejlődés a csomagpontok létesítésével volt képes ellensúlyozni a postahivatalok hálózatát. Ilyen módon a csomagkézbesítésben is jelentős forgalmat tudtak szerezni a posták versenytársai. Még inkább jellemző ez a nagyobb csomagok expressz kézbesítésére, a CEP-piacra (Curier-Express-Parcel), más néven a futárszolgálatra. A CEP-kézbesítés lényegében mobil ügynökhálózatot (gépjárműves futárokat) és a küldeményeket szortírozó logisztikai központot igényel. Ezeket nem túl nagy befektetéssel létre lehet hozni akár a határokon túlnyúló hatáskörrel is. Nem véletlen, hogy a legnagyobb webáruházak saját CEP-kapacitásokkal rendelkeznek. A nagyobb postai szolgáltatók maguk is létrehozták saját CEP-üzletágukat (GLS, DHL, USPS, MPL stb.). Ezek a változások természetesen már maguk is jelzik a platformgazdaság hatását, a logisztikai tevékenységek eltolódását. A másik hatás bizonyos piaci szegmensekben a verseny intenzitásának megnövekedése (új piaci szereplők belépése).

### 1. áblázat: IPC-tagok üzleti forgalma 2010–2021. (%-os arány)

|       | Levél | CEP  | Pénzügyi sz. | Logisztika | Egyéb |
|-------|-------|------|--------------|------------|-------|
| 2010. | 51,4  | 15,3 | 16,3         | 11,4       | 5,7   |
| 2021. | 27,7  | 26,7 | 32,9         | 9,6        | 3,1   |

Forrás: IPC, 2015, 2022

<sup>8</sup> az International Post Corporation (IPC) egy nemzetközi postai szövetség, amely világszerte 26 postai szolgáltatót foglal magában az ázsiai csendes-óceáni térségben, Európában és Észak-Amerikában. Az IPC szabványait, technológiai megoldásait és szolgáltatásait több mint 190 posta használja világszerte.

<sup>7</sup> Magyarországon az első digitális levélszortírozó rendszer 1973-ban került alkalmazásra, amikor ehhez kapcsolódóan bevezették a ma is használatos irányítószám-rendszert.

A liberalizációval az egyetemes postai szolgáltatók működésében fennálló hivatali szemléletet és merevséget (kognitív lock-in szindróma), illetve ennek negatív hatásait próbálták feloldani. A piaci belépések ösztönzése és az inkumbens szolgáltatók mozgásterének kiszélesítése (a törvényi szabályozás átalakításával) a várakozás szerint a szolgáltatások kiszélesítését, a szolgáltatási színvonal emelését idézték elő (EC, 2009). A piaci liberalizálás várt hatásaira egy elemzés négyféle stratégiai válaszlehetőséget vázolt fel az inkumbens szereplők számára (Okholm és társai, 2010). Ezek emelkedő mértékű alkalmazkodással és a korszerű (elsősorban IT-alapú) technológiák növekvő kiterjedésű és mértékű, innovatív alkalmazásával számolnak. Az inkumbensek minimális mértékű reakcióját, a korábbi rutinok lényegében változatlan továbbélését írja le a „snail-mail”-szcenárió. Ebben az esetben a változások a korábbi folyamatok eredőjeként a működés során felhalmozódott tudásokat veszik alapul, ezeket egészítik ki a változó piaci igényekre reagáló új műszaki, szervezeti megoldásokkal. A változások tehát nem a piacnyitás következtében megélénkülő versenyhelyzetre adott válaszok. A versenyhelyzetre ad választ a következő, „post-all”-szcenárió, de a megoldást a korábbi szerkezet és működési módozat hatékonyságának javításával próbálja elérni.

A technológiai fejlődést és a szabályozás adta nagyobb mozgástér lehetőségeit igyekszik kihasználni a harmadik, „post-IT”-szcenárió. Ebben az esetben már komoly szerkezeti elmozdulás figyelhető meg az internetalapú szolgáltatások irányába. Ez egyszerre jelenti a hagyományos tevékenységekben az IT penetrációját és az internetalapú új szolgáltatások bevezetését. Egy ilyen elmozdulás intenzív beruházásokat igényel mind a fizikai, mind a humán infrastruktúrában. A korábbi munkaintenzív tevékenységi körök egy része megszűnik az automatizálás következtében, illetve változik a tevékenységeket végzők szakmai tudásával, tapasztalataival szemben támasztott elvárás is. A piacon számos új belépő versenyével kell számolni az új, inkább tudás-, mint eszközigenyes tevékenységi szegmensekben. A negyedik „email-round” elnevezésű scenárió esetében a tevékenységek és a technológiai háttér ennél is nagyobb mértékű átalakulása történik. A régi típusú, hagyományos szolgáltatások súlya minimálisra csökken, azok helyét elektronikus megoldások veszik át. Ennek következtében a munkaerőigény is teljesen átalakul. A nagyobb hozzáadott értékű szolgáltatások, új termékek súlya emelkedik. Megjelennek a virtuális közösségekhez kapcsolódó szolgáltatások (a mai szóhasználatnál elve platformizáció történik).

Az Okholm és társai (2010), valamint Farkas és Petrovics (2012) által felvázolt fejlődési scenáriók ma már nem is annyira hosszabb távon fenntartható, választható alternatívaként tűnnek fel, hanem sokkal inkább a liberalizációt követő alkalmazkodási folyamat négy lépcsőfokaként. A piaci környezet változása, a technológiai fejlődés, a platformizáció bemutatott folyamatai ma már nem alternatív jövőképeket jelentenek, hanem konkrét valóságot. Természetesen az alkalmazkodásban az inkumbens egyetemes szolgáltatók között voltak sikeresebbek és

kevésbé jól teljesítők. Ez az inkumbens postákat tömörítő nemzetközi szervezet kiadványainak adataiból, rangsoraiból jól kiolvasható (pl.: IPC, 2022). A német, brit postai szolgáltató leányvállalati hálózatával a postai szolgáltatások liberalizált piacán is piacvezetőként tudott fellépni (GLS, DHL).

Bár a liberalizáció párosulva a gyors műszaki fejlődéssel egyre inkább a fenti „email-round”-világba juttatja minden kicsit is fejlettebb ország postai piacait, az Európai Bizottság nem volt elégedett a liberalizálás eredményeivel, a változás mélységével és tempójával. Pandurics (2016) szerint a vártnál kisebb hatásnak (kevesebb új belépő, főként a hagyományos levél és csomagszektorban) két fő oka volt. A 2008-as válság után a hagyományos postai küldemények forgalma nagy mértékben visszaesett, ezért a piac egyre kevésbé volt már vonzó az új belépők számára. Ezt a forgalmat ráadásul erőteljesen érintette a digitalizációval létrejött helyettesítő termékek versenye (levél, távirat helyett elektronikus üzenet). Másrészt szerinte az inkumbens egyetemes szolgáltatók hatékonyan lobbiztak a liberalizált piacon is a számukra kedvező jogszabályi környezet kialakításáért, és ár- és termékstratégiájuk változtatásával kompenzálni tudták veszteségeiket (Pandurics, 2016, p.70.). A levélforgalomban például 2012 és 2022 között az átlagos 22%-os inflációval szemben 83%-kal emelték tarifájukat (IPC, 2022). Az Európai Parlament felszólította a nemzeti kormányokat, hogy tovább csökkentsék a nem igazolható bürokratikus belépési korlátokat (EP, 2016).

Az inkumbens egyetemes szolgáltatók a levélpiacon szegmensben összességében megőrizték piacvezető szerepüket. Ennek viszont legfőbb tényezője a nemzeti posták működési hatékonyságának javulása volt, amit a liberalizáció már pusztán a verseny lehetőségének megnyitásával is képes volt kiváltani. Más szóval, a liberalizáció sikeres volt, elérte célját.<sup>9</sup> Ezek a fejlemények egyúttal indokolatlannak mutatták azokat a félelmeket, melyek szerint a piacnyitás után megjelenő versenytársak kimazsolázzák a nyereségesebb tevékenységeket és piacokat, ami az egyetemes szolgáltatások fenntarthatóságát veszélyezteti. Az egységes tarifarendszer fenntartása is lehetséges maradt, bár ezt Pandurics (2016) szakirodalmi áttekintése szerint az elemzők sokkal inkább politikai, mint üzemgazdasági szempontból látják indokoltnak.

Az egyetemes szolgáltatók számára a kötelezően működtetett hálózat költséget és lehetőséget egyaránt jelent. A magyarországi szabályozás a 2013-as liberalizálás után folyamatosan lazította az ide vonatkozó törvényi követelményeket. Ez segített a postahelyhálózat fizikai fenntartásának költségeit csökkenteni és az alkalmazotti létszámot is redukálni. A szolgáltatást sok helyen mobilposta váltotta

<sup>9</sup> A közgazdasági irodalomban a monopóliumok szabályozásával kapcsolatban megvan ennek a hatásnak a leírása, a „contestable market”-hipotézis keretében (Baumol és társai, 1982). A monopólium helyzetéből fakadó negatív hatást már a verseny lehetősége, fenyegetése is képes megakadályozni.

fel. Ugyanakkor a postai dolgozók munkaviszonya sok országban a piaci feltételeknél lényegesen kedvezőtlenebb. Egyes becslések szerint az inkumbens posták versenyhátránya a személyi költségeknél 40% is lehet (Pandurics, 2016, p.100.). Ez egyrészt a továbbra is fennálló túlfoglalkoztatásból ered, másrészt a közalkalmazotti jogviszony rugalmatlanságából. A kötelezően fenntartandó hálózat dologi és személyi költségeit a hálózat innovatív felhasználásával lehet megoldani. Ennek fő módszere a kiegészítő (pénzügyi és egyéb) szolgáltatások nyújtása, akár közvetítői jelleggel.

#### 4. A Magyar Posta Zrt. válaszai a liberalizáció és a technológiai fejlődés kihívásaira<sup>10</sup>

A rendszerváltás időpontjában a Magyar Posta a szokásos egyetemes szolgáltatásokon kívül az ország távközlési hálózatát (vonalas telefon) és műsorszórási rendszerét (rádió és televízió) is működtette. Mindezek a tevékenységek stratégiai fontosságúak voltak az ország működése szempontjából, ezért 1990 előtt fontos politikai kérdés volt a tevékenységek állami felügyelete. Mindez nem csak a monopólium miatt, de a ténylegesen ráruházott hatósági funkciók és jogkörök<sup>11</sup> miatt is egyfajta államigazgatási szervként pozicionálta a Magyar Postát. A hatósági jogköröket és tevékenységeket 1990 után fokozatosan leépítették, újonnan alakult állami intézményekhez kerültek (pl. a műsorszórás), vagy magánkézbe adták őket (távközlés). 1994-re az egyetemleges postai szolgáltatások, valamint a betétgyűjtés maradtak meg az örökölt portfólióból. Ezek fejlesztése, elsősorban elektronikus/digitális megoldások bevezetése, ekkor már folyamatban volt. A 2000-es évekre sokféle elektronikus postai szolgáltatást vezettek be. Kifejlesztették például a postai küldemények nyomon követéséhez szükséges elektronikus megoldásokat.

A 2013-as liberalizációt megelőző sajtótájékoztatókon a Magyar Posta vezetői hangsúlyozták a tevékenység valamennyi területén elkezdett informatikai fejlesztések folytatását, a levél- és pénzforgalom területén komplex elektronikus szolgáltatások bevezetését. A postafiókhálózat elektronikus fejlesztésével a digitalizált szolgáltatásokat valamennyi kiszolgálóhelyen megvalósították, pénzügyi szolgáltatások nyújtására alkalmas szeparált ügyféltereket alakítottak ki. Ekkorra tehető az elektronikus pénzforgalmi számlaügyintézés kiépítése is. Megkezdődött az értékpapírok, biztosítási kötvények és pénzügyi termékek árusítása, közvetítő kereskedése (Infotér, 2012). A változásokról adott beszámoló arra utalt, hogy

a technológiai váltás megindult a Magyar Postánál, vagyis a fentebb ismertetett négy fejlődési scenárióból ekkor már a harmadik, a „post-IT”-scenárió kibontakoztatása volt napirenden.

A technológiai fejlesztések mellett a 2013-as liberalizációra felkészülő vállalatvezetés igyekezett a munkavállalókat is felkészíteni a versenykörnyezetben való működésre, amivel kapcsolatban empirikus kutatás is készült (Farkas és Petrovics, 2012).<sup>12</sup> A feladat két irányban jelentkezett. Egyrészt szükséges volt a postai alkalmazottak felkészítése a digitális technológiák működtetésére. Mint láttuk, a posta komoly erőfeszítéseket tett a munkafolyamatok digitalizálására, ezzel is készülve a piacnyitásra. A másik feladat a postai alkalmazottak szemléletváltása volt. A korábbi hatósági szemléletet kellett kicserélni egy ügyfélcentrikus, szolgáltató szemlélettel. A felmérés ezeknek a fejlesztéseknek a sikereiről számolt be.

Ez a munka már a Magyar Posta 1994-es szervezeti átalakítása után megkezdődött a digitalizáció folyamatával összekapcsolva. Az 1990-es évek végétől a Magyar Posta elsősorban a pénzügyi szolgáltatások területén szélesítette tevékenységét és a profiljához köthető kiskereskedelmi tevékenységet (papíráru, trafikáru) is kezdett folytatni. A postai szolgáltatók nemzetközi szervezete (IPC) adatai szerint a Magyar Posta árbevételének 2014-ben már csak a felét adta az egyetemes szolgáltatás, amivel a nemzetközi középmezőnyben szerepelt (ismerteti: Pandurics, 2016). A többi tevékenységi terület már korábban is versenypiaci feltételek mellett működött, és a sikeres bekapcsolódáshoz szükséges volt az ügyfélcentrikus szemlélet megerősítése. A szemléletváltást a felsővezetés kezdeményezte és foglalta bele a stratégiai tervekbe. A megvalósítás pedig a felső szintről érkező utasítások végrehajtásával történt. Az új céloknak megfelelő készségekkel rendelkező alkalmazottak válogatása, illetve az új készségek fejlesztése is elkezdődött. Ennek a célnak megfelelően átalakították a vállalaton belüli továbbképzési rendszert is.<sup>13</sup> Farkas és Petrovics (2012) érdekesen írja le például, hogy a korábbi hatósági múltból ismert „technológiai ellenőr” munkakört átváltoztatták értékesítéstámogató munkakörre. Nem csak a feladatkörük változott (a postai előírások végrehajtásának

<sup>12</sup> Ez az empirikus kutatás elsősorban a piaci liberalizáció hatását próbálta felmérni. A felmérés a Magyar Posta szervezetének egészére kiterjedt. A cégvezetőket stratégiai kérdésekkel, hosszútávú fejlesztési elképzelésekkel keresték meg. Üzemszintű információkat is gyűjtöttek a konkrét munkafolyamatokról és a vállalat alkalmazkodási törekvéseiről, ezek hatékonyságáról, elsősorban az emberi erőforrások fejlesztése területén. Ebben a kutatásban a digitalizáció még inkább úgy jelent meg, mint a liberalizált piacon való megfelelés, a versenyképesség fejlesztésének eszköze. Platformizációról ekkor még nem esett szó.

<sup>13</sup> Meg kell jegyezni, hogy a Magyar Posta munkaerő-szükségletének kielégítésére, a szükséges kompetenciák kifejlesztésére az állami oktatási rendszerben erre szakosodott középfokú képzőhelyek, szakközépiskolák működtek. Ezek képzési munkatervét is szükséges volt az új igények szerint átalakítani. Mindenekelőtt a digitális technológiák használatára való felkészítés volt fontos. A Posta üzleti tevékenységében bekövetkezett szemléletváltás helyben sokkal inkább egyfajta „csinálva tanulás” keretében zajlott.

<sup>10</sup> Ennek a résznek a kifejtése két korábbi empirikus felmérés eredményeire támaszkodik (Pandurics, 2016; Farkas és Petrovics, 2012), azokat értékeli a mai helyzetből visszatekintve.

<sup>11</sup> Például a posta volt hivatott elbírálni, hogy az állampolgárok telefonvonal igénylését támogatja-e vagy sem.

ellenőrzése helyett az értékesítésben hasznos tudások átadása), de a feladatkört végző személyzet attitűdje is (egy hosszabb folyamat eredményeként). A minőségi munkavégzést, értékesítési eredmények elérését persze megfelelő anyagi ösztönző rendszerrel, prémiumokkal is próbálták elősegíteni.

Pandurics (2016) összefoglalta a liberalizáció hatását is mutató idősorokkal a Magyar Posta teljesítményét az alkalmazkodási folyamat során. Ezeket az adatokat a mostani értékekkel kiegészítve azt látjuk, hogy az alkalmazkodás egyik fontos területe az alkalmazotti létszám csökkentése volt. 2001-ben 44.000-es létszám 2015-re 29.000 főre csökkent, 2022-ben 24.000 fő volt. Az értékesítés árbevétele 1995-ös elszámoló árakon számítva 2007-ig 47,3 Mrd forintról 50,6 Mrd forintra növekedett, majd a válságot követően csökkent. 2015-ben 37,8 Mrd forint volt. A 2000-es években az IPC elemzése szerint végleg elszakadt a levélforgalom változása a gazdasági növekedés ütemétől (IPC, 2022). Ezért a 2008-as válság után, majd a 2019-es COVID visszaesés után sem volt igazi visszapattnás a levélforgalomban. Ennek következtében azoknál az egyetemes szolgáltatóknál, akiknek a forgalmában a levélforgalom nagyobb súllyal szerepel, a teljes árbevétel emelkedését is tartósan visszafogja a levélforgalom és árbevétel hanyatlása<sup>14</sup>. A 2022-ben elért 230 Mrd forint árbevétel 1995-ös árakon számítva 33,8 milliárd forint. A létszámcsökkenés nagyobb mértéke miatt az egy főre jutó árbevétel hatékonysági mutatója viszont jelentős mértékben javult. A 2002-es és 2012-es éveket leszámítva a Magyar Posta minden évben nyereséggel zárt.

**2. táblázat: A Magyar Posta árbevételének szerkezete (2011-ben és 2022-ben)**

|                         | 2011. évi<br>forgalom (m. ft) | 2011. évi % | 2022. évi<br>forgalom (m. ft) | 2022. évi % |
|-------------------------|-------------------------------|-------------|-------------------------------|-------------|
| Levél                   | 92790                         | 47,4        | 116284                        | 50,5        |
| Logisztika (CEP-MPL)    | 9426                          | 4,9         | 36842                         | 16,0        |
| Kereskedelem            | 24189                         | 12,5        | 6217                          | 2,7         |
| Pénzforgalom            | 46753                         | 24,1        | 55033                         | 23,9        |
| Pénzügyi szolgáltatások | 9209                          | 4,7         | 6217                          | 2,7         |

Forrás: Magyar Posta éves jelentések

<sup>14</sup> A folyamatok nyomon követését zavarja, hogy az elektronikus kereskedelemben gyakran használt kis csomag (packet) forgalom, ami tulajdonképpen a bővülő CEP-piac része, a levélforgalomhoz sorolódik. Így a korábban árbevétel-arányosan 40% körüli értékre csökkent levélforgalom a 2022-es kimutatás szerint ismét 50% fölötti részesedéssel bírt.

A Magyar Posta tehát már a liberalizációt megelőzően nagy hangsúlyt fektetett a dinamikus fejlődő CEP-piaci tevékenységre. 2015-ben elkészült a hibrid és inverz küldemények kezelésének informatikai háttere az üzleti és kormányzati ügyfelek számára. Megindult a CEP-piac kiszolgálásához szükséges szolgáltatási pontok kiépítése. 2015-ben 50 csomagautomata üzemelt, 3000 szerződött csomagpont volt az országban a hagyományos házhoz kézbesítés mellett, lehetségesé vált az elektronikus nyomon követés és bevezették a mobilapplikáción történő kapcsolódás lehetőségét. A hagyományos pénzforgalmi termékkörben (csekk-befizetés, nyugdíjkifizetés stb.) az elektronikus bankolás terjedése miatt már hosszabb ideje csökkent a forgalom volumene. Az itt bevezetett digitális szolgáltatás, a QR-kódhoz kapcsolt iCsekk és más hibrid megoldások fékezni tudták a forgalom csökkenését, egyúttal mérsékeltek a postahelyek „ablakos” forgalmát. A hálózat, az országos jelenlét kihasználására újabb szolgáltatásokat vezetett be a Magyar Posta, így például a közműszolgáltatók ügyfélszolgálati ügyintézését is lehetséges a postákon bonyolítani.

A 2015-ben végzett kutatás során a megkérdezett postai alkalmazottak (nem csak vezetők) már lényegében pontosan előre jelezték a postai szolgáltatások piacának fő trendjeit, az ezekhez való alkalmazkodást gondolták az üzleti siker kulcsának. Ezek közül a gondolatok közül a platformgazdaság igényeihez való alkalmazkodás kiemelten szerepelt. A posta logisztikai szolgáltatásai beépülnek a kereskedelmi platformok kínálatába, a szolgáltató az ökoszisztéma fontos szereplőjévé vált. Ez leginkább a CEP-piacot érinti, ahol a szállítási határidők lerövidülését és a kézbesítési módokat kínálatának növekedését emelték ki a szakértők (Pandurics, 2016).

Ezen a piacon a komoly növekedési dinamikát produkáló kereslet kiszolgálására sok piaci belépő jelent meg és intenzív a verseny. A Magyar Posta számára két fontos versenylőnyt emeltek ki. Az egyik a Posta hosszú múltra visszatekintő reputációja, ami a hozzászólók véleménye szerint a megbízhatóság imázsát is jelentette. Ezen a téren egészen biztosan komoly előrelépést jelentett az 1990-es években elkezdett szervezeti és üzletpolitikai váltás, a szolgáltató posta felépítése. A másik előny a hálózat által biztosított országos lefedettség, amely a vidéki környezetben is elérhetővé teszi az MPL CEP-szolgáltatásait. A versenytársakhoz hasonlóan az MPL futárszolgálatánál is elérhetők a felhasználói kényelmet elősegítő szolgáltatások, mint például az elektronikus értesítés vagy a telefonos kapcsolattartás, időablakos kézbesítés. Az MPL-csomagautomaták száma is jelentősen növekedett az elmúlt 10 évben (2024-ben országosan 691 helyen volt elérhető). A piac kiszolgálása szempontjából fontos lépés a szolgáltatás exportja, határokon túlnyúló logisztikai szolgáltatások elvégzése stabil alvállalkozókkal, amit a nagyobb külföldi tulajdonú CEP-szolgáltató versenytársak képesek nyújtani. A megkérdezett szakértők több más, nem postai forgalmat érintő, de logisztikai jellegű platformtevékenység felvételét is lehetségesnek gondolták (házhozszállítás újabb

termékcsoportokra, saját webshop, direkt marketingtevékenység). Mint látni fogjuk, a 2024-ben végzett kutatás visszaigazolta az új platformtevékenységek felé történő nyitást.

A pénzforgalmi és pénzügyi szolgáltató tevékenységgel kapcsolatban az elektronikus fizetési módok kiszorító hatásának növekedését jelezték előre az interjúkban. A papíralapú megoldások élettartamát 10 évben valószínűsítették, ehhez képest a postai csekk forgalma továbbra is jelentős. A Magyar Posta pedig az iCsekk szolgáltatással a pénzforgalom befizetői ágát maga is digitalizálja. A vidéki posták létjogosultságát továbbra is igazolja a pénzforgalmi szolgáltatások igénybevétele is. Ezen a területen leginkább attól tartottak a megkérdezettek, hogy az állami szabályozás adminisztratív módon korlátozhatja a pénzforgalmat, siettetheti a digitális megoldások terjedését (Pandurics, 2016). Ma is úgy tűnik azonban, hogy az ehhez szükséges társadalmi fogadókészség, infokommunikációs kultúra, valamint technikai feltételek nem adóttak.

5. A Magyar Posta Zrt. teljesítménye a digitalizáció és a platformizáció területén

Ahogy az előző fejezetben látható volt, a Magyar Posta fejlődési folyamatait az 1990-es évektől a digitalizáció, majd ehhez kapcsolatosan a 2000-es évektől a kifejlődő platformgazdaság igényeihez való alkalmazkodás igénye vezérelte. Felmerült javaslatok szintjén az is, hogy a Posta ne csak közvetítőként szerepeljen a platformökoszisztémában, de saját tevékenységében is végezzen platformszolgáltatásokat (direkt marketinget, adatgyűjtést és -feldolgozást, komplex logisztikai szolgáltatásokat). 2024-es kutatásunk célja az volt, hogy megvizsgáljuk a Magyar Posta teljesítményét ezekben a fejlesztési irányokban.

A kutatáshoz kérdőívekkel vezetett interjúkat végeztünk a Magyar Posta felső szintű vezetőivel (a kérdésben leginkább érintett igazgatóságok és osztályok vezetőivel, összesen 8 fővel), illetve elemeztük a cég működéséről hozzáférhető publikus adatokat. Az interjúk során tárgyalt kérdések két fő irányba mutattak. Egyrészt általánosságban véve a digitalizáció folyamatát próbálták felderíteni, másrészt pedig a digitális infrastruktúrára épülő szolgáltatások beépülését vizsgáltuk a különféle platformökoszisztémákba. Alapfeltételezésünk az volt, hogy a platformizáció nem csak egyre mélyülő bekapcsolódást jelent (platformok számára végzett szolgáltatások CEP – növekvő súlya), de azt is, hogy a Magyar Posta maga is platformcéggént működik bizonyos területeken (saját hálózatot alakít ki és működtet).

A digitalizáció általánosnak tekinthető a Magyar Posta működésében. A tranzakciók 100%-a elektronikus felületeken keresztül fut. Az elektronikai háttér kiépítését és működtetését saját IT-részleg végzi. Ez a részleg egyes esetekben az

IT-rendszerre alapozott szolgáltatásmodulok tervezését is végzi, de a Posta által alkalmazott applikációk és szoftverek többségét külső cégek fejlesztik. Saját fejlesztések a stratégiaileg legfontosabb és leginkább intenzív versenyben álló tevékenységeknél történnek (pl.: CEP). Az IT termékfejlesztő csoport tanácsadó tevékenységet is végez a posta által kínált elektronikus szolgáltatások felhasználói felé.

A Magyar Posta weboldala a legátfogóbb online kapcsolódási lehetőség. A felületen hozzáférhetők általános információk a posta működéséről, ideértve a hivatalok, csomagautomaták, postapontok lokációját, elérhetőségét. Tájékoztatásokat ad a postai szolgáltatásokról, mindenekelőtt azok digitális hozzáférési lehetőségeiről. Rajta keresztül lehet információkat kapni a digitálisan követhető tranzakciókról (nyomon követés) és időpontot foglalni a speciális tranzakciók lebonyolításához. A weboldal mobilapplikációként is működik.

A tevékenység volumenét tekintve a platformgazdasághoz leginkább a webshopok és virtuális piacterek áruforgalmának kiszolgálásával kötődik a Magyar Posta. Ezen a területen saját logisztikai láncsal csak a legnagyobb globális cégek rendelkeznek (pl.: Amazon). A forgalom bonyolításában más nemzetközi hálózattal működő logisztikai cégek a legfőbb versenytársak (GLS, DPD, ExO stb.), melyekhez hasonló nagyságrendű piaci forgalmat és részesedést ér el a Magyar Posta a magyarországi CEP-forgalomban.

3. táblázat: A magyarországi CEP-piac néhány adata

| Csomaglogisztikai szolgáltatások piaci részesedése árbevétel szerint 2022-ben |       | Csomaglogisztikai szolgáltatások teljes árbevétele 2022-ben (mrd ft) | Csomagautomaták száma 2024-ben |      |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------|
| GLS                                                                           | 48,2% | 80,1                                                                 | GLS                            | 1600 |
| MPL                                                                           | 18,7% | 31,2                                                                 | Packeta                        | 1021 |
| DPD                                                                           | 11,2% | 18,7                                                                 | Foxpost                        | 1000 |
| Express One                                                                   | 10,9% | 18,0                                                                 | Easybox                        | 688  |
| Packeta                                                                       | 3,4%  | 5,6                                                                  | MPL                            | 691  |

Forrás: Magyar Posta

A Magyar Posta ezen a piacon próbál aktívan fellépni, ügyfelek számára új szolgáltatásokat kínálni. Egyrészt olyan digitális applikációkat, felületeket fejlesztett ki a cég, amelyekkel a felhasználók saját maguk képesek a postai munkafolyamat előkészítőfázisait elvégezni. Ilyen például a korábban kialakított számítógépre telepíthető, desktop-címratkitöltő vagy a napjainkban már gyakrabban használt MPL online címratkitöltő és E-feladójegyzék alkalmazások, amelyek a címek

megadásában segítenek, és ellenőrzik is a berögzített címeket. Az így előkészített küldemények felvételére aztán a cégek telephelyén kerül sor. (Magyar Posta Zrt. – Címiratkitöltő)

A fentiekén túl az MPL is biztosít alkalmazásprogramozási felületet (application programming interface, röviden API) amely segítségével biztosítja a webáruház-üzemeltetők vagy vállalatirányítási rendszereket használó ügyfelei számára, hogy saját rendszerükbe is integrálhassák az MPL csomagfeladáshoz szükséges moduljait. Az API használatával sokkal gördülékenyebb és gyorsabbá válnak a címzési és címiratkészítési folyamatok, valamint a csomagok nyomon követése is. (Magyar Posta Zrt. – MPL API)

A Magyar Posta jelentős logisztikai háttérbázist épített ki Fóton. Itt egy jelentős részben automatizált, 2000 négyzetméteres raktárbázis épült, amely alkalmas arra, hogy a szerződött ügyfelek számára komplex logisztikai szolgáltatást nyújtson. A telephelyen digitalizált és részben robotizált raktárlogisztikai kezelés lehetséges, ezt kívülről elindított tranzakciók komplett lebonyolítására (fulfillment) lehet használni, ami egy teljes End-to-End folyamat. A partnercégekhez érkező megrendelések raktárkészletből történő teljesítése robotizált kitárolással, komissiózással, majd csomagolással és címiratkészítéssel a raktáron belül lehetséges, a kézbesítést a Magyar Posta saját gépjárműveivel oldja meg jelenleg, de tervezik a versenytársak szállítási lehetőségének biztosítását is. Hasonló szolgáltatást a nagy nemzetközi versenytársak is képesek nyújtani, így ez a szolgáltatás a versenyképesség fenntartásának, javításának alapvető feltétele.<sup>15</sup> A CEP-szolgáltatás költségeinek karbantartására az IT-részleg által fejlesztett járatoptimalizáló rendszert alkalmaznak. A digitális és zöld átmenet céljaihoz igazodva a kézbesítés jelentős mértékben elektromos járművekkel történik.

A CEP-piac kiszolgálása, de még inkább a fulfillment-szolgáltatás kínálata a platformökoszisztémák működésére nézve több szempontból is érdekes. Nem kérdés, hogy a platformcégek hálózataiban zajló anyagáram bonyolításában a postai szolgáltatás, kézbesítés, a futárszolgálat kiemelkedően fontos. A platformokra csatlakozó gyártók,<sup>16</sup> kereskedők versenyképességét nagymértékben befolyásolja az általuk kínált logisztikai szolgáltatások rugalmassága és ára. Így, ha a logisztikát bonyolító cég maga nem is épül be tartósan, csak ad hoc jelleggel bonyolít tranzakciókat, akkor is közvetlen szereplőjévé válik a platformökoszisztémának. Közreműködésük azonban ennél érdemibb, rendszeresebb, többnyire együttmű-

ködési szerződésekkel szabályozott. Ezeket a szerződéseket az ökoszisztémában résztvevő felhasználókkal kötik (vagyis általában nem a tranzakciók számára felületet, keretet adó platformcégekkel). A logisztikai szolgáltatók maguk is a tranzakciós háttérrel biztosító platformokhoz hasonló tevékenységet végeznek, ők biztosítják a bonyolításhoz szükséges logisztikai háttérrel. Vagyis egymás mellett működő, egymás tevékenységét kiegészítő platformok szolgáltatásait veszik igénybe az online kereskedők. A platformok működése a felhasználók tevékenysége révén kapcsolódik össze a lebonyolított tranzakciókban. A felhasználók az általuk felhasznált platformszolgáltatások kínálatát együtt árazzák be és kínálják a vevőiknek.<sup>17</sup>

A CEP-piacon a Magyar Posta tehát maga is platformcégként működik. Tartós partnerei alkotják a logisztikai tevékenység köré szerveződő hálózatot. A hálózat léte, a tartós együttműködési szerződések lehetőséget biztosítanak az ügyfelekről és tranzakciókról érkező adatok összegyűjtésére, hasznosítására is. Ez a platformszerű működésnek egy további fontos aspektusa. Az interjúk során többször is elhangzott, hogy a digitalizálás folytán gyakorlatilag minden a cégnél bonyolított tranzakció generál felhasználható adatot, amit a Magyar Posta össze is gyűjt. A tranzakciós adatokkal egyelőre leginkább saját működését monitorozza, és a működés optimalizálását próbálja ezzel elérni. A személyes adatokat is tartalmazó adatállományt saját célra direkt marketingakciók bonyolítására csak abban az esetben tudják alkalmazni, ha a felhasználó ehhez hozzájárul. Az európai GDPR-szabályozás 2022-es bevezetése után az ilyen jellegű tevékenység visszafogottabbá vált. Adatalapú szolgáltatásokat külső felhasználók részére a Magyar Posta nem nyújt. De a tranzakciós adatok egyes részeinek felhasználása kevésbé kötött. A cég által kínált lakossági hűségprogramban résztvevők (1 millió fő) által szolgáltatott adatokat is szabadabban tudják felhasználni.

A szolgáltatások másik nagy területe a pénzforgalom és a pénzügyi szolgáltatások. A pénzügyi szolgáltatások keretében a Magyar Posta közvetítői minőségben értékpapírtértékesítéssel, biztosítási szerződések kötésével és egyéb banki termékek közvetítésével foglalkozik. A banki szolgáltatások és a dematerializált állampapírok jelenleg 545 postahelyen, míg a biztosítási termékek és a nyomdai állampapírok a teljes postai hálózatban elérhetők, ezzel a Magyar Posta a legnagyobb fizikai elérhetőséggel rendelkező pénzügyi szolgáltató Magyarországon. Például 2024-ben az állampapírok jegyzésének 13%-át már a Magyar Posta kezelte. A hagyományos pénzforgalmi szolgáltatást ezek jól kiegészítik, de a hangsúly a pénzforgalmon van (csekkbefizetés, nyugdíjkifizetés stb.). A digitalizáció

<sup>15</sup> Ezt a szolgáltatást a tervek szerint a későbbiekben a Magyar Posta Horvátországban is szeretné nyújtani, ami egy nagy lépés a cég nemzetköziesedési folyamatában, a nagy globális versenytársakkal fennálló versenyben. Egyéb külföldi kiszállításokat szerződött partnercégekkel együtt tud megoldani a posta. Hasonló nemzetközi raktárlogisztikai megoldásokat alkalmaznak a legnagyobb online kereskedelmi cégek is.

<sup>16</sup> Egy interjúalany becslése szerint Magyarországon a felhasználók 60%-as veszt igénybe webshopmotort (Shoprenter, UNAS, Shopify stb.).

<sup>17</sup> A Magyar Postát érinti az egyik tavaly évi végkielégítési kormányrendelet, amelyben a webshopok számára kötelezővé tették a Magyar Posta logisztikai szolgáltatásainak felkínálását a tranzakciók bonyolítására. Ez a webshopok egy része számára azért okoz problémát, mert a Magyar Posta fix tarifái beszűkítik a kínálatuk költségszerkezetének aktív alakítási lehetőségét. Nem tudnak például alacsonyabb termékárakat kínálni úgy, hogy hasznuk egy részét a drágábban árazott logisztikai szolgáltatás költségei mögé rejtik.

és platformizáció ezeket a tevékenységeket is elérte: a Magyar Posta egyik leányvállalata által nyújtott Díjnet fizetési platform összekapcsolja a jobbára sporadikus befizetőket és a befizetéseket fogadó intézmények, bankok, szolgáltatók széles körét (közel negyven partnert). Hasonló platformapplikációkat működtetnek a nagyobb bankok is. Ez a pénzforgalmi platformtevékenység nagyon hasonló a hagyományos, diadikus kapcsolatokat közvetítő szerepre, csak nem kereskedelmi tranzakciós tartalommal.

A pénzforgalom digitalizációját a Magyar Posta korán elkezdte, létrehozta az iCsekk-szolgáltatást. Ez a továbbra is jelentős papíralapú (csekk) forgalom ügyfelek számára történő kényelmesebbé tétele, gyorsítása, korszerűsítése egy mobiltelefonos applikáció segítségével. A csekken elhelyezett QR-kód felhasználásával lehet a csekk befizetését bankkártyaforgalomra terelni. Az applikáció alkalmazása sikeres, bővülő. Érdekes, hogy a befizetések megkönnyítésére általában ezt a megoldást választják a felhasználók, és nem például a csoportos beszedési megbízást a bankoknál. Kérdés, hogy a bankok eléggé erőteljes terelési törekvése a mobilbankolás terjesztésére mekkora teret hagy ennek a megoldásnak. A konzervatív fogyasztók egyelőre kitartanak a tranzakciók vizuális nyomon követése, illetve a csekk mellett, még ha a befizetésért már nem is mennek el a postahivatalba. Az iCsekk is a piacvezető banki applikációk egyike, a PayPal-nál például nagyobb forgalmat bonyolít.

A CEP- és a pénzforgalmi tevékenység gyakran összekapcsolódik, amikor nem csak az online kereskedelemhez fűződő logisztikai, de a pénzforgalmi tranzakciókat is a Magyar Posta bonyolítja. Ez az összekapcsolódás komoly versenyelőnyt biztosíthat. A magyarországi elektronikus kereskedelemben ugyanis továbbra is széles körben elterjedt gyakorlat az utánvétellel történő fizetés. Az utánvétes küldeményeket a Magyar Posta nem csak a futárszolgálatban, de a hagyományos kézbesítésben is tudja kezelni. Ennek következtében sokkal nagyobb az ilyen tevékenység földrajzi lefedettsége, mint sok versenytársnál.

A Magyar Posta közvetítői tevékenységének további területe a hivatalos okmányok kezelése és kézbesítése. A hatósági ügyintézés céljaira a postai hálózat is alkalmas. Kisebb településeken nincsen kormányablak, így bizonyos hatósági tevékenységek közvetítésére igénybe lehet venni a postát. Ennek nyilvánvaló korlátai is vannak, hiszen a posták nincsenek felszerelve a hivatalos dokumentumok előállításához szükséges biztonságtechnikai szempontból is hiteles eszközökkel, de kérelmek befogadására, közvetítésére, manuális szolgáltatások végzésére alkalmasak. Jelenleg országosan 1237 postahely működik (dinamikusan változó szám). Ezen felül egyes postai szolgáltatásokat 812 szerződéses partner nyújt, és sok 1500 fő alatti kistérségen, ahol nincs szerződött partner, mobilszolgálattal biztosítja a törvénybe foglalt szolgáltatásokat a Magyar Posta.

Kisebb jelentőségű, de a digitalizáció és platformizáció kérdésköréhez tartozik még a webshop működtetése. A Magyar Posta több innovatív terméket is bevezet-

tett, amelyeket a webshopen keresztül lehet megvásárolni. Ilyenek az egyedi igény szerint szerkesztett és rendelt személyesbélyeg és hagyományos bélyegek. Lehetséges papíráru, egyéb postai tevékenységhez kapcsolódó termékek megrendelése és hírlapok előfizetése is. Ezek különleges termékek, nincsen tömeges forgalmuk, így árbevételük is kisebb arányt képvisel a teljes forgalomban. Továbbá, a Magyar Posta Sender (letölthető) alkalmazása is jelen van az online térben, amely segítségével bárhol, bármikor egyedi képeslapot készíthet bárki saját fotóiból. Mindenesetre a webshop és az applikáció működése maga is a digitalizáció és platformizáció egyik megjelenése a Magyar Postánál.

## 6. Záró gondolatok

Kétségtelen tény, hogy a világgazdaság fejlődését az elkövetkező két-három évtizedben az internetalapú platformgazdaság fejlődése fogja uralni. A platformizáció nem csak új ágazatként jelenik meg, de átalakítja a legtöbb hagyományos tevékenységet végző vállalkozás működését is. Együttműködő partnerként ezeknek alkalmazkodni kell a platformok új üzleti modelljeihez. Sok hagyományos cég részben vagy egészben átalakítja saját működését a platformgazdaság mintáit követve. Az átalakulás első fázisa a tevékenységek digitalizációja, második az üzleti modellek átalakítása.

A platformökoszisztémák egyikében, az online kereskedelemben a logisztikai szolgáltatóknak kiemelten fontos szerep jut, mert a virtuális vásárlások tárgyasult lebonyolítása rajtuk keresztül zajlik, tevékenységük minősége és ára az online kereskedők versenyképességét döntően befolyásolja. A kiskereskedelmi forgalom a 2020-as évektől kezdve világszerte egyre inkább ebbe a csatornába terelődik, ezért a logisztikai szolgáltatók itt dinamikusan bővülő piaci lehetőségekhez jutnak.

A logisztikai szolgáltatók köre az európai postai szolgáltatások 2010-es évek elején megtörtént liberalizációja hatására kibővült. Az inkumbens szolgáltatók (univerzális állami postai szolgáltatók) az új versenyhelyzetben leginkább akkor tudnak eredményesek lenni, ha a dinamikus piaci szegmensek fejlesztésére koncentrálnak erőfeszítéseiket. Ez nem csak az online kereskedelemhez kapcsolódó CEP-szolgáltatás fejlesztését jelenti. A tevékenység diverzifikálásával komoly piacszerzési lehetőség nyílik a komplex logisztikai szolgáltatások területén (fulfillment) és a pénzügyi szolgáltatások közvetítői piacon is. Ez utóbbi tevékenység lehet alkalmas arra, hogy a törvényi kötelezettségként fenntartott hálózat számára forgalmat, árbevételt biztosítson.

A Magyar Posta már az 1990-es években jelentős erőfeszítéseket tett tevékenységének digitalizálására és a korábbi hatósági jellegű szolgáltatás helyett a piackonform, felhasználóbarát szolgáltatások kialakítására. A 2013-as liberalizáció

ezért nem érte váratlanul és felkészületlenül a céget, az ekkortól kibontakozó platformizációba is nagyon gyorsan tudott bekapcsolódni. A CEP-piaci szegmensben tartósan stabil második a piacvezető GLS mögött. Komoly eredményeket ért el a pénzügyi szolgáltatások digitalizációjában és a pénzügyi termékek viszontértékesítésében. Megjelentek az első saját platformkezdmenyezések is, főként a csomaglogisztikai szolgáltatásokra kialakított elektronikus megoldások révén. A Magyar Posta lépéseket tett a nemzetközi működés felé is, hogy fontos regionális szolgáltatóvá váljon a CEP-piacon. Példája jól mutatja be a platformökoszisztémákhoz történő alkalmazkodás sikeres gyakorlatát.

### Felhasznált irodalom

- Ács, Z., Song, A., Szerb, L., Audretsch, D. & Komlósi, É. (2021). The Evolution of the Global Digital Platform Economy: 1971–2021. *Small Business Economics*, 57, 1629–1659. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00561-x>
- Barabási, A. (2006). A hálózatok tudománya: a társadalomtól a webig. *Magyar Tudomány*, (167)11, 1298–1308.
- Baumol, W., Panzar, J. & Willig, R. (1982). *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich
- BMW Group (2024). *BMW Group Data Ecosystem*. October. <https://www.bmwgroup.com/en/innovation/connected-car/data-ecosystem.html>
- Borders, K., Balladares, S., Barake, M. & Baselgia, E. (2023). Digital Service Taxes. *EUTAX Observatory*. <https://hal.science/hal-04148205v1>
- EC (2009): *Post. Comprehensive sector analysis of emerging competences and economic activities in the European Union*. DG for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Unit F3.
- EC (2022): *Antitrust: Commission sends Statement of Objections to Meta over abusive practices benefiting Facebook Marketplace*. EC Press.. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_22\\_7728](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_7728)
- EP (2016): *Report on the application of the Postal Services Directive*. Committee on Transport and Tourism <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021DC0674>
- Farkas, É. & Petrovics, M. (2012). Az ügyfélcentrikus szervezeti kultúra fejlesztése: a Magyar Posta példája. *Competitio* 11(2), 143–158. DOI: <https://doi.org/10.21845/comp/2012/2/9>
- Hagel, J. (2015). The power of platforms. In Canning, M. & Kelly, E. (szerk.). *Business ecosystems come of age* (pp. 79–90). Westlake, TX: Deloitte University Press.
- Infotér (2012). A Magyar Posta felkészül a piacnyitásra. <https://infoter.eu/hirek/a-magyar-posta-felkeszul-a-piacnyitásra>
- IPC (2015). *Global Postal Industry Report 2015*. <https://www.ipc.be/sector-data/reports-library/ipc-reports-brochures/gpir2015>
- IPC (2022). *Global Postal Industry Report 2022*. <https://www.ipc.be/services/markets-and-regulations/market-intelligence/global-postal-industry-report>
- Kenney, M., Bearson, D. & Zysman, J. (2019). *The Platform Economy Matures: Pervasive Power, Private Regulation, and Dependent Entrepreneurs*. BRIE Working Paper. [https://brie.berkeley.edu/sites/default/files/platform\\_economy\\_matures\\_final.pdf](https://brie.berkeley.edu/sites/default/files/platform_economy_matures_final.pdf)
- MLčúchova, M. (2022a). Data Value Chain in Platform Business Models. *Scientific Papers of the University of Pardubice Series D* 30(3) DOI: 10.46585/sp30031619
- MLčúchova, M. (2022b). A Review of Platform Business Models. *MENDELU Working Papers in Business and Economics*, 80(2022) [http://ftp.mendelu.cz/RePEc/men/wpaper/80\\_2022.pdf](http://ftp.mendelu.cz/RePEc/men/wpaper/80_2022.pdf)
- Nemeslaki, A., Duma, L. & Szántai T. (2004). *e-Business üzleti modellek*. Budapest: Adecom
- Nemeslaki, A., Urbán, Zs. & Tretyén A. (2008). Alapvető e-business modellek működése és magyarországi elterjedtségük. *Vezetéstudomány*, 39(12), 4–15. DOI: 10.14267/VEZTUD.2008.12.01
- OECD (2018). *Tax Challenges Arising from Digitalization – Interim Report*. OECD Paris [https://www.oecd.org/en/publications/tax-challenges-arising-from-digitalisation-interim-report\\_9789264293083-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/tax-challenges-arising-from-digitalisation-interim-report_9789264293083-en.html)
- OECD (2025). *Pillar One Update from the Co-Chairs of the Inclusive Framework on BEPS*, Paris. <https://www.oecd.org/en/about/news/announcements/2025/01/pillar-one-update-co-chair-statement-oecd-g20-inclusive-framework-on-beps.html>
- Okholm, H., Winiarczyk, M., Möller, A. & Nielsen, C. (2010). *Main developments in the postal sector (2008-2010)*. Copenhagen: DG Markt [https://www.post-und-telekommunikation.de/PuT/1Fundus/Dokumente/Studien/EU/EU\\_2010\\_copenhagen Economics\\_Entwicklungen-Postmaerkte\\_2008-2010-main-developments\\_en.pdf](https://www.post-und-telekommunikation.de/PuT/1Fundus/Dokumente/Studien/EU/EU_2010_copenhagen_Economics_Entwicklungen-Postmaerkte_2008-2010-main-developments_en.pdf)
- Olbert, M. & Spengel, C. (2019). *Taxation in the Digital Economy – Recent Policy Developments and the Question of Value Creation*. ZEW Discussion Paper. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3368092>
- Pandurics A. (2016). *Stratégiai scenáriók a postai szektorban*. Doktori értekezés, Corvinus Egyetem Budapest DOI: 10.14267/phd.2018022
- Pelle, A. (2024). *Platformgazdaság, digitális piacok és az EU verseny- és piacsabályozása*. In: Szanyi, M., Szunomár, Á. – Török, Á. (szerk.). *Trendek és töréspontok V.* (pp. 65–96.). Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Pelle, A. & Szanyi M. (2025). A platformgazdaság működése és szabályozása. *Külgazdaság* 69(9–10), 52–85.
- Salminen, J., Sobel-Read, K. B., Viljanen, M., & Eller, K. H. (2022). Digital Platforms as Second-Order Lead Firms: Beyond the Industrial/Digital Divide in Regulating Value Chains. *European Review of Private Law*, 30(6). <https://kluwerlawonline.com/journalarticle/European+Review+of+Private+Law/30.6/ERPL2022049>
- Vezetéstudomány különszám (2008) *Vezetéstudomány* 39(12).