

**Nyugat-magyarországi Egyetem  
Közgazdaságtudományi Kar  
Széchenyi István Doktori Iskola**

# **DOKTORI (Ph.D.) ÉRTEKEZÉS**

**A MÁV ZRT HELYZETÉNEK  
STRATÉGIAI ELEMZÉSE**

**DANKA LAJOS**

**Témavezető: Dr. Herczeg János**

**Sopron,  
2015**



**A MÁV ZRT. HELYZETÉNEK STRATÉGIAI ELEMZÉSE**

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében

Készült a Nyugat-magyarországi Egyetem  
Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola*Vállalkozás gazdaságtan és menedzsment* programja keretében

Írta:

**DANKA LAJOS**

Témavezető: Dr. Herczeg János

Elfogadásra javaslom (igen / nem)

.....  
(aláírás)

A jelölt a doktori szigorlaton ..... %-ot ért el,

Sopron, .....

.....  
a Szigorlati Bizottság elnöke

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom (igen /nem)

Első bíráló (Dr. ....) igen /nem

.....  
(aláírás)

Második bíráló (Dr. ....) igen /nem

.....  
(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján ..... %-ot ért el.

Sopron, .....

.....  
a Bírálóbizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése: .....

.....  
Az EDHT elnöke



## TARTALOMJEGYZÉK

TARTALOMJEGYZÉK .....	1
ÁBRAJEGYZÉK .....	2
TÁBLÁZAT JEGYZÉK .....	2
BEVEZETÉS.....	7
1. A KUTATÁS CÉLKITŰZÉSEI.....	8
2. A HIPOTÉZISEK.....	9
3. KUTATÁSI MÓDSZEREK.....	10
4. SZEKUNDER KUTATÁSOK EREDMÉNYEI.....	12
4.1. Történelmi előzmények .....	12
4.2. Nemzetközi példák az átalakításra .....	18
4.3. Stratégiai elemzés .....	28
4.3.1. A MÁV környezetének elemzése.....	28
4.3.2. Nemzetközi környezet .....	28
4.3.3. Hazai környezet .....	33
4.3.4. A MÁV adottságai.....	40
4.3.5. A MÁV belső adottságai .....	43
4.3.6. A MÁV erőforrás struktúrája .....	57
4.4. Gazdasági folyamatok .....	72
4.5. A MÁV gazdasági teljesítményeinek statisztikai eredményei .....	77
5. Erősségek, gyengeségek, lehetőségek, fenyegetések elemzése.....	79
5.1. Erősségek.....	80
5.2. Gyengeségek.....	83
5.3. Lehetőségek.....	91
5.4. Fenyegetések .....	94
6. PRIMER KUTATÁSOK.....	100
6.1. A vezetők elvárásai.....	100
6.2. A dolgozók elvárásai .....	108
6.3. Szakszervezetek elvárásai .....	110
6.4. Szolgáltatást igénybevevők, megrendelők .....	111
6.5. Egyéb megrendelők esetén .....	112
6.6. Versenytársak elvárásai .....	112
6.7. Beszállítók elvárásai.....	113
6.8. A lakosság, az önkormányzatok és a közvélemény elvárásai .....	113
6.9. Külső elvárások .....	115
7. ÚJ KUTATÁSI EREDMÉNYEK .....	123
8. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK .....	124
IRODALOMJEGYZÉK.....	127
Internetes források:.....	130
Jogszabályok.....	131
MELLÉKLETEK .....	I
1. Melléklet: Alapadatok .....	II
2. Melléklet: A mélyinterjúk .....	III
3. Melléklet: Kérdőív felépítése .....	XXIX
4. Melléklet: Kérdőívre adott válaszok .....	XXXV

## ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra	A Magyar állam és a MÁV viszonya .....	41
2. ábra	A MÁV szervezeti struktúrája a reform után .....	48
3. ábra	A MÁV csoport létszáma 2000–2010 .....	69
4. ábra	Saját vagyron alakulása.....	72
5. ábra	Kezelt állami vagyron alakulása .....	73
6. ábra	Hitelállomány alakulása.....	73
7. ábra	A költségvetési támogatás alakulása .....	74
8. ábra	A bevételek alakulása .....	75
9. ábra	A költségek alakulása .....	76
10. ábra	Az eredmény alakulása .....	76
11. ábra	A balesetek átlagos költségei az EU-ban.....	82
12. ábra	Területfoglalás azonos szállítási teljesítmény esetén.....	82
13. ábra	Hazai áruszállítás alakulása .....	85
14. ábra	Az áruszállítás módját meghatározó szempontok.....	112

## TÁBLÁZAT JEGYZÉK

1. táblázat	A válaszadók megoszlása .....	10
2. táblázat	Az építőipari termelés értéke .....	34
3. táblázat	A közlekedési eszközök igénybevételenek arányai .....	38
4. táblázat	Pénzügyi bontás prioritási tengelyenként 2007–2013 .....	54
5. táblázat	A MÁV Zrt gazdasági adatai 2000–2009 .....	72
6. táblázat	SWOT elemzés .....	79
7. táblázat	Utazás mód választása .....	101
8. táblázat	Utazás célja .....	102
9. táblázat	Kényelmi színvonal .....	103

**DANKA LAJOS**

2015

Nyugat-magyarországi Egyetem

Közgazdaságtudományi Kar

Széchenyi István Doktori Iskola

*Témavezető: Prof. Dr. Herczeg János CSc*

---

## **A MÁV ZRT. HELYZETÉNEK STRATÉGIAI ELEMZÉSE**

A MÁV egész történetén átvonul megreformálásának igénye. A kötőpályás közlekedés költségeinek magas szintje folyamatosan a megtakarítás lehetőségével kecsegtette az aktuális magyar kormányokat.

Már a rendszerváltás előtt a szocialista kormányok is igyekeztek optimalizálni a vasútvállalat tevékenységét, amit olyan vizsgálatokkal támasztottak alá, melyek az előzetes elvárásokat igazolták. (Az érintett települések a saját bőrükön érzik a mai napig az átgondolatlan intézkedések hatásait.)

A rendszerváltás után ez a tendencia folytatódott, és 2002 után felgyorsult. Az Európai Unió csatlakozás közeledtével az átalakítás indokai közé bekerült legsúlyosabb érvként az EU elvárás, amely megelőzött minden gazdasági és észérvet. Az érintett időszakban készültek ugyan vizsgálatok és elemzések, azonban ezek általában a megrendelő minisztérium elvárásait igyekeztek alátámasztani, és figyelmen kívül hagyták azon szakmai és gazdasági jelzéseket, amelyek nem ezeket támogatták.

A szerző részt vett a mellékvonali vizsgálatokat végző bizottság munkájában, és meggyőződésévé vált, hogy ezen eredmények alapján nem voltak indokoltak a forgalomszüneteltetések. Bizonyítottnak látta, hogy a MÁV Zrt. átalakítása csak a megfelelő objektív és stratégiai elemzések alapján lehetséges. Ez motiválta a disszertáció témájának kiválasztásában.

A dolgozat vázolja a történelmi fejlődés folyamatát, ismerteti a különböző megoldásokat, melyeket az európai nagy vasúttársaságok alkalmaztak a probléma kezelésére a változatok előnyeiben és hátrányain, valamint a trendeken keresztül. A tapasztalatok alapján megállapítható, hogy jó megoldásnak a területi elven szervezett egységes vasúttársaságot találtak a szervezeti megoldástól függetlenül.

A következőkben saját kutatásait (mélyinterjúk, kérdőíves megkérdezés) és a hozzáférhető legfrissebb primer kutatásokat felhasználva elemzi a MÁV Zrt. helyzetét. Az elemzés, szemben az eddig jelentekkel, teljesen új szempontokat is tartalmaz. Tisztázza az érintettek eddig nem vizsgált érdekeit és szempontjait, például a kormány szociális elvárásai vonatkozó elképzeléseket, az építészeti értékmegőrzéshez és településképhez kapcsolódó önkormányzati érdekeket, az utazóközönségnek a várakozási idő eltöltésére vonatkozó és a MÁV szervezetek társasági életbe történő bevonásának az elvárásait.

A dolgozat befejező része azokat a lehetőségeket tartalmazza, amelyek ellensúlyozhatják az olyan tendenciákat, amelyek károsak a környezet, a gazdaság és a társadalom fejlődése szempontjából, és a közlekedési rendszerek szétesésével fenyegetnek.



**LAJOS DANKA**

2015

University of West Hungary  
Faculty of Economic Studies  
István Széchenyi Doctoral School

*Supervisor: Prof. Dr. János Herczeg CSc*

---

**STRATEGIC ANALYSIS OF THE SITUATION OF MÁV CO. (HUNGARIAN  
STATE RAILWAYS PRIVATE COMPANY LIMITED BY SHARES)**

The need for reforms marks the whole history of MÁV Co. The high level of costs in guided land transport continuously seemed to offer a possibility for cost-saving for the different governments being in charge.

The governments even before the transition of the political system made efforts to optimize the activities of the railway company, justifying this with analyses which proved their previous expectations. (The communities concerned still experience the results of the ill-considered decisions up to the present.)

Following the transition of the political system the tendency continued even accelerating after 2002. Approaching the EU enlargement, the EU requirements have become a major argument concerning the reforms, being favoured over all economic- and logical reasons. Even though there have been made experiments and analyses in the period concerned, but they mostly aimed at justifying the expectations of the ministry ordering the analyses, at the same time neglecting any professional and economic data which did not verify their expectations.

The candidate took part in the work of the committee which performed analysis of the railway branches. Through this work, he has become convinced that the results of this analysis did not justify the suspensions of service. He finds the fact proven that the reform of MÁV Co. can only be performed on the basis of proper objective and strategic analyses. This has been his motivation in the choice of the topic of dissertation.

The structure of the thesis outlines the process of historical development, introduces the different methods applied by the big European railway companies to solve the problem, as well as the advantages and disadvantages of the different variations and trends. On the basis of the differing experiences it can be stated that the best solution was found to be

the unified railway company organised on territorial basis, independently of the structural organisation.

The next area of analysis concerns the situation of MÁV Co. based on his own research (in-depth interviews), and also using the latest primer research results available. The analysis, in contrast to the previous published analyses, contains entirely new points of view. It clarifies the so-far not examined interests and points of view of the concerned parties, for example government notions concerning social expectations, the interests of local governments concerning the conservation of architectural values and the look of townships, the expectations of travellers concerning how to spend awaiting time and the expectations towards joining in MÁV organisations into community life.

The finishing part of the thesis lists possibilities which could serve as counterweight to tendencies which are harmful for the development of environment, economy and society, threatening with the disintegration of transport systems.

## BEVEZETÉS

Az elmúlt évtizedekben az Európai Unió teljes területén a vasút megújítása volt a közlekedés átalakításának fő iránya. Hivatkozva az amerikai és skandináv gyakorlatra (ahol a vasúti közlekedés liberalizációjának állítólag árcsökkentő, illetve minőségjavító hatása volt), az EU vezetése a tagállamokban is a szabad verseny irányába szeretné terelni a folyamatokat. Bár a vasút története és fejlődése egyértelműen cáfolja a szabad verseny mindenhatóságába vetett hitet, és azt bizonyítja, hogy a természetes monopóliumok fejlődése is az optimális felé tarthat – valamint a szakemberek gyakorlati tapasztalatai is ezt bizonyítják –, ezt a meghatározó politikai erők nem fogadják el. Érdekes, hogy a vasúti rendszer már az 1900-as években alkalmazta a modern divizionális szervezeti felépítést, ami szintén alátámasztja ezeket a véleményeket. Az évszázadok alatt kialakult, jól felépített rendszert kérdőjelezte meg a globalizáció, és a motorizáció robbanásszerű fejlődése, amely aztán a katasztrófa szélére sodorta az ember által uralt világot.

Az átalakítások az EU fejlettebb országai után hazánkban is – jókora csúszással – megkezdődtek. Mire mi a modernizáció útjára léptünk, az európai országokban már kezdtek visszatérni az eredeti változathoz, az új rendszer hibái miatt.

Nálunk a társadalom véleménye egyre rosszabb a MÁV-ról. A folyamatos forráshiány miatt a szolgáltatások színvonala csökken, és a kocsipark átlagéletkora nő. A szolgáltatások költségcsökkentés miatti visszafogása – a mellékvonali forgalomszüneteltetés – tovább rombolta a tekintélyét.

Ezért döntöttem úgy, hogy a doktori disszertációm témájának a MÁV stratégiai helyzetelemzését választom, hiszen a vállalat helyzetének megalapozott ismerete nélkül nem lehet a szervezetet átalakítani és állapotán hatékonyan változtatni. Az elmúlt évek tapasztalatai azt mutatják, hogy a tűzoltó jellegű intézkedések többet ártanak, mint használnak. A vizsgálattal szerettem volna megtudni, hogy a MÁV Zrt. szakágakra bontása, a döntési szintek centralizálása, Budapestre helyezése növelte-e a hatékonyságot, csökkentette-e a költségeket, vagy éppen fordítva: lassította a döntési folyamatot, drágította a működést, illetve rontotta a MÁV helyzetét. S néhány kérdésre kerestem választ, például, hogy érzékelhetők-e a német vasúti vezetők által a német reformok során tapasztalt negatív tendenciák, a vasúti szállítás, illetve közlekedés háttérbe szorulása, a vasút helyzetének romlása?

## 1. A KUTATÁS CÉLKITŰZÉSEI

A vasút történelmén végighúzódik a vita a vasút hatékony működésének tulajdonosi és szervezeti szerkezetéről. A polémia az állami, a magán és a vegyes tulajdon képviselői között zajlik. Eddig mindig az állami tulajdon volt az, ami mellett döntöttek a különböző államok, azonban a liberális felfogás ezt megkérdőjelezi. Bár a hagyományosan liberálisnak tekintett elődeink közül például gróf Széchenyi István is emellett érvelt. Nem véletlenül. Az ő véleménye szerint a vasúti szállítás állami kézben tartása teszi lehetővé, hogy az értékes infrastruktúrát, valamint a stratégiai szállítási ágat a haza érdekében felügyelni tudja. Hazánk első közlekedési minisztere nagy energiát fektetett a vasúti, közúti és a vízi közlekedés összehangolt fejlesztésébe. Széchenyi az államvasutat tartotta a legolcsóbb és leghatékonyabb szállítási rendszernek. (Barkóczy, 2005)

Az Európai Unió ragaszkodik a közösségi közlekedés liberalizációjához, amely szerinte javítja a szolgáltatás színvonalát, és csökkenti az árakat. Ezen elképzelésekkel sehol sem tudták a kívánt eredményeket elérni. Ezért kérdés, hogy nálunk mit lehet tapasztalni az intézkedések hatásaként, illetve melyek a kitörési pontok. Az ország közlekedéspolitikai irányítóinak, illetve a vasúti közlekedés felelőseinek tisztában kell lenni a háttérrel, amire alapozva megtehetik a szükséges lépéseket, és kialakíthatják a közlekedés szervezeti struktúráját, ami egy versenyképes és rugalmas rendszer alapja lehet.

Ezért először felvázolom a MÁV jelenlegi helyzetét, összehasonlítom a nemzetközi gyakorlattal, megmutatom a jelenlegi nemzetközi trendeket és a legjobb gyakorlatot. Ezt követően bemutatom a mélyinterjúk eredményeit, amelyeket volt és jelenlegi vasúti vezetőkkel készítettem, a MÁV állapotának és lehetőségeinek feltérképezése céljából. Majd ezeket kiértékelve összeállítottam egy kérdőívet, amellyel alátámaszthatóvá, illetve megkérdőjelezhetővé vált az intézkedések hatásossága. Azt kutattam, hogy van-e stratégia az eddigi intézkedések, illetve lépések mögött, vagy csak a látszat kedvéért történtek döntések, hogy alátámasszák a döntéshozók elvárásait.

## 2. A HIPOTÉZISEK

A kutatás célkitűzéseinek tisztázása érdekében 8 hipotézist állítottam fel.

- H1. A vállalat 2000 utáni stratégiai átalakítása nem javította a MÁV versenyképességét a közúti közlekedéshez képest.
- H2. A MÁV stratégiájának kialakításakor nem vették figyelembe a lakosság elvárásait.
- H3. A vasúti szolgáltatások igénybevételét meghatározza az utas kora, az általa igénybe vehető kedvezmények. Mindez a MÁV versenyhelyzetét is befolyásolja.
- H4. A MÁV szervezeti átalakítását segíti a személyi állomány képzettsége, vállalati elkötelezettsége.
- H5. A 2002–2010 közötti szervezet-átalakítási lépések nem javítják a vasúti személyszállítás pozícióit.
- H6. A szolgáltatás színvonalának emelésére fordított pluszforrásoknál arányaiban nagyobb a forgalom és az árbevétel növekedése.
- H7. A hálózat méretének csökkentése (mellékvonalak bezárása) nem csökkenti a fenntartási költségeket.
- H8. Az utazási kedvezmények csökkentése (pl. diákkedvezmények) és a szolgáltatás árának emelése (gyorsvonati pótjegy) nem javítja a vasút gazdasági helyzetét és eredményeit.

A 8 hipotézis megalapozottsága azt bizonyítaná, hogy az eddigi intézkedések hatására fordultak rossz irányba a dolgok.

Amennyiben a hipotézisek nem bizonyulnak megalapozottnak, akkor a döntések jók voltak, és bebizonyítható, hogy a vasúttársaság átalakítását irányító politikai és gazdasági vezetés eredményesen tevékenykedett.

### 3. KUTATÁSI MÓDSZEREK

A kutatás során a már meglévő adatok felhasználásával (szekunder információk) készítettem egy áttekintést a történelmi háttérrel és a nemzetközi gyakorlattal. Az adatokat a 2000 és 2010 közötti időszak nemzetközi (német, francia, angol) szakcikkeiből, a MÁV éves beszámolóiból, illetve saját tanulmányutak és kapcsolatok révén sikerült összegyűjtenem. Rengeteg adatot saját vezetői tapasztalatomból (hét évig, 2005-től 2012-ig vezettem a MÁV Zrt. Szombathelyi Területi Képviselőtestületét), napi jelentésekből, illetve kollégáim beszámolóiból merítettem, továbbá volt minisztériumi vezetőkkel történt beszélgetésekből, visszaemlékezésekből vettem. A szakcikkeket a MÁV Zrt. Dokumentációs és Információs Központjának könyvtárában található szakfolyóiratok tanulmányozásával sikerült előkeresnem. Ezen kívül segítséget nyújtottak a kutatáshoz a DB Erfurti Igazgatóságának munkatársai: 2005 és 2012 között folyamatos kapcsolatban voltam a DB (német vasúttársaság) meghatározó vezetőivel; illetve sokszor találkoztam az SNCF (a francia vasutak) európai részlegét vezető managerekkel is.

A primer adatok beszerzése céljából mélyinterjúkat készítettem meghatározó magyar vasúti vezetőkkel. Egyrészt a volt szombathelyi igazgatóval, aki előttem töltötte be ezt a posztot. Az ő megállapításait kiegészítettem saját tapasztalataimmal. Majd megkerestem a Győr-Sopron-Ebenfurti Vasút Zrt. (GySEV) jelenlegi vezérigazgatóját és a MÁV START marketing osztályának vezetőjét. (Sem a MÁV, sem a MÁV START jelenlegi vezetője nem ért rá).

Az interjúkban elhangzottak alapján készítettem egy összefoglalót, és ez alapján egy kérdőívet, azzal a céllal, hogy az interjúalanyok véleményét ütköztessem a vasutat használó emberek véleményével. A kérdőíveket kitöltötték középiskolai és egyetemi tanulók (Herman Ottó Környezetvédelmi és Mezőgazdasági Szakképző Iskola és Kollégium; Szombathely Nyugat-magyarországi Egyetem; Szombathely, Sopron; Széchenyi István Egyetem; Győr), elektronikusan elküldtem a Közlekedési Klub tagjainak, és a Települési Önkormányzatok Országos Szövetségének Tagtelepüléseihez. A kérdőívet így összesen 584-en töltötték ki.

Érdekes volt tapasztalni, hogy az utasok és a vasutasok is mekkora érzelmi töltéssel álltak a kérdéshez. A legtöbb kritikai megjegyzést, kiegészítést a vasúti alkalmazottak tették az erre a célra szolgáló helyre.

Mint az 1. táblázatból is látszik, fele-fele arányban nők, illetve férfiak a válaszadók. A kérdőív kiértékeléséből kiderül, hogy a gazdaságilag aktív lakosság tartotta fontosnak a válaszadást.

A válaszadók között túlréprezentáltak a vasutasok. Ez nem is csoda, hiszen a kérdő-

íveket elektronikus formában és papír alapon is eljuttattam a vasutasokhoz, a GySEV és a MÁV vezetőihez, továbbá a kommunikációért felelős részlegeihez.

### 1. táblázat A válaszadók megoszlása

Nem szerint	Előfordulás	Részesedés (%)
Nő (F)	251	42.98
Férfi (M)	233	39.90
Nincs válasz	100	17.12
Életkor szerint	Előfordulás	Részesedés (%)
0-19	27	4.62
20-35	165	28.25
36-60	332	56.85
61 -	28	4.79
Nincs válasz	32	5.48
Foglalkozás szerint	Előfordulás	Részesedés (%)
Tanuló	89	15.29
Vasúti dolgozó	305	52.41
Egyéb dolgozó	121	20.79
Nyugdíjas	14	2.41
Egyéb	21	3.61
Nincs válasz	32	5.50

(Forrás: Saját vizsgálat)

A szekunder és primer kutatás adatait felhasználva elvégeztem a tág környezet elemzését.

A PESTEL módszer alkalmazása nem volt teljesen használható a jelen esetben, mivel a különböző tényezők a MÁV esetében nem voltak tisztán szétválaszthatóak, hatásaikat csak azok összefüggései mentén lehetett levezetni, azonban a politikai, gazdasági, társadalmi, technikai, környezeti és jogi háttér analízise nélkül elképzelhetetlen a MÁV elemzése.

A PORTER féle versenykörnyezet elemzés felhasználásával vizsgáltam a közlekedési ágon belüli környezetet.

Ezután elvégeztem a SWOT elemzést, így megvizsgáltam az erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és fenyegetéseket. Így a belső erőforrások vizsgálatán keresztül igyekszem bemutatni a MÁV-ot és átalakításának lehetőségét.

A hipotézisek felállításánál az elsődleges szempont volt, hogy tisztázzuk a valós hátteret az elméleti feltételezések mögött. Ezek a hipotetikus kérdések a következők: Bebizonyosodott-e, hogy a döntéshozók által feltételezett eredményeket valóban meghozták a kikényszerített lépések? Felléptek-e nálunk is a nyugat-európai szakemberek által saját környezetükben tapasztalt és leírt hatások? Mit érzékelnek az átalakításból az igénybevevők, a résztvevők, illetve a külső érintettek? Javították-e a MÁV gazdasági helyzetét az elmúlt időszak átszervezései, racionalizálási lépései? Milyen javaslatok fogalmazódnak meg a kutatás eredményeként?

## 4. SZEKUNDER KUTATÁSOK EREDMÉNYEI

### 4.1. TÖRTÉNELMI ELŐZMÉNYEK<sup>1</sup>

Az egész országot behálózó személyt és csomagokat szállító postajáratok az 1750-es években indultak meg. A XIX. század fordulójától növekedett a hazai áruforgalom. Az elmaradott közlekedés fejlesztése arra ösztönözte a pozsonyi országgyűlést, hogy 1836-ban megalkossa az első vasúti törvényt. Több kísérlet (függővasút, lóvasút) után 1844-ben létrejött a Magyar Középponti Vasút Társaság. Gróf Széchenyi Istvánnak, hazánk első közlekedési miniszterének irányításával 1848-ban elkészült a „Javaslat a magyar közlekedési ügy rendezéséről” című tanulmány, amelynek vasútfejlesztési része az államvasutat tartotta a legolcsóbb szállítást megvalósító rendszernek.

A hazai vasút fénykora az Ausztriával történt 1867-es kiegyezéstől az első világháború kitöréséig tartott. Ebben az időszakban több magánvasút társaságot államosítottak, 4956 km hosszban. Az államosítás elsősorban Baross Gábor személyéhez fűződött, aki előbb mint államtitkár (1883–1886), később mint miniszter (1886–1892) irányította a hazai közlekedés fejlesztését.

1868. július 1-jén rakták le a magyar államvasúti rendszer alapját. Ekkor került megváltás útján állami kezelésbe a csődbe jutott Császári és Királyi Szabadalmazott Magyar Északi Vasúttársulat, ezt tekinthetjük a Magyar Királyi Államvasutak (MÁV) születésnapjának. Az 1880–1888. évi törvények alapján elkezdődött a helyi érdekű vonalak építése, amelyek kevés állami támogatással, elsősorban helyi források felhasználásával készültek. Ezek többségét ún. szabványszerződés alapján a MÁV kezelte. Ebben az időben az országos hálózat sűrűsége és technikai felkészültsége, valamint szervezeti és irányítási rendszere megfelelt a legfejlettebb európai színvonalnak.

A tisztképző 1887-es létrehozásával megkezdődött a magasan képzett, speciális tudással rendelkező szakemberek alkalmazása mind a MÁV-nál, mind a magánvasutaknál. Ehhez kapcsolódott a szakmunkásképzés beindítása 1893-tól. Az 1870-es évekre kiépült a MÁV példaértékű szociális ellátó rendszere.

A személy- és teherforgalom nagy részét lebonyolító vállalat több magánvasút társaság államosítása, illetve összeolvasztása révén nyerte el végső formáját 1891-ben. A Magyar Királyi Államvasutak tizenkét vasúti üzletvezetőséggel rendelkezett, ezen kívül tizennégy magánvasút társaság is működött az országban.

Az 1914-ben kitört első világháború hadiforgalma nagy megterhelést jelentett a hazai vasutaknak és a vasutasoknak. A vasutak fejlesztése a háborús években nemcsak lelas-

<sup>1</sup> A fejezet Barkóczi (2005) és a MÁV belső anyagai általam történt feldolgozása alapján került kifejtésre.



sult, hanem megállt, sőt jelentősen romlott az eszközök és létesítmények műszaki állapota is.

A trianoni békeszerződés után a vasúthálózat nagy része – a vasútvonalak 62 százaléka – más határok közé került. Magyarországon mindössze 8705 km hosszú vasútvonal maradt meg. Az ország gazdasági nehézségei kedvezőtlenül hatottak a vasúthálózat fejlesztésére is. A hat MÁV igazgatóságon és a többségében a MÁV kezelésében lévő HÉV vonalakon túl három vasúttársaság maradt meg:

- GySEV Rt. (Jelenleg is működik, tulajdonosi szerkezetére nézve: 65,6 százalék Magyar Állam; 28,2 százalék Osztrák Államszövetség; 6,1 százalék STRABAG SE);
- Déli Vasút Rt. (1932-ben államosították);
- Arad–Csanádi Rt. (1945-ben államosították).

1938 és 1941 között az ország területe a bécsi döntések következtében ideiglenesen nőtt, ezzel a vasúthálózat egy része is visszakerült hozzánk.

Az anyagi nehézségek ellenére a két világháború között jelentős vasúti fejlesztéseket hajtottak végre. Elsősorban Kárpátalján és Erdélyben épültek vasútvonalak; 455 km hosszan készültek második vágányok, fejlődtek a biztosítóberendezések. A közúti közlekedés fejlődése ösztönzőleg hatott a vasúti fejlesztésekre, nőtt a sebesség, villamosították a Bécs–Budapest vasútvonalat. Az 1920-as évek közepétől új típusú személy- és teherkocsikat állítottak forgalomba. Korszerűsítették a MÁV vegyészeti laborját, bevezették a lyukkártyás bevételi–feldolgozási rendszert. Budapesten 1927-ben megnyílt a MÁV Kórház és Rendelőintézet. A vasutasság társadalmi egyesületeiben élénk kulturális és sportélet folyt.

A második világháború kitörésekor a MÁV pontosságával, gazdaságos üzemvitelével, képzett és fegyelmezett személyzetével Európa első vasútjai közé tartozott.

A háborús években a forgalom lebonyolítása rendkívüli helytállást kívánt a vasúttól és a vasutasoktól; 1944–45-ben számos vasutas vált áldozatává a harci cselekményeknek és a terrorbombázásoknak. A vasutak fejlődése nemcsak megállt, hanem a közel egy évszázados munka eredményei nagyrészt megsemmisültek. 1946 végéig a vasútvonalakat, műtárgyakat, az épületeket ideiglenesen helyreállították. Az 1947. évi párizsi békekötés után a vasúti hálózat hossza 8000 km-re csökkent. A GySEV kivételével államosították a még magánkézben lévő vasutakat.

1947-től megkezdődött a végleges helyreállítás; a legnagyobb beruházások a szovjet átrakóállomáson, Záhonyban történtek. 1949 és 1959 között 260 km új vonal épült. 1959-től megkezdődtek a vonal megszüntetések, amelyeket az 1968-ban elfogadott közlekedéspolitikai koncepció felgyorsított. Ez főleg a fejlesztésben nem preferált, nyugat-

magyarországi területeken okozott közlekedési anomáliákat. 1959 és 1982 között mintegy 700 km normál és 1200 km keskeny nyomtávú vonalon szűnt meg a vasúti közlekedés. Az 1990-ig tartó időszakban összesen 12 ezer km nyíltvonalis pályát cseréltek ki. (A vasúti pályák élettartama a nemzetközi gyakorlat szerint 30 év kellene, hogy legyen.) A második vágányok hossza az 1950. évi 763 km-ről 1990-re 1292 km-re növekedett, amely fejlődés a nyugat-európai országokban, arányaiban tízszeres volt ebben az időszakban. A pályafelújítási munkálatokat fokozatosan gépesítették. Azonban az 1980-as évektől kezdődően részben az ország nehéz gazdasági helyzetére, részben a forgalom csökkenésére hivatkozva lassult a korszerűsítés üteme, aminek következtében a pálya állapotának nagymértékű romlása, és a sebességkorlátozások számának növekedése lépett fel. A rendszerváltás előtti kormányok a finanszírozási problémákat azon területek támogatásának visszafogásával kívánták javítani, amelyeknél a forráskivonás nem okozott látványos gondokat. Ezek egyike volt a tömegközlekedés. Ráadásul a közlekedés modernizációját a közúti közlekedés fejlesztésében látták. Ennek eredményeként szétválasztották a busz- és vasúti közlekedést (megalakították a MÁV-AUT-ból a MÁV-ot és a Volán társaságokat).

Majd elkezdtek az utóbbi támogatását az előbbi kárára (Danka, 2012/a).<sup>2</sup>

Az 1968-as vasúti reform keretében megtörténtek az első vonalbezárások. Ezek magyarozataként közúti fejlesztéseket hajtottak végre, és buszokat vettek a jobb kiszolgálás érdekében. A szükséges forrásokat (fejlesztések, rekultiváció) a vasúti támogatásokból vették el. Az aktuális pályafelújítási munkák elmaradtak, a karbantartási idők megnyúltak. A tömegközlekedés nem lett ugyan olcsóbb, viszont látványosan átalakult. A bezárások általában azokat a vonalakat érintették, amelyek jelenleg hatékonyan használhatók lennének az elővárosi és hivatásforgalom lebonyolítására. Annak idején ezeket a szempontokat nem vizsgálták meg, hiszen a vonal jelentőségét a teheráru forgalom adta. Az utána következő időszak is a megtakarításokról szólt.

Magyarországon az 1989–1990-ben bekövetkezett politikai változások mind a társadalomban, mind a gazdaságban jelentős átalakulásokat hoztak. A MÁV-nál megkerülhetetlen problémát okozott, hogy már a rendszerváltást megelőző évtizedben is a szükségesnél kevesebb beruházásra volt lehetőség, ami miatt az eszközpark és az infrastruktúra lerobbant állapotban élte meg a magyar gazdaságot sújtó traumatikus eseményeket.

A rendszerváltás után, 1992-ben megkezdődött a MÁV átalakítása. 1993. július 1-jétől a MÁV száz százalékban állami tulajdonú részvénytársaságként működik, azonban ebben az időben már észlelhetők a későbbi problémáinak alapvető okai.

---

<sup>2</sup> Danka Lajos (2012): A magyar közösségi közlekedés átalakítása.

Az átalakításkor elmaradt a társaság feltőkésítése, azaz szabad pénzeszköz nélkül, az eszközök apportálásával jött létre a MÁV Rt. (Ez már az alapadatokból is kitűnik, hiszen a forgóeszközök aránya 4,7 százalék az apportált eszközökhöz képest.)<sup>3</sup> A tulajdonos által elvárt megtakarítások jegyében jelentős létszámleépítésre volt szükség. Ennek végrehajtásához elkezdődött a nem alaptervékenységhez tartozó szakterületek kiszervezése. Azt, hogy ezeket a tevékenységeket nem tudja nélkülözni a vasút, figyelmen kívül hagyták. Arról nem is beszélve, hogy a bizonytalanság következtében a jelentősen meggyengült egzisztenciájú vasúti vezetők, döntéshozók anyagi helyzetük megerősítése érdekében bekényszerültek a szürke- és feketegazdaság által nyújtott lehetőségek kihasználásába, hiszen nem tudhatták, hogy a következő héten még döntési helyzetben lesznek-e. Ennek következtében a kiszervezett vállalkozások kiszorultak hagyományos piacaikról. Speciális szaktudásukat más területen nem tudták értékesíteni, tevékenységüket viszont olyan vállalkozók vették át, akik az alapvető szakmai és hatósági feltételek ismeretével sem rendelkeztek. Az említett intézkedéssorozat elindította ezeknek a cégeknek a beborulását, ami dominószzerűen végigvonult a MÁV tulajdonú vállalkozásokon. Nemcsak az volt a probléma, hogy a vasúttársaság jelentős vagyronvesztést szenvedett el, hanem az is, hogy megszűnt a szükséges szaktudás a szolgáltatási piacon. A cégekbe apportált eszközöket pedig csak jóval ár alatt tudták értékesíteni.

1997-ben megalakult az EU elvárásoknak megfelelően a MÁV Rt. szervezetén belül a pályavasút. A rendszerváltás idején a hazai vasúti pályák elhasználódtak voltak, és állapotuk a forráshiány miatt tovább romlott. Az előző időszakban – ahogy már korábban említettem – a fejlesztések a szocialista táboron belüli országok felé vezető vonalakra koncentráálódtak, elsősorban a Szovjetunió felé vezető vasútvonalak voltak a fontosak. Elmaradt a nyugati- és a dél-nyugati országok felé vezető kapcsolatok fejlesztése. A rendszerváltás után az EU-hoz való csatlakozás figyelembevételével készítettek egy vasútfejlesztési koncepciót, amely kiemelten kezelte a Hegyeshalom – Budapest, valamint a szlovén – magyar vasúti összeköttetést. Ám ezekre a fejlesztésekre is jelentős befolyást gyakorolt a politika. (Például a szlovén kapcsolat esetében egy teljesen logikus nyomvonnal szemben (Hodos – Szentgotthárd), a zalai politikai lobbijának nyomására egy teljesen logikátlan, legalább kétszer annyiba kerülő nyomvonalat jelölt ki az akkori kormány (Danka, 2012/a). (Ennek fenntartása és üzemeltetése is jelentős forrásokat igényel a vasúttársaságtól.) A rendszerváltással hazánkban lehetővé vált a legmodernebb technikák bevezetése – a COCOM lista eltörlése. Ez lehetővé tette, hogy 1995-ben jelentős lendületet kapjon a digitalizáció és a távközlő rendszer modernizációja, aminek keretében meg-

<sup>3</sup> lásd: Melléklet 1. MÁV Zrt alapadatok.

kezdődött az optikai kábelrendszer kiépítése. 1990-ben 2200 km vasútvonal volt villamosítva, ami körülbelül a hálózat 28 százaléka (Barkóczi, 2005). Ehhez képest 1990 és 1997 között összesen 197 km-t villamosítottak. 1990-től az ezredfordulóig a vontatójármű beszerzés minimális volt. A modernizációt remotorizációval, a régi vontatójárművek felújításával képzelték el. A kocsi park modernizációját használt kocsik megvásárlásával, majd felújításával próbálták megoldani, ami tovább növelte a MÁV versenyhátrányát a fejlettebb vasúttársaságokkal szemben. Ez adott pillanatban nem okozott gondot, azonban az EU-s liberalizáció bekövetkezésével mindenképpen hátrányt fog jelenteni. Ráadásul, ismerve a pálya elhanyagolt állapotát, reménytelen vállalkozás volt. Megnőtt a javítási, karbantartási időigény, amivel az akkori vezetés egyáltalán nem számolt. Az áruszállítás 1990-től folyamatosan, mintegy harmadával csökkent. Ez egy öngerjesztő folyamat, hiszen ennek következtében a vasúttársaság rendre csökkentette a szolgáltatásokat és azok színvonalát. 1990 óta folyamatosan zárták be a vontatási telepeket, ez tovább rontotta a kiszolgálás színvonalát és időigényét. Műszaki probléma esetén a tartalék vontatójármű eljutási ideje nőtt. (Például a Balaton északi partján megszüntették a tapolcai tartalékot, aminek eredményeként a mozdony Székesfehérvárról lett vezényelve. Ennek hatására a vonal kiszolgálása bizonytalanná vált. Előfordult, hogy főidényben akár egész nap is állt a forgalom.) A személyszállítási teljesítmény ebben az időszakban 20 százalékkal csökkent. Bár a hivatalos álláspont szerint a szolgáltatások színvonala nőtt, ez a statisztikákban nem látszik, és az érintett szakemberek is megkérdőjelezzik, főleg a már leírtakra való tekintettel. Az elmaradt karbantartások miatt nőtt a lassújelek száma, a menetidő, valamint romlott a menetrendszerűség. (A szombathelyi igazgatóság területén az utóbbi sosem ment 98 százalék alá, azonban 2010-re már ennek a színvonalnak az elérése is problémát jelentett. Ezen úgy segítettek, hogy a vezetői prémiumok kifizetésénél végül csak az IC-k menetrendszerűségét vették figyelembe.)

1991-től bevezetésre került az InterCity, majd az ehhez kapcsolódó InterPici hálózat kiépítése, ami megmutatta a magasabb színvonalú szolgáltatás iránti igényt, és ez egy igazi sikertörténet a magyar vasút történetében. A megmaradt kisnyomközű vasúti forgalomra a nosztalgia vonatok közlekedése, illetve a turisztikai célú használat a jellemző, ezeken a vonalakon szinte megszűnt az áruforgalom. A magyar vasutak fejlesztésében négy évtizede tevékenykedő Vasúti Tudományos Kutató Intézet 1991-től Fejlesztési és Kísérleti Intézet néven működik, tevékenysége minimálisra csökkent. A vasúti pályák diagnosztikáját végző mérőkocsi hónapokig nem jut el a felújított pályaszakaszokra, aminek következtében a sebességeket az újonnan átadott szakaszokon hónapokig nem lehet megemelni.

Az átalakítás során (1990 és 2000 között), azaz 10 év alatt közel 60 százalékkal (127.154 főről 55.046 főre) csökkent a vállalatnál foglalkoztatottak létszáma. A fentieket figyelembe véve az 1990-es évek elejétől a rendkívül nehéz gazdasági helyzet miatt a MÁV a jogos bérköveteléseket is csak részben tudta kielégíteni. 2002-ig a MÁV Rt. szervezeti felépítése ugyan többször változott, azonban nagyjából az egységes történelmi fejlődés során létrejött területi igazgatási rendszert követte (Danka, 2012/a). Bár megvoltak a szakági (szakmai) szervezetek, de az igazgatáshoz kapcsolódó tevékenységeket még a Területi Igazgatóságok látták el. A 2002-es kormányváltás után a MÁV Rt. vezetését egy új, úgynevezett „MOL-os” menedzsment vette át, amely a területi igazgatási rendszert egy mátrix szervezetté alakította, ahol az irányítást a szakági vezetők látták el. A területeken csak a képviselői teendők maradtak, illetve szakági irányítási szinteket hoztak ott létre a különböző szakágak szétbontása és az esetleges privatizálható szakterületek különválasztása, külön vállalatokba szervezése érdekében. (A rendszerváltás óta megfigyelt trend, hogy a létszámleépítéseket legegyszerűbben a magukban életképtelen cégek kialakításával lehet végrehajtani.) Az átalakítás során hivatkoztak az EU Fehér Könyvre, illetve a pályához való szabad hozzáférésre (2004/50/EK irányelv a vasúti pályák átjárhatóságáról).

Fő érv a versenyhelyzet kialakítása volt, egy olyan helyzetben, amikor az Európai Unióban élesedik a fuvarozási verseny, a közúti lobbik a szabad versenyre hivatkozva erősödik (miközben az externális költségeket nem veszik figyelembe). Akkor, amikor a nálunk fejlettebb vasúttársaságok is csak jelentős centralizációval képesek nyereséget produkálni. Az önálló leányvállalatok kialakítása után, a nyereséges vállalatrészeket értékesíteni szándékoztak. A veszteséges részeket pedig majd valaki – állam, önkormányzat – finanszírozza. A MÁV Cargo Zrt. értékesítésével, az érte kapott pénzzel a MÁV Zrt. feltőkésítése történik. Kialakításra került három személyszállítási üzletág: távolsági - IC (esetleg nyereséges lehet), elővárosi (esetleg a városi közlekedési vállalattal közösen nyereséges lehet), regionális (finanszírozhatatlan állami, vagy önkormányzati hozzájárulás nélkül).

A 2009-es vezetőváltás óta a divíziókat megszüntették, és a MÁV Start Zrt. szervezettét gyökeresen átalakították, aminek következtében az ország területi felosztását teljesen megváltoztatták. Az átalakítások során sem a hagyományokat, sem a többi vasúti szervezet felépítését nem vették figyelembe. A szombathelyi igazgatóság területén három SzSzK-t (Személyszállítási Szolgáltatási Központot) hoztak létre. A győri központ vonalai nagyrészt a Budapesti Igazgatósághoz, a nagykanizsaiak egy része a Pécsi Igazgatósághoz tartozik, a szombathelyi SzSzK. (később celledömölki) az egyetlen, amely egy az

egyben az Igazgatóság területén található, ennek viszont nagy részét átvette a GySEV. Ráadásul az átszervezések során a Szombathelyi Ingatlan Igazgatóság területi egységéhez került Tatabányaig az ingatlanok kezelése, ami nem az eredeti területhez tartozik. A Trakció (gépészet amely a vontatási szolgáltatást végzi) pedig a Székesfehérvári telepig tart, ami szintén nem a terület része. A koordinációs lehetőségek szinte megszűntek a területeken (Danka, 2012/a). Az oda- és visszaalakítások ráadásul rengeteg pénzbe kerültek az állami vasúttársaságnak. A jövőkép lényege, hogy mit hajlandó, illetve mit képes az állam finanszírozni.

2000 és 2002 között az akkori kormány a szokásos módon kezelte a vasúti kérdéseket. A választások évét megelőzően magára hagyta, majd 2002-ben konszolidálta és rendezte az adósságait. 2002-2003-ban, a kormányváltás után új vezetéssel megkezdődött a „vasúti reform”. A területi elvű (divízionális) szervezetből az EU-s jogharmonizációra hivatkozva szakági szervezetet kezdtek létrehozni (Danka, 2012/a).

2003 és 2005 között megtörtént az integrált vasútból a szakági rendszer kialakítása. Szakági főigazgatóságok kialakítása, önálló könyvelés létrehozása. Személyszállítási üzletág, Árufuvarozási üzletág, Pályavasúti üzletág.

2006. január 01.: MÁV Cargo Zrt. megalakítása.

2007: A MÁV Cargo privatizációs tender kiírása.

2007. július 01.: A MÁV Start Zrt. kiválása a MÁV Zrt-ből.

2008: A MÁV Cargo értékesítése, MÁV Trakció (vontatás), MÁV Gépészet megalakítása.

2009: lépések az önálló MÁV Pályavasút létrehozása érdekében.

2011. december 31.: a MÁV Zrt. Területi Képviselőiteinek – az egyetlen területi koordináló szervezetnek – a megszüntetése.

## 4.2. NEMZETKÖZI PÉLDÁK AZ ÁTALAKÍTÁSRA<sup>4</sup>

### AZ EURÓPÁBAN KIALAKULT SZERVEZETI STRUKTÚRÁK:

- Integrált vasúttársaság. A szerves fejlődés során kialakult történelmi modell. (Ez volt a jellemző az európai reform előtti vasúttársaságokra.)
- Egységes vállalati rendszer és ettől független megrendelő (management), valamint ellenőrző szervezet. (Francia vasutak.)
- Holding szervezet. Egymással szorosan együttműködő, egy tulajdonosi szereplővel rendelkező szervezetek. (Német vasutak.)

<sup>4</sup> A fejezet a MÁV dokumentációs központ anyagainak (főleg Dr. Horváth Tiborné-Ráczné dr. Kovács Ágnes 2002) általam történt feldolgozása alapján készült.

- Egymástól független piaci alapon működő szervezetek összessége. (Angol, Svéd modell.)

#### 4.2.1. Franciaország (egységes vállalati modell)

A huszadik század végén az SNCF (Société Nationale des Chemins de fer Français) finanszírozási nehézségekkel küzdő vállalat volt. Ebben a helyzetben hozták létre a „Martinand” bizottságot, amely előkészített egy jelentést, majd társadalmi vitára bocsátották a vasúti szállítás jövőjét (Stratégie. Comment la SNCF fait sa révolution Valeurs, 2000).

A vita során a következő megállapításokra jutottak:

- a felelősséget meg kell osztani az állam és az SNCF között finanszírozási szempontjából;
- az SNCF-et mentesíteni kell az adósságállomány alól;
- a szolgáltatások középpontjába az ügyfelek igényeinek kell kerülni, ugyanakkor a költségeket jelentősen vissza kell szorítani, a finanszírozhatóság érdekében;
- ki kell alakítani a regionális személyszállítási szolgáltatás rendszerét;

Ezeket a szempontokat figyelembe véve kezdték meg a reformot. Létrehozták 1997-ben a Franciaországi Vasúthálózat Közintézményt (Réseau Ferré de France – RFF). Az RFF lett felelős az infrastruktúra kialakításának és üzemeltetésének lebonyolításáért. Az SNCF ezen keresztül biztosítja a forgalom irányítását a nemzeti vasúthálózaton, valamint a műszaki és biztonsági berendezések üzemeltetését és fenntartását.

Az átalakítás következtében meg tudták őrizni az SNCF egységét.

#### **Az RFF:**

- az állam ellenőrzése alatt működik, meghatározza a hálózat szükséges állapotát;
- az RFF felelős a vasúton végrehajtott beruházásokért; (A beruházás kézbentartása, a projektek meghatározása, előzetes elemzése, valamint a kockázatelemzés. Az RFF menet közben ellenőrzi a projekt haladását, utólag pedig szigorúan számon kéri az elvárt paramétereket.)
- viseli az SNCF felhalmozott adósságát;
- fizet az SNCF-nek a hálózat fenntartásáért és az üzemeltetésért;
- összegyűjti az új infrastruktúra-finanszírozáshoz szükséges pénzeszközöket;
- behajtja a díjakat, az infrastruktúra használatáért;

Az RFF pénzügyi forrásai:

- a pályahasználati díjbevételek,

- az állam pénzügyi dotációja,

#### **Az SNCF:**

Egyetlen vállalat maradt, rendelkezve személyzete felett az munkáltatói jogkörökkel.

Feladata:

- a szállítás lebonyolítása;
- az infrastruktúra kezelése;
- a forgalomirányítás biztosítása;
- a műszaki berendezések fenntartása;

Az SNCF kötelezettségei integráns részét képezik a reformnak; (A globális egyensúly biztosítása, az ügyfelek, felhasználók kiszolgálása.)

Három részből álló díjszabást alakítottak ki az alábbi szempontok szerint:

- a hozzájutás joga;
- a foglalás joga;
- a forgalom joga;

Az új díjszabás célja, hogy figyelembe vegye az egyes szakaszok teljesítőképességét és leterheltségét, és bevonja a felhasználókat a hálózat fejlesztési és fenntartási költségek finanszírozásába.

A fenti bevételekhez járul még a vontatási energia rendelkezésre bocsátásának költsége.

A bevételek szintje rendkívül alacsony, ami előnyös az SNCF-nek mint igénybevevőnek, azonban lehetőséget teremt a konkurencia megerősödésére is.

#### ***A regionális igazgatás kialakítása***

A reform nagy vívmánya a területi elvű igazgatás kialakítása volt. A vasúti közlekedés összeomlásának egyik oka a motorizáció elterjedésén kívül a rugalmatlanság, a központosított döntési rendszer, a túl hosszú döntési utak, ennek következtében a döntési idő hosszúsága és rossz határfoka volt. A divízionális rendszer kialakításával ezt a problémát kezelni tudták.

A racionalizálásról szóló törvénytervezet megalkotása előtt tíz körzetben kezdték meg a regionalizálást kísérleti jelleggel, amit 2002. január 1-jétől véglegesítettek, és általánossá tettek a 25 igazgatóság területén.

A régiókra hárult a regionális személyszállítás megszervezésének felelőssége és közvetlenül az államtól kapták meg azokat a forrásokat, amelyek lehetővé tették az üzemeltetést és az átadott költségek teljes kompenzálását. A régiók pedig szerződést kötöttek az SNCF-fel.

Jelenleg a finanszírozásban a regionális önkormányzatok vállalják a legnagyobb terhet,



viszont ők rendelik meg a szolgáltatásokat is a gazdasági önállósággal rendelkező területi igazgatóságoktól.

A költségek viselésének jelenlegi megoszlása (körülbelül):

- 20 százalék az igénybevevő utasok;
- 40 százalék a területen működő vállalkozások közlekedési hozzájárulása;
- 40 százalék a regionális önkormányzatok;

A vonalbezárásoktól fenyegetve új járműveket, új díjszabást, új szolgáltatásokat vezettek be ezeken a területeken.

Az intézkedések meghozták az eredményt: a menetrendszerűség javult, az állomásokat felújították, korszerű szerelvényeket helyeztek üzembe.

### ***A reform eredményei***

A francia vasúti reform nagymértékben figyelembe vette a nemzeti vasúti sajátosságokat. A felemelkedés eszközének a mennyiségi és minőségi kereskedelmi tevékenységet tekintették, amely a forgalom egyetlen fajtáját sem hagyta ki a működési egyensúly megteremtése érdekében megtalálva a fizetőképes kereslet igényeinek kielégítésére alkalmas szolgáltatásokat (Danka, 2009).

Az új vonalak építésén kívül egyre gyorsabb vonatokat közlekedtettek. Kiepítették a TGV rendszert.

A bevezetett új díjszabási rendszer egyszerűbb, érthetőbb lett. A szolgáltatásokat vonzóbbá tették, a menetrendet az igényekhez alakították, mivel a megrendelés regionális szinten történik, a menetrendszerkesztés is itt valósul meg. A vezetési stílus megváltozott, rugalmasabb lett. Megváltoztatták a vasutasok szemléletmódját, az utasok így ügyfelekké váltak. 1998 végére az utasok 68 százaléka elégedett volt a szolgáltatásokkal. Az információáramlás javult. Az utasok fogadásától a menetrendszerűségen át a késések után járó kártérítésig a szolgáltatások jelentős mértékben javultak. A vállalat rugalmasabbá vált, és a vasutasok is optimistábbak lettek a jövőjüket illetően.

2001 végén a Legfelső Vasúti Közszolgálati Tanács megvizsgálta, hogy a vasúti reform milyen hatásokkal járt. Jelentésük szerint 1996 és 2000 között az SNCF szállítási teljesítménye 23 százalékkal nőtt. A reformnak köszönhetően javult az SNCF helyzete, és egyensúlyhoz közeli állapotot sikerült elérni.

A 2007. évben Mr. Frédéric Pardé, az SNCF Internacional európai igazgatója és Mr. Gilles Decobert igazgatóhelyettes elmondása alapján az áru fuvarozás és a távolsági személyszállítás (TGV) nyereséges volt. A regionális igazgatóságok, mint önálló gazdasági egységek önfenntartók voltak (Danka, 2009).

#### 4.2.2. Németország (holding modell)

A német modell sok elemét vették figyelembe elődeink a magyar vasút „reformja” során, bár pont azok a finomságok maradtak ki, amelyek működőképessé tették a DB-t –, ez adja számunkra meghatározó jelentőségét (Danka, 2009). Valamint az, hogy Európa egyetlen olyan vasútja, amely tőzsdéképes lehet. Csak politikai döntés kérdése, hogy tőzsdére viszik-e (bár egyre inkább úgy néz ki, hogy nem ez a cél).

Első lépésként megalakult a Német Vasutak Részvénytársasága (Deutsche Bahn AG) 1994-ben. Ennek keretében alakították ki a struktúra alapvető elemeit (Zwischenbilanz deutsche Bahnreform 2001).

A szervezeti átalakítások 1994 óta a felépítés továbbfejlesztésére koncentráltak, az 1999-re kitűzött második lépcső teljesíthetősége érdekében.

A DB AG többlépcsős konzern.

A holding a konzern csúcstársasága, önálló vezetéssel.

A holding alá tartozó vállalatok:

- DB Reise & Touristik AG (távolsági személyszállítás);
- DB Region AG (regionális személyszállítás);
- DB Cargo AG (áruszállítás);
- DB Netz AG (pálya és infrastruktúra);
- DB Station & Service AG (személypályaudvarok és állomások kiszolgálása);

Egy a huszadik század végén (1999–2000-ben) végzett SWOT elemzés alapján a DB AG új szervezeti elképzelés szerint működik az egységes vasút jelszavára épülő szervezetirányítási rendszerben. Ennek a struktúrának egyik rejtett támasza a teljhatalmú területi képviselői rendszer kialakítása.

Gerold Brehm (Konzernbevollmächtigter für den Freistaat Thüringen) területi képviselő ismertetése szerint ennek a rendszernek a felállítása kétségek és kételyek között történt a német vasúti reform elején (Személyes tárgyalás Erfurt, 2008). A területi igazgatóságok megszüntetésével kérdésessé vált, hogy szükség van-e egy, a területen a koordinálást végző társadalmi és média-kapcsolattartó szervezetre. A válasz a különálló szakágak szerint természetesen a nem volt. Ki szereti, ha egy kívülálló beleszól a dolgaiba és csorbítja az önállóságát? Ennek ellenére a holding vezetése úgy döntött, hogy a szervezetet létrehozzák, és önálló gazdasági egységként a holding elnöksége alá rendelik. A területi megbízottak a területi igazgatók jogutódaiként tárgyaltak az önkormányzatokkal, és koordinálták a különálló vasúti cégek tevékenységét a tartományokban. Ennek az lett az eredménye, hogy pluszforrásokat teremtettek az infrastruktúra felújításához, és a 2001-es vizsgálat alapján nagy szerepük volt a rendszer működési hatékonyságának megőrzésé-

ben. Szerepüket ezek után nem lehetett megkérdőjelezni, és státuszukat megerősítették. Jelenleg az általuk megkötött szerződéseket az „önálló” leányvállalatok kötelesek végrehajtani. A struktúra 2010-re annyiban változott, hogy három tartomány képez náluk egy régiót, és régióként van egy vezető, viszont a tartományokban DB régió megbízott helyettesek működnek.

Az erfurti területen (Thüringia tartomány) most folyik a 200 km/h sebességű kétvágányú vasúti pálya kiépítése Berlin és München között. Magát a beruházást a német állam finanszírozza, az erfurti pályaudvar felújítását az erfurti önkormányzat állta, a kiszolgáláshoz szükséges kocsiállomást viszont a DB szerezte be. Ennek a rendszernek az összeállításában jelentős szerepe volt Brehm úrnak (Danka, 2009).

#### ***Az átalakítás eredményei:***

Az említett időszakban végrehajtott intézkedések nem hozták meg a kívánt eredményeket, a vasút nem lett versenyképesebb a közúttal szemben. A DB helyzetét az sem bírta stabilizálni, hogy a legnagyobb busz- és kamiontulajdonos az országban. Hartmut Mehdron vezérigazgató úr színrelépéséig a helyzet kilátástalan volt, ez jelenleg sem tekinthető túl stabilnak a DB részéről, hiszen roppant módon személy- és politikafüggő.

A német kormány által végzett vizsgálatok a következő problémákat tárták fel:

- a közlekedési infrastruktúra–használat költségei megtérítésének különbsége nem változott a közút és a vasút között, ami a versenyhelyzetet torzítja;
- a DB AG-nak más vasúti közlekedési vállalatok számára diszkriminációmentes pályára jutást kell biztosítania; (Az elszámolás során nem alkalmazhat kifelé magasabb árakat, mint befelé. Azaz versenytársai részére olyan feltételekkel kell megnyitnia az infrastruktúrát, mint saját maga részére, miközben a költségeket teljes egészében neki kell vállalnia.)
- a jelenleg alkalmazott úthasználati díjrendszer a vasútra hátrányos;
- az ásványolaj- és az ökoadó is meg kell fizetnie a vasúttársaságnak, az adótörvények alapján.

#### **4.2.3. Ausztria (holding rendszer)**

Az osztrák vasúti reform 1993-ban gyorsult fel, ekkor a szövetségi vasutat (ÖBB) az osztrák kormány társasággá alakította, hogy a vasút független kereskedelmi szemléletű vállalkozássá váljon (Draxler, 1998).

1994–95-ben az ÖBB vezérigazgatóság szervezetei átalakultak piaci irányultságú szolgáltatási egységekké, központi irányítással és regionális források hozzárendelésével.

(Az átalakítás célja az ügyfélközpontú felépítés kialakítása volt.) A szervezeti egységek külön könyvelték a bevételeket és kiadásokat, ezzel szándékoztak átláthatóbbá tenni a gazdálkodást, ezeket az elképzeléseket az Európai Unió elvárásaira alapozták. Csökkenteni kívánták a hierarchia szintjeinek számát, és az irányítási jogkör átkerült a végrehajtó egységekhez.

1995–96-ban megszüntették a négy területi igazgatóságot, és erőforrásaikat a területi irányításhoz rendelték. Az indoklás szerint a korábbi háromszintű vezetési rendszert két-szintűvé szándékoztak alakítani.

1996-tól az előzőekben említett változások által okozott problémák kezelése került előtérbe. A „reform” hatására és az alkalmazottak más pozícióba kerülése következtében a vállalati kultúra teljesen megváltozott. A probléma kezelésére vezetői képzéseket, speciális tanfolyamokat és csapattréningeket szerveztek.

A 2000-es években az új szervezeti rendszer hibái egyre jobban kimutathatók. A négy területi igazgatóság megszüntetésével kiesett irányítási szintet a szakági igazgatói rendszer vette át. Szombathelyen egy 2006-os vonal-újraépítési tárgyaláson (Szombathely – Felsőpulya) az ÖBB hat szakági igazgatója vett részt Szombathelyen, de csak azért ennyien, mert úgy gondolták, hogy a többi szakterület nem érintett (Danka, 2009).

2009-ben, a gazdasági világválság kitörése után az ÖBB 700 millió eurós keretet kapott az infrastruktúra-fejlesztésre, és a következő négy évre újabb 700 milliót a szövetségi kormánytól.

### ***Szakági rendszer***

Az Osztrák Állam és az ÖBB a nemzetközi és az EU-ban lejáró folyamatok következtében elhatározta, hogy egy merev konszernből egy hajlékony vállalati csoporttá fogja a vasúttársaságot átalakítani. A holding alatt három operatív részvénytársaság fog vállalként működni, amelyek a személyforgalmat, a teherforgalmat, valamint az infrastruktúrát menedzselik. 2005-től ennek a rendszernek már működni kell (ene) (Müller, 2003).

Helmut Kukačka államtitkár 2003-ben többször kifejtette, hogy Ausztria nem kíván egy krónikusan deficités államvasutat fenntartani. Hiszen nem fenntartható egy olyan vasúttársaság, amely évi 4,4 milliárd eurós (1.188 milliárd Ft-os) támogatást emészt fel. A pénzügyi szükséglet az osztrák állami költségvetés 7 százalékát teszi ki. Az államtitkár véleménye szerint egy holdingnak kell kialakulnia, melynek fedele alatt – a fent elmondottak szerint – három operatív részvénytársaság működik. Ez a három Rt teljesen önálló, egymástól függetlenül készített mérlegekkel és menedzsmenttel. (Hivatkozva az Európai

Unió keresztfinanszírozási tilalmára.)

Ebben az időben merült fel, hogy a vasúti törvényből törölni kell a veszteség automatikus megtérítését, továbbá be lehetne olvasztani az infrastruktúra-finanszírozó társaságot (SCHIG) az Infrastruktúra Rt-be. Az új ÖBB-törvénybe felülvizsgált szolgáltatói (közszolgáltatói) szerződéseknak kell kerülniük. Bevezették a menetvonal használati díjat, amit minden vasút-üzemeltetőnek meg kell fizetni, akik a vasútvonalat igénybe veszik. A szakszervezetek és a Munkáskamara is tiltakozott a tervezett „reformok” ellen, mivel az osztrák vasutak anglikanizálódását látták benne.

### ***Árufuvarozás***

A Rail Cargo Ausztria (RCA) szakmai hírnevét, tapasztalatait és átláthatatlan tulajdoni és tulajdonosi szerkezetét kihasználva jelentős szerepet játszik a nemzetközi teheráru fuvarozásban. (Például a GySEV-ben említett 5,7 százalék Speditions Holding tulajdonrész a RCA-t takarta. Ezt a MÁV Cargo megvásárlásakor el kellett adni az EU brüsszeli döntése alapján. Végül az osztrák érdekeltségű Strabag Rt. vásárolta meg, amelynek átláthatatlan összefonódásai vannak az Osztrák Szövetségi Állammal és pártokkal.) Az ÖBB-t fenyegető veszélyek ellensúlyozására (amelyet az Európai Unióban zajló liberalizációs folyamatok jelentenek) az amúgy stratégiaileg előnyös, jó piaci helyzetben lévő vasúttársaság agresszív marketingtevékenységet folytat. Kiterjedt szövetségi és együttműködési megállapodás hálózatot alakított ki (DB, Olasz Államvasutak). Erőteljesen törekszik meghatározó pozícióját megerősíteni terjeszkedési politikájával is, előbb a szlovák, majd a magyar vasúti árufuvarozás megszerzése révén. (A szlovák szolgáltató felvásárlását csak a szlovák kormány intézkedései akadályozták meg.) Módszereit nem változtatja meg, ami látszik a MÁV Cargo megvásárlása körüli anomáliákban is. (Tisztázatlan sikerdíjak, a GySEV-ben lévő tulajdonrész felhasználása a felvásárláshoz, majd a leányvállalat kiszorítása és lehetetlen helyzetbe hozása a felvásárlás során.)

A fentiek ellenére ki kell emelni, hogy a RCA az elmúlt időszakban sokat tett annak érdekében, hogy az általa elvégzett munka ne csak árufuvarozás, hanem logisztikai szolgáltatás legyen. Ebben kiemelt jelentősége van a minőségbiztosításnak és a költséggazdálkodásnak.

### ***Személyszállítás***

A személyszállításban az utasbarát jelszó határozta meg a fejlesztéseket, kényelmes, korszerű járművekkel, megfelelő elővárosi forgalom kialakításával, csatlakozásokkal, menetrenddel, az utasellátási tevékenység bővítésével. Jelentős előnyt jelent a magyar viszonyokhoz képest, hogy a legnagyobb osztrák busztársaság is az ÖBB tulajdonában

van. A jobb kiszolgálás biztosítására az ÖBB több regionális és kistávolságú járatot közlekedtet, ami gazdasági szempontból az optimalizálás felé mozdította el az ÖBB-t. A jogi elvárásoknak megfelelően a vasúti személyszállítási közszolgáltatást nem lehet veszteség nélkül üzemeltetni. Ezeknek a szolgáltatásoknak regionális hasznuk van, ezért a finanszírozásukban részt vesznek az érintett önkormányzatok is. Az összefogás tipikus példája a VOR (Verkehrsverbund Ost-Region): 1973-ban elindult egy közlekedési szövetség kiépítése Bécs-Felsőausztria-Burgenland viszonylatában.

1974-ben megalapították a Közlekedési Szövetség Kft-t (VVO GmbH).

1984-ben létrejön a Keleti Régió Közlekedésszövetsége. Ebben részt vesz az ÖBB-n kívül a GySEV is. Kialakítottak egy átjárható és olcsó tömegközlekedési rendszert, amely versenyképes az egyéni közlekedéssel.

Előre érzékelve a közúti közlekedésből adódó kényszerhelyzetet (parkolóhelyek hiánya, úthasználati díj), a személyszállítási üzletág új, modern, emeletes kocsikat szerzett be. A veszteség nélküli üzemeltetés miatt szükség van a továbbiakban is az állami finanszírozásra, a közszolgáltatási szerződésen keresztül.

Az ÖBB kihasználva a GySEV Zrt-ben lévő részesedését, és a magyar állam gyengeségét, előbb a Sopron–Szombathely, majd a Szombathely–Szentgotthárd vonalakon, később az EU liberalizációt kihasználva a Hegyeshalom–Budapest szakaszokon saját szerelvényeit futtatta (futtatja), ezzel megkezdte az agresszív terjeszkedést a személyszállítás területén is.

### ***Infrastruktúra***

A kilencvenes évek végére elkerülhetetlenné vált az osztrák vasúti hálózat felújítása, amelyet a fővonalhálózattal kezdtek, ennek célja a megengedett pályasebesség emelésén keresztül a kapacitás növelésén volt.

A földrajzi adottságok és a népsűrűség miatt Ausztriában a pályasebesség általában nem haladhatja meg a 160 km/órát. Ezzel szemben a nyugati gerincvonalon (amely kapcsolódik az európai nagysebességű hálózathoz) a sebesség 200 km/óra. Az észak-déli Bécs–Graz–Klagenfurt összeköttetés alternatív biztosítása (a Semering alagút szűk keresztmetszete) miatt felértékelődött a Sopron–Szombathely–Szentgotthárd vonal jelentősége, amit az elmúlt időszakban a GySEV-nek sikerült megszereznie.

1996-ban az osztrák törvényhozás elfogadta a Vasúti Infrastruktúra Finanszírozási Törvényt, amelynek eredményeként az elmúlt időszakban 60 milliárd schillinget különítettek el és használtak fel. Ekkor kerülhetett sor a hosszú távú beruházási alap meghatározására, ez a beruházási terv a személyszállítás és az áru fuvarozás céljain kívül figyelembe

vette az infrastruktúra igényeit is. A pozitív tapasztalatok alapján ezt a keretet az osztrák állam gördülő jelleggel feltölti, ez lehetővé tette az elmúlt időszakban, hogy a Bécs–Pozsony–Sopron háromszög az Európai Unió logisztikai központjává váljon.

#### **4.2.4. Nagy-Britannia (piaci modell)**

Az angol vasúttal kapcsolatos fejlemények az elemzés szempontjából megkerülhetetlenek, bár maga a vasúthálózat jelentősége az európai vasutakhoz képest elhanyagolható. Ez az ország volt a liberalizálás úttörője a vasút területén, amely egész vasútüzemét szétbontotta, elkülönítve egymástól az infrastruktúrát és az üzemeltetést, privatizálva az állami vasutat (Danka, 2009). Az infrastruktúra üzemeltetésére létrehoztak egy önálló társaságot (Railtrack) állami tulajdonban, amelyet 1996 májusában privatizáltak, akárcsak minden szállító társaságot (Restructuring and privatisation of railway undertakings in Western Europe, UIC 1999). 1990-re a British Rail-t szétbontották tevékenység szerinti szervezetekre. Ekkor már minden vasút maga biztosítja hálózatának és saját járműveinek a fenntartását.

Szemben a szállító vállalatokkal a Railtrack monopolhelyzetbe került. Ennek ellenőrzésére létrehoztak két szervezetet: az ORR-t (Office of Rail Regulation), a vasúti „szabályzó” hivatalt és az OPRAF-ot (Office of Passenger Rail Franchising), a vasúti utasok kiszolgálását ellenőrző hivatalt.

Az utasok kiszolgálását végül is 28 magántársaság látta el. Annak ellenére, hogy 1994 után az utasok számában jelentős növekedés volt megfigyelhető, és a privatizáció eredményeként a szolgáltatások és a kiszolgálás minősége javult, a vasút az utóbbi tíz évben nagyon nehéz helyzetbe került. Az utasok egyre többször panaszkodtak a pontatlanság és a csatlakozások lekésése miatt. Ennek fő okát a szakértők a berendezések fizikai meghibásodásában és a vasút szétaprózottságában látták. A gondot szerintük (és szerintem is) az egységes irányítás hiánya okozza, amelynek ellenszerét a visszaállamosításban és az egységesítésben látták. Véleményük mellett szóltak az egyre gyakoribb vasúti balesetek és szerencsétlenségek is, amiknek következtében a vasúti törvényt módosították és a Railtrack-ot visszaállamosították.

#### ***Az elkövetett tévedések***

A tevékenység összetettségét alábecsülték. Az új tulajdonosok rosszul mérték fel a tevékenység speciális igényeit. (Szervezettség, specialitások, professzionális team munka és állandó továbbképzés szükséglet.) Rengeteg gyakorlott középkorú szakembertől váltak meg ahhoz, hogy működtetni tudják a rendszert. (A szakembergárda gerince távozott.)

Alábecsülték a vasút biztonsági rendszereinek a szükségleteit és az állandó felügyelet szükségességét. A nagyberuházások pontos költség- és folyamatkalkulációja jelentős többletidő- és kiadási ráfordítással járt (Danka, 2009).

### 4.3. STRATÉGIAI ELEMZÉS

#### 4.3.1. A MÁV környezetének elemzése

A környezet változása alapvetően befolyásolja a MÁV helyzetét. Ennek vizsgálata lehetővé teszi a tendenciák és trendek előrejelzését.

A környezet különböző szintekre bontható, amelyek eltérő módokon és mértékben befolyásolják a tevékenységet. Ennek elemzéséhez általános esetben megoldást nyújthat a **PESTEL** elemzés, amely a politikai, gazdasági, társadalmi, technikai, a természeti és jogi környezet vizsgálatán keresztül vázolja a társaság tág környezetét (Marosán,2006).

A vasúti közlekedés minden ország és kormány esetében különleges (kiemelt) helyzetben van, valamint annyira összetett folyamatok részese, hogy a politikai és a gazdasági, sőt a szabályozási, környezetvédelmi és társadalmi tendenciák sem választhatók el egymástól. Így az összefüggések átláthatósága miatt speciálisan ezen összefüggések mentén vizsgáljuk a környezetet. (Bár ahol lehetőség volt az összefüggések megértésére, a szétválasztás után is igyekeztem azokat külön tárgyalni.)

#### 4.3.2. Nemzetközi környezet

##### 4.3.2.1. AZ Európa Unió elvárásai a vasúti szolgáltatásokkal szemben<sup>5</sup>

Az Európai Unió közlekedéssel kapcsolatos elképzelései szerint a közlekedést igénybevevők elsősorban a környezetkímélő kevesebb szennyezőanyagot kibocsájtó közlekedési módokat kell, hogy igénybe vegyék. Ez a közlekedési eszköz pedig a vasút (Danka, 2009).

Ugyanakkor több egyéb szempont is előtérbe került:

- a vasúti pályák átjárhatósága;
- a szabad verseny előtti akadályok lebontása;
- a keresztfinanszírozás megszüntetése a különböző vasúti szakágak között;

Ennek módjai:

- a tulajdonviszonyok megváltoztatása, a magántőke bevonása a szolgáltatásba;
- a megrendelő, a szolgáltató és az infrastruktúra–kezelő strukturális szétválasztása;

Az elvárásokat több szakaszban tárgyalták meg.

Az első szakasz a „Római Szerződés”(1957) volt.

<sup>5</sup> Az EU irányelvek feldolgozásával az általam készített tanulmány felhasználásával készült (Danka, 2009).



Az Európai Gazdasági Közösséget létrehozó Római Szerződést (1957) aláíró tagállamok a közlekedést, a közösség egyik alapjaként fogták fel. Az ágazat speciális természetére tekintettel a fuvarozási szolgáltatásokat kivették a szerződés szolgáltatásokra vonatkozó rendelkezésének hatálya alól.

A szerződésben a következő elvárásokat fogalmazták meg:

- a szerződés célkitűzéseit a tagállamok a közlekedés területén egy közös szakpolitika keretében hajtják végre;
- a Római Szerződés lehetőséget biztosított a tagországok egyedi helyzetének elbírálására, hangsúlyozva, hogy a cél a közös piac létrehozásából adódó gazdasági fejlődés;
- a záró rendelkezések szerint a tagállamok lehetőségeit korlátozták a más tagállamok fuvarozóit károsan érintő intézkedések vonatkozásában, például a felszámítható díjak és az adható támogatások esetében, illetve a diszkrimináló árak megállapításában;
- döntöttek arról is, hogy a Bizottság mellett a tagállamok szakértőkből álló bizottságot hoznak létre konzultációs joggal közlekedési kérdésekben;

Az Európai Gazdasági Közösség a közösségi vasutak fejlesztésének érdekében létrehozta az 1991. július 29-i 91/440/EGK tanácsi irányelveket. Ennek érdekében a következő új előírásokat fogadták el:

- egy ellenőrző és végrehajtó funkciót betöltő vasúti szabályozó szervezet létrehozásával, valamint a vasútvállalatok eredménykimutatásainak és mérlegeinek elkülönítésével egyenlő hozzáférést kell biztosítani az infrastruktúrához;
- biztosítani kell méltányos feltételek alapján és hátrányos megkülönböztetéstől mentes módon az infrastruktúrához való hozzáférést. A vasúti vállalkozások hátrányos megkülönböztetéstől mentes módon bevonhatók a biztonsági szabványok végrehajtásába és folyamatos ellenőrzésébe;
- a hozzáférési jogok kiterjesztését párhuzamosan kell végrehajtani a belső piac megvalósítására irányuló célkitűzéssel összhangban; (Ezek többek között minden engedélyvel rendelkező és a biztonsági feltételeknek megfelelő vasúttársaság számára lehetővé teszik majd a közlekedési szolgáltatások nyújtását. Az átmeneti időszakot követően a Transzeurópai Vasúti Áruszállítási Hálózatnak le kell fednie a teljes európai vasúti hálózatot.)
- a hozzáférési jogot a követelményeket betartó és a hozzáférést igénylő vasúttársaságok számára működésük módjától függetlenül biztosítani kell;
- a tagállamok továbbra is szélesebb körű hozzáférési jogokat biztosíthatnak mind a nemzetközi szolgáltatásokat nyújtó nemzetközi csoportosulások és a Transzeurópai Vasúti Áruszállítási Hálózaton belül nemzetközi vasúti áru fuvarozási szolgáltatásokat

végző vállalkozások számára, mind a nemzetközi kombinált fuvarozást végző vasúttársaságok részére; (E szélesebb körű hozzáférési jogok használata korlátozható a hasonló jellegű hozzáférési jogokat biztosító tagállamokban engedéllyel rendelkező vasúttársaságokra, feltéve, hogy ez a korlátozás összeegyeztethető a szerződéssel.)

- közérdekből az infrastruktúra hatékony üzemeltetésének előmozdítása érdekében az infrastruktúra-üzemeltetőknek az államtól független jogállást és belső ügyeik intézésére szabadságot kell adni, míg a tagállamoknak meg kell tenniük a vasúti infrastruktúra fejlesztéséhez és biztonságos használatához szükséges intézkedéseket;
- a hatékony személy- és áruszállítás elősegítése, továbbá pénzügyeik – ideértve minden állami kompenzációs juttatást vagy támogatást – átláthatósága érdekében el kell különíteniük a személy- és a teherszállítási szolgáltatások könyvelését;
- számos intézkedést kell foganatosítani a vasúti ágazat és a piac fejlődésének fokozottabb nyomon követésére, az elfogadott intézkedések hatásának felmérésére és a Bizottság által tervezett intézkedések hatásának elemzésére;
- kellő mértékű függetlenséggel rendelkező szervezeteket kell létrehozni a verseny szabályozására a vasúti piacon, ha nincsenek ilyen funkciót betöltő szervezetek;
- a Bizottságnak jelentést kell készítenie ennek az irányelvnek a végrehajtásáról, és megfelelő javaslatokat kell tennie;
- a belső piac integritásának biztosítása mellett külön intézkedésekre van szükség bizonyos tagállamok sajátos geopolitikai és földrajzi helyzetének, valamint az egyes tagállamok vasúti ágazatában működő szervezetei sajátosságainak figyelembevételére;
- a szerződés 5. cikkében rögzített szubszidiaritási és arányossági elveknek megfelelően, biztosítani kell az infrastruktúrához való hozzáférés méltányos és hátrányos megkülönböztetéstől mentes feltételeit, azonban figyelembe véve a vasúthálózatok jelentős elemeinek nemzetközi vonatkozásait, a tagállamok nem tudják kielégítően megvalósítani ezen irányelv céljait; (Ezt a célt az összehangolt nemzetközi cselekvés szükségessége miatt a Közösség jobban el tudja érni.)

A harmadik közlekedés-stratégiai kérdésekkel foglalkozó Fehér Könyv (2011.03.29), amely a 2010 és 2050 közötti évekre vonatkozó iránymutatásokat, valamint politikai állásfoglalásokat tartalmaz, elemzi a problémákat, meghatározza a célokat, esetenként a módszereket is kijelöli.

Fő célként a CO<sub>2</sub> kibocsátás 60 százalékos (2050-re), illetve a kőolajfüggőség csökkentését tűzi ki. Ezen keresztül a környezetterhelést csökkenti, hiszen a legnagyobb CO<sub>2</sub> kibocsátó a közlekedés.

***Ennek eszközei:***

- alternatív üzemanyagok kifejlesztése, használata;
- multimodális logisztikai láncok fokozottabb használata, tevékenységük optimalizálása;
- energiahatékonyabb eszközök használata; (vasúti, vízi szállítás.)
- a 300 km feletti közúti áruszállítás 30 százalékának (2030), illetve felének (2050) átterelése más szállítási módra;
- a jelenlegi nagysebességű vasúti hálózat megháromszorozása (2030), illetve a teljes európai hálózat kiépítése (2050); (A sűrű vasúti hálózat fenntartása.)
- a közepes távolságú utazások többségének vasútra terelése;
- a repülőterek összekapcsolása a vasúti hálózattal, a vízi utakkal, valamint a tengeri kikötőkkel;
- a közlekedési infrastruktúra támogatása informatikai és piaci eszközökkel;
- az intermodális jegyértékesítési és informatikai rendszer kiépítése (2020);
- a „használó és a szennyező fizet” elv teljes körű alkalmazása;
- a magánszektor bevonása a piaci torzítások elkerülésére és forrásbevonás céljából;

***Stratégiai lépések:***

- egységes európai közlekedési térség kialakítása;
- a belföldi vasúti piac megnyitása a verseny előtt;
- egységes jármű- és hatósági engedélyezési rendszer kialakítása,
- egységes folyosó menedzsment létrehozása;
- egységes pálya hozzáférési díjrendszer;
- diszkriminációmentes hozzáférés biztosítása a vasúti infrastruktúrához; (Az infrastruktúramező és a közlekedési szolgáltatók strukturális szétválasztása.)
- multimodális áruszállítás; (Egyablakos ellenőrzési rendszer, elektromos fuvarlevél bevezetése, rádiófrekvenciás nyomon követési rendszer keretfeltételeinek megteremtése.)
- a jövőre koncentrálnó innováció, technológiában és viselkedési modellekben;
- utastájékoztatói rendszerek fejlesztése; (A hagyományos egyéni utazási módok tudatosítása: gyaloglás, kerékpározás stb.)
- CO<sub>2</sub> kibocsátás címkézése;
- szénlábnyom kalkulátorok alkalmazása;
- energiatakarékos vezetési módok előtérbe helyezése, sebességhatárok felülvizsgálata

a fogyasztás szempontjából;

- integrált városi mobilitás;
- modern infrastruktúra kialakítása;
- stratégiai európai infrastruktúra törzshálózat meghatározása; (TEN irányelvek kidolgozása.)
- intézkedés a TEN-T hálózat stratégiai elemeinek kiemelt kezelésére;
- infrastruktúra kapacitás és használat optimalizálása; (Intelligens, interoperábilis rendszerek telepítése.)
- a törzshálózathoz kapcsolódva multimodális áruszállítási folyosók létrehozása;
- megfelelő, a torzításokat kiküszöbölő árrendszer;
- a szektor áraiban meg kell jelennie az infrastruktúra igénybevétel teljes költségének, valamint az externális költségeknek;
- a közlekedésből származó bevételek címkézésével az integrált és hatékony közlekedési rendszerek fejlesztése, támogatása;
- piaci alapú intézkedések az üvegház hatású gázok kibocsátásának visszaszorítása érdekében;
- utas jogok fokozott biztosítása;
- varratmentes háztól házig mobilitás;
- mobilitás folytonossági terv kidolgozása; (Váratlan helyzetek esetére.)
- koherens társfinanszírozási rendszer; (PPP fokozott bevonása az infrastruktúra fejlesztésébe.)

### ***Következtetések***

A célok eléréséhez több intézkedésre van szükség. Ezen célok: a CO<sub>2</sub> kibocsátás, a kőolaj függőség és a torlódások csökkentése.

Ezen célok elérése nem von maga után költségmegtakarítást, sőt bizonyos többletberuházást jelent. A társadalmi költségek csökkentésének érdekében azonban ambiciózus intézkedési tervekre lenne szükség. Ezekkel kapcsolatban azonban több probléma is felmerül: Az egyik az, hogy a gyakorlatban ez nem érzékelhető. A közúti lobb hatására a „szennyező fizet” elv nem tud érvényesülni, vagyis az externáliákat nem tudják internálni. A másik, hogy a szabad verseny erőltetése az erős piaci pozícióval rendelkező régi EU-s vasutakat hozza helyzeti előnybe. ( DB, SNCF, ÖBB stb.) A harmadik, hogy a PPP (public-private partnership, magyarul a magán tőke bevonása közfeladatok ellátásába) erőltetése a nyugat-európai vállalkozók érdekeit képviseli. A szükséges tőkeerővel és hitelképességgel ők rendelkeznek. Ez a magyar gyakorlat és a közgazdasági realitás sze-

rint is kb. 50 százalékos többletfinanszírozási igényt jelent, ami a forráshiányos kelet-európai gazdaságok esetében katasztrofális eredményhez vezet. A hitelből a vállalkozó által finanszírozott infrastrukturális beruházások azon kívül, hogy drágák voltak, állandó plusz kiadást jelentenek az igénybevevő kormányoknak és bevételi forrást a bankoknak, illetve a beruházó vállalkozóknak.

### 4.3.3. Hazai környezet<sup>6</sup>

A magyar szabályozás a már leírt nemzetközi elvárásokhoz igazodva, azokat folyamatosan követve – néha a ki sem mondott elvárásoknak elébe menve – lett kialakítva. A rendszerváltás után a MÁV és az állam kapcsolatát teljesen új alapokra kellene helyezni, mivel a gyakorlat azt mutatja, hogy a közszolgáltatások plusz költségeit és az infrastruktúra-fejlesztés és –fenntartás költségeit az államnak, illetve az önkormányzatoknak kell megfizetniük. Ezen alapelvek hangoztatása mellett kezdődött meg 1992-ben a MÁV átalakítása. 1993. július 1-jétől a MÁV mint 100 százalékos állami tulajdonú részvénytársaság működik, azonban ebben az időben már észlelhetők voltak a MÁV későbbi problémáinak alapvető okai. Az átalakításkor elmaradt a társaság feltökésítése, azaz szabad pénzeszköz nélkül, az eszközök apportálásával jött létre a MÁV Rt. A Magyar Állam a MÁV megalakítása óta nem hajlandó megfizetni azokat a szolgáltatásokat, amelyeket mint tulajdonos elvár a MÁV Zrt.-től, a vasúttársaság veszteségei a rendszerváltás óta jelentősen nőnek. „Többszörösen jelentkező probléma, hogy társaságainak ellátandó feladatát határoz meg az állam jogszabályban, de azok ellenértékét csak részlegesen biztosítja, pl. a MÁV Rt.” (ÁSZ, Jelentés a tartósan veszteségesen működő állami tulajdonú gazdasági társaságok gazdálkodásának ellenőrzéséről, 2006. május.) „Tulajdonképpen nem veszteségekről, hanem meg nem térített üzemi költségekről beszélhetünk.” (MÁV Rt. éves jelentés 2004.) Ennek következtében az állami finanszírozás tekintetében az utolsók vagyunk az Európai Unióban. (A Szlovák Vasút négyszeres, az ÖBB, a DB tízszeres finanszírozással, akár a futott kilométerre, akár utas számra vetítjük a támogatást.) A források szűkössége miatt a szolgáltatási színvonal és a 21. századi vasút kialakítása helyett a szolgáltatások szűkítésével foglalkozik a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium.

Miközben az elmúlt 20 évben az Európa Unió és a mindenkori magyar kormány is szavakban a kötöttpályás közlekedést preferálja, az országban rohamléptekkel újították fel a közúti infrastruktúrát és építettek autópályákat, gyorsforgalmú utakat. Míg ezek épültek,

---

<sup>6</sup> Egy saját tanulmány alapján készült (Danka, 2012/a). Az összes tanulmányomat felhasználhatóvá tettem a Levegő Munkacsoport, a Magyar Közlekedési Klub és mások számára, akikkel 1998 óta munkakapcsolatban vagyok.

a vasúti pályák hossza csökkent. Mint a 4. táblázat mutatja, a közúti építésre fordított összegek többszörösét teszik ki a vasúti építésnek. Sőt, voltak évek, amikor nagyságrenddel több volt ez az összeg. Ráadásul az EU által az országnak juttatott, kötött pályás közlekedés fejlesztésére szánt források többségét a 4-es metró építésére használtuk el.

## 2. táblázat Az építőipari termelés értéke (millió Ft)

Építménycsoport	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Utak	79 458	104 282	183 702	162 816	218 390	364 918	320 912	189 447	160 646	247 896	176 928
Vasutak	26 177	18 734	19 493	29 837	22 364	23 860	43 103	40 619	50 453	65 373	48 300

(Forrás: Magyar Statisztikai Évkönyv 2010.)

Ez a hozzáállás rengeteg kárt okozott a magyar közösségi, de főleg a vasúti közlekedésnek. A nyugati vasútállalatok és kormányok vigyáznak arra, hogy csak annyit vegyenek figyelembe az EU-s szabályokból, amennyi az érdekükben áll, vagy amennyit ki tudnak kényszeríteni tőlük. (Például Franciaország, ahol a francia állam perre ment az EU-val szemben az egységes vasúttársasága érdekében, illetve az állami támogatás magas szintjének fenntartása miatt, és megnyerte a pert.) A magyar gyakorlat pedig az, hogy a szabályozás még nem is lépett érvénybe, de mi már alkalmazzuk, ami a saját vállalkozásainkat hozza hátrányos helyzetbe. Erre jó példa a 2005. évi Vasúti Törvény (CLXXXIII. tv.), amely a pályakapacitás elosztását elválasztotta az infrastruktúra üzemeltetésétől, amivel a döntéshozó biztosította a vasúti infrastruktúrához való diszkriminációmentes hozzáférést. (EU-s csatlakozásunk 2004. május 1-jén történt, és a diszkriminációmentes hozzáférést a régi tagországok, például a franciák még mindig halogatják, kockáztatva a közösség rosszallását, illetve a jelentős büntetést, viszont előnyös helyzetbe hozzák a saját vasúttársaságukat az elkerülhetetlen versenyhelyzet bekövetkezésére. Ez a verseny nem a kis magán vasúttársaságok között fog zajlani, hanem a nagy nemzeti vállalatok között: DB, SNCF.)

Elvárás továbbá a vasúti menedzsment függetlensége az ország kormányától, ez egyik magyar kormány esetén sem valósult meg. Főleg azért, mert a tulajdonosi jogokat a szakmai irányítást ellátó minisztérium gyakorolta a vasúttársaság felett, amely szinte kézzel vezérelte a menedzsmentet, és amely, mivel függött a minisztériumtól, minden utasítást szó nélkül végrehajtott, illetve végrehajtatott. (Munkáltatói jogkör, premizálás stb.) Szemben a volánokkal, amelyeknél a tulajdonosi jogok gyakorlója a nemzeti vagyonkezelő volt, így nem szólt bele a napi irányításba.

A keresztfinanszírozás tilalmát úgy próbálták megoldani, hogy szervezetileg szétvá-

lasztották a szakágakat, miközben ezek együttműködéséhez elengedhetetlen volt az egységes menedzsment rendszer, és a probléma kezelésére elég lett volna a számviteli különválasztás.

Ugyanakkor a szervezeten belül maradt az infrastruktúrakezelő, ami az említett logika szerint először kellett volna, hogy kiváljon a diszkriminációmentes hozzáférés érdekében. A már említett Vasúti törvény szigorúbb feltételeket teremtett, mint az EU-s szabályozás, ez megint versenyhátrányba hozta az erre még nem felkészült és legyengített vasúttársaságot. (Sem versenyképes infrastruktúrával, sem eszközökkel, sem tőkével nem rendelkezett a versenyhez.) Az előírások túlbürokratizálták az üzemeltetést, és plusz terhekkel nehezítették a vasúttársaság tevékenységét.

A közszolgáltatás megkötésének elhalasztása, amelyet az ingatlanvagyon tisztázatlan helyzetére hivatkozva tologattak (ennek valódi oka a vasúttársaság finanszírozásához szükséges források magas szintje és a ténylegesen rendelkezésre álló összegek közötti ellentmondás volt), nem csak kiszámíthatatlanná tette a finanszírozást, hanem megszábadította a pályázatok készítésének nyűgétől is a vállalatot. Így volt lehetséges, hogy a regionális operatív programok közösségi közlekedésre rendelkezésre álló forrásainak legnagyobb részét a volánok vitték el, illetve kisebb részét a GySEV, amely több mint két évvel előbb jutott ehhez a lehetőséghez. (Egyébként az ingatlanok tulajdonviszonya azért volt rendezetlen, mert a nemzeti vagyonkezelő rendszeresen megakadályozta a rendezésüket.)

A leírtak következtében a kötöttpályás közlekedés helyzete tovább romlott. A pályahálózat igénybevételeinek nemzetközi összehasonlításban is magas díja és a menetjegyek központi szabályozásának egalizálása a közúti viteldíjakhoz képest irreálisan megdrágította a vasúti utazást, illetve a szállítást. (Az ok, hogy szemben a közúttal, a kormányzat gazdaságirányítóinak elképzelése szerint a vasútnak ki kell gazdálkodnia az infrastruktúra fenntartás díjait is.)

Fejlesztési források bevonására a MÁV számára – kivéve az EU által közvetlenül támogatott giga projekteket (5. közlekedési korridor) – nem volt lehetőség az elmúlt évtizedekben, miközben az ország infrastruktúra fejlesztéseinek 90 százaléka a kormány intézményein átfuttatott EU-s forrás.

Az állam által átadott eszközök, a maradék elv alapján és kiszámíthatatlanul érkeztek, általában év végén. Ezt pár hét alatt el is kellett költeni, ami nem a költséghatékonyságot támogatta. A ROP-okhoz (regionális operatív programokhoz) a vasút a fent leírtak miatt nem fért hozzá. Az EU-s fejlesztési források pedig egy-két nagyobb projekttől eltekintve az állandó szervezeti és hatásköri változások miatt lettek hozzáférhetetlenek. Ezt még

bonyolította, amikor a beruházásokat a Nemzeti Infrastruktúra Kezelőhöz (NIF) delegálták. Az újonnan létrehozott szervezet frissen kinevezett vezetői, ha értettek is a közúti beruházásokhoz, a vasúti rendszert és előírásokat nem ismerték. Az átadás-átvétel fennakadásokat és időbeli csúszásokat, néha kezelhetetlen helyzeteket hozott. Zalaegerszegnél a beruházásokat úgy kezdték meg, hogy a területek nem voltak kisajátítva, sőt a tulajdosok nem is tudtak róla, hogy a területükön munkát végeznek. Volt olyan, aki a szomszédoktól tudta meg, hogy az elvetett gabonája helyén a vasút földmunkákat végez. (A tulajdonviszonyok az új vonalszakasz átadása után sincsenek még tisztázva.)

Az állam több formában avatkozik be a vasúttársaság tevékenységébe, amint az 1. ábra is mutatja.

A rendszerváltás után a közösségi közlekedés külső feltételei jelentősen megváltoztak, amelyhez mind a közúti, mind a kötött pályás közlekedésnek alkalmazkodni kell.

#### **4.3.3.1. Következtetések**

A közlekedési anomáliák azt a választ kényszerítették ki a fejlett gazdaságok döntéshozóiból, hogy a kötött pályás közlekedést támogassák, mert ez biztosítja a hosszú távú megoldást a közlekedési problémáikra.

A környezetvédők régóta forszírozzák a tömegközlekedés, főleg a kötött pályás közlekedés támogatását (Levegő Munkacsoport, 2002).

Ennek ellenére az Európai Unió vezetői a kötött pályás közlekedés esetén is a versenyt tartják a szabályozás egyetlen lehetőségének, bár az elmúlt időszak gazdasági világválsága bebizonyította, hogy vannak az államnak olyan feladatai, amelyek elhanyagolása visszavonhatatlan károkat okozhat a társadalomnak. A dolgozatból egyértelműen kiderül, hogy a verseny erőltetésére irányuló nemzetközi törekvések katasztrofális következményekkel járnak.

A vasúti reformok közül egyedül a francia modell esetén hozták meg az elvárt eredményt, de ez egyenesen szembement a nemzetközi elvárásokkal. A nagy európai vasutak a reformok első szakaszának bevezetése után rájöttek, hogy ha életben kívánnak maradni, akkor a tőlük elvárt átalakulással szemben az erők koncentrációja és az együttműködés az egyetlen lehetőségük. Itt is tapasztalható a globalizáció. Ezt bizonyítja, hogy háttérszerveződések sokaságával biztosítják az együttműködésüket.

Európa legerősebb vasúttársaságai tartanak egymástól – bár Hartmut Mehdron, a DB nagyhatalmú vezérigazgatója kijelentette, hogy „csak egy maradhat”, azaz Európában csak egy vasúttársaságnak van esélye az életben maradásra, amit ő teljesen egyértelműen a DB-ben lát –, tartózkodnak attól, hogy egymás érdekerületét megsértsék.



#### 4.3.3.2. Társadalmi tendenciák

A magyar vasutat is nagy kihívás elé állította a motorizáció, az utazási és életviteli szokások megváltozása, ez sok esetben nem csak nehézség, hanem lehetőség is volt. Például megkezdődött a nagyvárosi lakosság kitelepülése a szomszédos kistelepülésekre. A tendencia a fejlettebb államokban már korábban érzékelhető volt, a rendszerváltással azonban nálunk is megjelent. A kitelepülők nagyrészt a középosztály tehetősebb rétegeiből kerülnek ki. Dolgozni bejárnak a városba, viszont élni egészséges, vidéki környezetben szeretnének. Ezek a családok általában rendelkeznek személygépkocsival, sok esetben többel is, és ezekkel járnak be a munkahelyükre. Megfelelő minőségű és mennyiségű elővárosi vasúti szolgáltatással új vásárlóképes szegmense szerezhető meg a közlekedési piacnak ezen változásoknak köszönhetően (Danka, 2012/a).

Az új ipari és kereskedelmi beruházásoknál a tulajdonosok az esetek zömében a közúti infrastruktúra adottságaira és kiépítésére nagy hangsúlyt fektettek, ugyanakkor a kötött pálya adottságaival, illetve annak kiépítésével rugalmatlansága miatt nem foglalkoztak. Például a Leier Kft. Jánosházánál, a vasútvonaltól pár kilométerre, a 8-as és a 84-es főút kereszteződésében hatályos építési engedély és iparvágány nélkül létesített üzemet és telephelyet. Ebből kifolyólag az itt gyártott, illetve máshonnan beszerzett, nagy mennyiségű építőanyag beszállítása, de a kiszállítása is kamionokon történik, ami az említett utak forgalmát jelentősen megemeli. A helyi hatóság ezzel nem tud mit kezdeni, hiszen, ha sokat kötözködnek, akkor a vállalkozó továbbáll, és nem nekik fizeti be az iparüzési adót. Az állam, amely viszont fenntartja a közlekedési infrastruktúrát, és javítja a nagy terhelés alatt tönkrement utakat, nem szólhat bele, hiszen a helyi szinten nem jut túl a döntés.

A városok körül kialakított ipari parkok és kereskedelmi (bevásárló) központok kialakításakor sem volt szempont az iparvágány-ellátottság, miközben erre a lehetőség több helyen is adott. (Például Szombathelynél az iparvágányok a bevásárlóközpont közvetlen közelében érnek véget.) Itt is jellemző a kamionos beszállítás, ez azért jelent egyre nagyobb problémát, mert a vásárlási szokások megváltozásával családi program lett a hétvégi bevásárlás, és egyre nő az itt megvásárolt áruk mennyisége, ami szintén növeli a közút forgalmát.

Az összes árufuvarozásban a vasút részaránya folyamatosan csökken. Amíg 2000 és 2008 között 19 százalék körül mozgott – már ez is töredéke az előző időszakokénak –, addig 2009-ben mértéke tovább csökkent: 15 százalékra esett vissza. (KSH: Magyar Statisztikai Évkönyv 2010,2011) Ebben is a nemzetközi forgalom a meghatározó.

A nagy autóiipari vállalatok, amelyek termelése egyre meghatározóbbá válik az ország

szempontjából, használják a vasúti szállítást is. Bár jelentős mennyiségű, új személygépkocsit szállító kamiont látni a közutakon, azonban az Audi –Győr-, Suzuki –Esztergom-, Opel –Szentgotthárd-, Mercedes–Kecskemét- alkatrész beszállításaihoz, illetve a késztermék kiszállításához jelentős részben veszik igénybe a vasutat. (A GM szentgotthárdi megjelenésekor (1990) a MÁV-val szembeni igény volt a Just in Time (JIT) beszállítás. Ezt érdekes módon a magyar vasúttársaság az akkori körülmények között is biztosítani tudta.) A vasúti áruszállítás a gyakorlati tapasztalatok alapján erőteljesen függ a gazdaság teljesítményétől, bár az összefüggést csökkenti a közúti árutovábbítás erőteljes térnyerése, illetve a kombinált fuvarozás teljesítményének csökkenése.

A kötöttpályás személyszállítás részesedése az Európai Unió fejlettebb országaihoz képest magas, azonban ez nem az utazási szokásoknak köszönhető, hanem a rosszabb közúti infrastruktúrának, a jövedelmek alacsonyabb reálértékének, valamint ennek következtében az alacsonyabb személygépjármű ellátottságnak. 2000-ben a 235 személygépkocsi/1000 lakos átlagértéke az Európai Unió átlag felét érte el (KSH: Magyar Statisztikai Évkönyv 2010,2011). A minisztérium által 2015-re tervezett értéket ugyan nem fogja elérni a számuk – 320 személygépkocsi/1000 lakos –, azonban a gazdasági válság csökkenésével várhatóan a tendencia újra érvényesül. Illetve betudható ez a folyamatosan emelkedő benzinárak eredményeként egyre dráguló egyéni közúti közlekedés hatásának is.

#### 4.3.3.3. A hazai közösségi közlekedés mint ágazati környezet

A leírtak alapján a vasút a közúttal szemben versenyhátrányba került. Az állapota folyamatosan romlott, a sebessége lassult, miközben a közúton az eljutási idők csökkentek, vasúton növekedtek. A versenyhátrány növekedését alátámasztják a kérdőívre adott válaszok.

#### 3.táblázat A közlekedési eszközök igénybevételének arányai

Igénybevett közlekedési eszköz	Előfordulás	Részesedés (%)
Személygépkocsi, motorkerékpár (A1)	265	45.45
Busz (A2)	92	15.78
Vonat (A3)	186	31.90
Egyéb (nevezze meg a következő kérdésben) (A4)	40	6.86

(Forrás: Saját vizsgálat)

A XXI. század elejére a magyar közlekedés teljesen széttörédezetté vált.

#### A közúti közlekedés helyzete

A taxi szolgáltatásokat magánvállalkozók, illetve egy-egy magántaxicég látja el. Az önkormányzatok a szállítási igényeiket pályázaton nyert falubuszokkal elégítik ki.

A buszos közúti személyszállítási igény kielégítését nagyrészt az egykori megyei Volánok jogutódaiként létrejött Volán Vállalatok látják el – szemben a nyugat-európai gyakorlattal, ahol a vasúttársaságok a legnagyobb buszos szolgáltatók.

Ennek a töredezettségnek a megszüntetését célozta a jelenlegi magyar kormány a regionális szintű Volán társaságok létrehozásával.

A szakpolitikusok és a szakértők egyeztetése során már a 2010-es kormányváltás előtt az a koncepció alakult ki, hogy létre kell hozni egy nemzeti közlekedési holdingot, aminek részévé váltak volna a volántársaságok is. Ebből annyi valósult meg, hogy a Volánokat regionális szinten igyekeztek összevonni, ami azért a mai napig nem működik tökéletesen; a második lépés pedig – a közlekedési holdingba integrálásuk – már szóba sem kerül (Danka,2012/a).

Ezen kívül vannak még a városi cégek által üzemeltetett közlekedési vállalatok, valamint a magánszolgáltatók.

A közúti teherfuvarozást hasonló szervezeti rendszer jellemzi, annyi különbséggel, hogy jelentős forgalmat bonyolítanak le a külföldi kamionos vállalkozások átmenő forgalommal (főleg 2004. május 1. után).

### ***A kötött pályás közlekedés helyzete***

A kötött pályás közlekedésnél más volt a helyzet 2002-ig.

A kiegészítő szolgáltatásokat ugyan kiszervezték, a szervezeti egység azonban drasztikusan nem változott meg.

Az áru fuvarozást és a személyszállítást, valamint az infrastruktúra-fenntartást is egy vállalati szervezet látta el, bár a területi vezetői szinteket gyengítették, önálló gazdálkodásokat megszüntették.

2010-re áttért a MÁV az önállóan gazdálkodó szakági vállalati rendszerre.

Külön vállalat látja el a személyszállítást, a vontatási tevékenységet, a karbantartást.

Az áru fuvarozást eladták az osztrák államvasutaknak, valamint ezen a területen megjelentek a privát vasutak.

2011. december 31-ével a területi egységek utolsó hivatalos egyeztető szervezetét is megszüntették. A területi szakági vezetők informális egyeztetésén múlik az együttműködés, amit szinte teljesen lehetetlenné tettek. Ez az eddig leírtak alapján egyértelmű, és a döntési pontokon lévők mintha szándékosan lehetetlenítenék el a közösségi közlekedést és ezen belül főleg a kötött pályás közlekedést.

#### 4.3.4. A MÁV adottságai<sup>7</sup>

##### 4.3.4.1. Érintettek

A MÁV jelenleg egy több vállalatból álló vállalatcsoport, amelynek egy részét eladták, más részét kiszervezték, illetve felszámolták. Ennek ellenére az ország egyik legnagyobb foglalkoztatója, szolgáltatója, megrendelője és ingatlantulajdonosa. Ennek következtében ezer szállal kapcsolódik az ország összes gazdasági szereplőjéhez, az önkormányzatoktól, a vállalkozókon keresztül a rendfenntartáshoz, a katasztrófavédelemhez. Bár szociális ellátó rendszerét – MÁV kórház, rendelőintézetek – az elmúlt években leválasztották róla, dolgozóin keresztül és a hagyományok miatt mégis kötődik hozzájuk. Ahogy az egykori vasutas sport- és kulturális egyesületekhez is. A vasutasok a mai napig megőrizték közösségtudatuk egy részét, bár az elmúlt időszakok kormányai mindent megtettek, hogy ezt lerombolják. Igyekezetük eredményeként megjelentek a szakmai szervezetek különállását hangsúlyozó tendenciák.

A MÁV Zrt. érintettjei:

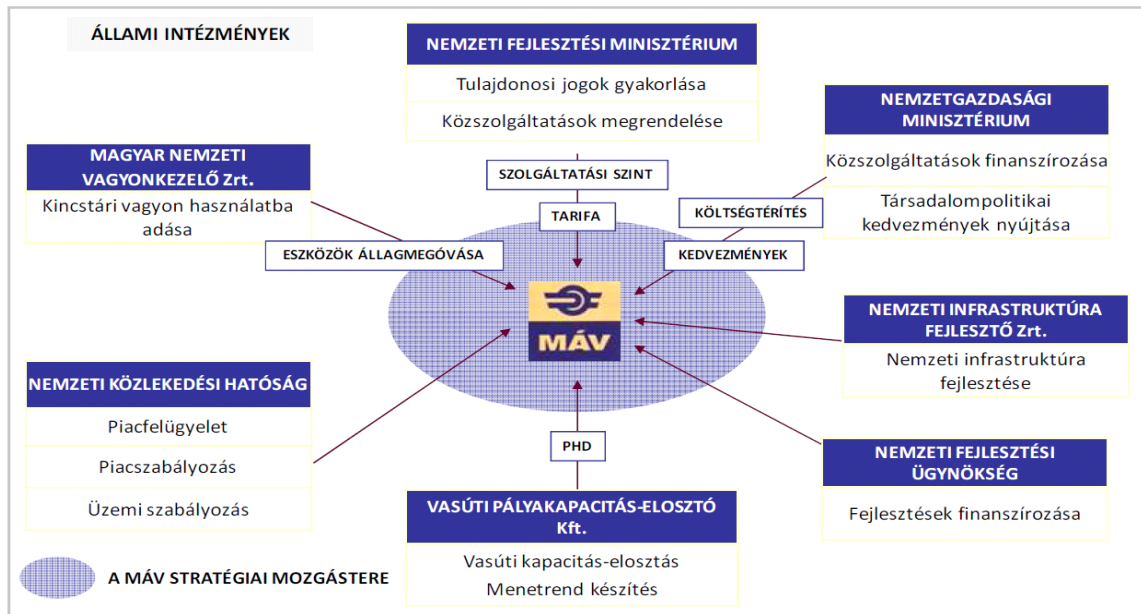
- a tulajdonos (a Magyar Állam);
- vezetők, dolgozók;
- megrendelő (a Magyar Állam);
- igénybevevők, utasok;
- szolgáltatók (vállalkozások, önkormányzatok);
- versenytársak; (magánvállalkozások, a Magyar Állam által birtokolt vállalkozások. Volánok, GySEV.)

Az érintettek specialitása, hogy az állam tulajdonosként és megrendelőként is jelen van a listában, sőt mint a konkurens vállalkozások tulajdonosa is megjelenik. Az állam döntéseit nagyban befolyásolja ez az érintettség, sokszor képtelen szétválasztani ezeket a funkciókat, ebből következnek az irracionális, következetlen döntések, illetve elvárások. A következő részben megpróbáljuk kifejtetni azt a bonyolult összefüggésrendszert, amely a MÁV államhoz való viszonyát jellemzi.

---

<sup>7</sup> A mélyinterjúk és a kérdőívek alapján készült elemzés. (Lásd: Mellékletek)

#### 4.3.4.2. A tulajdonos, megrendelő, versenytárs Magyar Állam és a MÁV viszonya



1. ábra A Magyar állam és a MÁV viszonya (Forrás: MÁV csoport stratégiai programja, 2011)

Az állam mint tulajdonos többféle elvárást is megfogalmaz a MÁV-val szemben. Ezek az elvárások sokszor ellentétesek egymással.

**Az állam mint az állampolgárok képviselői szerve elvárja, hogy a MÁV teljesítse szociális elvárásait:**

- stabil munkahelyet nyújtson a több mint 30.000 fő dolgozójának, ezzel garantálva nekik és családjuknak az egzisztenciát;
- biztosítsa kulturális és sportolási igényeiket;
- nyújtson magas színvonalú egészségügyi ellátást;
- téli viszonyok között nyissa meg ingatlanjait a szociálisan rászorulóknak – a hajléktalanoknak –, ezzel enyhítve a szociális ellátórendszerre nehezedő nyomást;
- a területi egyenlőtlenségeket csökkentő döntéseket hozzon; (fejlesztések, beruházások, munkahelyteremtés.)

**Tulajdonosi elvárásait:**

- termeljen, szolgáltatson veszteségmentesen, lehetőleg nyereséggel; (Az ingatlanok, a szolgáltatások, a termelés piaci alapú értékesítésével hozzon hasznot a tulajdonosnak.)
- tartsa karban a tulajdonában lévő, a működéshez átadott eszközöket, ingatlanokat; (Javítsa állapotukat és modernizálja, újítsa fel azokat.)

- politikai és gazdasági céljait alátámasztó, elkötelezett döntéseket hozzon a vezetés; (Beleszólása legyen a személyi, gazdasági, pénzügyi és egyéb döntésekbe.)
- gazdálkodjon jól a portfóliójába adott eszközökkel, vállalkozásokkal, befektetésekkel;
- gazdálkodása legyen ellenőrizhető és átlátható.

#### **Megrendelői elvárásait:**

- szolgáltasson magas színvonalon;
- szolgáltasson olcsón, egyre javuló költség szinten;
- szolgáltasson az igényeinek megfelelően;
- szolgáltasson pontosan.

#### **A konkurencia elvárásait:**

- ne veszélyeztesse a tulajdonában lévő versenytársak létét, sőt segítse őket versenyhelyzetük megerősítésében;
- ne hozzon létre nekik konkurenciát; (postai szolgáltatások beszüntetése.)
- ne hozzon számukra kellemetlen piaci döntéseket; (árak, üzletpolitikai kedvezmények.)
- ne támadja a piacukat; (GySEV területeken szolgáltatási verseny kizárása, infrastruktúra üzemeltetés átadása.)
- adjon át területeket; (GySEV, Volán szolgáltatások alátámasztása.)

#### **4.3.4.3. A Magyar Állam mint szabályozó, illetve befolyásoló tényező**

##### **Az állam mint a működést befolyásoló többféle módon is hat a vasúttársaság tevékenységére:**

- a közlekedéspolitika irányítójaként meghatározza a működés mikéntjét, a fejlődési lehetőséget és irányát;
- hatósági és ellenőrzési szerepével meghatározza a működés szabályait;
- mint megrendelő meghatározza a szolgáltatás mennyiségi és minőségi feltételeit;
- finanszírozóként meghatározza a szolgáltatás mennyiségi és minőségi feltételeit – de itt ellenérdekelt félként;
- mint a szociális rendszer működtetője és finanszírozója meghatározza az árakat, a szociális alapon és kedvezményesen igénybe vehető szolgáltatásokat, és a szolgáltatást igénybevevők körét;
- a vezetők munkáltatói jogkörének gyakorlójaként közvetlenül befolyásolja a hosszú-

és rövidtávú döntéseket;

#### 4.3.4.4. A Magyar Állam mint jogkörgyakorló

A különböző jogkörök gyakorlásának módját az állam különböző szervezeteken keresztül gyakorolja.

A **tulajdonosi jogokat** a szakminisztériumon keresztül gyakorolja az állam. A vezetőket (vezérigazgató, elnök, felügyelőbizottság, igazgatóság) az illetékes minisztérium, illetve a miniszter nevezi ki. Ő határozza meg a kinevezés időtartamát, feltételeit, a fizetést, a prémiumot stb. Ő számoltatja be a kinevezett vezetőket, és ő gyakorolja a fegyelmi jogokat is. (Bár papíron a vezetői testületek gyakorolják ezen jogosítványok egy részét, de a gyakorlat szerint a vezérigazgató-helyettesi szintig belenyúlnak ezekbe a hatáskörökbe.) Ez a Volánok esetében nincs így, mivel ott a tulajdonosi jogokat a nemzeti vagyonkezelő gyakorolja (MNV Zrt.) így nem mosódnak össze annyira a szakmai kérdések a tulajdonosi elvárásokkal.

A **szakmai irányítási jogokat** szintén a szakminisztérium gyakorolja. Ez lehetővé teszi a napi irányításba (operatív irányítás) való beleszólást.

A **hatósági ellenőrzési jogokat** a közlekedési hatóság látja el, szintén az illetékes minisztérium irányításával.

A **megrendelési jogokat** a Közlekedési Tudományi Intézet javaslata alapján a Pálya Kapacitás Elosztó Szervezet bevonásával szintén a minisztérium gyakorolja.

A **finanszírozás** szintén a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium hatásköre.

Az **infrastruktúrafejlesztés** a NIF Zrt. feladata. (Még a szükséges fejlesztéseket sem a vasúttársaság határozza meg, hanem a NIF és NFÜ.)

A **fejlesztések finanszírozása** a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (NFÜ) jogköre.

A fenti felosztásból látható, hogy a vasúttársaság stratégiai döntéseit rajta kívüli szervezetek határozzák meg, miközben a felelősség a szolgáltatásért, illetve annak színvonaláért őt terheli. Ezek után nem lehet csodálkozni, hogy a vasúti szolgáltatások nem érik el az elvárt színvonalat.

#### 4.3.5. A MÁV belső adottságai

A vállalatok szervezeti kialakításánál nem csak a környezeti feltételeket, hanem a vállalat belső adottságait is figyelembe kell venni, hogy a létrehozandó szervezet maximálisan ki tudja használni az adottságaiból és jellemzőiből következő előnyöket és lehetőségeket (Schein, 2004).

Azt, hogy mennyiben tudunk támaszkodni a vállalat értékeire, nagyban befolyásolja, mi okozza a változtatás szükségességét. A MÁV esetében ez azt jelenti, hogy adott volt egy

jól felépített, félkatonai rendszerben működő, jól strukturált, hierarchikus rendszer, határozott, leszabályozott alá-fölérendeltségi viszonyokkal, kiépített hatásköri és felelősségi szerepekkel, amiket különböző okokból át kellett alakítani. Ezen okok között volt racionális, de akadt irracionális indok is.

A racionális indokok között szerepelt a modern kor kihívásaihoz való alkalmazkodás, a gazdálkodás hatékonyságának javítása, az ügyfélközpontúság növelése, a versenyhelyzetre való felkészülés.

Az irracionális elemek közé tartozott a félkatonai szervezet megszüntetése, a kommunista mamutvállalat felszámolása, a kötött pályás közlekedés liberalizálása, a vasút kiváltságainak megszüntetése és a tiszta versenyhelyzet megteremtése a közlekedési alágazatok között. A változtatásokat stratégiai lépésekkel szándékoztak megvalósítani.

Stratégiai változtatáson a jelentősebb termék-, piaci és technológiai változásokat értjük. A változtatásokat általában a felső vezetés vagy a felsővezetői csapat egyik tagja kezdeményezi, külső környezeti hatásokra hivatkozva. Ezért fontos, hogy a változást kezdeményező, illetve végrehajtó vezető tisztában legyen a vállalat tulajdonságaival.

Az egyik fontos belső tulajdonság a szervezet rugalmassága, ugyanis a változtatás mindig instabilitáshoz vezet a vállalaton belül. Ezt ellensúlyozhatja a rugalmasság fenntartása, illetve erősítése. Továbbá jelentősége van a változtatási lépések pontos megtervezésének, a pozitív jövőkép kialakításának, a megfelelő szervezeti forma felépítésének és a kulturális megfelelésnek. A változtatásokhoz kinevezett vezetőket általában az alapján választották ki, hogy lehetőleg ne legyen kötődésük a vasúttársasághoz, hogy döntéseiket ne befolyásolják személyes érzelmek, illetve kötődések. Sajnos ez azonban azt hozta magával, hogy nem ismerik a szervezetet, annak hagyományait, előnyeit, hátrányait. Nem tudják, hogy a szervezeti kultúrából mi az, amit fel tudnak használni a változtatás érdekében, és mi az, amit meg kell szüntetniük.

A magával hozott sikeres csúcsmenedzsment ugyanezzel a problémával találkozik nap mint nap. A feloldhatatlan probléma megoldására a gyakorlati tapasztalatok alapján két utat találtak:

- A tehetségesebbek megpróbálták átlátni a káoszt, ezért nyitottak a vasutasok irányába, és nyilvános vitákon próbálták meggyőzni őket a vezetés igazáról és a változtatás szükségességéről. Ennek eredményeként megismerték a vitapartnerek érveit, és felfogták az általuk elvállalt feladat lehetetlenségét. Ehhez viszont idő kellett. Azonban amikor az őket kinevező politikai vezetés észrevette, hogy kezdik átvenni a vasutasok érvrendszerét, egyből leváltotta őket, mondván, hogy lenyelte őket a MÁV.
- A másik megoldás azokra a vezetőkre volt jellemző, akik úgy gondolták, hogy vala-



hogy majd lesz, a lényeg, hogy az idő menjen, ők az alatt felmarkolják a magyar viszonyokhoz képest jelentős fizetésüket, és lehetőleg ne zavarják őket holmi szervezeti kérdésekkel. Bezárkóztak magukkal hozott társaikkal egy üvegtoronyba, és utánuk a vízözön. Sajnos ezek a vezetők tökéletesen megfeleltek a politikai kinevező elvárásainak, hiszen az utasításokat ellentmondás nélkül végrehajtották, akár létszámleépítésről, akár fizetés-csökkentésről volt szó. Nem vizsgálták az intézkedések hatásait. Ezek a vezetők konfliktusok nélkül töltötték be a pozíciójukat, akár két-három évig is, és érdemeik elismerése mellett, jelentős kártérítéssel a zsebükben távoztak hasonlóan magas következő beosztásukba. Miközben az első kategóriába tartozó vezetők a szakmai érvek mentén történő ellenállásuk eredményeként egzisztenciájuk lerombolásával fizettek.

#### **4.3.5.1. A szervezet mérete**

A bürokratikus szervezet a nagy vállalatokra jellemző struktúra, mivel ezekben a vállalatokban a közvetlen személyes kapcsolattartás nem alkalmas a szervezet tagjai számára a feladatok célszerű végrehajtási módjának tisztázására. Ezért szükség van „absztrakt orientációs eszközökre” a szervezet tagjai tevékenységének összehangolása céljából (Dobák Miklós, 2002). Ezt a szerepet a bürokratikus szervezetben a részletes munkamegosztás, az írásbeli szabályok, a hierarchia stb. tölti be. A fent leírtak alapján érthető, hogy a vállalkozások szervezetének alakítását meghatározza a méretnagyság. Ez magyarázatot ad arra, hogy miért mondta több MÁV vezérigazgató is, hogy a vasútvállalat hasonlít egy nagy tengerjáró hajóra, aminek új irányba állítása lassú, és azt megnehezíti a tehetetlensége.

Mi határozza meg egy szervezet nagyságát?

– A foglalkoztatottak létszáma?

De akkor mit kezdünk az eltérő munkaigényességű tevékenységek összehasonlításával?

Ennek a problémának a feloldására alkalmazzák a létszám mellett – amelynek kétségtelen előnye, hogy megállapítása nem okoz problémát – a lekötött eszközök és a forgalom (árbevétel) értékét.

A nagyság több jellemző alapján történő mérése a valósághoz közelebb álló megítélést tesz lehetővé. Mivel a különböző mutatók alapján különböző nagysági sorrendek jönnek létre, és ez alapján nehéz meghatározni a szervezetek egymáshoz viszonyított méretét, ezért a szervezeti vizsgálatokban leggyakrabban a létszám alapján mérik azt.

A nagyság összefügg a szervezeten belüli munkamegosztás mértékével és a specializációval. Az elmélyült specializáció azonban a szervezet tagjaira nézve azzal jár, hogy a

rendszer összes feladatainak csak töredéke felett rendelkeznek áttekintéssel. Ebből kifolyólag a nagy szervezetekben fokozottan jelentkezik az igény az összehangolás, a koordináció és az integráció iránt; ebben fontos szerepet játszik az írásbeli szabályozás.

Minél nagyobb méretű a vállalat, annál több és részletesebb szabályzat alkalmazására van szükség. Jellemző a MÁV átalakítását vállaló vezetők hozzáállására, amit 2002-ben Mándoki Zoltán (MOL-os sikermenedzser), frissen kinevezett vezérigazgató mondott: „egy év alatt felére csökkentjük a vállalat működésére vonatkozó utasítások és rendelkezések számát”. Ez mutatja, hogy ezt az alapszabályt sem ő, sem az utódai nem értették meg, ahogy a nagy szervezetek működési mechanizmusát sem.

Amíg a kisebb szervezeteknél a megfelelő működéshez elég a szervezeti és működési szabályzaton kívül pár szabályzat (például a pénzforgalmi vagy számviteli rendre vonatkozó) – ha egyáltalán ez határozza meg a működést –, addig a nagyobb vállalatoknál a szabályzatok teljes rendszerét figyelhetjük meg. A méretnövekedés azzal is járhat, hogy a szervezet felső vezetésének egyre kiterjedtebb tevékenységalmazt kell irányítania, és a túlterhelés következtében a decentralizáció irányában történő elmozdulás tapasztalható. Ennek pont az ellenkezője történt az elmúlt időszakban a MÁV szervezeti átalakítása során. Minden vezérigazgató elismerte a decentralizálás fontosságát, a valóságban azonban lerombolták a vidéki döntési centrumokat, és igyekeztek a hatásköröket központosítani, ami megnehezítette a szervezet működését, és rontotta a hatékonyságát.

#### **4.3.5.2. A szervezet alapfeladata (tevékenységi kör)**

A szervezet alapfeladatait együttesen tevékenységi körnek nevezzük. Vagyis azt, hogy a szervezet milyen termékek előállításával, esetleg szolgáltatások nyújtásával foglalkozik. Továbbá milyen a feladatok struktúrája, kiterjedése, egymásra épülése. A tevékenységi kör a MÁV esetében jól meghatározott. (Lásd: 1. melléklet.) Ezt szokták profilként is nevezni.

A tevékenységi kört még rövidtávon sem tekinthetjük változatlanoknak, hiszen a vállalat stratégiájának megfelelően lehetőség nyílik minőségi módosításra. Például a MÁV egyik stratégiai ágazata volt a kötött pályás áruszállítás, ennek ellenére értékesítették ezt az üzletágot, ezzel profilt váltottak. A vasúti vezetők az értékesítéssel ugyan nem értettek egyet, mivel ugyanolyan közszolgáltatásnak tekintették, mint a személyszállítást, azonban a politikai vezetést ez nem érdekelte, ahogy a mellékvonali hálózat fenntartása sem.

A profilt jellemezhetjük:

- a kiterjedtséggel,
- az egymásra épüléssel,

- a termékek vagy szolgáltatások bonyolultságával,
- a tevékenységi kör tartósságával,
- a feladatok újdonságtartalmával, a termék életciklusával,
- nemzetgazdasági besorolásával.

A profil szerint változik az alaptevékenység tartalma (termelés, kereskedelem...stb.).

A különböző profilú szervezeteknél eltérő szervezeti felépítést találunk. (A kereskedelmi vállalatok igyekeznek rugalmasan alkalmazkodni szervezetükkel is a piaci igényekhez, viszont az egyetemek például nagy hangsúlyt fektetnek az erősen hierarchizált tudáson, illetve képzettségen alapuló rendszerükre, ahogy a vasútvállalatok is, akármelyik országban találhatók. Ez adta erejüket, de ez tette sebezhetővé őket a liberális gazdaságirányítási rendszerekkel szemben. Ahol nem tudták megakadályozni ennek a struktúrának a szétverését, a vasút, illetve infrastruktúrájának nagy része áldozatul esett a piaci és gazdasági indokoknak.)

#### **4.3.5.3. A kiterjedtség vagy diverzifikáltság**

A szervezet tevékenységi körének a nemzetgazdasági ágak, illetve piacok szerinti kiterjedését fejezi ki.

Alacsony fokú diverzifikáltság (szűk termék vagy szolgáltatási skála) esetén a szervezet funkcionális tagolása megfelelő keretet biztosít a koordinációnak. Erősen diverzifikált vállalatok rendszerint divizionális formára térnek át. A vasúttársaságok szerves fejlődése ezt teljes mértékig alátámasztja. Ha megvizsgáljuk a különböző országok kötött pályás szolgáltató vállalatainak történelmi átalakulási folyamatát, azt tapasztaljuk, hogy egymástól függetlenül ugyanazokat a fejlődési pályákat futották be. Az előző század végére már évtizedes hagyományokkal rendelkeztek a divizionális szervezeti struktúra üzemeltetésében, miközben ezt az irányítási formát csak jóval később mutatták be tudományos alapon.

#### **4.3.5.4. Tevékenység egymásra épülése vagy vertikálitása**

A vállalaton belüli és a vállalatok közötti kapcsolatokban hatással van a kooperációra, hiszen a vertikális tagozódás a fázisok összehangolása miatt jelentős termelésirányítási és programozási feladat, valamint az egyes fázisok, teljesítmények megállapítása és ellentételezése fejlett elszámolási (és külső beszállító esetén szerződési) rendszert igényel. A MÁV átalakítása során ezeket a rendszereket több helyen is átvágták. A kiszervezésekkel, a közbeszerzési rendszer bevezetésével a szándékozottnak az ellenkezőjét érték el. A különálló vállalatok kialakításával háttérszerződések tömkelegére volt szükség, ami átláthatatlanná és ellenőrizhetetlenné tette a rendszert. A közbeszerzésekkel olyan vállalkozások és vállalatok kerültek helyzetbe, amelyek ugyan nem voltak alkalmasak a speciális szak-

tudást igénylő feladatok ellátására, azonban jelentős kapcsolati és pénzügyi tőkével rendelkeztek. Ezzel lehetetlen helyzetbe hozták a MÁV-ból kivált, többségében MÁV tulajdonban lévő, alultőkésített vállalatokat, amelyek bedőlése, illetve piacvesztése magát az anyavállalatot is megviselte, és jelentős tőkevesztést okozott neki.



**2. ábra** A MÁV szervezeti struktúrája a reform után (Forrás: Heiczinger, 2009)

#### 4.3.5.5. A termékek vagy szolgáltatások összetettsége vagy komplexitása

A termékek összetettsége vagy komplexitása befolyásolja a fejlesztési, előkészítési, termelési és szolgáltatási folyamatok szakmai tartalmát. A bonyolultabb termékek kibocsátása jelentősen megnöveli az elvárást a humán erőforrás képzettségével, felkészültségével kapcsolatban. Ennek a feltételnek kell megfelelni a vasúttársaságok személyi állományának, és ezért építették ki a folyamatos képzést biztosító Oktatási Központokat, illetve a Tisztképzőt.

Hosszabb élettartamú, összetett termékek esetén szervizhálózat, garanciális és szavatossági kötelezettségi igény lép fel. Ennek a feltételnek megfelel a MÁV kiépített országos hálózata (gépészet, fűtőházak és járműjavítók rendszere, infrastruktúrajavító és -karbantartó hálózat).

#### 4.3.5.6. A tevékenységi kör tartóssága

Tartós tevékenységi kör stabil szervezet kialakítását igényli, ez fokozottan jellemző a vasúttársaságokra. Ebből kifolyólag a szervezet funkcionális vagy tárgyi egységei valamely feladat elvégzésére szakosodhatnak. Ami előnyös az alapszervezetnek – mivel a

szükséges feladatokat, a területet jól ismerő, megbízható szervezet végzi el, kiszámítható minőségben –, s előnyös a specializálódott részegységeknek is, hiszen folyamatos, jól ütemezhető tevékenységet jelent, amely biztos piac nekik – begyakorolt munkafolyamatokkal, helyi és technológiai ismeretekkel.

Az újonnan keletkező és ideiglenesen ellátandó feladatok vagy egy már meglévő működést biztosító szervezeti egységhez, vagy egy ideiglenes, úgynevezett projekt egységhez szervezhetők. A projekt egység kizárólag az új feladat ellátására koncentrál, és így megelőzhető, hogy ezek a feladatok elsikkadjanak, hogy ne kapjanak kellő hangsúlyt a meglévő szervezetben.

#### **4.3.5.7. A feladatok újdonságtartalma, a termék életciklusa**

A piaci viszonyok között a termék életciklusa meghatározza a vállalkozás profiljában rejlő lehetőségeket. A vasúti szolgáltatáson belüli hangsúlyeltolódás is meghatározza a vállalatok szükséges reakciójának kívánt irányát. Amíg a vasút a kezdeti időszakban az ipari méretű áruszállítás, illetve a kényelmes távolsági személyszállítás kizárólagos lehetősége volt, és nem volt konkurenciája, hihetetlen volt a terjeszkedése és a fejlődése. A települések versenyeztek érte, hogy akár jelentős áldozatvállalás árán is, de legyen legalább helyi érdekű vasútvonaluk, ami összeköti őket a külvilággal. A mai viszonyok között viszont technikai és technológiafejlesztés nélkül alul fog maradni az utasért és az áruszállításért folytatott harcban. Ez viszont költséges beruházásokat és magas szintű, kényelmi kiszolgálást igényel. Koncentrálni kell az új típusú igények kielégítésére, hogy versenyképes legyen az egyéb közlekedési módokkal (csomagszállítás, fedélzeti kiszolgálás, elővárosi ütemes menetrend, nagy sebesség).

#### **4.3.5.8. Az alapfolyamati és információ technológia**

A szervezeti struktúra kialakításánál az alkalmazott technológia sajátosságát is figyelembe kell venni. A technológia a feladatok megoldása során alkalmazott eszközök, eljárások és ismeretek összessége. Ennek különösen nagy jelentősége van a vasúti szolgáltatások során. A vasút veszélyes üzem, ahol a technológiai fegyelem betartása létfontosságú. Elég egy be nem tartott utasítás, és bekövetkezhet a tragédia. Akár a technológiát nézzük, akár az alkalmazott eszközöket és technikákat, a fegyelmezett, előírásoknak megfelelő eljárás biztosítja a problémamentes üzemet.

A technológia fajtái:

- alapfolyamati technológia; (Az alaptevékenység ellátása során alkalmazott technológiák.)
- Információ technológia; (A számítástechnika és a telekommunikáció alkalmazásával

kiépített információrendszerekre alkalmazzák.)

A tudomány fejlődésével a kettő egyre jobban összekapcsolódik. Az alapfolyamati technológiák fejlődése szempontjából kiemelkedő jelentősége van az alkalmazott információ technológiának. Ettől függ egy-egy vasútvonal felügyelete, a biztosító berendezések üzemmenete és üzembiztonsága, a vonalhoz szükséges létszám, és annak megkövetelt képzettségi szintje.

A szervezeti hatások vizsgálata szempontjából az alapfolyamati technológia szintjei:

- a szervezet (mint rendszer) egészének szempontjából;
- az egyéni feladatvégzés jellemzőiből kiinduló technológia fogalom;

A rendszerszemléletű technológiaértelmezés leglényegesebb tényezője a tömegszerűség és az írásbeli szabályozottság, amelynek jelentőségéről a MÁV esetében már írtam az előzőekben. A tömegszerűség kihat a műszaki apparátus nagyságára is, ezt is említettem.

Az egyén szintjén értelmezett technológia hatásai:

- minél begyakorlottabb a feladat, annál kevésbé vesz részt a dolgozó a döntéshozatalban;
- a feladat bonyolultságának növekedése a dolgozó fokozódó önállósodását vonja maga után;
- minél bizonytalanabb a technológiai folyamat kimenetele, annál több az informális kapcsolat, és csökken az írásbeli szabályozottság;
- minél inkább csökken az írásbeli szabályozottság, annál bizonytalanabb a technológiai folyamat kimenetele;

Az információ technológia szervezeti hatásainak vizsgálata a számítógépek robbanásszerű elterjedésének következtében került előtérbe. A számítástechnika bővülő lehetőségei előrevetítették a szervezetek átalakításának igényét.

Vitatottá vált a rohamos fejlődés eredménye:

- a számítógép-hálózatok hatására a centralizáció vagy a decentralizáció erősödik-e fel?
- a számítógép átveszi az embertől a feladatok végrehajtásának irányítását, és ezzel csökken-e az ember önállósága?

A jelenlegi viszonyok között mind a centralizációra, mind vele párhuzamosan a decentralizációra van példa, bár, mint már említettem, ez a MÁV estében eltolódott a centralizáció irányába.

A leglényegesebb változás azonban az adatfeldolgozás gyorsabbá és pontosabbá válása. Ez megdrágítja ugyan a folyamatokat mind technikai oldalon (új számítógépes rendszerek kiépítése), mind munkaerő oldalon (a számítástechnikában jártas szakemberek és kiszolgáló személyzet), azonban munkaerő felszabadulását eredményezi a végrehajtó olda-

lon (váltókezelők, bakterek).

Összességében a korszerű, mikroelektronikára épülő rendszerek új lehetőséget teremtenek a szervezettervezés számára.

A MÁV vezetői előtt hatalmas lehetőségek nyíltak az új technológia és a szervezet összehangolásában.

#### 4.3.5.10. Telepítési helyzet

A MÁV szervezet stratégiai helyzetének meghatározása esetén figyelembe kell venni a vállalattelepítési adottságokat.

Ezek a sajátosságok:

- **Telephelyek száma.** A MÁV telephelyei a történelmi fejlődés folytán alakultak ki; a vasútépítés során, a több mint egy évszázados fejlődés alatt, a már meglévő település-szerkezethez alkalmazkodva.

Állomásai és szakági telephelyei az épülő vasútvonalak mentén, megfelelően az egymást kiegészítő szakmai tevékenységnek, de szakági elkülönülés szerint jöttek létre. Számuk az érintett települések számának és a szakmai igényeknek megfelelően alakult. A szocialista rendszerben és az azt követő rendszerváltás során – szemben az előző időszakkal – a szállítási igények csökkenése és a vonalbezárások, „racionalizálások” következtében számuk és nagyságuk erőteljesen csökkent.

- **Telephelyek földrajzi elhelyezkedése.** A MÁV telephelyei az ország egész területén megtalálhatók, méretük a vasúti szolgáltatásban betöltött szerepüknek megfelelő. (Nem feltétlenül a mellettük elhelyezkedő település nagyságától függ.) Például Záhony országosan, sőt nemzetközi szinten is kiemelkedő jelentőségű telephely (vasúti átrakó állomás), egy darabig önálló igazgatással, miközben a mellette fekvő település ugyan város, lakossága a négyezer főt sem éri el, ami az ottani viszonylatban kicsinek számít.

A nyugat-magyarországi területen a MÁV visszaszorulóban van, mivel folyamatosan adja át a vonalakat és a hozzá tartozó telephelyeket a GySEV Zrt.-nek. Amennyiben az átadások ebben az ütemben folytatódnak, a MÁV Zrt. visszaszorul a Duna vonala mögé.

A trianoni békeszerződés után Magyarországon hat területi igazgatóság maradt, az is megcsonkítva. (Számolás és nem nagyság szerint: Budapest 01, Debrecen 03, Miskolc 04, Pécs 05, Szeged 06, Szombathely 07, valamint egy darabig Záhony is igazgatóságként szerepelt. A szombathelyi igazgatóság még a területátadás után is nagyobb volt, mint a miskolci.) Az igazgatóságok kialakítása az ellenőrzött vonalak

mentén és nem megyék szerint történt.

- **Telephelyek földrajzi távolsága.** A működés szempontjából meghatározó, mert a vonalak felügyeletét ezek a telephelyek biztosítják, mint annak idején a királyi várak a vármegyrendszerben.

Ennek függvénye, hogy egy műszaki probléma esetén mennyi idő alatt ér ki a tartalék a helyszínre. Például a Balaton északi partján nagy gond, hogy amióta megszüntették a tapolcai fűtőházat (és a műszaki tartalék mozdonyt), a tehermentesítő vonat Székesfehérvárról érkezik, így főidényben akár egy napig is állhat a forgalom a turisztikai szempontból fontos vonalon. A távolságnak a hibaelhárítás és a baleseti kármentés szempontjából is nagy a jelentősége.

- **Regionális, illetve nemzeti sajátosságok.** A nemzeti sajátosságok közé tartozik a Dunántúl sűrű, és az alföldi terület ritkább vonalellátottsága, ez a történelmi örökségből adódik.

Az Osztrák–Magyar Monarchia fővárosához közelebbi területek infrastruktúra-ellátottsága eleve jobb volt, amit nem tudott ellensúlyozni az erőltetett szocialista iparosítás sem a keleti országrészen. Bár a fejlesztési források bizonyítottan akkor is a keleti országrészbe ömlöttek, ennek ellenére ezt a helyzeti előnyt nem tudták behozni. A másik jellegzetesség az ország Budapest központúsága. A Duna vonalát sem a közúton, sem a vasúton szinte nem lehet máshol átlépni, mint a fővárosi vízfejen keresztül. Ennek eredményeként az összes vasútvonal oda fut be, illetve onnan fut ki. Az ország lakosságának csak körülbelül 30 százaléka lakik a fővárosban, a közlekedési infrastruktúrára és eszközbeszerzésre fordítható fejlesztési forrásoknak mégis közel 2/3-át nyeli el. A maradék – a szintén Budapesten keresztül haladva, Záhony felé folytató szlovén vasutat kivéve – a keleti országrészbe vándorol. Az előbb említett okból kifolyólag hiányoznak az észak-déli összeköttetések, amelyek a trianoni békediktátum következtében elszakadt körvasút hálózat hiányában még jobban érzékelhető hátrányt jelentenek. Az ország további jellegzetessége a településszerkezetben meglévő különbség. Amíg a nyugati országrész sűrűbb, azonban apróbb településszerkezettel, addig a keleti terület ritkább, azonban nagyobb településekkel rendelkezik.

A már említett első világháborút lezáró békeszerződés eredményeként rengeteg a határon átmenő vasúti nyomvonal, melyeket a szocialista rendszerben visszafejlesztettek, felszedtek, illetve megszüntettek. A lakosság az EU-s csatlakozással azt remélte, hogy ezeket a vonalakat visszaépítik. Ezek közül a remények közül egy sem teljesült. Voltak ugyan tanulmányok és tervek, amelyek ezek visszaállítását célozták meg (Rédics–Lenti), és amikhez az EU adott forrásokat, azonban a tervek elkészítésénél



tovább nem jutottak. Hiába hozták létre például a Vas megye–Burgenland Vasútépítő (VBV) Rt.-t magánbefektetőkkel (a Felsőőr–Szombathely és a Felsőpulya–Szombathely vasútvonalak helyreállítására), a kezdeményezés politikai ellentétek és csatározások, később anyagi források hiányában elhalt.

Az más kérdés, hogy a különböző érdekek figyelembevételével készült tervek már csak arra nem voltak alkalmasak, hogy életképes közlekedési rendszert hozzanak létre, mivel a felsőőri vonal csak két települést érint Magyarországon (Szombathelyt, illetve Nardát a határmetszési pontnál). Elkerüli azokat a településeket, amelyek Szombathely alvó városát képezik, így nem tud az elővárosi forgalomnak megfelelni.

- **Településszerkezetbeli különbségek** (város, falu, tanya). A vasúti szállításnál nagy a jelentősége, hogy hol fekszik az állomás. A nagyvárosok általában körbeölelték a vasútállomást, így azok bekerültek a városközpontokba. Ez helyzeti előnyt jelenthetne a közúti forgalommal szemben, mivel a XXI. század elejére nem az a gond, hogy egy nagyvárosba el kell jutni, hanem az, hogy a belsejét is meg kell tudni közelíteni. Ugyanakkor ez problémát is jelent, mert a környéken – például az egyébként a vasút odakerülésénél rövidebb ideje ott lakók – folyamatosan perlik a vasutat a zaj és rezgésterhelés miatt.

A Nyugat-Dunántúlon még egy érdekes jelenség figyelhető meg. A települések szagszerűen a vasút vonala mellett, sorban követik egymást, egyik nagyvárostól a másikig. Így ezek a vonalak klasszikusan alkalmasak lennének az elővárosi forgalom lebonyolítására, csak megfelelő forgalomtechnikai megoldások, illetve a közúti forgalom korlátozása kellene hozzá.

A kistelepülések (falvak) esetében előfordul, hogy a vasútállomás akár kilométerekre is van a településtől, sőt az is tapasztalható, hogy több településhez tartozik egy állomás (Acsád–Vasszilvágy, Porva–Csesznek). Ez általában akkor fordul elő, ha a vasútvonal a két település között megy el.

Hegyek között előfordulhat az is, hogy a vasútállomás ugyan kilométerekre van a falutól, azonban téli időjárási viszonyok között az egyetlen közlekedési lehetőség a települések között.

- **Infrastrukturális ellátottság** (út-, vasút-, telefonhálózat). Az ország infrastruktúrája – akár a közutat, akár a vasutat vesszük figyelembe – elmaradott. A rendszerváltás után a közlekedési infrastruktúra jelentős javulására számítottak a szakemberek. A fejlesztésre nagy mennyiségű EU-s források váltak felhasználhatóvá, ezeknek a megfelelő felhasználása segíthette volna a területi kiegyenlítődést, az ország gazdasági helyzetét és a közlekedési infrastruktúrát (főleg a vasúti pálya állapotát). Azonban ezek nagy részét az

ország vízfejének közlekedési infrastruktúrájába öltük (4-es metró), ami tovább növelte a különbséget a vidék és a főváros között. Illetve az amúgy nyugat-európai viszonylatban elhanyagolt közutak fejlesztése nyelte le, így a vasút versenyhelyezete tovább romlott. Hiszen ezekből a forrásokból csak a szlovén vasút (5-ös korridor) épült meg, illetve egy-két GySEV fejlesztés jött létre. Magyarországnak például 2007. augusztus 1-jén az Európai Bizottság mintegy 7,3 milliárd euró költségvetési keretet biztosított a 2007–2013-as időszakra vonatkozó közlekedés operatív programjához. Az Európai Regionális Fejlesztési Alapon és a Kohéziós Alapon keresztül nyújtott támogatás nagyjából 6,2 milliárd euró, mely az erre az időszakra vonatkozó kohéziós közösségi források körülbelül 25 százalékát tette ki (European Commission).

#### 4. táblázat Pénzügyi bontás prioritási tengelyenként 2007–2013

Prioritási tengelyek szerinti megoszlás (milliárd Euro)	EU beruházási források	Nemzeti állami hozzájárulás	Összes beruházási hozzájárulás
Az ország és a régióközpontok közötti elérhetőség javítása (Kohéziós alap)	1 030 544 682	181 860 826	1 212 405 508
Az ország nemzetközi vasúti és vízi úti elérhetőségének javítása (Kohéziós alap)	1 721 106 773	303 724 725	2 024 831 498
A térségi elérhetőség javítása (ERFA)	1 482 907 228	261 689 511	1 744 596 739
A közlekedési módok összekapcsolása intermodalitás megteremtése, közlekedési infrastruktúrafejlesztés (ERFA)	152 074 457	26 836 669	178 911 126
A város és környékének közösségi közlekedés fejlesztése (Kohéziós alap)	1 558 804 069	275 083 071	1 833 887 140
Technikai segítségnyújtás (Kohéziós alap)	81 838 094	14 442 017	96 280 111
Összesen felhasználható	6 027 275 303	1 063 636 819	7 090 912 122

(Forrás: European Commission: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy](http://ec.europa.eu/regional_policy).)

Ezen források célja az ország versenyképességének javítása az infrastrukturális beruházásokon keresztül. A munkahelyteremtésen kívül hatással kellett volna lenni a gazdaság teljesítményének javulására, az áruk és a személyek szabad áramlására is. Arról nem is beszélve, hogy a kelet-nyugati, illetve észak-déli vasúti és közúti áru-, valamint a személyfuvarozás szűk keresztmetszetének felszámolása az Európai Unió nem rejtett célja. - Üzleti vacsorákon, szakmai találkozókön, a német kollégák nem egyszer panaszkodtak a magyar kapacitási gondokra.

Egyébként a támogatási program célkitűzései az alábbiak voltak:

- Magyarország jobb bekapcsolása az európai gazdasági vérkeringésbe, és a fejlődő piacok adta lehetőségek jobb kihasználása a közlekedési infrastruktúra fejlesztésével;
- a magyar régiók (belső és egymás közötti) elérhetőségének javítása;
- Magyarország közlekedési rendszereinek összehangolása;
- hozzájárulás a közösségi közlekedési rendszerek fenntartható és környezetbarát kiépítéséhez.

A program az alábbi prioritásokra épül:

- az ország és a régióközpontok nemzetközi közúti elérhetőségének javítása az összes támogatás mintegy 19 százaléka;
  - az ország nemzetközi vasúti és vízi úti elérhetőségének javítása az összes támogatás mintegy 28 százaléka;
  - a magyar vasúthálózat a TEN-T vasúti hálózat részét képező szakaszainak fejlesztése;
  - a kapcsolódó információtechnológia és telematika fejlesztése, biztonsági beruházások;
  - a dunai vízi út fejlesztése, amely az EU közlekedési hálózatának egyik kiemelt bel-földi vízi folyosója. A magyar szakasz hajózhatóságának hiányában nem tudja betölteni szerepét, és ugyanaz a probléma vele, mint a vasúti pályákkal: ez a 7-es korridor (ami maga a Duna) szűk keresztmetszete;
  - a térségi elérhetőség javítása az összes támogatás mintegy 25 százaléka; (Ez a prioritás arra összpontosít, hogy Magyarország régióközpontjainak javuljon az elérhetősége. Gyakorlatilag ez a főutak fejlesztését jelenti. A program nyújtotta támogatást részben a főutak teherbíró képességének javítása érdekében használták fel, hogy azok megfeleljenek az uniós normáknak.)
  - a közlekedési módok összekapcsolása, a gazdasági központok intermodalitásának és közlekedési infrastruktúrájának fejlesztése az összes támogatás mintegy 2 százaléka; Az országos és regionális közlekedési rendszerek intermodalitásának fejlesztése kulcsfontosságú prioritás.
- A program segít megteremteni az intelligens közlekedésszervezés infrastruktúráját, és ennek révén gazdaságos és környezetbarát módon javítja az elérhetőséget. A program támogatja továbbá tervek készítését is az ország főbb közlekedési hálózatai és az olyan fontos kereskedelmi csomópontok, mint a kikötők vagy az ipari parkok infrastrukturális összeköttetésének fejlesztésére.
- a városi és agglomerációs közösségi közlekedés fejlesztése az összes támogatás mintegy 25 százaléka;

Ez arra irányul, hogy Magyarország városai könnyebben elérhetővé és átjárhatóvá váljanak az emberek számára. A szakemberek szerint a városi közlekedés zsúfoltságának enyhítésével a közlekedési feltételek és szolgáltatások is javulnak.

Mindezek hatására kényelmes és gazdaságos városi közlekedési rendszer kialakítását lehet elérni. Ez a prioritás természetesen az európai szemléletmód szerinti városokra vonatkozik és nem a magyar, egy-kétezer fős kisvárosokra.

- technikai segítségnyújtás az összes támogatás mintegy 1 százaléka;

A program megvalósításához technikai segítségnyújtás is jár. Az adminisztrációra, a monitoringra és az ellenőrzésre pedig pénzügyi támogatás áll rendelkezésre.

A támogatás hatására a szakemberek a következő eredményekre számítottak:

- mintegy 330 km gyorsforgalmi út megépítése;
- körülbelül 500 km vasúti pályaszakasz felújítása, ideértve az informatikai, biztonság- és irányítástechnikai eszközök modernizálását is;
- mintegy 1100 kilométernyi út pályaszakaszának 11,5 tonnás tengelyterhelés elviselésére szolgáló megerősítése.

A program számos új városi közlekedési rendszerrel – Budapesten például elővárosi vasúttal – látja el Magyarországot. Ezen kívül Magyarország nagyobb régióközpontjaiban is fejleszteni fogják a városi közlekedést, mégpedig villamosokba, trolibuszokba, intermodális csomópontokba történő infrastrukturális beruházások útján. A budapesti 4-es metró építésére is különítettek el pénzt.

A kitűzött célok közül a gyorsforgalmi utak és a budapesti közlekedés fejlesztésében látszik valamennyi fejlődés, a többi célból nem sok valósult meg.

#### **4.3.5.11. Szervezeti kultúra**

A szervezeti kultúra a vállalat fejlődése során kialakult, önálló jellegzetességgel bíró értékrend (Schein, 2004).

##### **Megközelítések, meghatározások:**

- funkcionális megközelítés: A vállalati kultúra a személyes célok felett álló vállalati célok közös vállalásában mutatkozik meg.
- interpretáló megközelítés: A vállalat maga a kultúra. Elemei a szimbólumok és az emberi interakciók, amelyek tartalommal telnek meg.
- pszichológiai megközelítés: A közös tanulás során, az idők folyamán keletkezett jelenségek.

### **A vállalati vagy szervezeti kultúrához kapcsolódó fogalmak:**

- viselkedési szabályok: különböző szituációkban alkalmazott rítusok, tradíciók, speciális nyelv vagy szakzsargon. A vasutas lét kifejeződése, a közösséghez tartozás jele ezen hagyományok ismerete.
- csoportnormák: nehezen felismerhető normák és értékek, amelyek a munkatársak között alakulnak ki.
- kinyilvánított értékek és elvek: a szervezetben fogalmazódnak meg és a szervezet tagjai nyilvánosan is hangoztatják.
- formális filozófiák: olyan átfogó vállalati politikák, ideológiai irányelvek, amelyek a vállalat külső és belső érintettjeinek kapcsolatait szabályozzák.
- játékszabályok: a szervezetben való boldogulás íratlan szabályai.
- klíma: az az érzés, amelyet a környezet fizikai kialakítása közvetít, illetve a mód, ahogy a szervezet tagjai kapcsolatot tartanak egymással, továbbá a kívülállókkal.
- bevéődött, beidegződött tudás: átöröklődött képesség, amelyet a generációk anélkül adnak tovább, hogy írásban szabályozva lenne.
- gondolkodási szabályok, mentális modellek, nyelvi példák: közös gondolkodási keretek, amelyek a közösen használt nyelvet vezérlik.
- közösen értelmezett jelenségek: az idők folyamán kialakuló értelmezése a jelenségeknek, amelyek a csoport kapcsolatrendszerén belül jönnek létre.
- alapvető metaforák, integrált szimbólumok: a csoport által kifejlesztett gondolatok, érzések és imázsok.

Újonnan felállított szervezetekben vagy nagy fluktráció esetén nincs meg a csoport tagjainak az a strukturális stabilitása, illetve közös tapasztalata, melyek a szervezeti kultúra kialakulásához szükségesek. A szervezeti átalakítások előtt meg kell vizsgálni, hogy a meglévő vállalati kultúra mennyiben befolyásolja a változtatások eredményét. Lehetséges-e a kultúra felhasználása a kívánt eredmény elérése érdekében, esetleg milyen lehetőség van a kultúra és az elvárt cél közelítésére? A szervezetek céljaival való azonosulás ugyanis jelentősen javíthatja az intézkedések hatékonyságát. A megfelelő szaktudással párosuló vállalati kultúra csökkenti a szabályozási és ellenőrzési igényt; a munkatársak nagyobb önállósággal, megbízhatóan látják el feladataikat.

### **4.3.6. A MÁV erőforrás struktúrája**

#### **4.3.6.1. Tőke**

A MÁV Zrt. tőkeellátottsága 1993-as megalapításától fogva alacsony volt. A részvénytársaságot az eszközök beapportálásával hozták létre, plusz pénzügyi forrás nélkül.

Ettől kezdve folyamatos tőkehiánnyal küzdött, az állami támogatásokhoz maradékelv alapján, kiszámíthatatlan módon jutott hozzá. A tőkehiány miatt a részlegek folyamatosan küzdöttek a források megszerzéséért. Ez hatalmi és belső harcokhoz vezetett. A finanszírozásba a rendszer fenntartásához hitelt, illetve külső forrásokat kellett bevonni, sokszor még az üzemeltetéshez is. Az állami kezességvállalás sokszor segítette a külső források bevonásakor, azonban ezeket a hiteleket az államnak gyakran át kellett vállalnia a vállalat bedőlésének veszélye miatt. A szállítók többször késve jutottak a pénzükhöz, ami elhiteltelenítette a MÁV-ot és leányvállalatait. Sok, egyébként életképes leányvállalat ezek miatt a problémák miatt ment tönkre, vagy került a fizetéseképtelenség szélére. (MÁV Hídépítő Kft, MÁV Lián Kft.)

Az állami konszolidáció általában azt jelentette, hogy a működéshez felvett hiteleket az állam nagylelkűen átvállalta (2002). A fejlesztésekhez igyekeztek kötvénykibocsátással forráshoz jutni. (Ez érdekes konstrukció volt egy olyan fejlesztésnél, ahol a modernizálni szándékozott vasúti pályák állami tulajdonban vannak, és csak kezeljük a MÁV, bár az ő könyveiben szerepelnek amortizációs szempontból.) A kötvénykibocsátás azonban sokszor függ az állam hitelképességi minősítésétől; nem mindegy, mikor és milyen feltételekkel tud piacra lépni a MÁV. A Nagykanizsa–Szombathely, illetve a Győr–Celldömölk vasútvonal villamosítása többek között azon bukkott meg, hogy a hitelminősítők váratlanul leminősítették Magyarországot, így nem tudta a vállalat a már előkészített kötvénykibocsátást végrehajtani, mivel már befektetésre nem ajánlott kategóriába került.

A másik alapprobléma a közbeszerzés volt. A már említett Celldömölk–Győr vonalra kiírták a közbeszerzést, mivel a beruházáshoz megvolt a bankgarancia és az állami kezességvállalás is. A befejezésnek 2010-ben kellett volna megtörténnie. A közbeszerzés lezárásakor az első helyezettel nem tudták megkötni a szerződést, mivel a második megtámadta a határozatot a közbeszerzési döntőbizottságon azzal, hogy a nyertes több alvállalkozót vont be, mint az engedélyezett 10 százalék. Miután a bíróság kötelezte a vállalatot az eljárás megsemmisítésére, és a másodikat hirdette ki győztesnek, az első is megtámadta a határozatot ugyanazzal az indokkal, amit a bíróság el is fogadott, így viszont már nem volt kivel szerződést kötni. Időközben az állami kezességvállalás és a bankgarancia is lejárt, így a beruházás a mai napig sem valósult meg.

#### **4.3.6.2. Föld, ingatlan**

A rendszerváltásig az ország ingatlanainak legnagyobb része – az előző rendszer államosításainak következtében – állami tulajdonban volt. Az állami tulajdonon kívül csak a szövetkezeti tulajdont ismerte a jog és egy, a saját szükségletek kielégítését szolgáló minimális magántulajdont (családi házak, kiskertek). A rendszerváltás után Magyarorszá-

gon, szemben a többi volt szocialista állammal, részleges kárpótlást hajtottak végre. (Az eredeti tulajdonosok nem kapták vissza a tulajdonukat, hanem kárpótlási jeggyel visszaszerezheték elvett vagyonuk egy részét.) A gazdálkodó szervezeteknek – általában állami tulajdonú vállalatok, szövetkezetek, egyesületek, önkormányzatok – lehetőségük volt az általuk használt földek, illetve ingatlanok megigénylésére, ami után ingyenes vagyonátadással megkapták az adott eszközt. A tulajdonviszonyok ennek az eljárásnak a következtében a mai napig is zavarosak.

A MÁV az ország legnagyobb ingatlantulajdonosa, valamint ő kezeli az állami ingatlanok legnagyobb részét. (A vasúti pályák, illetve az alatta és mellette lévő földterületek is állami tulajdonban vannak. Viszont az esetek zömében az állami tulajdonú területeken található épületek és felépítmények MÁV tulajdonban vannak.) A MÁV Rt. megalapítása óta nem tudta tisztába tenni a tulajdonában, illetve kezelésében lévő ingatlanok tulajdonviszonyait, pedig minden új vállalatvezető kinevezése után nekiugrott, hogy ezt rendezze. Nem rajtuk múltott, hogy ez nem történt meg. A nemzeti vagyon kezelését végző szervezetek abban voltak érdekeltek, hogy ez minél később történjen meg, addig is szükség van a létszámra és a szervezetnél dolgozó szakértőkre. A szakmai irányítást ellátó minisztérium is abban érdekelt, hogy ezt az állapotot fenntartsa. Arra hivatkozva, hogy nem rendezték az ingatlan tulajdonviszonyok, fenntartható volt a maradék elv alapján történő finanszírozás. (Nem kellett a költségvetésbe a szükséges forrásokat a MÁV finanszírozására elkülöníteni, hanem azt kapta a cég, ami maradt.) Nem kötötte meg a közszolgálati szerződést az állam a MÁV Zrt.-vel, így nem is kellett elkötelezni magát. (Az, hogy ennek eredményeként nem tudott fejlesztési pályázatokon indulni úgy, mint a GySEV vagy a Volán vállalatok, egy be nem kalkulált veszteség volt.) További érdekesség még, hogy addig, amíg a buszmegállók kialakítása és fenntartása, karbantartása önkormányzati feladat (a tulajdonuk is az önkormányzatoké), addig a vasúti megállók és állomások a vasútársaságot terhelik (tulajdonilag is).

#### **4.3.6.3. Eszközök**

A MÁV Zrt.-re a magas befektetett eszköz arány a jellemző (kb. 84%), amely meggyezik a nemzetközi gyakorlattal. A vasúti pálya és kiegészítői a MÁV Zrt.-n belül a pályavasút könyveiben és kezelésében vannak. Állapotuk katasztrofális, ami a rendelkezésre álló pénzügyi források alacsony szintjének az eredménye. Az eredetileg 30 évre épített pályák felújítására több mint 60 év elmúltával tud sort keríteni a magyar vasúttársaság (MÁV vizsgálatát végző országgyűlési vizsgálóbizottság jelentése 2011), sőt a MÁV pénzügyi előrejelzése szerint ez meghaladhatja a 100 évet is, ha a finanszírozás nem változik meg. Az országos pályahálózatba beépített műtárgyak átlag életkora 60 év,

de jócskán található 100 évesnél idősebb eszköz is. A mellékvonalak egyik alapproblémája, hogy a második világháborúban megrongálódott, ideiglenesen helyreállított műtárgyak (provizóriumok) végleges pótlása nem történt meg, ezek kicserélése jelentős költségekkel jár. A forráshiányos karbantartási rendszer és fejlesztési koncepció hátrányai most kezdenek jelentkezni (MÁV csoport stratégia, 2011).

A fejlesztések előkészítése során nem készítettek komplex terveket, csak egy-egy területre készültek el az elképzelések, és nem vették figyelembe a többi szakág igényeit (pálya-, állomás- és járműfejlesztés; vonalak egyenszilárdsága; a berendezések, építmények). A forgalomirányító és a biztosító berendezési rendszerek fejlesztése sokszor takarékosági célból kimaradt a beruházásból, ezért a forgalomirányítás rendkívül munkaerő igényes. Például Szombathelyen a biztosítóberendezéseknek az épület elkészült, azonban már nem került beépítésre a működtetéshez szükséges eszközpark. A váltók állítása is kézi vezérléssel történik a tornyokból a világháború előtti eszközökkel. Az elmaradt modernizáció miatt magas a zavaresemények száma, és jelentős az emberi tényező szerepe, amely növeli a bizonytalanságot és a hibák lehetőségét. Az elavult és elhasználódott eszközök miatt is növekszik a bekövetkező hibák és balesetek lehetősége, amelyekből több is történt az elmúlt időszakban (tatabányai személy és tehervonat utoléréses baleset, a több halálos áldozattal is járó kamaraerdei vasúti katasztrófa). A villamosított vasúti vonalak aránya messze elmarad a nemzetközi gyakorlattól (33 százalék, míg az EU-s átlag 51 százalék).

Az utasforgalmi létesítmények fejlesztése az elmúlt húsz évben háttérbe szorult, szolgáltatási színvonaluk – néhány 1997 és 2002 között korszerűsített létesítmény kivételével – elfogadhatatlan. (Állomásépületek, peronok, stb.) Az EU-s forrásokból átépített fővonalak melletti állomások felújítására a pályázati pénzek az elmúlt időszakban nem voltak felhasználhatók, a MÁV-nak pedig nem állt más rendelkezésére, így a budapesti elővárosi megálló kivételével ezek modernizálása elmaradt. A nagy vasúti állomásépületek (felvételi épületek) rekonstrukciói forrásigényességük miatt egy-két kivételtől eltekintve szintén elmaradtak. Felújítás az elmúlt időszakban Szombathelyen, továbbá Szegeden történt. A szombathelyi állomásépület felújítása 1,2 milliárd forintba került, és két lépésben valósult meg. A szombathelyi önkormányzat a beruházáshoz 120 millió forinttal járult hozzá, ezért is volt lehetőség a kivitelezésére. A nagy csomópontok rekonstrukciója nem tartott lépést a többi beruházással, ez jelentősen korlátozza a végrehajtott fejlesztések kihasználhatóságát.

Az elavult infrastruktúra-hálózaton rendkívül magas a zavaresemények és a forgalomkorlátozó intézkedések száma, szintén magas a balesetek bekövetkezésének kockázata. (A 2005-ös herendi balesetnél, ahol egy tehervonat alól tűnt el a töltés, az utólagos vizsgá-



latnál bebizonyosodott, hogy a pályamester többször jelezte a töltés rossz állapotát, illetve felhívta a figyelmet a vízfolyás jelenlétére. Végül figyelmen kívül hagyott jelentései és a vezetés forráshiányra figyelmeztető megjegyzései hatására már nem is jelezte a problémát. Rossz belegondolni, mi lett volna egy több száz utast szállító személyvonat balesete esetén. A pályát egyébként, amelyet a hegyekből meginduló víz romboló munkája tett tönkre, végül pár hét alatt helyreállították.)

A lassújelek száma fokozatosan nőtt a helyreállítások és források hiányában. A 2000 és 2009 közötti időszakban a karbantartásokra fordítható források folyó áron számítva 20 százalékot nőttek, reálértéken azonban 31 százalékot csökkentek; a források megoszlása hullámzó volt ebben az időszakban, végül a 2002. évi felére esett vissza. A lassújelekkel ellátott szakaszok aránya ennek következtében 2000-ben és 2006-ban is megközelítette a hálózat 50 százalékát. A forráshiány következtében a ciklusidők elérték, sőt időszakonként meghaladták a 100-160 évet. Ez már beláthatatlan és tervezhetetlen időtáv. A pályainfrastruktúra elmaradottságának következménye többek között, hogy a MÁV Zrt. gazdálkodása nem hatékony, a vasúti szállítás nem versenyképes a társközlekedési ágakkal és az alternatív tranzit vasútvonalakkal szemben. Az infrastruktúra elhanyagolása hozzájárul, hogy az ország különböző régiói eltérő mértékben fejlődnek, bizonyos rosszul ellátott területek leszakadnak, és ez gátolja gazdasági növekedésüket, valamint gazdasági felzárkózásukat. Az ipari rakodók bezárása fokozta az áru fuvarozás közútra terelését, és az infrastruktúra igénybevételének csökkenésén keresztül növelte a fenntartás fajlagos költségeit, amit nem követett az állami támogatás ilyen mértékű növekedése. Ez akár egyes ipari tevékenységek beszüntetését is eredményezhette a környéken, ami ellehetlenítette az ott lakók helyzetét, és megfosztotta az érintett településeket a sokszor egyetlen adóbevételüktől.

Nagy kérdés ezen kívül, hogy hogyan hasznosítsák a vonalátépítések, felszámolások, kapacitásleépítések és a modernizáció következtében felszabaduló területeket. A 2002 és 2010 közötti kormányok (főleg a 2006 és 2010 közötti) a megoldást az infrastruktúra kiterjedtségének csökkentésében látták a költségek csökkentésének lehetőségével. A már említett költségstruktúra miatt ez nem reális alternatíva. A fix költségek 80-90 százalékát teszik ki a MÁV-nak (Danka, 2012/ b)<sup>8</sup>.

A magyar kormány az IMF-el és az EU-val folytatott tárgyalásokon megígérte, hogy a közösségi közlekedésre fordított összegeket 50 milliárd forinttal csökkenti. Ennek jegy-

---

<sup>8</sup> Danka Lajos (2012): Mi mennyi a mellékvonalakon? – A fejezet ez alapján a tanulmányom alapján készült.

ben döntöttek úgy, hogy a vasúti hálózat méretét csökkentik, mert ennek eredményeképpen szerintük kb. hatmilliárd forint állami támogatás megtakarítható.

Céljuk elérése érdekében a mellékvonali hálózat egy részének bezárása mellett döntöttek.

A bezárás mellett elhangzó közgazdasági érvek:

- megtakaríthatók a karbantartási költségek;
- megtakaríthatók a felújítási költségek;
- megtakaríthatók az üzemeltetési költségek, személyi, technikai, technológiai;
- a szolgáltatás más közlekedési eszközzel olcsóbban és jobban ellátható;

2006 nyarán 28 mellékvonal bezárását vették tervbe. A szakma tiltakozása és gazdasági számításai ellenére 2007. március 04.-én 14 vonalon elkezdődött a személyforgalom szüneteltetése, majd újabb vonalakkal folytatódott a 2009. decemberi menetrendváltással, végül 27 és fél vonalon szüneteltették a forgalmat. Az intézkedések hatalmas társadalmi tiltakozást váltottak ki, melynek eredményeként a további szüneteltetéseket leállították. Az eredmények láttán érdemes elgondolkodni azon, mire vezettek az intézkedések, mennyire voltak hatékonyak, illetve, hogy hogyan tovább.

### **Általános gazdasági háttér:**

A vasúttársaságok általános költségei (állandó költségek) és közvetlen költségei (változó költségek) közötti arány a nemzetközi gyakorlatban és a magyar tapasztalat alapján is 80/20 százalék. Ez azt jelenti, hogy a vonalhálózat csökkentésével arányosan az összes költség 20 százalékát lehet megtakarítani. (Például a hálózat 30 százalékának bezárásával a 20 százalék 30 százalékát, azaz az összes költség 6 százalékát).

Az ország vasúti mellékvonal-hálózatának fenntartása sokkal alacsonyabb költségigényű, mint a fővonal, illetve töredéke, mint a nemzetközi hálózati.

Ennek okai többérték:

- általános gyakorlat, hogy a mellékvonalakat vissznyeremény anyagokkal újítják fel, illetve emelik a vonal minőségét; (A beépített anyag nem felel meg a fővonal előírásoknak, viszont megfelel a mellékvonalakon.)
- a beépített anyagok és eszközök egyszerűbbek és olcsóbbak, ezért az amortizációs költség is alacsonyabb;
- az előbbiek alapján a karbantartási költségek is alacsonyabbak; (Maga a karbantartás is alacsonyabb színvonalat és felügyeletet igényel, mint a nagyobb sebességű pályákon.)
- a mellékvonalakon az esetek többségében forgalmi személyzet nincs; (Ha mégis van, akkor általában az árufuvarozás fenntartása érdekében.)

- az önkormányzatok saját érdekükben jelentős összegeket költenek az állomások környezetének karbantartására, ami nem a vasúttársaságot terheli;
- van olyan mellékvonal, ahol kalauz sincs a vonalon;
- a mellékvonalak kiszolgálása már leamortizálódott eszközökkel, általában Bz<sup>9</sup>-kel történt, ami a gépköltségeket is minimálisan tartotta;
- a fedélzeti és a forgalmi személyzet a vonalhoz tartozó feladatokat az esetek zömében hulladékidőben látta el;
  - a fentiek alapján elmondható, hogy az előzőekben megállapított megtakarítás sem érhető el a mellékvonalak bezárásával; (Tehát a hálózat 30 százalékát kitevő mellékvonal bezárásával még az összes költség 3 százalékának megtakarítása sem valószínűsíthető.)

**Konkrét vonalak elemzése megtakarítási szempontból** (a szombathelyi terület forgalom szüneteltetett mellékvonalain bemutatva) (Danka, 2012/b):

11-es vonal Veszprém–Győr (79 km.):

A vonalon jelentős turistaforgalom bonyolódik le. A szüneteltetés során Veszprém és Zirc között csak hétvégén volt forgalom. A vonat megállt Zircen, majd várt a visszaindulásra személyzettel, eszközzel. Sőt, néha gépmenetben lement Veszprémbe szerelni (tankolni), utasok nélkül. A vonalat 6 db Bz 5 db mellékkel és 4 fő jegyvizsgálóval szolgáltatta ki.

13-as vonal Kisbér–Pápa (57 km.):

A Tatabánya–Pápa vonalszakasz része, Franciavágáson jelentős áruforgalom van, ahol 1 fő teljesít szolgálatot éjszakai szüneteltetéssel. A többi megállóhelyen személyzet nem teljesít szolgálatot. 3 db Bz 2 db mellék és 4 fő jegyvizsgálóval.

14-es vonal Pápa–Csorna (37 km.):

A vonalon személyzet nem teljesít szolgálatot. A szakasz érdekessége, hogy busszal a vonalon lévő települések kiszolgálási útvonala kétszer olyan hosszú. 2 db Bz 4 fő jegyvizsgálóval.

22-es vonal Körmend–Zalalövő (23 km hosszú):

A vonalon személyzet nem teljesít szolgálatot. A 86-os úttal párhuzamosan fut. Az utolsó árvíznél az ártéri hidak állapota annyira megromlott, hogy helyreállításuk és a forgalom újraindítása jelentős beruházás nélkül reménytelen. 1 db Bz 4 fő jegyvizsgálóval.

24-es vonal Zalabér–Batyk (6 km.):

A vonalon személyzet nem található. A szakaszt eredetileg kiszolgáló eszköz (Bz) le-

---

<sup>9</sup> Bz=Bzmot motorvonat.

állt Zalabéren, és teljes személyzettel vár a Zalaegerszegi visszaindulásig, tehát se személyzet se eszköz nem volt megspórolható. (Jelenleg a villamosítás miatt más a helyzet.)

1 db Bz 4 fő jegyvizsgáló.

27-es vonal Hajmáskér–Lepsény (31 Km.):

A vonalon szolgálat nincs. Eredetileg az 5-ös korridor tehermentesítő vonala volt. A „fémgyűjtők” áldásos tevékenységének következtében az újraindításhoz jelentős beruházás szükséges. 1 db Bz 4 fő jegyvizsgáló.

### **Következtetések**

A vonalbezárásoktól a 2006 és 2010 közötti kormányzat jelentős megtakarításra számított. Ennek érdekében komoly vizsgálat sorozatot indítottak a mellékvonalak kihasználtságára, helyzetére és az üzemeltetési költségekre vonatkozólag.

Az első probléma az, hogy a kiindulási alap rossz volt. A számításoknál abból indultak ki, hogy a vonalakra eső költségek a vasúti hálózaton egyenletesen oszlanak meg. Ezt mutatja, hogy a vonalak hatékonyságvizsgálatánál a mellékvonali hálózat elemeire ráterhelték az általános költségeket fajlagosan. Ez a fenti megállapításokat figyelembe véve nem állta meg a helyét.

A másik hiba a vizsgálatot vezető szakembernek preconcepciója. Meggyőződésük volt, hogy a vasúton elszállított személyeket olcsóbban és hatékonyabban lehetne buszokkal kiszolgálni (Takács, 2010). Ebből következett, hogy torzított elemek kerültek be az anyagba. Például a pályahasználati díjat elszámolta kiadásként a személyszállításnál és a teherszállításnál is, viszont nem számolta el bevételként a pályánál. Ennek oka abban rejlik, hogy a már említett szakember a közutat közforgalmúnak (amelyet mindenki igénybe vehet), a vasutat pedig közcélúnak (amelyet csak a vasút vállalatok vehetnek igénybe) tekinti, számításon kívül hagyva, hogy milyen következményekkel járna, ha az itt elszállított személyek és áruk a közútra kerülnének. Ebből következően a pálya fenntartását szerintük a vasútnak kell fedeznie. Ez torzította a számítások költségszerkezetét. Olyan pályák esetében is veszteséget mutatott ki, ahol az üzemeltetés során bizonyítottan pozitív eredmény keletkezett (például Rédics–Zalaegerszeg).

A számításoknál nem vették figyelembe a megnövekedett biztonsági költségeket. Fokozott járőrtevékenység, ellenőrzés. A biztonsági eszközöket, felszereléseket meg kellett erősíteni (rácsok, ajtók, ablakok). Nem számoltak továbbá a megnövekedett rongálási (lopási) károk javítási költségeivel sem. Hiszen a szüneteltetés következtében megnőtt a rongálások száma és az anyageltulajdonítások nagysága. Ez megnövelte az őrzésvédelem és a helyreállítás költségeit.

A vonalbezárás rekultivációs költségeinek megspórolása és az egyes esetekben jelen-

tős teherforgalom miatt nem a vonalak bezárása, hanem a személyszállítás szüneteltetése mellett döntöttek. A vonalak rekultivációs költségeivel ezért nem számoltak, mondván, hogy csak a személyszállítás szüneteltetése következik be. Ennek ellenére sem vették figyelembe a vonalak fennmaradó fenntartási költségével. Megmaradtak a pályafenntartás és biztosítóberendezések üzemeltetési költségei. Ezek nem jelentek meg költségnövelő tényezőként a számításokban.

Nem számoltak a vonalak egyedi tulajdonságainak költséghatékonyság változtató tulajdonságaival, illetve a forgalom és a dolgozók munkaidejének optimalizálásával.

A megnövekedő költségek áru fuvarozásra gyakorolt hatását sem vették figyelembe. A szüneteltetés eredményeként a pályahasználati díj az áruszállításra terhelődött, melynek eredményeként több rakodó megállóhely megszüntetése és egyes vonalakon az áruszállítás megszüntetése mellett döntött a Cargo, ez tovább növelte a veszteséget.

A vizsgálatok során a szakemberek többször jelezték ezeket a gondokat, és előre figyelmeztettek, hogy irracionális költségmegtakarítást várni az intézkedésektől, sőt nagy a veszélye, hogy költségnövekedés következik be. Ezeket a jelzéseket a döntésnél figyelmen kívül hagyták. Utólag vizsgálva a történeteket, egyértelmű, hogy az intézkedések hatása nem javította a MÁV gazdasági helyzetét. A cikknek ugyan nem feladata az egyéb vonatkozásokat vizsgálni, de azért érdekesek a társadalmi hatások is. Tehát nem elhanyagolhatóak az intézkedések hatásai a vasúttársaság megítélésére. Valamint az a paradoxon, hogy, ha valaki vonatról átszokik autóbuszra, illetve autóbuszról személygépkocsira, azt már nagyon nehéz visszaszoktatni. Ez annyit tesz, hogy a közösségi közlekedés szenvedett súlyos károkat az intézkedések hatására.

Többféle megoldást is próbáltak alkalmazni.

#### – **Önkormányzatok általi hasznosítás.**

Az önkormányzatoknak jelképes összegért bérbe adták a felesleges területeket, amit azok saját céljaikra hasznosítottak, viszont ennek fejében karbantartották a területet.

**Példa:** Balatongyörök, ahol az önkormányzat fizetős parkolót létesített a MÁV által bérbe adott területen. Kerékpárút kialakításához hosszú távon és jelképes összegért bérbe adták szintén az önkormányzatoknak a felszabadult nyomvonalat. Ennek volt egy hátránya: a megépített kerékpárút fenntartása és karbantartása jelentős költségekkel jár, amivel nem számoltak az érintettek. Így egy-két éven belül jelentkezett az a gond, hogy az önkormányzatok forrás híján a terheket megpróbálták átterhelni a MÁV-ra, amely pont azért szabadult meg a területtől, hogy ne kelljen a szükséges költségeket ráfordítani. A következő lépésben a közútkezelő lett volna a költségviselő, az pedig közölte, hogy semmi köze az EU-s forrásokból megvalósult kerékpárutakhoz, viszont a pályázók vállal-

ták a fenntartását, így ezek a megoldási kísérletek leálltak.

**Példa:** Bagod-Zalalövő kerékpárút, amelynek beruházása az első lépcső befejezése után leállt, így a semmi közepén véget ér.

Kerékpárút kialakítása a felhagyott pályarészen. (Az 5-ös nemzetközi vasúti folyosó átépítéséhez kapcsolódva.) EU-s pályázati forrásból 12 km került megépítésre, több mint 200 millió forintos költséggel, 90 százalékos támogatási intenzitással. A kerékpárút az önkormányzatok üzemeltetésébe került, hosszú távú bérlet konstrukcióban – a felszabaduló épületek hasznosítása céljából, bérbeadással, esetleges értékesítéssel, új esőbeállók építésével.

– **Más célú hasznosítás az önkormányzattal közösen.**

**Példa:** Keszthelyen tervben van a vágányhálózat csökkentése, amelyek területének hasznosításához a város, a rendezési tervben vállalkozási övezetet rendelt, így lehetőség lesz a közös vállalkozói hasznosításra.

– **Az ingatlanok értékesítése, bérbeadása vállalkozási célra.**

Sok esetben, ha megfelelő nagyságú terület állt rendelkezésre, kereskedelmi láncok illetve vállalkozók boltokat, szórakozóhelyeket, illetve raktárakat alakítottak ki a szabad területen vagy a kiszolgáló létesítményekben.

**Példa:** Balatonalmádiban élelmiszerüzlet épült a jó helyen, a belvárosban lévő vasúti területen.

Szombathelyen a vállalkozók kiskereskedelmi tevékenységhez megvásárolták a vasúti raktárakat, ahol aztán üzlethelyiségeket, sőt éjszakai bárt alakítottak ki.

A megálló, illetve állomásépületek nagy része is funkcióját veszítette, illetve feleslegessé vált. Sok szolgálati helyet megszüntettek az elmúlt időszakban, illetve csökkent a szolgálatot ellátó személyzet száma. Ezek az épületek aztán célpontjai lettek a gyűjtögető életmódot folytató nomádok pusztításainak, hajléktalanok telepedtek meg bennük, „művészi” hajlamaikat máshol kiélni nem tudó graffitisek bemutatótermeiként szolgáltak tovább. Mindennek eredményeként a települések szégyenfoltjaivá váltak hiányzó ablakaikkal, ajtajaiikkal. Karbantartásukra, javításukra, a hiányzó alkatrészeik pótlására nincs a vasútársaságnak pénze. A nagyobb vasúti csomópontokon található állomásépületek is elvesztették klasszikus funkcióik egy részét. Ezek esetében is felmerül pár fontos kérdés:

- Hogyan csökkentjük az ingatlanok fenntartási költségeit?
- Hogyan kezeljük a személyzet nélkül maradt épületek problémáját?
- Hogyan alakítsuk át az épületek belső tereit, hogy megfeleljenek az újonnan felmerült igényeknek?

**Az említett épületek hasznosítására szintén többféle megoldás van:**

- **A felszabaduló területekre multimodális közlekedési központok kiépítése, a Volán társaságok bevonása az épületek hasznosításába.**

**Például:** Balatonfüreden multimodális központ kialakítása buszpályaudvarral, parkkialakítással az állomás előtt és a Volán iroda beemelésével a vasútállomás épületének kihasználatlan területeire. A felszabadult rakfelületen P+R parkoló, B+R tároló kialakítása. (A projekt jelenleg folyamatban van.)

- **Városi bevásárlóközpont kialakítása a felszabaduló területeken.**

Kettős eredménnyel jár: egyrészt nagy vásárlóerőt jelent a jelentős utasforgalom a vasútállomáson, másrészt bevételnövekedést és költségcsökkentést hoz a vasúttársaságnak.

**Például:** a szombathelyi vasútállomás belső átalakítása több célú hasznosításra.

A régi hagyományos területeket átalakították. Az egykor a város legjobb éttermeként számon tartott resti éttermet, amely egyre jobban leromlott, felszámolták. Hasznosítását nehezítette a privatizáció során hosszú távra megkötött bérleti szerződés, amelyet a Resti Kft.-vel kötött a MÁV akkori vezetése, és ez a szerződés nem volt felmondható. (Azóta kivásárolta a MÁV a tulajdonost, de ez sokba került a magyar adófizetőknek.)

Modern üzletsor kialakítása, amely nem akadályozza az alapfunkció ellátását, és az utasok esetleg felmerülő igényeit ki tudják elégíteni. A resti helyiségeinek egy része a tevékenységtől teljesen független célra lett átalakítva (drogéria, nagyker, turkáló). Ezek az alaptevékenységtől idegen funkciók a területek lecsökkentésén kívül a felvételi épület összképét is rontják. A kis üzlethelyiségek által kihelyezett táblák, reklámok szintén nem tesznek jót az épület küllemének.

Utasbarát, ugyanakkor a hajléktalanok számára kényelmetlen váróhelyiség kialakítása. (A hajléktalan kérdés megoldását sokan a MÁV-tól várják, például télen melegedőhelyként, a tea- és ételosztás helyeként képzelik el, ami a szolgáltatás színvonalának jelentős romlását okozza. A higiéniai minimumot sem betartó, szakadt, illuminált kéregetők megjelenése az állomások területén visszaretenti az utasokat a váróhelyiségek használatától.)

Modern, az igényeknek megfelelő, átlátható pénztár és információs helyiségek kialakítása - a XXI. század igényeinek megfelelő berendezéssel és a dolgozók részére kényelmes munkakörülményekkel, az utasok számára az elvárható legjobb kiszolgálással.

Elkülönített ügyfélszolgálati és turinform iroda létrehozása a pénztárak szomszédságában. Az iroda – a GySEV átvételig – teljes körű szolgáltatást nyújtott a nyitva tartás ideje alatt.

- **Turisztikai, illetve idegenforgalmi célú hasznosítás külső forrás (partner) bevonásával.** (A külső partner lehet egy vállalkozó vagy az érintett önkormányzat.)

**Példa:** Csepel, a felvételi épületben utasellátó és iroda kialakítása jegykiadással. (Az

önkormányzat hasznosításában.) Az épület környezetében vasúti emlékpark kialakítása, parkosítás, térburkolás, tereprendezés (az önkormányzattal közösen).

Balatonarács (Balatonfüred), a felvételi épületben vendéglátóegység kialakítása jegykiadással, épület felújítása, vasúti állandó kiállítás a vendéglőben (magánberuházásban a bérlő által).

Az épület környezetében: parkosítás, térburkolás, tereprendezés (a bérlővel közösen).

#### **A tapasztalatok azt mutatják, hogy:**

- a felszabaduló területek üzleti célú hasznosítása nehézkes;
- a közlekedési vállalatok forrásai a szükséges beruházásokhoz nem elégségesek;
- állami források ezekre a célokra nem állnak rendelkezésre;
- a pályázati források szűkösek, és ezekért kemény küzdelem folyik a közlekedési vállalatok között.

#### **4.3.6.4. A vasúti járműpark**

Elavult, nagyrészt a keleti blokkból származó, a 60-as, 70-es években nagy sorozatban előállított mozdonyokból és kocsikból áll.

A személykocsik átlagéletkora 2010-ben 33 év volt, a 30 évnél idősebb kocsik 46 százalékát tették ki az állománynak. (MÁV csoport stratégia, 2011). A személykocsiparkban található, utoljára 2006-ban nagy mennyiségben beszerzett kocsik eredeti gyártási ideje 1980-83 (NDK, Halberstadt), többszöri átépítés után álltak szolgálatba előbb a GySEV, majd a MÁV vonalain. A használtan beszerzett, utoljára 1990 körül felújított, a gyártási helyről halberstadtinak nevezett kocsikkal a MÁV előregedett kocsiparkjának 10 százalékát cserélték le. Az „új” kocsik életkorukat tekintve besimultak a MÁV kocsiparkjába. A magas életkor miatt a karbantartási és javítási költségek az utóbbi tíz évben folyamatosan nőttek (reál értéken 30 százalékot), a kocsipark darabszáma a selejtezések miatt csökkent kb. 20 százalékkal.

A mozdonypark is előregedett. 2010-ben 79 százalékuk idősebb volt, mint 30 éves, és eléggé vegyes: a M41-es (csörgő) dízeltől a V-43 villanymozdonyig minden megtalálható benne. A karbantartásukra fordítható összeg a tíz év alatt stagnált, ami reálértéken 50 százalékos csökkenést jelentett.

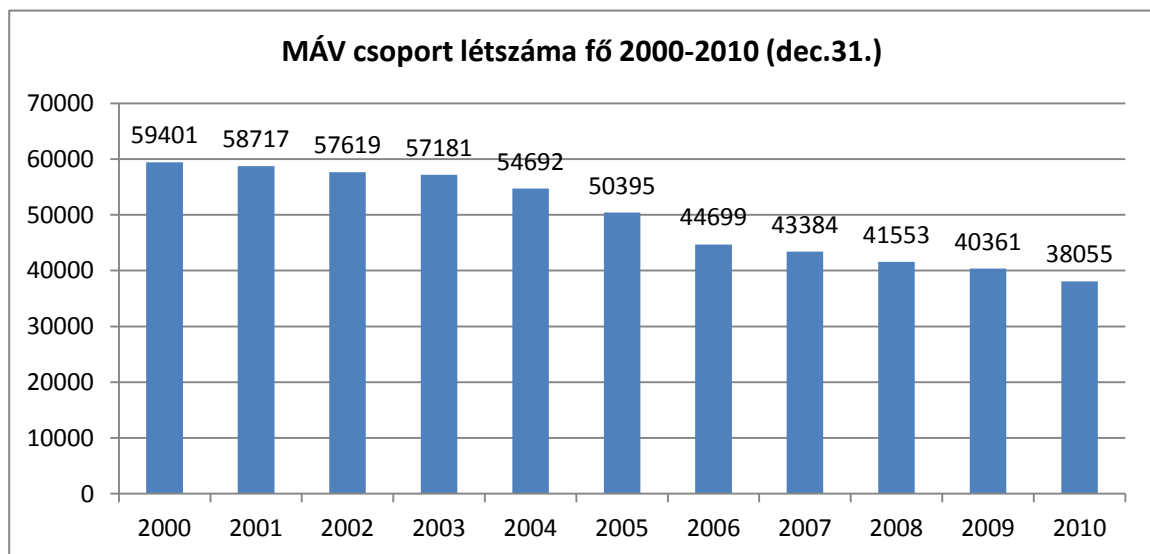
Motorvonatban 2006 és 2009 között jelentős mennyiségű új (Talent, Desiró, Flirt) gép került beszerzésre 90 millió Ft értékben. Ennek azért van jelentősége, mert a mellékvonalakon használt a magyar vasúti közlekedésben 1977 óta részt vevő Bzmot. jelű (Bz) cseh-szlovák motorvonatok túlfutottak, selejtezés miatt az állományuk rohamosan csökken. Az 1977 és 1982 között beszerzett eredetileg 202 db motorvonat leállítása a gyári adatok



szerint már régen esedékes lett volna. Ennek eredményeképpen javítási és karbantartási költségeik nőnek, megbízhatóságuk romlik, fogyasztásuk pedig az újakhoz képest jelentős.

#### 4.3.6.5. Humán erőforrás

A rendszerváltással elindult egy tendencia a MÁV-nál, ez a folyamatos létszámleépítés a hatékonyság javulásának céljából. Az indok a többi vasúttársasághoz képest magas létszám volt. A létszámleépítést eleinte a vezetés igyekezett a racionális mértékek között végrehajtani, viszont a tulajdonos által elvárt szintű végrehajtás így nem volt lehetséges, a mintaként szolgáló nyugat-európai vasútállalatokhoz képest elavult, alacsony technológiai színvonal miatt, a kiszolgálás magas emberszükséglete következtében. Ekkor kezdték a tevékenység kiszervezésével csökkenteni a létszámot, ez már a végén olyan mértéket ért el, hogy veszélyeztette az alaptevékenységet. Elképzelhető, hogy a szükséges technológiai fejlesztések hiányában milyen hatást gyakorolt a működésre a létszám 127.000 főről 55.000 főre való csökkentése 1990 és 2000 között. Az elmúlt évtizedben pedig a létszám további, körülbelül 21.000 fővel (34 százalékkal) csökkent.



**3. ábra A MÁV csoport létszáma 2000–2010** (Forrás: MÁV csoport stratégia,2011)

A 3. ábra a 2000 és 2010 közötti folyamatokat mutatja. Ezen látszik, hogy a létszám hogyan csökkent ebben az időszakban. A már leírt kiszervezési lehetőségeken kívül a leépítéshez az önkéntes idő előtti nyugdíjazást, illetve az önkéntes távozás kikényszerítést alkalmazták.

Az előbbihez használták a „MÁV évek” rendszerét, amivel a megfelelő kort elért dolgozó – 2–5 évvel a nyugdíjkorhatár elérése előtt – előrehozott nyugdíjba tudott vonulni.

Az utóbbinál a kijelölt alkalmazott beosztását átszervezésre hivatkozva megszüntették, majd egy olyan beosztást ajánlottak fel neki, amely látszólag megfelelt a végzettségének, de azt a kialakult helyzet miatt nem vállalhatta el. Az alkalmazott módszer eredményeként a folyamatosan, egy életen át továbbképzett, ezért sokba kerülő, illetve értékes szakemberek elmenekültek a pályáról, és a maradék nem bírta pótolni a kiesett szaktudást és élettapasztalatot.

A felsőfokú végzettségűek többsége a vasúti tevékenységhez köthető műszaki értelmiségi. A bázis szakmai tudás a MÁV-nál rendelkezésre áll, azonban a fentiek következtében hiány van a felkészült, gyakorlattal rendelkező menedzsment, üzleti, gazdasági és a modern műszaki ismeretekkel rendelkező szakemberből (MÁV csoport stratégia, 2011). Az elmúlt időszakban nem kapott elég hangsúlyt, hogy a megfelelő szinteken megfelelő végzettséggel rendelkező szakemberek legyenek. Így fordulhat elő, hogy a felsőfokú végzettségűek közül sokan nem a megfelelő beosztásban vannak, miközben a felsőfokú végzettséget igénylő állásokat középfokú szakemberek töltik be. Nem tekintették fontosnak a nyelvtudást, bár voltak a vállalatnál képzések, azonban nem gondoskodtak az utóképzésről, illetve a gyakorlati hasznosításról.

A kívülről hozott felsővezetők szemléletmódját tükrözi a MÁV 2011-es belső csoportstratégiában leírt felfogás:

*„A végrehajtott szervezeti változások, kiszervezések eredményeként a MÁV felsőszintű irányítási rendszere megváltozott, és ezzel megteremtődött az üzleti teljesítmények mérésének feltétele. A szervezeti változások, a munkakör értékelés és a létszámleépítés egyidejű végrehajtásának természetes következménye, hogy a végrehajtó szinteken még nem ment végbe tudatosan a változás. Ez látható a munkakör értékelés besorolási hierarchiájából, az alsó- és középvezetői szinten nem egyértelmű hatásköri és felelősségi megosztásból. Mindez akadályozza a változások tudatos véghezvitelét, lassítja az irányítási rendszer korszerűsítését és a belső kommunikációt. Az emberi erőforrás állományban meglévő hiányosságok, korlátok következtében az átszervezések, az üzletágak hatékonysági programjai lassan és körülményesen haladnak. A vasúti végrehajtó szinteken szükséges változásokat a MÁV-hoz évtizedes szálakkal kötődő vezetőknek kell végrehajtani, ami nehezíti és lassítja a döntési folyamatot, több a megalkuvó megoldás. Az elmúlt 10 év gyakorlata következtében a foglalkoztatást és a bérezést középtávú megállapodások is szabályozzák. A szakszervezetek dominanciája (80 százalékos munkavállalói tagság) szintén hozzájárul a kialakult vállalati gyakorlatok fenntartásához.*

*A változások sikeres megvalósításához az egyértelműen megfogalmazott célok mellett, az átlagosnál nagyobb kitartás és következetesség, valamint a vállalati kultúra átfogó*

*fejlesztése szükséges.” (MÁV csoport stratégia, 2011)*

Mire az éppen aktuális MÁV vezetés rájött arra, hogy a területi vezetői szinteken megvan a szemléletváltás és elkötelezettség a változtatásra, arra leváltották ezeket a vezetőket, és újra kezdődött előlről a tanulási folyamat. Az állam nem bíz a vasutasokban, még az üzleti életből érkezett menedzserekben sem. A kormány által kinevezett, a rendszert nem ismerő vezetők nem vették észre, hogy az átalakítást a meglévő vállalati kultúrára és a területi vezetői szintekre támaszkodva lehet végrehajtani, ezért rombolták mind-egyiket. A szemléletmód váltásra a frontvonalon, azaz az utas kiszolgálásnál, illetve az áru fuvarozás kereskedelmi részén lenne szükség. (Bár pozitív elmozdulás itt is tapasztalható.)

A központosítás következtében a centrális vezetői pozíciók megkerülhetlenné váltak, mivel a vezérigazgatóknak nem voltak tőlük független információs csatornáik. A területi vezetői pozíciók felelősségi és hatásköreit elvonták, ennek eredménye a tisztázatlan hatás- és felelősségkör. Amit nem vettek észre, hogy ezt éppen azok az átalakítások okozták, amelyeket annyira dicsértek. Amíg egy állomásfőnök felelt az állomáson történő minden eseményért – ő volt a munkáltatói jogkör gyakorlója –, addig nem volt probléma azt illetően, hogy ki felel a rendért, ki a tisztaságért, ki a fűtésért, ki a rakodásért, ki a forgalomért stb. Jelenleg ez még az érintettek számára sem tiszta. A belső kommunikációt a belsőkommunikációs szervezet területi felelőseinek megszüntetése lassította a legjobban. A szakszervezetek tevékenységének vannak negatív hatásai (például a leszabályozott bér- és premizálási rendszer miatt nem tudja egy vezető pénzzel motiválni a dolgozókat, csak büntetéssel, az pedig kétélű fegyver), viszont épp nekik köszönhető, hogy a vasutat működtető vállalati kultúra nem semmisült meg teljesen, és a döntéseknél még néha érvényesülnek szakmai szempontok is. Az átalakításhoz és a modernizációhoz a vállalati kultúra átfogó ismeretére lett volna szükség, valamint arra, hogy a szakági vezetőkkel szemben a vállalat felső vezetése a területi vezetőkre támaszkodva korlátozza azok hatalmát.

#### 4.4. GAZDASÁGI FOLYAMATOK

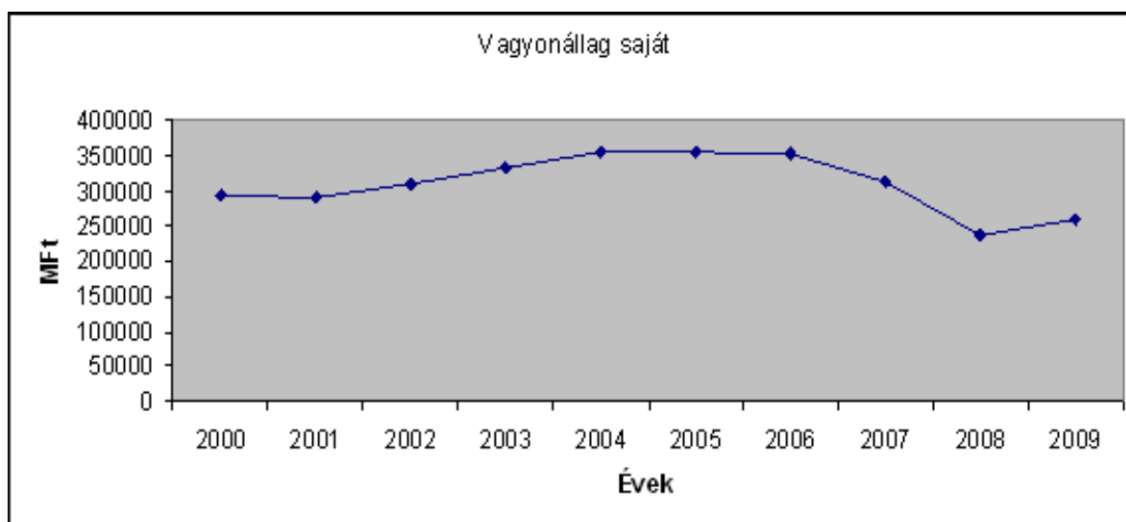
5. táblázat A MÁV Zrt gazdasági adatai 2000–2009 (millió Ft)

Megnevezés	Vagyonállag saját	Kezelt vagyon	Hitel	KTGV támogatás	Bevétel	Költség	Eredmény
2000	292928	272723	74763	105840	204493	226705	-22212
2001	289298	299903	109710	104634	220185	249367	-29182
2002	309186	305189	27823	114225	273280	260196	13084
2003	332197	323060	86042	106219	260023	293089	-33066
2004	354429	333579	137089	102383	248959	298420	-49461
2005	354624	342502	212665	101759	241468	322111	-80643
2006	351878	367507	314068	143363	266916	350758	-83842
2007	314035	379058	246849	160712	389864	402365	-12471
2008	237666	379658	220142	165859	455932	437299	18733
2009	260166	370423	225582	163400	364805	392714	-27909

(Forrás: MÁV éves beszámoló 2000-2009)

##### 4.4.1. Saját vagyon

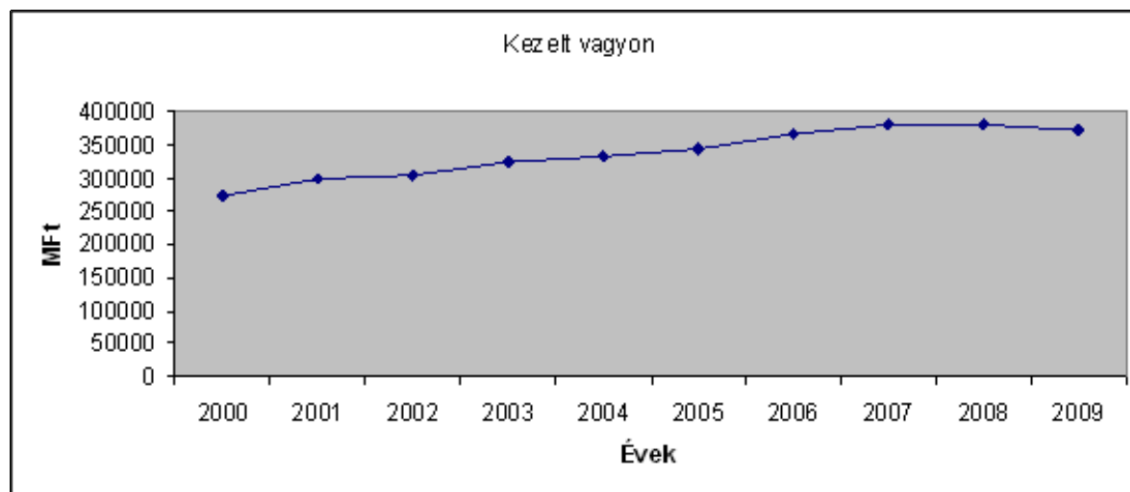
A saját vagyon 2000 és 2002 között nagyjából szinten maradt. 2003 és 2004 között növekedés tapasztalható, majd újra stagnálás (2004–2006), később jelentős vagyonszökkenés érzékelhető (4. ábra). Az értékeket torzítja, hogy a GySEV ZRT. részére 2006 decemberében átadásra került a Szombathely–Szentgotthárd vonal, de a hozzá kapcsolódó, saját tulajdonú eszközök átadása csak 2009-ben történt meg.



4. ábra Saját vagyon alakulása (Forrás: MÁV éves beszámoló 2000–2009)

##### 4.4.2. Kezelt (állami) vagyon

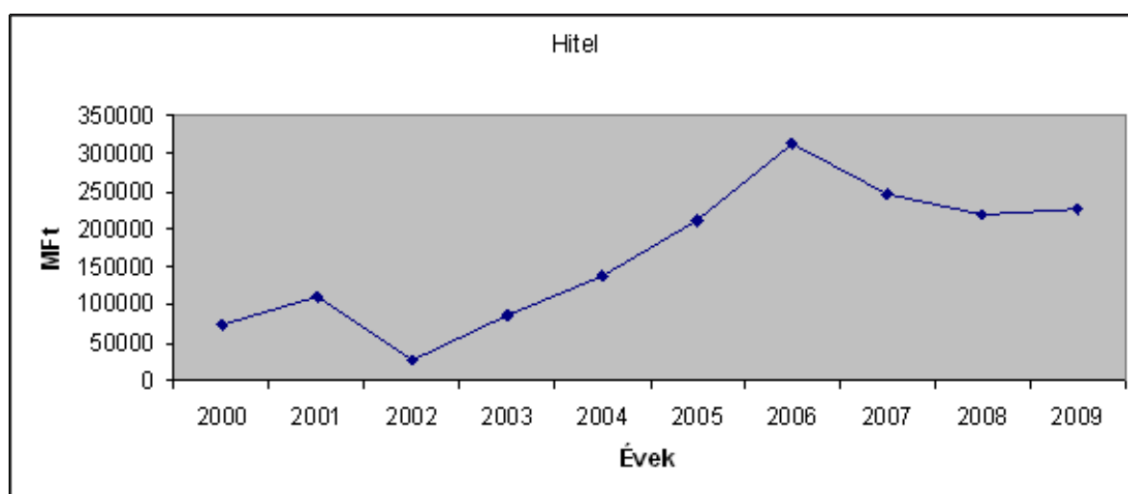
A kezelt vagyon 2006-ig folyamatosan nő, majd stagnál (5. ábra). Itt is vannak torzító tényezők, a már említett vonalátadás kapcsán a MÁV által kezelt állami vagyon adott része a GySEV ZRT. kezelésébe került 2006 decemberében.



**5. ábra Kezelt állami vagyon alakulása** (Forrás: MÁV éves beszámoló 2000–2009)

#### 4.4.3. Hitelállomány

A hitelállomány legalacsonyabb a 2002-es állami konszolidációt követően volt. 2006-ig évről évre nőtt, majd csökkent a Cargo privatizációjakor, mivel az előleget, majd az árbevétel egy részét is a hitelek csökkentésére fordították. 2009-ben újra emelkedett. (Várhatóan az elkövetkező időszakban is emelkedni fog, mivel a kieső állami támogatást valahogy pótolni kell.) Közben bekövetkezett az ország, és ennek eredményeként a MÁV hitel-visszaminősítése, emiatt hitelképtelenné vált a vállalat (2006), majd a gazdasági világválság (2008) következtében a tervezett kötvénykibocsátások meghiúsultak. Mindez magával vonta a tervezett felújítások, illetve modernizációk elmaradását. Például a Cell-dömölk – Győr vasútvonal villamosítását, továbbá a Szombathely – Nagykanizsa vonal villamosítását és modernizációját.



**6. ábra Hitelállomány alakulása** (Forrás: MÁV éves beszámoló 2000–2009)

#### 4.4.4. Költségvetési támogatás

A költségvetési támogatás mértéke 2000 és 2005 között kisebb ingadozásokkal állandó (7. ábra).

2006–2007-ben kapott a MÁV nagyobb tőkeinjekciót – a információk szerint a MÁV Cargo kistafrungozására –, azonban a támogatás később sem csökkent alacsonyabb szintre, sőt tovább emelkedett.

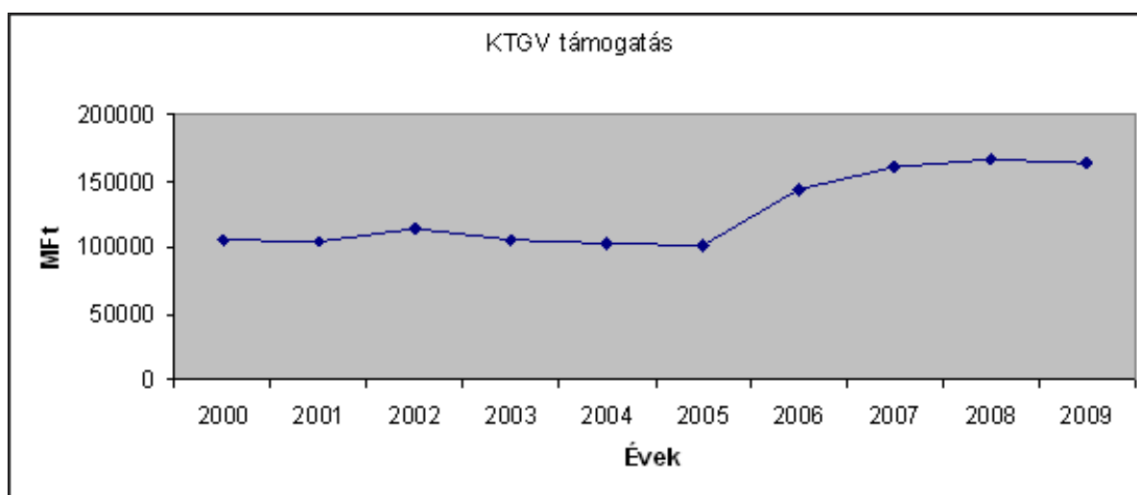
A költségvetési támogatás több részből tevődik össze:

- személyszállítás fogyasztói árkiegészítés,
- jövedéki adó visszatérítés,
- termelői ártámogatás, (Közszolgáltatói költségtérítés.)
- személyszállítási bevételkiesést pótló támogatás,
- rendkívüli károk megtérítése (árvíz, belvíz stb.)
- beruházási támogatás,
- egyéb támogatás.

A költségvetési támogatások is kérdésesek. Nehéz eldönteni, hogy a pályafenntartásra fordított összeg költségvetési támogatás-e, vagy az állami vagyon fenntartásának költsége. Hiszen a pálya az állam tulajdona.

2010-ben például a pályafenntartásra, –javításra 0 Ft-ot tervezett a költségvetés.

A 2010-ben felálló új kormányzat 23.000 millió Ft-ot biztosított erre a célra, és 10.000 millió Ft hitelhez nyújt kezességet. (Völlner,2010)<sup>10</sup>

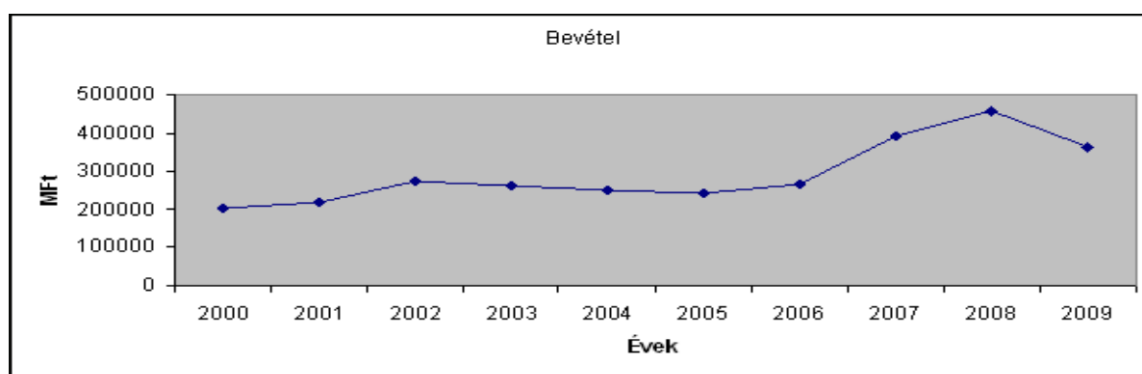


7. ábra A költségvetési támogatás alakulása (Forrás: MÁV éves beszámoló 2000–2009)

<sup>10</sup> Vasúti Közlekedési Konferencia, Budapest, 2010. 10. 19.

#### 4.4.5. Bevételek

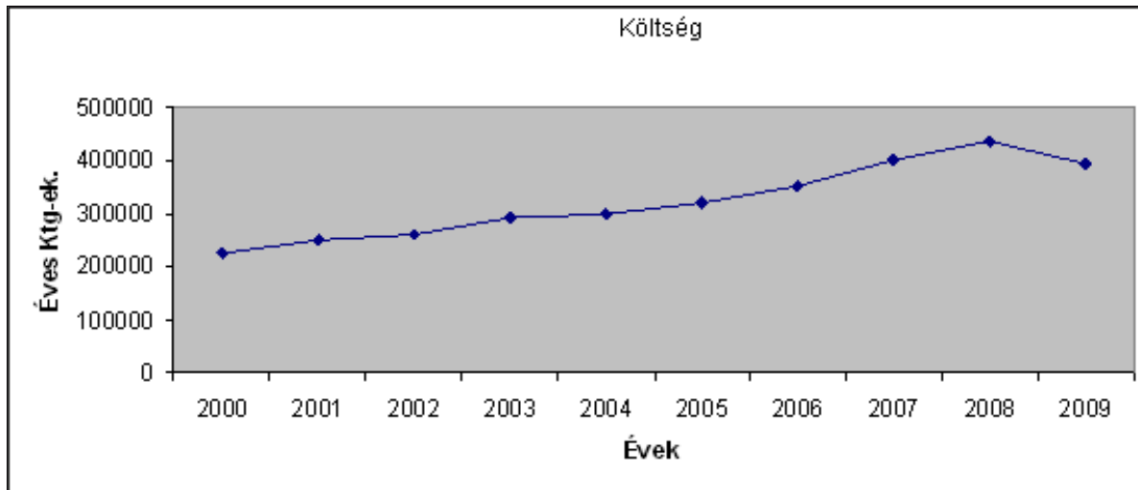
A bevételek (8. ábra) 2007–2008-ban a Cargo privatizációja miatt kiugróan magasak (előleg: 2007, kifizetés: 2008). A 2007-es mellékvonali forgalomszolgáltatási szüneteltetéshez kapcsolódva az illetékes minisztérium (Gazdasági és Közlekedési Minisztérium) egy „versenysemleges” árrendszert dolgozott ki, azaz a volánok árképzését és a vasúti árképzést egységesítették. (Ez, mivel nincs tiszta versenyhelyzet – a vasút eleve hátrányban van –, további versenyhátrányt okozott a kötött pályás közlekedés részére.) Ennek az árképzésnek a következtében átlagosan 30 százalékos árnövekedés következett be a vasúti közlekedésben, miközben az éves infláció az előző évben 3,9 százalék volt. Ez a forgalom drasztikus csökkenését okozta a vizsgált időszakban.



8. ábra A bevételek alakulása (Forrás MÁV éves beszámoló 2000–2009)

#### 4.4.6. Költségek

A költségek 2000-től folyamatosan nőttek, miközben minden évben hatékonyságnövelő intézkedések történtek (9. ábra). Létszámleépítések, BPR program. 2008-ban teljesen visszafogták a ráfordításokat, a szükséges karbantartásokat leállították. 2009-ben a tervezett költségek 10 százalékának zárolását rendelte el az akkori vezérigazgató, miközben a tervek is eleve 20 százalékos megtakarítással számoltak. Az intézkedések eredményeként a minimális szolgáltatás sem teljesült. A beruházások leálltak, a szükséges eszközbeszerzés és infrastrukturális beruházás meg sem közelítette az amortizáció mértékét. A MÁV működésének határához érkezett. Lehet a költségeket visszafogni egy ideig, de hosszú távon ez sokkal többbe kerül, mint a szükséges források biztosítása. A létszámot olyan mértékben csökkentették (a külső, médiában folyó kommunikációval ellentétben), hogy az az alaptevékenységet veszélyeztette. 2009 végén is jelentős leépítéseket hajtottak végre a szolgáltatási területen. (A területi kommunikációs munkatársak felét, a Területi Képviseletek munkatársainak harmadát építették le, és megkezdték a területi humánszolgáltató központok bezárását.) Az infrastruktúra és a gördülőállomány amortizációja következtében a működéshez szükséges eszközök sem állnak rendelkezésre.



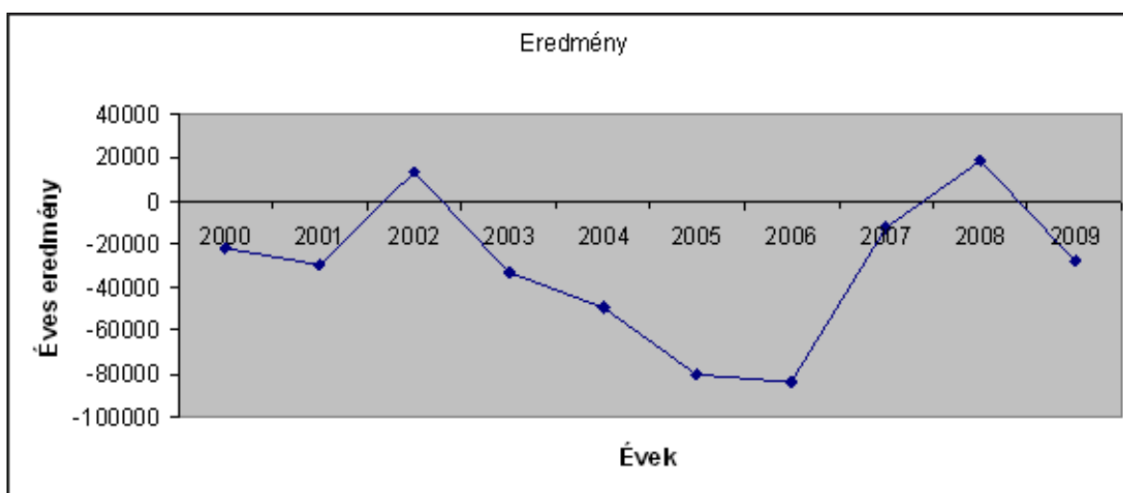
**9. ábra A költségek alakulása** (Forrás: MÁV éves beszámoló 2000–2009)

#### 4.4.7. Vállalkozási eredmény alakulása

Az eredmény hektikusan változik, de inkább negatív, ami a kiszámíthatatlan gazdasági és társadalmi háttérre utal (10. ábra).

Az első két évben negatív, majd 2002-ben a konszolidációhoz kapcsolódva nyereséget termel.

2003-tól 2006-ig rohamosan nő a veszteség, ami nem csoda, hiszen az Állami Számvevőszék 2006. májusi jelentése szerint „az állam nem fizeti ki a megrendelt szolgáltatások ellenértékét”. (Érdekesség a gazdálkodás felfogására, hogy a 2006-os vonalátadáshoz kapcsolódó belső vizsgálat kimutatta, hogy az eszközök átadása nyereséget jelent a MÁV-nak, mivel a veszteséget csökkenti.) 2007-ben a veszteség csökken, majd 2008-ban megint nyereséget mutatnak ki, ami egyértelműen a Cargo privatizációjához kapcsolódik. Ezt jelzi, hogy az egyszeri kiugróan magas bevétel után 2009-ben újra veszteséggé vált a vállalat. (Bár a tervezett veszteségnek csak a fele jelentkezett.)



**10. ábra Az eredmény alakulása** (Forrás: MÁV éves beszámoló 2000–2009.)



#### 4.5. A MÁV GAZDASÁGI TELJESÍTMÉNYEINEK STATISZTIKAI EREDMÉNYEI<sup>11</sup>

A saját vagyon a 2000. évihez képest (292.298 millió Ft-ról) 2009 végén (260.166 millió Ft-ra), több mint 12 százalékkal folyó áron 32.132 millió Ft-tal csökkent. (Danka, 2010)

A kezelt (kincstári) vagyon a 2000. évi 272.723 millió Ft-ról 2009 végén 370.428 millió Ft-ra, több mint 35 százalékkal, 97.705 millió Ft-tal nőtt, elsősorban az EU-s forrásokból finanszírozott pályaeépítési munkák következtében (amelyeket szinte kizárólag a nemzetközi korridorok fejlesztésére fordítottak).

A hitelállomány ebben az időszakban (74.763 millió Ft-ról 314.068 millió Ft-ra) 320 százalékkal, 239.305 millió Ft-tal nőtt; annak ellenére, hogy a Cargo privatizációjának 100.000 millió Ft-os bevétele (2007–2008) működésre és a hiteltörlesztésekre fordítódott. E miatt a statisztikai elemzésből az adott éveket a torzító hatások következtében ki kellett zárni.

A bevételek a vizsgált időszakban (204.493 millió Ft-ról 364.805 millió Ft-ra) 78 százalékkal, 160.312 millió Ft-tal nőttek a többszörös, az inflációt meghaladó áremelések, illetve az ebben az időszakra számított 80 százalékos összesített infláció ellenére (KSH: Magyar statisztikai évkönyv 2010,2011). Ebből feltételezhető, hogy az igénybevétel is csökkent. (Ezt az utasszám felmérések is alátámasztják.)

A költségek (226.705 millió Ft-ról 437.299 millió Ft-ra) 93 százalékkal, azaz 210.594 millió Ft-tal nőttek 2000 és 2008 között. Az utána következő év torzított eredményeket tartalmaz, amiknek értékét szintén ki kellett zárni az elemzésekből. A torzítás oka a vizsgálatnál részletesen tárgyalásra került.

Az eredmény (a 2000. évi 22.212 millió Ft-ról a 2009. évi 27.909 millió Ft-ra) 5.697 millió Ft-tal romlott. A leírtaknak megfelelően – az elemzés alapján – a vizsgált időszakban jelentős hatékonyságromlás következett be. A MÁV gazdasági helyzetét a vizsgált időszakban jelentősen rontotta továbbá az:

- hogy a szolgáltatásainak igénybevétele jelentősen csökkent. Személyszállítás esetén ez utasfőben 9 százalékos, utaskiló méterben 17 százalékos csökkenés. Az áru fuvarozásnál 41 százalékos csökkenés következett be. (MÁV csoport stratégia, 2011)
- nem tervezhetőek az állami támogatások ütemei. (Személyszállításhoz kapcsolódó költségtérítések, pályaműködtetés költségtérítése, beruházásokhoz kapcsolódó juttatások.)

<sup>11</sup> A fejezet Danka Lajos (2010): A MÁV hatékonyságjavító intézkedéseinek hatásvizsgálata című tanulmány alapján készült.

- a vállalat gazdálkodására jellemző ugyanakkor, hogy a tulajdonos a juttatott támogatásokhoz kapcsolódva nehezen tudja nyomon követni a források felhasználását, illetve eredményességét.

A mélyinterjúban részt vevő egyik vezető ezt úgy fogalmazta meg, hogy a MÁV üzemeltetéséhez kevés pénzt kapunk, de azt is rosszul használjuk fel.

## 5. ERŐSSÉGEK, GYENGESÉGEK, LEHETŐSÉGEK, FENYEGETÉSEK ELEMZÉSE (SWOT ANALÍZIS)

A SWOT elemzés saját vizsgálatok és megfontolások alapján készült, ami a megállapításokra is vonatkozik. Hatévnyi kutatás és vezetői tapasztalat eredményét tükrözi az alábbi táblázat, és a következő fejezetekben a megállapítások részletesebb kifejtése.

### 6. táblázat SWOT matrix

<b>Erősségek:</b>	<b>Gyengeségek:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Földrajzi helyzet</li> <li>– Az egész országot behálózó infrastruktúra</li> <li>– Képzett kiszolgáló bázis és háttérhálózat</li> <li>– Intermodális csatlakozási pontok</li> <li>– Társadalmi beágyazottság</li> <li>– Történelmi hagyományok</li> <li>– Kiterjedt társadalmi kapcsolatrendszer</li> <li>– Jól képzett, begyakorlott és elkötelezett munkaerő</li> <li>– A közlekedésbiztonság magas szintje</li> <li>– Környezetkímélő közlekedési mód</li> <li>– Jól kiépített számítástechnikai és telekommunikációs háttér</li> <li>– Jól kiépített, kipróbált információáramlási csatornák</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elavult infrastruktúra</li> <li>– Elavult járműpark</li> <li>– Kihasztnátlan kapacitások</li> <li>– Szétzilált vezetői és szervezeti struktúra</li> <li>– Megnyúlt döntési út</li> <li>– Rugalmatlan szervezet és működés</li> <li>– Következtelen stratégia</li> <li>– Túlzó adminisztráció</li> <li>– Erős munkavállalói érdekérvényesítő képesség</li> <li>– Alacsony tőkeellátottság</li> <li>– Magas fix költségek</li> <li>– Alacsony költségérzékenység</li> <li>– Gyenge üzleti szemlélet</li> <li>– Gyenge lobbierő</li> <li>– Alacsony kiszolgálási színvonal</li> <li>– Kedvezőtlen kép az utazóközönségben a MÁV szolgáltatásaival szemben</li> </ul>
<b>Lehetőségek:</b>	<b>Fenyegetések:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Az Európai Unió támogatása a vasúti közlekedés irányában (Pozitív diszkrimináció.)</li> <li>– A magyar kormány támogatása a többi közlekedési ágazattal szemben (Pozitív diszkrimináció.)</li> <li>– A lakosság környezettudatossá válása</li> <li>– A közlekedési anomáliák törvényszerű növekedése</li> <li>– A mobilitási és szállítási igények növekedése</li> <li>– A közlekedési intermodalitás jelentőségének előtérbe kerülése</li> <li>– A jelentős ingatlanvagyon hasznosítása</li> <li>– A versenyfeltételek javulása</li> <li>– Az energia- és nyersanyagárak várható növekedése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kiszámíthatatlan gazdasági környezet</li> <li>– Versenyhátrány a közúttal szemben</li> <li>– Mérethátrány a többi európai vasúttársasággal szemben</li> <li>– A fejlesztések elmaradása</li> <li>– A közúti és egyéni közlekedés további térnyerése</li> <li>– Európai Unió verseny erőltetése</li> <li>– Európai Unió szabályainak és előírásainak szigorodása</li> <li>– További területvesztés a Volánokkal és a GySEV-vel szemben</li> <li>– Az alternatív vasúti irányok erősödése</li> <li>– Függés a mindenkori kormányzat politikai céljaitól</li> </ul>

Forrás: Saját összeállítás

## 5.1. ERŐSSÉGEK

### Földrajzi helyzet

Az ország adottságaiból következik, hogy az Európai tranzit utak metszéspontjában lévő vasúti hálózatot használja és ellenőrzi a MÁV. Itt keresztezi egymást az északnyugatról délkeletre és a délnyugatról északkeletre tartó vasúti és közúti hálózat.

### Az egész országot behálózó infrastruktúra

Az erőteljes és erőltetett XIX. századi vasútépítési hullám következtében az ország összes nagyobb települése elérhető vasúton. Magyarország vasúthálózata a többi európai államéhoz képest a sűrűbbek közé tartozik. Bár ezt a szakemberek többsége a jobb természeti adottságoknak és a központi elhelyezkedésnek tulajdonítja. De szükség volt hozzá elődeink áldozatvállalására is, ezért van felelősségünk abban, hogy ezt a lehetőséget kihasználjuk, és helyzetünket tovább javítsuk.

### Kiépült kiszolgáló bázis és háttérhálózat

A személyszállító és tehervonatok kiszolgálásához szükséges háttérbázisokat mindenhol kiépítették: a javító és karbantartó telepeket, fűtőházakat, raktárakat, üzemanyag kuttakat, felvételi épületeket, munkásszállókat és MÁV laktanyákat. Országosan létrehozták az egészségügyi szolgáltatások hálózatát, kulturális és sportlétesítményeket, üdülőket és oktatóközpontokat.

### Intermodális csatlakozási pontok

Még a MÁV-AUT-os időszakban kialakították a buszos szállításra való átszállás lehetőségét, akár a távolsági, akár a helyi járatok esetében. Kerékpártározókat és taxiállomásokat építettek a vasútállomások közelében.

### Társadalmi beágyazottság

A lakosság nagy részének van kötődése a vasúthoz. Mivel a rendszerváltásig több mint 120 000 foglalkoztatottal az ország legnagyobb foglalkoztatója volt a MÁV, mindenkinek van valamilyen családi kötődése a vasúttársasághoz. Valaki biztos, hogy dolgozott a rokonok közül a vasútnál.

### Történelmi hagyományok

A több mint 160 éves társaság, bár állandó átalakításon ment keresztül, azonban ez alatt az idő alatt kialakított egy vállalati kultúrát, aminek jelentőségét még a mai napig sem tudták lerombolni a rendszerváltó kormányok, bár mindent elkövettek ennek érdeké-

ben. A történelmi hagyományok példát mutatnak a jelenlegi vasutasoknak hűségből, engedelmességből és elkötelezettségből. Az első és második világháború alatt a vasútüzem fenntartása rendkívüli teljesítményt és helytállást várt el a vasutasoktól, amivel példát adtak az elkövetkező generációknak.

### **Kiterjedt társadalmi kapcsolatrendszer**

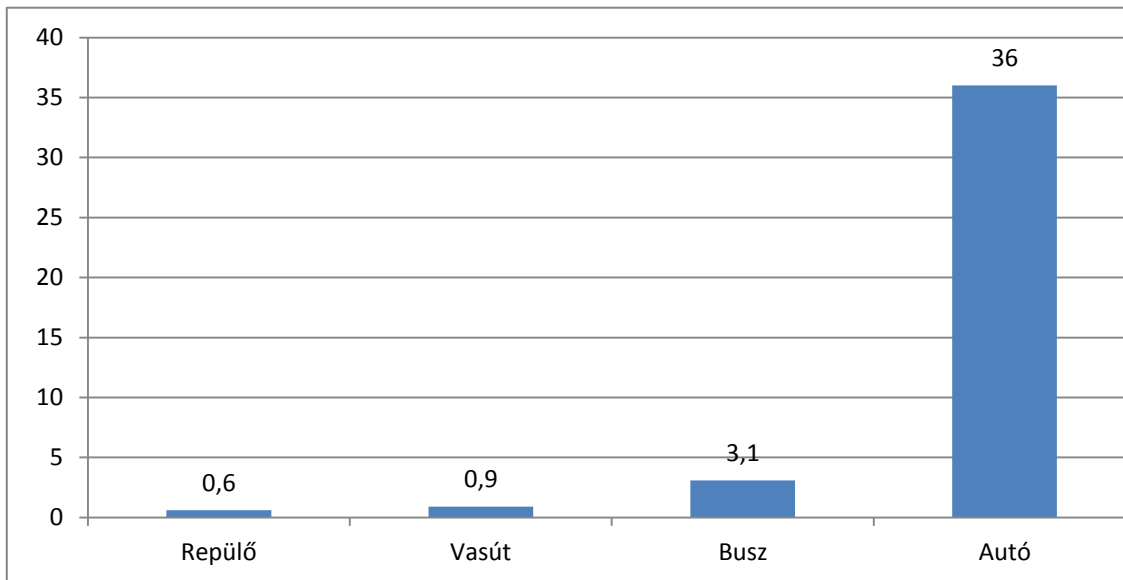
A történelmi fejlődés eredményeként napi munkakapcsolat alakult ki a különböző feladatot ellátó szervezetekkel. Ezek: tűzoltóság, rendőrség, katonaság, polgári védelem, mentők, kórházak, határőrség, egyházak és társadalmi szervezetek, pártok, önkormányzatok, egyetemek és oktatási intézmények, sportegyesületek és a média szereplői. Területi vezetői (igazgatói) egyenrangú partnerei voltak a megyék és a megyei szervezetek vezetőinek, továbbá a vállalatok vezérigazgatóinak.

### **Jól képzett, begyakorlott és elkötelezett munkaerő**

A fejlődés során a közlekedési kormányzat és a vasút vezetése is nagy figyelmet fordított a dolgozók folyamatos képzésére, speciális tudásuk szélesítésére és az előmeneteli rendszer kialakítására. Így a leépítések ellenére is rendelkezésre áll a szükséges szakembergárda, bár az kérdéses, hogy a megfelelő minőségben és mennyiségben-e. A szakmai továbbképzés elvégzésére képes szervezet még megvan. (Oktatási központok, tisztképző.)

### **A közlekedésbiztonság magas szintje**

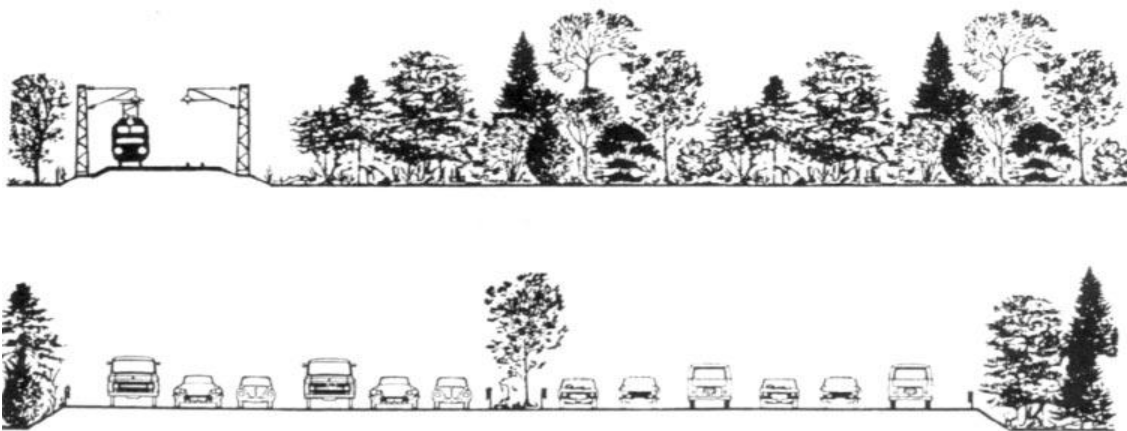
A közlekedési balesetek a közúti balesetekhez képest ritkák az elszeparált közlekedés, a kiépített biztosítóberendezések, a jól képzett mozdonyvezetői állomány, valamint a szigorúan leszabályozott és ellenőrzött működési rendszer eredményeként. Ennek hatása a jelentős balesetből származó költségkülönbség a vasút javára. (Lásd: 11. ábra.) A biztosító berendezéseket a közút és a vasút találkozásánál a MÁV létesíti, tartja karban és kezeli. Ez jelentős többletkiadást jelent a közúttal szemben, viszont előnye ennek az állapotnak, hogy egy irányítás alatt vannak a biztosító berendezések, így az egyik közlekedési rendszert hatékonyan zárja el a másikkal szemben. Gyengesége, hogy a legnagyobb veszélyt, az emberi tévedést nem zárja ki, ebből következik, hogy a magas fokú biztonság ellenére több közérdeklődésre számot tartó baleset következhetett be. Ennek következménye, hogy a vasúti balesetek elrettentő hatást gyakorolnak a lakosságra.



**11. ábra A balesetek átlagos költségei az EU-ban (€/1000 utaskilóméter)** (Forrás: Levegő munkacsoport, 2002.)

### Környezetkímélő közlekedési mód

A kötött pályás infrastruktúra területigénye ugyanarra az átbocsátó kapacitásra töredéke a közútinak (12. ábra). Az utasfőre jutó károsanyag kibocsátás is kisebb, főleg villamos vontatás esetén. Az úgynevezett extárnális hatások sokkal kisebbek, mint a légi és a közúti szállításnál.



**12. ábra Területfoglalás azonos szállítási teljesítmény esetén** (Forrás: Levegő munkacsoport, 2002.)

### Jól kiépített számítástechnikai és telekommunikációs háttér

A MÁV megalapítása óta nagy jelentőséggel bírt a kor színvonalához képest modern kommunikációs csatornák kiépítése és működtetése. A távirókészüléktől a telefaxon keresztül a belső telefonhálózattal. (A vasút működésének létrejötté óta alapfeltétele volt az állomások közötti gyors és pontos kommunikáció.) A rendszerváltásig ez volt a legvéde-  
tebb kommunikációs csatorna a katonai után. A vasút történetében az 1990-es gazdasági és politikai váltással törés következett be. Egészen addig a kommunikációs technológiá-  
82

ban a civil szféra előtt járt a MÁV, azóta pedig még a lépéstartás is gondot jelent. (Vannak olyan, nem is kicsi, városi állomások, ahol nincs számítógép, illetve internet.) A MÁV-nak kiépült saját belső telefonrendszere volt – és van jelenleg is –, a postaitól, a MATÁV-tól, illetve a T-Home-tól függetlenül, de azokra rákapcsolhatóan. A vasúti vezetők igyekeztek ugyan ezt a lépéselőnyt fenntartani, ezért elsőként hozták létre a MÁV informatikai hátterének kiépítésére és fenntartására a számítástechnikai részleget: a későbbi MÁV Informatikát. Azonban ezt az előnyt fokozatosan elvesztette a vasúttársaság, mivel a kormányok számára a vasúti közlekedés fenntartásának szempontjából nem volt jelentősége, és a források beszűkülésével a MÁV maga nem tudta helyzeti előnyét megtartani.

### **Jól kiépített, kipróbált információáramlási csatornák**

A történelmi fejlődés szükségessé tette a kommunikációs csatornák leszállóvezeték és az elérhetőségek folyamatos nyilvántartását, valamint frissítését. A belső kommunikációs hálózat lehetővé tette, hogy a szolgálati út betartása mellett a legutolsó pályamunkás jelzései is eljussanak a vezérigazgatóig. Bár a központi szakági vezetők végig azon dolgoztak, hogy ezeket a csatornákat ellenőrizni tudják, a területi igazgatók megszüntetéséig ezek a csatornák éltek és lehetőséget biztosítottak a kapcsolattartásra a területek és a MÁV vezetése között.

## **5.2. GYENGESÉGEK**

### **Elavult infrastruktúra**

Mint már előbb írtam, a vasúti infrastruktúra sem az előre tervezett élettartamnak, sem a szakmai, sem az európai elvárásoknak nem felel meg. Életkora messze meghaladja nemcsak az élvonalbeli vasúttársaságok vasútvonalainak korát, hanem még a volt szocialista államokét is. A mellékvonali hálózat még rosszabb állapotban van. Ezek a vonalak általában helyi érdekű vasútként épültek alacsony sebességre és kiszolgálási színvonalra, általában helyi kezdeményezésre és forrásokból. Megépítésük óta pedig állapotuk csak romlott.

A hálózaton sok, a világháború idején beépített provizorium található, amelyeknek cseréje azóta sem történt meg. A megengedett sebesség a legritkább esetben éri el a 80 km/h-t, inkább 40-60km/h, ez a fejlett nyugati vasúttársaságok esetében 100-120 km/h. Nem ritkák a lassújelek (sebességkorlátozások). Ha a mellékvonal valamilyen okból felújításra került, például önkormányzati vagy politikai nyomásra, a cél az eredeti állapot (sebesség, színvonal) helyreállítása volt, nem a sebesség emelése a fejlettebb vasutak

színvonalára. A karbantartásokhoz pedig a magasabb színvonalba tartozó vonalaktól visszanyert (kibontott), anyagot használtak fel. A fővonalak sincsenek jobb állapotban. Miközben az Európai Unió boldogabb felén épülnek a nagysebességű vasútvonalak, és a teherforgalom számára külön 200 km/h-s pályákat építenek, addig nálunk a leggyorsabb vasútvonal a Budapest–Hegyeshalom, és ez is – egyedülként az országban – csak 160km/h-ra alkalmas. Az ország vasúti hálózatán található lassújelek magas száma a menetidőt jelentősen megnöveli, a karbantartások és átépítések elmaradása pedig a pontosság és kiszámíthatóság csökkenésével rontja a kiszolgálás minőségét.

A vasútvonalak, illetve a kiszolgáló infrastruktúra túlméretezett az elmúlt évek igénybevétel csökkenése miatt. Ennek a plusz hálózatnak (iparvágányok állomási vonalhálózata, fűtőházak) a leépítésére nincs pénzügyi háttere a MÁV-nak, mivel erre nem kap állami forrást, a szolgáltatás áraiban pedig nem tudja érvényesíteni jogos költségként. A hálózat bővítése kizárólag EU-s forrásból történik, és ezt eddig csak a pálya építésére lehetett fordítani. Az épületek általában leromlott állapotúak, nem alkalmasak XXI. századi színvonalú kiszolgálásra. Ezek az épületek a mellékvonalon többek között azért is mennek tönkre, mert a kiszolgáló személyzetet megszüntették, nincs, aki karban tartsa, illetve a környezetüket gondozza. A szolgálati lakások a mellékvonalakon kiürülnek, ezen ingatlanok értékesítésétől pedig ódzkodik a MÁV Sok esetben pedig megvásárolnák az önkormányzatok, azonban az értékesítés után az azt megvásárló lakók, a gyakorlat szerint egyből perlik kártérítésért a vasúttársaságot a zaj és a rezgés miatt, így ezek a lakások is az enyészet sorsára jutnak. A fővonalon található épületek hasznosítása vagy szolgáltató központtá alakítása előtt jelentős akadály a felújítás hiánya. Az épületek elhanyagoltsága pedig taszítja az utasokat és a megrendelőket.

### **Elavult járműpark**

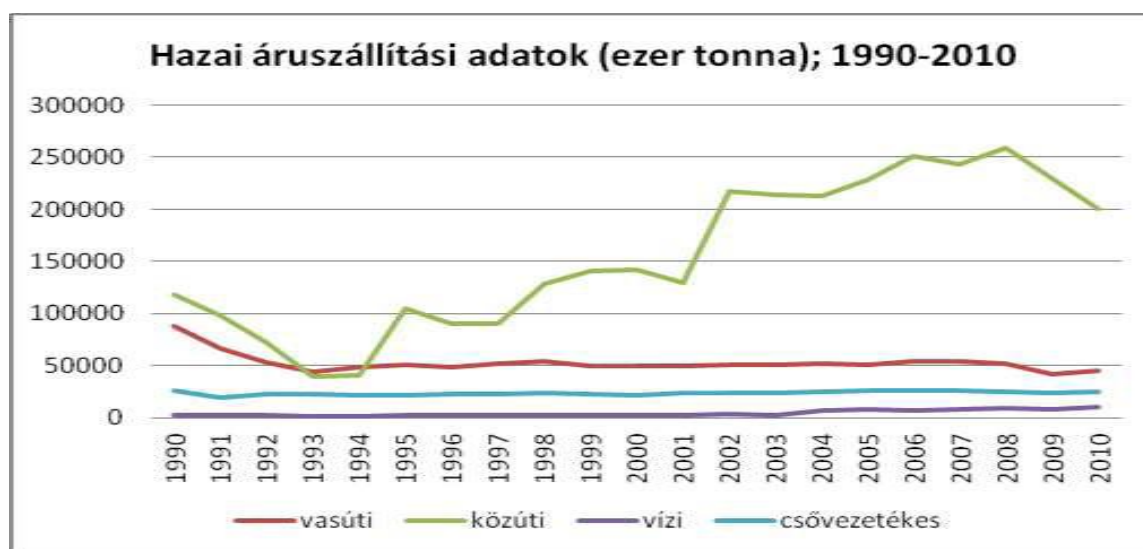
Már a rendszerváltás előtti időszakra jellemző volt, hogy új eszköz beszerzésére szinte nem került sor. A kieső, leamortizálódott mozdonyok és kocsik pótlására általában használt eszközök vásárlását, illetve a régiek felújítását választotta a mindenkor vasúti vezetés. Ennek eredménye az eszközök magas életkora és megbízhatatlansága; a karbantartási idők megnyújtása és az egyre többször előforduló túlfutás engedélyezése pedig tovább rontott ezen a helyzeten. A TMK (tervszerű megelőző karbantartás) ciklusidők megnövekedése ellentmond minden ésszerű mérnöki szabálynak. A fent leírtaknak automatikus velejárója a szolgáltatások csökkenése. Például a postai szolgáltatások ellátását végző pakli-kocsik amortizációjának, illetve leselejteződésének következményeként nem újak beszerzéséről döntöttek, hanem megszüntették a poggyász- és postaszállítási kötelezettséget. (A régiek felújítása pedig már nem érte meg, a magas megbízhatatlanság és a hatósági



eljárások magas költségei miatt). A másik példa az étkezőkocsiké. Mivel nem szereznek be új étkezőkocsikat, a MÁV állománya elöregedett. A viszonylag nagy sebességet bíró IC kocsik szerelvényeibe besorozott öreg étkezőkocsik hamar, egy-két út alatt tönkrementek. A két kocs közötti technikai különbségek (tárcsafék, tuskófék) tovább növelték a meghibásodásokat. A megoldás ebben az esetben sem a jelentős többletberuházást kívánó, igényes kocsik beszerzése, hanem az étkezési szolgáltatási kötelezettség megszüntetése, miniszteri utasítással. Így jelenleg a Nyugat-Magyarországon közlekedő IC-ken nincs étkezési lehetőség.

### Kihasználatlan kapacitások

A vasúti szállítási igények csökkenésével kapacitások szabadultak fel, ezek fenntartása pluszforrásokat köt le, azonban leépítésük még többbe kerül. Az infrastruktúrában ez felesleges elemek meglétét jelenti, amelyek felszabadítása új lehetőséget teremt a rendelkezésre álló források hasznosításával. Ugyanakkor az infrastruktúra plusz elemeinek felszabadulásához kapcsolódó költségeket növeli a különböző hatósági engedélyek és adminisztrációs terhek ára. Az amortizáción keresztül az eszközpark többletelemei kikerülnek a rendszerből. Jelenleg inkább kapacitáshiány jellemzi a MÁV-ot ezen a területen, amit a források hiánya okoz.



13. ábra Hazai áruszállítás alakulása (Forrás: Nemzeti Közlekedési stratégia (2012))

### Szétzilált vezetői és szervezeti struktúra

A szervezeti átalakítás az eredetileg organikusán működő struktúrát darabjaira szedte. Hatása olyan, mint amikor az ember kezét amputálják, és utána csodálkoznak, hogy a levágott szerv nem működik a többi rész nélkül. A területek vezetői szintjei nem hozhat-

nak önálló döntéseket, a hatásköröket központosították. Az azonos szinten lévő területi vezetőknek a központból kell döntésre várniuk, sokszor olyan kérdésekben, amelyek csak helyi szinten érdekesek. Ennek eredményeként megnyúltak a döntési utak és idők. A helyi döntési szervezeteket úgy építették át (létszám racionalizálása), hogy most már nem is alkalmasak a döntések előkészítésére és meghozatalára. A különálló szakágakat, majd vállalatokat ráadásul úgy szervezték át, hogy területeik sem fedik egymást, ez ellehetlenítette a helyi egyeztetést.

Mint írtam, a MÁV-Start három személyszállítási szolgáltató központot hozott létre a szombathelyi igazgatóság területén, amelyek átnyúltak más igazgatóságokhoz. Ezek az intézkedések még rosszabb helyzetbe hozták a helyi irányítást, hiszen különálló döntési szinteknek kellett volna működésben tartani a rendszert. Végső tördőfésként az utolsó egyeztetésre képes szervezeteket, az igazgatóságok jogutódaiként működő Területi Képviseleteket előbb ellehetlenítették (hatáskör elvonások), majd leépítették (drasztikus létszám racionalizálás), s végül megszüntették. Ez a folyamat függetlenül ment végbe a „vasutat szerető”, illetve a „vasutat nem szerető” kormányoktól. Közben a Budapesten lévő (hivatalosan vezérigazgatói hatáskörrel korlátozottan rendelkező) vezérigazgatóság személyi állománya a többszörösére duzzadt. Szarvas vezérigazgató úr a vasúti ügyeket vizsgáló parlamenti bizottság kérdésére, hogy mikor költöznek vissza az Andrássy úti vezérigazgatóságra, azt válaszolta, hogy azért nem költöznek vissza, mert nem férnek el. (A kiköltözéskor még velük volt a MÁV-Start, a MÁV Cargo, a Gépészet és a Trakció teljes vezetői állománya, valamint a Humán irányító szervezet is. Ezeket szétszórták különböző budapesti irodákba, ennek ellenére nem tudna a szűk MÁV vezérigazgatóság visszaköltözni, mert nem férnek el a régi épületben.)

### **Rugalmatlan szervezet és működés**

Az előzőekben leírt szervezeti átalakítás hatására a vasút döntési szintjei egyre messzebbre kerültek a problémák keletkezési helyétől. Nem tudnak rögtön reagálni a változásokra. Amúgy is gyakran éri az a vád a MÁV-ot, hogy nagy, tehetetlen szervezet, de ez a helyzet tovább romlott a szervezet átalakításával. A megrendelők (önkormányzatok, vasúti operátorok) és a szolgáltató közé újabb szervezeteket ékeltek (KTI regionális közlekedésszervező irodái, pályakapacitás-elosztó), amelyek ezt a rugalmatlanságot tovább növelték. Az utóbbi évek kézi vállalatirányításra áttért minisztériumi rendszere sem javította a helyzetet. A centralizáció ilyen szintű elharapózása lehetetlenné tesz mindenféle rugalmasságot. Ez a rendszer egyre nagyobb versenyhátrányt jelent a vasúttársaságnak a közúttal szemben.

## **Következetlen stratégia**

A magyar közmondás szerint az ostoba és lusta embernél egy kártékonyabb van, az ostoba és szorgalmas. Ő ugyanis szorgalmasan végzi kártékony munkáját, míg a lusta legalább nem okoz akkora kárt. Az interjú során megszólított vasúti vezetők ezt az igazságot eléggé megtapasztalhatták az általuk ismertetett történetek alapján. Minden újabb vezető nagy elánnal állt neki a MÁV átszervezésének. Először átvilágították a vállalatot külső szakértő cégekkel, akik sem a technológiai folyamatokat, sem az összefüggéseket nem ismerték. Az indok általában az volt, hogy nem kötődnek a szervezethez, így nem befolyásolja szemléletüket a vasutas látásmód. Majd javaslatot kértek egy másik külsős csapatól, amelynek tagjai a versenyszférában működő cégekben szereztek gyakorlatot, így azokat a szabályokat ismerték, amik a szabad verseny körülményei között működtek. Letettek az asztalra méregdrágán egy tanulmányt, majd a felelősség terhe nélkül abban a tudatban távoztak, hogy megint milyen jól dolgoztak. Amikor aztán a bevezetett intézkedések negatív hatásai éreztetni kezdték eredményeiket, már nem lehetett megtalálni sem az okokat, sem a felelősöket. A menedzsment pedig vagy vad korrekcióba kezdett, ami tovább rontotta a helyzetet, vagy a lovak közé dobott gyeplővel próbálta kinyújtani azt az időt, amikor majd megbízói észreveszik, hogy mi történt, és eltávolítják őket, hogy átadják a helyet az újabb kísérletező kedvű fiúknak. (Közben jelentős pénzeket téve zsebre.) Ezt a helyzetet nagyon jól ki tudta használni saját céljaira a második vonalban meghúzó-dó, szakértőinek mondott vezetés, amely igyekezett az információkat szűrten adagolni a felettesnek, ezzel téve nélkülözhetetlenné magát a számára.

A pályavasúti vezetés elérte, hogy minden információ rajta fusson keresztül, így a vezérigazgató csak tőle juthatott információhoz. (Ugyanúgy a pályavasúti vezérigazgató-helyettesnek jelentett a Területi Képviselői Igazgatója, mint a Pályavasút Csomóponti Központ vezetője.) Tovább rontotta a helyzetet egy-egy változó kormány, változó koncepciója. Bár a két cikluson átnyúló kormányzati szerep során az alapstratégia nem változott. Ez pedig a szabad versenybe vetett töretlen hit. (Mármint, hogy ez megoldja a szolgáltatás színvonalának emelkedését, illetve a jegyárak, valamint a szállítási költségek csökkenését.) Egyre inkább bebizonyosodott, hogy ez nem váltja be a hozzá fűzött reményeket. A következő ciklus egy korrekcióval kezdődött, ami aztán megfeneklett a háttérben a mai napig hatékonyan dolgozó minisztériumi apparátuson, amelynek szemléletmódja semmit sem változott, sokszor még a személyek sem.

## **Túlzó adminisztráció**

Az előzőekben leírt rendszer hatékonyságát nagyban rontotta az elburjánzó bürokrácia, amely a túlzott centralizáció automatikus eredménye, hiszen csak ez támaszthatta alá a kialakult struktúrát. Ez az adminisztráció ott koncentrálódik, ahol a döntési központ található, ennek eredménye a vezérigazgatóság létszámának látványos felduzzadása, és érzékelhető a vidéki adminisztráció és vezetői állomány leépülése. A központi bürokrácia megerősödése hatalmas terhet jelent a vasúttársaság számára, hiszen tovább növelte az előzően leírt problémákat.

## **Erős munkavállalói érdekérvényesítő képesség**

Az elmúlt években a vasutasok a különböző kormányok alatti sztrájkokkal bizonyították, hogy egységesen tudnak fellépni, és néhány kulcspozícióban lévő dolgozó (mozdonyvezető) is megbéníthatja az egész kötött pályás közlekedésen keresztül az országot. A veszélyt az jelenti, hogy ezt pár szakszervezeti vezető a saját érdekei (politikai karrier, egyéb előny) érvényesítésére használja fel. A módszert a baloldali politikai pártok előszeretettel használták fel. Tapasztalható volt, hogy egykori, illetve aktív szakszervezeti vezetők jutottak parlamenti helyekhez, vagy épp kormányzati és állami vállalatvezetői pozícióba. Az utóbbi időszakban észrevehető ez a tendencia a másik oldalon is, bár nem ennyire látványosan.

## **Alacsony tőkeellátottság**

A MÁV már RT-vé alakításakor is küzdött a tőkehiánnyal. Az alapító, a Magyar Állam eszközzapportálással hozta létre a vállalatot. Ennek eredményeként folyamatos forgóeszköz hiánnyal küzdött. Feltőkésítése általában az adósság rendezéssel, illetve átvállalással ment végbe. Az állam állandó forráshiányának következményeként megalakulása óta tevékenysége maradékelven került finanszírozásra. Még az állam tulajdonában lévő infrastruktúra felújítását is a saját maga által felvett kölcsönből, illetve kötvénykibocsátásból finanszírozta – próbálta finanszírozni – a MÁV. Voltak időszakok (2003–2006), amikor csak készpénzért kapott a beszállítóktól árut a magyar állami garanciát a háta mögött tudó vasúttársaság.

## **Magas állandó költségek**

A vasúttársaságoknak általában magas az állandó költségük a nagy értékű eszközszükséglet miatt. Így van ez a MÁV esetében is. Többek között ezzel magyarázható, hogy rövidtávon a vonathálózat racionalizálásával, illetve a kiszolgálás csökkentésével nem csökken a társaság költsége jelentős mértékben, mivel a változó költségek alacsony szint-

je miatt a költségek nem függnék a futási teljesítményektől. (Jelentéktelen a pálya és az eszközök fenntartási költségéhez és amortizációjához képest a kiszolgáló személyzet bére és az üzemanyag ára.)

### **Kis költségérzékenység**

Az előzőekben leírtaknak megfelelően a gazdálkodás során a magas fixköltségek miatt egy-egy intézkedés gazdasági hatása csak hosszú távon mutatkozik meg. Ebből kifolyólag a beruházások, megtakarítások, befektetések hatásai is nehezen érzékelhetők. Az átalakítások, változtatások akár pozitív, akár negatív eredményei is csak hosszú idő után jelentkeznek, így hatásukat is nehéz lemérni. Az összefüggések kiderítése, illetve tisztánlátása is nehezen valósítható meg, hiszen mire egy-egy intézkedés beérne, addigra kismillió egyéb hatás is éri a vizsgált rendszert, és egy ilyen bonyolult organizmus esetén nem lehet megállapítani, hogy az eredmény minek a hatására jött létre. Ráadásul a szervezetet irányító menedzsment nem érdekelt abban, hogy az okok kideríthetők legyenek. Egy-egy kisebb intézkedés – például beruházás vagy karbantartás átütemezése – is jelentősen megváltoztatja az eredményeket, jobban, mint a hatékonyságnövelés vagy a befektetés.

### **Az üzleti szemlélet hiánya**

A kívülről hozott vezetői réteg az esetek zömében jól működő, tőkeerős vállalatoktól érkezett (MOL, Siemens). Nem volt gyakorlata a szűk mozgástérbe beszorított, forráshiányos állami vállalatirányításban. Ezen a területen ugyanazokra a kompetenciákra van szükség, mint a kis magánvállalatoknál. Jó politikai érzék, a kiskapuk megkeresése, ügyeskedés, pénzügyi ritmusérzék, a játékszabályok határainak rugalmasságát érzékelő ösztön. Nem árt, ha a vezető stabil politikai háttérrel és miniszteriális kapcsolatrendszerrel rendelkezik, valamint tisztában van azzal, hogy a politikai ígéreteknek, főleg ha pénzről szólnak, csak kevéssé adhat hitelt. Ezen a területen nem számít az üzleti tudás és ismeret, valamint a pénzügyi és számviteli ismeretek, sőt gátolják a menedzsmentet a szükséges lépések megtételében, mivel elrettennek a kockázatoktól. Ezért buktak meg a legjobb gazdasági szakembereknek tartott menedzserek, akik jól teljesítettek mondjuk az Állami Adósságkezelő vezetői székében. Ugyanakkor az alsó- valamint középvezetői szinteken, ahol szükség lenne rá, kevés a jól képzett, gyakorlattal rendelkező, a területet, a piacot és az üzleti életet ismerő vezető. Ezen a területen a következő időszakban létkérdés lesz a megfelelő szakemberek megszerzése és kinevelése.

## **Gyenge lobbierő**

Míg a közúti lobbierő percről percre erősödik – ahogy egyre nagyobb falatot hasítanak ki az áru- és személyfuvarozási piacból, és ezzel nő a területen a tőkekoncentráció, valamint az alkalmazott dolgozók száma –, addig a vasúti lobbierő a vasutas dolgozók létszámának drasztikus csökkenésével egyre gyengül. Ennek eredménye, hogy a szép szavakkal szemben – vasúti közlekedés támogatása, környezettudatos közlekedés, szennyező fizet elv – a közúti fuvarozás egyre erőteljesebben növeli piaci részesedését. A lobbierő gyengesége tapasztalható a GySEV megerősödése kapcsán is. Az osztrák tulajdonost maga mögött tudó vasúttársaság kormányoktól függetlenül sikeresen nyomul a MÁV-os területek megszerzése érdekében, ami minden gazdasági és racionális érvek ellentmond. Akkor, amikor a többi vasúttársaság épp a növekedésben látja a kitörési lehetőséget, Magyarország még a meglévő erejét is szétforgácsolja, így gyengítve a szabad verseny beindulása előtt a nemzeti vasúttársaságát. Ez egyébként a gondos gazda meglétét is megkérdőjelezi, ugyanis előrevetíthető a nemzeti vasúttársaság ellehetetlenedése, de a GySEV-é is lemondható.

## **Alacsony kiszolgálási színvonal**

Mint már írtam, a vasúttársaság eszközparkja és infrastruktúrája elavult. Még a leggondosabb karbantartás és tisztántartás mellett is problémák lennének, nemhogy az állandó pénzhiánnyal küzdő vállalat esetében, ahol ez a vezetés legkisebb problémája. A már említett szolgáltatásszűkítés mellett a minimális kiszolgálás is kérdéses, ami lehetetlen helyzetbe hozza a társaságot a XXI. század elején. Nagy szó például egyes vonalakon a WiFi bevezetése, miközben a többi vonalon – pont a nagy versenynyomásnak kitett nyugat-magyarországi vonalakon – még a megfelelő áram biztosítását sem tudjuk megoldani, hogy az utas az egész út alatt végig tudja használni a laptopját.

## **Kedvezőtlen kép az utazóközönségben a MÁV szolgáltatásaival szemben**

Pont az előbb leírtak miatt az utazóközönségnek csak az a része veszi igénybe a vasutat, aki nem tehet mást, és ez a réteg még ezt sem tudja megfizetni támogatás nélkül. Így különböző kedvezményekkel él, melyeket az állam csak részben kompenzál a vasúttársaságnak. A tehetősebb, a kényelmi szempontokat előtérbe helyező vezetői és vállalkozói réteg a szolgáltatások és a színvonalas kiszolgálás hiányában elkerüli a vasúti szolgáltatás igénybevételét. Így kialakul egy lefelé tartó spirál, amely öngerjesztő folyamatként vezet az egyre rosszabb kiszolgálási színvonal irányába.

### 5.3. Lehetőségek

#### **Az Európai Unió támogatása a vasúti közlekedés irányában (Pozitív diszkrimináció)**

Az Európai Unió – legalábbis szóban – kiemelten támogatja a vasúti szállítást és korlátozza a közútit. Hogy ez mennyire nincs így, azt mutatják a környezetvédelmi matricák bevezetése körüli anomáliák. Ezeknek a matricáknak a kibocsátását a „szennyező fizet” elv bevezetésével magyarázták. Ugyanakkor a szennyezés mértékének megfelelő nagyságú összeg bevezetését nem tudták elfogadtatni az EU-val, akkora volt a közúti lobbierő ellenállása. A másik, amin lemérhető a szavak és tettek közötti különbség, az, hogy a támogatási rendszer bevezetésekor azt ígérték, hogy a közúti fejlesztésekkel szemben a vasútit támogatja az EU, ezzel szemben a csatlakozás óta több pénzt kapott az ország a közutakra, mint a vasútra.

#### **A magyar kormány támogatása a többi közlekedési ágazattal szemben (pozitív diszkrimináció)**

Ugyancsak szóban, a magyar kormány is támogatja a közúti szállítással szemben a vasútit. Ám a rendszerváltás óta a közutak, főleg az autópályák és autóutak hossza nő, a vasútvonalak hossza pedig folyamatosan csökken, ráadásul a vonalak sebessége sem emelkedett, a lassújelek száma pedig nőtt. (Ezt az előző fejezetekben részletesen kifejtettem.) Ez a tendencia nem a vasútbarátságot jelzi, hiszen ezek a tények a vasúti szállítás versenyhátrányának növekedését jelzik. Szintén ezt a tendenciát erősíti meg, hogy az országban vasútvonal fejlesztés az EU-s beruházások kivételével nem történik, felújítás is alig. Ráadásul a vasúti fejlesztésekre fordítható forrásokat is elhasználtuk a 4-es metró fejlesztésre. Ezek a trendek szintén politikai oldaltól és kormányoktól függetlenek.

#### **A lakosság környezettudatosává válása**

Az ország lakosai – a válság előtt sem és jelenleg sem – a környezettudatos vásárlással, illetve közlekedéssel voltak és vannak elfoglalva. Aki vonattal utazik, nem emiatt: nem a környezettudatosság miatt teszi, mint már említettem. Ha a tendenciák a nyugat-európainak megfelelően alakulnak, akkor a fokozatos szemléletmód váltásra számítani lehet, csak az a féltő, hogy addigra a fővonalakat kivéve megszűnik a vasúti közlekedés. Volt olyan polgármester, aki elmondta, hogy jó lenne bevinni a vasutat a buszpályaudvar mellé. (Vagyis a multimodális közlekedési központot kialakítani.) Azonban fenn kell tartani a vasúttal párhuzamos buszos közlekedést is a lakosok jobb kiszolgálása érdekében. Ez a gondolkodásmód jellemző a mai emberekre. A fiatalok többségénél már megjelent a környezettudatos gondolkodásmód, azonban ez tettekben még nem annyira jellem-

ző. (Az egyetemisták többsége a felsőfokú tanulmányok megkezdésekor utazik először rendszeresen vasúton.) A lakosságban kialakult negatív kép sem segíti elő a vasúti szállítás előretörését.

### **A mobilitási és szállítási igények növekedése**

A közgazdasági elméletek fejlődése során kialakult komparatív előnyökön alapuló nemzetközi munkamegosztás automatikusan növeli az áruk és személyek mozgásának növekedését. (Komparatív előnye van egy országnak egy másik országgal szemben egy termék előállításában, ha a terméket az átlagos abszolút árnál olcsóbban tudja előállítani. Ebben az esetben a terméket ez az ország fogja előállítani, és egy részét saját gazdaságán belül felhasználni, más részét pedig exportálni. A másik országnak ugyanekkor komparatív hátránya van; ebből kifolyólag nem lesz érdemes gyártania az adott terméket, hanem megveszi és szállíttatja. (Solt, 2004) Az ennek az elméletnek a kiteljesítése érdekében létrehozott EU-s szabályok (árak és személyek szabad áramlása) tovább növelik a forgalmat. Erre alapozva a szállítási igények fokozatosan nőnek, amit az eddigi statisztikai adatok is alátámasztanak. Bár a világgazdasági válság kitörésével a kormányok protekcionista intézkedései ezt a tendenciát csökkenthetik. A szállítási igények növekedése a kötött pályás szállítási igények növekedését is magával hozhatja, ehhez azonban a kormányoknak megfelelő szabályozási környezetet kell teremteniük, különben a pluszigények a közúti forgalomban fognak megjelenni, ami tovább rontja a jelenleg sem rózsás helyzetet.

### **A közlekedési anomáliák törvényszerű növekedése**

Ez szorosan kapcsolódik az előző pontban leírtakhoz. Ez az a lehetőség, amelyet hosszú távon célul tűzhet ki a kötött pályás közlekedés. A közlekedési forgalom növekedésével egyre gyakrabban jelentkeznek a problémák. Már nemcsak Budapesten és a nagyvárosokban okoz torlódást a közlekedési szűk keresztmetszetek kialakulása, hanem a kisebb településeken is. Nyugat-Európában ezek a tünetek már korábban jelentkeztek a motorizáció fejlődésével, illetve az egyéni közúti közlekedés előtérbe kerülésével. Ezért merült fel a kötött pályás közlekedés támogatásának lehetősége. Magyarországon még olyan szintig nem értünk el, hogy ez határozná meg a lakosság gondolkodását, illetve közlekedési szokásait, azonban már a Szombathely nagyságú (a körülbelül 80.000 fős) településeken is gondot jelent a munkahelyre bejutás műszakkezdéskor. A közlekedési szakemberek többsége már érzékeli, illetve jelzi a helyzet romlását, azonban beosztásuknak, pozíciójuknak megfelelő nézőpontból szemlélik az elkövetkező időszak tendenciáit. Egy biztos: nagyjából mindenki látja, ha be nem is vallja, hogy a probléma egyetlen feloldása a kötött pályás közlekedés növelése.



## **A közlekedési intermodalitás jelentőségének előtérbe kerülése**

A közösségi közlekedés versenyképességének javítása és az egyéni közúti közlekedés előnyének csökkentése érdekében elengedhetetlen a különböző közlekedési ágak összehangolása. Ennek megfelelő kialakítása növelheti a közösségi közlekedést igénybevevők számát, a szolgáltatási igények kielégítésén keresztül javíthatja rentabilitását. Alternatívát nyújthat az egyéni közúti közlekedéssel szemben. Ennek eredményeként a szűk keresztmetszetek megszüntethetők, és a közlekedési alágazatok közötti munkamegosztás optimalizálható. Az intermodalitás megfelelő színvonalú kiépítése lehetőséget jelent a kötött pályás közlekedés helyzetének javítására és a szabad kapacitások bevonására a közlekedési anomáliák megszüntetése érdekében. Másodlagos haszna az intermodális központok városközpontszerű hasznosítása szolgáltatói és kereskedelmi vállalkozások bevonásával. Ezzel növelhető a kihasználatlan ingatlanok és ingatlanrészek hasznosítása, és csökkenthető a rezszi és a fenntartásra fordítandó költségek. Rövidíthetők az eljutási idők, és növelhető az utasok kényelme.

## **A jelentős ingatlanvagyon hasznosítása**

Mint már korábban írtam, az ország legnagyobb ingatlantulajdonosa a MÁV, jelentős ingatlanvagyonának hasznosítása lehetővé teszi új források bevonását. Bár az EU szabályozása nem engedi meg a keresztfinanszírozást, mégis jelentős lehetőség a lekötött tőke mobilitása, illetve a fenntartásra fordított összegek csökkentése. Ezt a tevékenységet szinte ellehetetleníti a tulajdonviszonyok máig nem tisztázott állapota. A rendszerváltáskor az ingatlanok nagy része került az Rt. tulajdonába, ugyanakkor jelentős részük állami tulajdonban maradt, MÁV kezelés alatt. A nyilvántartásokon ezek a tulajdonlási kérdések nem kerültek átvezetésre. Végül is senki sem tudja, hogy mennyi ingatlanvagyon felett rendelkezik a MÁV, és ebből mennyi a saját tulajdona. Többször történt kísérlet a tisztázásra, azonban ez a mai napig sem valósult meg. A dolgot tovább cizellálja az alaptevékenység ellátásához szükséges és nem szükséges ingatlanok kérdése.

A MÁV ingatlanai közé tartozik számos olyan is, amelyeket szociális, jótéteményi és egyéb célra használt vagy kapott. Például a sport és kulturális célú ingatlanok (Szombathelyi HVSE pálya, Kőszegi Nevelőotthon, óvodák, iskolák, kultúrházak). A mindenkori vasúti vezetés ezeket a tevékenységeket takarékosági célból leépítette. (Bár előszeretettel tetszelgett a szociálisan érzékeny vállalat szerepében, annál is inkább, mert helyzetének megerősítéséhez szüksége volt az ezekben érintett szervezetek jóindulatára és támogatására. Környezetvédők, szakszervezetek, sportolók stb.) A dolog pikantériája, hogy a megszüntetés – az állagmegóvás és a karbantartás költségei miatt – többbe kerül a MÁV-

nak, mint amennyibe a továbbüzemeltetés került volna.

Az ingatlanok további hasznosítható része a szabad kapacitások leépítése során feleslegessé váló ingatlanok, amelyek sokszor rendkívül értékessé válhatnak jó fekvésük, illetve központi elhelyezkedésük miatt. (Például Keszthelyen az iparvágánybontás után a felszabaduló terület akár strandparkolóként, akár kereskedelmi célra jól hasznosítható.)

### **A versenyfeltételek javulása**

Az úgynevezett externális hatások internalizálása (Kopányi, 2004), magyarul a külső hatások belsővé változtatása megfordítaná a közúti közlekedés versenyelőnyét a kötött pályással szemben. Ezeket a hatásokat már a korábbi részekben részletesen tárgyaltam. A lényegük az, hogy ha a környezetben okozott károkat a használóval fizettetnék meg, akkor nem érné meg közúton szállítani sem a személyeket, sem az árut. Amennyiben ennek a költségnek csak egy részét sikerülne megfizettetni a fuvarozóval, a kötött pályás szállítás jelentős előnyt jelentene. Sajnos ennek pillanatnyilag esélyét sem látni. Remélhetőleg ez az elkövetkező időszakban megváltozik.

### **Az energia- és nyersanyagárak várható növekedése**

Mivel a nyersanyagok – főleg az ásványi alapú energiahordozók – szűkös mennyiségben állnak rendelkezésre, abban minden szakember véleménye megegyezik, hogy ezek ára folyamatosan emelkedni fog. Természetesen ennek eredményeként általában az energia ára is emelkedik. (Egyre inkább megéri az alternatív energiák bevonása az energiaellátásba. Itt szintén számolni kell az externális hatásokkal, lásd radioaktív hulladék-elhelyezés költségei, illetve az energia előállításához kibocsátott CO<sub>2</sub>.) Ezen költségek emelkedése a kevésbé környezetszennyező szállítási formák relatív olcsóbbá válásával jár.

## **5.4. FENYEGETÉSEK**

### **Kiszámíthatatlan gazdasági környezet**

Az elmúlt évek tapasztalatai arra figyelmeztetnek, hogy egy-egy válság esetén az államok, főleg az elmaradottabb és rosszabb helyzetben lévő szegényebbek a költséges ágazatoknak nyújtott támogatások csökkentésével próbálnak meg talpon maradni. Ez főleg akkor jelent veszélyt, ha a közösségi közlekedés támogatási rendszere nem szabályozott, vagyis a maradék elve érvényesül. (Annyit ad az állam, amennyi év végén megmarad. Egyébként ez volt a jellemző a MÁV-ra is, egészen az utóbbi időig.) Ez rendkívül kockázatos és drágává teszi a vállalat gazdálkodását. Kockázatos, mivel kiszámíthatatlanná válik a gazdálkodása, és drágává, hiszen hirtelen, egy-két hónapon belül kell

elkölteni az összes pénzt, és ez nem támogatja az optimális, takarékos elköltését. A szabályozók állandó változtatása is lehetetlenné teszi a megfontolt gazdálkodást. Az adótörvények év közbeni változtatása a vállalkozások adópolitikájának teljes megváltoztatását is igényelte. Az EU-ban egyedülállóan magas adókulcs (27 %) hirtelen bevezetése a kereslet és a hosszú távú befektetések nyereségességének csökkenését hozta, amit tovább rontott az ingatlanpiac leállása. Ezekkel a tényezőkkel egy eleve 50-60 éves beruházásokkal számoló ágazatot olyan hatások érték, amelyekre nem lehetett felkészülve, illetve amelyek pár évvel ezelőtt a vállalkozások számára elképzelhetetlenek lettek volna.

### **Versenyhátrány a közúttal szemben**

A dolgozatban többször tárgyaltam azokat a versenyhátrányokat, amelyekkel a kötött pályának számolni kell a közúttal szemben. Amíg a vasút és a közút közötti egyensúly nem áll helyre, addig a tiszta verseny elképzelhetetlen. A verseny rászabadítása a vasútra (liberalizáció) ilyen körülmények között a kötött pályás közlekedés halálát jelentheti.

### **Mérethátrány a többi európai vasúttársasággal szemben**

Az EU-ban a vasúttársaságok nagyságrendekkel nagyobbak, mint a MÁV, ennek oka, hogy ezek a vállalatok, természetes monopóliumként, az elmúlt évszázadok során nemzeti szinten állami tulajdonban kerültek, és így fejlődtek. Általában a hosszú megtérülési idő miatt a befektetők kihátráltak az eredetileg nagy haszonnal kecsegtető vasúti beruházásokból. Mint a magyar példa is mutatta, már a vasútépítés hőskorában is jellemző volt a visszaélések elburjánzása, a csúszópénzek, állami források lenyúlása, és ezek eleve megnyújtották a beruházásokat. A vasútépítés vonzotta a szerencselovagokat és a hazardőröket. A végén ezek a projektek állami beavatkozás nélkül megvalósíthatatlanná váltak volna. Így nem meglepő, hogy mindenhol az állam vette tulajdonba és egységesítette a kis vasúttársaságokat. Ezzel hatalmas vállalatok jöttek létre, amelyek kiegészültek a kiszolgáló és karbantartó részlegekkel. Minél nagyobb egy-egy nemzeti vasúttársaság, annál nagyobb tőke- és strukturális lehetőségekkel rendelkezik, ez természetesen nem elválasztható a nemzetgazdaság potenciális teljesítőképességétől, illetve az előállított nemzeti összterméktől. Ebből következően nagy vasúttársaságok jöttek létre, amelyekkel a MÁV sem tőkeerőben, sem eszközállományban, sem technikai fejlettségben nem tud versenyezni. A piac megnyitása e társaságoknak lehetőséget teremt a kicsik bekebelezésére. Ráadásul rendelkeznek azzal a személyi állománnyal is, amely ezeket a stratégiai lépéseket elő tudja készíteni, illetve végre tudja hajtani. Pénzügyi lehetőségeik pedig lehetővé teszik a kicsik kiéheztetését (teljesen legálisan, a versenyszabályok betartása mellett). Ráadásul a „nagy vasúttársaságok” tovább igyekeznek koncentrálni forrásaikat kisebb

vasútállatok bekebelezésével, szövetségi rendszer létrehozásával, területi terjeszkedéssel. A Magyar Állam nem hajlandó ezekről a tendenciákról tudomást venni, és tovább darabolja a meglévő erőforrásokat a területátadásokkal a GySEV részére, amely ráadásul csak részben hazai tulajdon.

### **A fejlesztések elmaradása**

A kilencvenes évektől a számítástechnika fejlődésével párhuzamosan a vasúti technika is robbanásszerűen fejlődött. A gazdaságilag jobb helyzetben lévő államok a gazdasági válságra az infrastruktúra erőteljes fejlesztésével válaszoltak. Ez tartalmazta az új technikák intenzív alkalmazását is. A tőkeerős vasúttársaságok pedig új eszközök beszerzésével igyekeztek az utazóközönséget megnyerni.

Az amúgy is elmaradott kelet-európai vasúttársaságok egyre inkább lemaradtak a technikai versenyben. Ez a kiszolgálási színvonal romlásával is járt, miközben a nyugat-európaiak épp a szolgáltatási színvonal emelésével igyekeztek visszaszerezni az elvesztett utasokat és fuvaroztókat. Ha a helyzet nem változik jelentősen, a lemaradás ellehetetleníti a MÁV létét, és megingatja a helyzetét. Ráadásul a fejlesztésre fordítható hazai pénzeszközök minimálissá válása kizárja a pozíció javulását. Az EU-s források felhasználása más területre (GySEV, 4-es metró) tovább csökkenti ezek mennyiségét is, és rontja a helyzetet. A lerobbant mellékvonali hálózat nem zavarja az EU-t, ezt saját forrásból kellene fenntartani, fejleszteni. Ezen hálózati elemek viszont elsősorban a hazai utasok igényeinek kielégítésére szolgálnak, akik saját bőrükön érzik a színvonal romlását, ahogy azt is érzékelik, hogy mekkora különbség van a MÁV és a külföldi vasúttársaságok között, de még a MÁV és a GySEV között is. Érzékelhető, hogy a polgármesterek (önkormányzatok) elkezdtek azt mondogatni, hogy ha a MÁV nem tudja az igényeiket kielégíteni, akkor szolgáltasson más, mert őket nem érdekli a szolgáltató kiléte és státusza, az a lényeg, hogy a kiszolgálás megfelelő legyen időben és színvonalban. Elképzelhető, hogy mi fog bekövetkezni a szabad verseny megteremtésével.

### **A közúti és egyéni közlekedés további térnyerése**

Hiába növekszik a szállítási igény és az elszállított áruk mennyisége, ha a kötött pályás szállítás további részarány romlást szenved el. A piacvesztés tovább rontja a MÁV helyzetét, és növeli lemaradását a versenyben. Bár az üzemanyagárak folyamatos és megállíthatatlan emelkedése jelenleg növeli az igénybevevők számát, egy esetleges gazdasági növekedés esetén ez a tendencia állami intézkedések nélkül visszaáll az eredeti trendeknek megfelelő vágányra. A kötött pályás közlekedéshez ugyan mindenhol állami támogatás szükséges, de nem mindegy, hogy milyen mértékben. A közúti szállítás támogatói

jelenleg is ennek magas arányával támadják ezt a szállítási formát.

### **Európai Unió verseny erőltetése**

Mint az előző bekezdésekben leírtam, a piaci versenynek csak akkor van meg a létjogosultsága, ha a versenyt nem torzítják bizonyos tényezők. A jelenlegi helyzetben ezt bevezetni még a fejlett, tőkeerős vasúttársaságok esetében is problémát okoz (lásd angol példa), nem egy olyan rossz anyagi és technikai állapotú vállalatnál, mint a MÁV Zrt. Az EU vezetése azonban a következményeket figyelmen kívül hagyva – vagy épp ezért – erőlteti a pálya megnyitását a verseny előtt. Ezzel a magyar döntéshozóknak számolniuk kell, és megfelelő beavatkozásokat kell tenniük annak érdekében, hogy a szükségszerűen fellépő károkat enyhítsék, hatásukat csökkentsék.

### **Az Európai Unió szabályainak és előírásainak szigorodása**

Az EU nemcsak a pénzügyi és gazdasági területen szigorítja előírásait, hanem környezet- és természetvédelmi, továbbá egyéb területeken (például versenyszabályozás) is. Ezek a szigorítások tovább erősítik az amúgy is előnyben lévő társaságok pozícióit, hiszen sokszor a már meglévő eszközökkel is képesek teljesíteni az elvárásokat. A rosszabb helyzetűek azonban – mint például a MÁV – vagy új eszköz beszerzéssel, vagy a régiek átalakításával képesek csak erre, ami újabb beruházást igényel az egyébként is szűkös forrásokból. Annál is inkább, mert az elmúlt időszakban bevett gyakorlat volt, hogy a kieső (amortizáció, meghibásodás) járművek helyett használt, ám még megfelelő állapotú eszközöket vásároltak pont ezektől a társaságoktól.

De jellemző példa az előírások szigorodásának hatására az akadálymentesítési elvárások betartása. Mindenhol, ahol új peronokat alakítottak ki, kötelezően beépítettek a mozgáskorlátozottak számára lifteket is, amiket ugyan nem használnak (akad olyan, amit a beruházás átadása óta ki sem bontottak az eredeti védőborításból, például: vasúti felüljáró, lépcsőlift, Szombathely), azonban megépítésük többbe került, mint az új megálló kiépítése. Ez tovább rontja a beruházások hatékonyságát és a pályázati pénzek felhasználását. (Nem vizsgálják az eszköz szükségességét, hiszen EU előírás a létesítés kötelezettsége.)

### **További területvesztés a volánokkal és a GySEV-vel szemben**

Az erők már említett szétforgácsolása, illetve külföldi kézbe juttatása szintén rontja a MÁV versenypiaci pozícióit. Az állami tulajdonban lévő vasútvonalak GySEV kezelésbe adása a nyugat-magyarországi áru- és személyforgalom területén piacvesztést okoz az állami vasúttársaságnak. Ennek a tendenciának a további folytatódása az ÖBB malmára hajtja a vizet. Az osztrák vasúttársaság egyedüli tulajdonosa – az Osztrák Szövetségi ÁI-

lam – a GySEV-ben meghatározó tulajdonnal rendelkezik, így mint tulajdonos megfigyelheti tevékenységét, és befolyásolhatja stratégiai lépéseit. Ráadásul a nyugat-magyarországi vasúttársaság nyereségessége nagyban függ az osztrák állam (illetve Burgenland tartomány) megrendeléseitől, támogatásaitól és térítéseitől. (A GySEV tagja a VOR-nak, a Bécs elővárosi közlekedési szövetségnek.) Mérete, tőkeereje, valamint piaci helyzete miatt egy esetleges ÖBB versenyből biztos vesztesként jönne ki, míg a MÁV egy darabig – a már említett okok miatt – meg tudná akadályozni az osztrák offenzívát. Mivel azonban a MÁV maga vonul vissza az adott területekről, és az ismételt visszatérésre eszköz és forrás híján nincs esély, előre borítékolható az eredmény, ami tovább rontja a magyar kötött pálya esélyeit. A GySEV a tervek szerint további jelentős vonalakat venne át a közeljövőben.

A másik fenyegetés is előre látható. A mellékvonali hálózat felújításának magas forrásigénye és kihasználatlansága miatt – a kettő összefügg, hiszen a rossz színvonal okán csak azok veszik igénybe, akiknek nincs más lehetőségük – a kormányzatban időről időre felmerül, hogy itt a kiszolgáltatást a buszokra kell bízni. Ez viszont szintén rontja a kötött pályás közlekedés versenyeseit. Igaz, hogy hosszú távon növeli a piaci anomáliákat is, az azonban egyértelmű, hogy egy négy évre megválasztott kormány egy ciklusban gondolkodik. Nehéz ellenállni a csábításnak úgy, hogy rövidtávon jelentős megtakarítást tudok elérni egy hosszabb távú probléma keletkezése árán. A gondot pedig majd oldja meg az akkori kormányzat. (A klasszikus után szabadon: „a hídon akkor kell átmenni, ha odaértünk”. (Orbán,1998)<sup>12</sup>

### **Az alternatív vasúti irányok erősödése**

Ez a tendencia az elmúlt időszakban jelentősen felerősödött, legjobban Záhony példáján látszik. Amíg a MÁV és a Magyar Állam jelentős forrásokat mozgósít a záhonyi átrakó állomás modernizációja érdekében, a forgalom fokozatosan átterelődik Ágcsernyőre, a szlovák oldalra. A trendnek vannak gazdasági és politikai okai is.

A gazdaságiak közül kiemelkedő, hogy a magas magyar pályahasználati díj miatt megéri a szlovák hálózatot használni. Így a széles nyomtávú vasúton érkező áruk átrakását ott végeztetik el a fuvarozók, hiszen jobban megéri nekik.

A politikai okok között meghatározó az oroszok hozzáállása a szlovák államhoz. Hosszú távú terveik szerint, mint szláv állam, amely nagyban függ tőlük, az ő kiépített hídfőállásuk lehet az EU-ban. Ebből kifolyólag fontosabb számukra északi szomszédunk támogatása a forgalom átterelésével, mint a magyar oldalon történő fuvarozás. Az osztrákok vi-

<sup>12</sup> Orbán Viktor miniszterelnök 1998-2002.

szont szeretnék elérni, hogy a széles nyomtávú vasútvonalat meghosszabbítsák Bécsig vagy Pozsonyig – utóbbi esetben, mint Bécs elővárosáig –, amivel azt akarják elérni, hogy a keletről érkező áru útvonalát ellenőrizni tudják, nem is beszélve ennek gazdasági hasznáról. Az osztrák tervek megvalósítása csökkentené a magyar oldal áruforgalmát, az átrakási tevékenység pedig megszűnne a jelenlegi térségben, amely katasztrofális eredményre vezetne a terület munkaügyi és gazdasági élete szempontjából.

### **Függés a mindenkori kormányzat politikai céljaitól**

Minden kormányváltás törést jelent az állami vállalatok életében, még abban az esetben is, ha a választások eredményeként a kormányzó pártok nem változnak. A szavazás után megváltozhat egy-egy párt súlya a koalíción belül, de ha csak a személyek változnak is a kormányban, már változnak a vállalatok vezetői is. Ha a kormányzó pártok is helyet cserélnek, még rosszabb a helyzet, hiszen a célok vonatkozásában akár 180°-os fordulat is beállhat. Márpedig köztudott, hogy új célokhoz új emberek kellenek, és nem a szakmai hozzáértés határozza meg a személyüket, hanem az elkötelezettségük.

Általában előre tudható a kormányok hozzáállása a MÁV-hoz a ciklusidőtől függően:

- a ciklus elején elszámoltatás és átvilágítás, valamint a források visszatartása;
- a közepén teljesíthetetlen célok kitűzése, amelyekhez mindössze a szükséges forrásokat nem biztosítják;
- a vége előtt adósságrendezés és feltőkésítés.

Ez volt a jellemző az első Orbán-kormány idején is.

A két szocialista kormány felülírta ezt a forgatókönyvet. A Bajnai-kormány az EU-s elvárásokra hivatkozva a szokásokkal ellentétben tovább szűkítette a felhasználható forrásokat, aminek eredményeként az utolsó hónapokra (évre) még a fenntartásra sem volt beállítva pénzösszeg. A kialakult helyzet miatt az új kormánynak nem volt más lehetősége, mint hogy pluszpénzeket csoportosít át, ha nem akarja a vasút látványos összeomlását végignézni.

A vállalat vezetői egy-egy váltás előtt teljesen elbizonytalanodnak, és a szakmai munka helyett elkezdenek politikai támogatókat keresni a potenciális kormányoldalon. A MÁV-nak eddig az volt a szerencséje, hogy a négy év nem volt elég a klientúra középvezetői szintig történő kiépítésére. A nyolc év baloldali kormányzás eredményeként azonban már az alsó szinteket is elérte a politikai prostituálódás. Az új kormány pedig ennek eredményeként teljes takarítást hajtott végre a vezetői szinteken, csak sajnos nem szakmai alapon. A gazdasági érdekcsoportok embereit pedig szintén nem érdekli a szakmaiság, sőt még a politikai célok és a hovatartozás sem.

## 6. PRIMER KUTATÁSOK

A MÁV stratégiai helyzetelemzéséhez elengedhetetlen, az összegyűjtött szekunder információk rendszerezése után, az érintettek és az igénybevevők véleményének megismerése. Ehhez használtam fel a primer kutatás eszközrendszerét, a mélyinterjúkat és a kérdőívet. A mélyinterjúkkal megismerhettem a vezetők (MÁV alkalmazottak) véleményét, amit kiegészíthettem a kérdőív megjegyzés rovatába leírtakkal. A kérdőívvel pedig vizsgálni tudtam az igénybevevők, utasok illetve vasutasok kapcsolatát a vasúttársasággal.

### 6.1. A VEZETŐK ELVÁRÁSAI (MÁV)

**6.1.1. Mélyinterjú MÁV vezetőkkel, kiértékelés** (Kérdések és a vizsgálat leírása a mellékletekben.)

#### 6.1.2. Az interjú alanyai

Először A MÁV Zrt. volt szombathelyi igazgatójával készítettem mélyinterjút, majd a GySEV Zrt. jelenlegi vezérigazgatójával, végül a MÁV START marketingvezetőjével. Az interjú során adott válaszokból a következő fejezetekben található vélemény alakult ki az egykori és mai vasúti vezetőkben.

Az interjúk 2010 és 2013 között készültek. A kiértékelés során igyekeztem az eltelt időből és történésekből adódó különbségeket kiszűrni.

#### 6.1.3. A vasúti szolgáltatás szerepe

Azt, hogy milyen a vasúti áruszállítás, illetve a személyszállítás, minden beszélgetőpartner az általa betöltött beosztás és az ellátott szakterület szerint ítélte meg. Az alapvető dolgokban azonban egyetértettek.

A szolgáltatásokat három szempont határozza meg véleményük szerint. Az első két szempont az eljutási idő és az ár (6. táblázat). A további szempontok csak az első kettőt befolyásoló, moderáló tényezők. Így például az utazás komfortja rendkívül fontos dolog akkor, hogyha egy bizonyos szintet nem ér el, mivel akkor szóba se jöhet az utazás. Alapvetően más szempontok alapján ítélik meg a személyszállítást és az áruszállítást is, mégis két dolog határozza meg az igénybevételt: a menetidő és a fizetendő ár. Ha ez a kettő az utasnak, illetve a fuvaroztatónak nem felel meg, akkor elég nehéz rávenni, hogy vegye igénybe a MÁV szolgáltatásait. Megállapítható, hogy bizony ezzel kapcsolatban vannak gondok.(Mélyinterjú I.)

Ezeket a megállapításokat támasztották alá a kérdőívekre adott válaszok is. Mint igénybevételt, 45 százaléuk választotta első helyen a személygépkocsit, 36 százaléuk



második helyen a vonatot, és 39 százalékuk harmadik helyen a buszt, aminek okaira is rámutat a kérdőív.

### 7. táblázat Utazási mód választása a tulajdonságok alapján

A legolcsóbb a távolsági közlekedésben	Előfordulás	Részesedés (%)
Személygépkocsi, motorkerékpár (A1)	205	35.10
Busz (A2)	99	16.95
Vonat (A3)	280	47.95
Melyik közlekedési móddal lehet a leggyorsabban eljutni a távolsági úti célhoz	Előfordulás	Részesedés (%)
Személygépkocsi, motorkerékpár (A1)	477	81.68
Busz (A2)	7	1.20
Vonat (A3)	100	17.12
A legbiztonságosabb utazási mód	Előfordulás	Részesedés (%)
Személygépkocsi, motorkerékpár (A1)	80	13.70
Busz (A2)	15	2.57
Vonat (A3)	489	83.73

Forrás: Saját vizsgálat

A harmadik szempontot nem szokták előhozni, de az interjú alanyai fontosságát nem győzték hangsúlyozni, ez pedig a biztonság. Ennek jelentősége csak a mélyebb elemzések során kerül elő. A biztonságos szállítás kétségtelenül előnye ennek a szállítási formának, hiszen bizonyíthatóan kisebb a baleseti kockázata a kötött pályás továbbításnak (6. táblázat). A balesetek száma jóval alacsonyabb a közúti szállításnál, így az áru és az utas is biztosabban és nagyobb eséllyel érkezik sértetlenül célba. Ami a biztonság másik aspektusát illeti, az már nem annyira pozitív, ez pedig a kiszámíthatóság. Ezen a területen nagy gondok vannak, főleg az áruszállításnál, ahol szignifikáns összefüggés található a menetidővel. Ez pedig jelentős mértékben függ az infrastruktúra és az eszközpark állapotától, és kevésbé jelentős mértékben a közlekedésszervezési kérdésektől. Az egyik interjúalany elmondta, hogy amíg a személyszállításnál tudják biztosítani a 60–70 km/órás átlagsebességet, az áru fuvarozásnál ez 14–15 km/óra, ami megmagyarázza a kötött pályás áruszállítás versenyképtelenségét a közútihoz képest.

A MÁV szolgáltatásainak igénybevétele az utazás, illetve az áruszállítás céljától függ. Mivel az áruszállítás már nem tartozik a MÁV tevékenységi körébe, a dolgozat a továbbiakban a személyszállításra koncentrálna. Személyszállítás esetén más az igénybevétel formája és ideje a turisztikai célú utazásoknál (hobby, kirándulási vagy kulturális cél esetén), mint a hivatásforgalomban (munkába, iskolába járás, egészségügyi célú utazás stb.). Turisztikai célú utazás – a hosszabb utak kivételével – általában hétfőig történik, és a legtöbb esetben reggeli elutazással és esti vagy másnap esti hazatéréssel zárul. A hivatásforgalomban kétféle utazási szokás tapasztalható. Az egész hetes távollét esetén az utazás vasárnap délután vagy hétfőn reggel történő elutazással és csütörtök vagy péntek esti ha-

zatéréssel végződik. A napi ingázás esetében reggeli elutazás és esti hazatérés a jellemző. A turisztikai utazás esetén lehet a cél egy vidék megismerése vagy egy nagyobb város látványosságainak, kulturális intézményeinek megtekintése. Hivatásforgalom esetében azonban az esetek nagy részében egy ipari vagy igazgatási központ a célállomás. Turisztikai igénybevétel esetén más kiszolgálást kívánnak meg az utasok, mint hivatásforgalom esetén. A vendéglátási szolgáltatások nagyobb jelentőséggel bírnak a turisztikai cél esetében, mint a hivatásforgalomban, de nagy a jelentőségük üzleti célú utazásnál is. (Étkezés, italfogyasztás.)

### 8.táblázat Az utazás célja

Milyen célból utazik vonaton?	Előfordulás	Részesedés (%)
Soha nem utazom vonattal (SQ001)	21	3.60
Turisztikai céllal (SQ002)	226	38.70
Munkába/iskolába járás (SQ003)	302	51.71
Egyéb	77	13.18

(Forrás: Saját vizsgálat)

A vasúti szolgáltatás igénybevételében jelentős visszaesés volt tapasztalható az elmúlt húsz évben, mind a személyszállításban, mind az áruszállításban. Az áruszállítás egy kicsit gyorsabban és hamarabb került abba az állapotba, amiben van, ráadásul a mutatók most javulnak, bár nem annyira, mint a közúti áru fuvarozásban. A személyszállításnál jelenleg is tapasztalható a folyamatos csökkenés. (Az utóbbi időben ugyan vannak ellenkező tendenciára utaló jelek, melyek elsősorban az üzemanyagárak jelentős drágulásának tudható be.) Ennek egyébként két oka is van. Egyrészt – eltekintve attól a közhelytől, hogy a motorizáció térhódítása megállíthatatlan – a magyar személygépkocsi-közlekedés szinte befolyásolhatatlan módon tért hódít. De az interjúalanyok határozott meggyőződése volt, hogy a vasúti személyszállításnál a szolgáltatás súlyának csökkenése nagyon jelentős mértékben kormányzati intézkedések következtében jött létre.

A vasúti szolgáltatás az elfogadott állásponttal szemben már rég nincs monopolhelyzetben.

Egyrészt versenyezni kell a közúttal, a légi közlekedéssel, másrészt verseny van a nagy nemzeti vasúttársaságok között. A tendenciák arra mutatnak, hogy az európai vasúttársaságok ugyanarra a globalizációs folyamatra számítanak, ami egyéb területeken érvényesül. Azaz egy-két vasúttársaság marad talpon egész Európában.

Nagymértékben csökkent a vasúton a hobbi-, a turistautazások mennyisége. Ennek hátterében tarifális és egyéb okok is lehetnek, a már említett motorizáció is közrejátszhat. Ha valaki elmegy kirándulni, üdülni, akkor szeret kényelmesen utazni, ezért aki csak teheti, autóval utazik. De ebben az is benne van, hogy a vasúti díjszabásban korábban létez-

tek olyan kedvezmények, amelyek kifejezetten a turistáknak szóltak. Ilyenek voltak például a 33 százalékos kedvezmény vagy a balatoni kedvezmény, amelyeket kormányzati intézkedéssel a költségvetés tehermentesítése érdekében szintén megszüntettek. Tehát az ár, mint motiváció a hobbi jellegű utazásokat visszafogta.

Az utazási szokások változásának következtében a magasabb színvonalú szolgáltatások igénybevétele nőtt meg.

Nyilvánvaló, hogy az utazóközönség a komfortos, magasabb szintű szolgáltatást veszi igénybe. Ebből következik az is, hogy azokat a közlekedési eszközöket használja, amelyek tisztaság van, amelyek kényelmesek. Ráadásul elvárja, hogy pontosan is közlekedjen a vonat. A távolsági utazásban az Intercity forgalom az, ami ebbe a kategóriába tartozik, illetve a budapesti elővárosi forgalomban azok az újonnan beállított motorvonatok, amelyeket a megkérdezett szakemberek véleménye szerint az utazóközönség jobbra nem is ismer. A kimondottan kedvelt szolgáltatások az Intercity járatok, ezek mellé kezd felzárkózni az Eurocity, illetve a MÁV és az ÖBB közös vállalkozása, a Railjet, amely Budapestet köti össze több európai nagyvárossal – például Münchennel vagy Frankfurttal –, még ha átszállással is.

#### 9. táblázat A kényelmi színvonal változás

A kocsik kényelmi színvonala emelkedett az elmúlt években	Előfordulás	Részesedés (%)
Sokat romlott	49	8.39
2 Romlott	109	18.66
3 Nem változott	191	32.71
4 Valamennyit javult	164	28.08
5 Emelkedett	37	6.34
Nincs válasz	34	5.82

Forrás: Saját vizsgálat

A személyfuvarozásban jelentős forgalomcsökkenés jelentkezik a motorizáció növekedésével, illetve az elhibázott kormányzati közlekedés politikai vagy tarifális döntései miatt. Ezek az intézkedések az elkövetkező időszakban jelentős zavarokat okoznak a közlekedésben, amelynek jelei már az elmúlt években is jelentkeztek. Példaként lehet említeni a turisztikai, illetve a viszonylati üzletpolitikai kedvezményeket – például a balatoni turisztikai kedvezményeket –, melyeket a kormányzat költségmegtakarítási célból megszüntetett. (Bár a vállalat üzletpolitikai kedvezményekkel próbálja pótolni – Balaton kártya, Magyar Turizmus kártya –, ám ez bevételkiesést jelent a résztvevő vállalkozásoknak.) A hivatásforgalom is jelentősen visszaesett a szocialista nagyvállalatok megszűnésével. Jellemző mostanában, hogy többen összefogva együtt utaznak egyikük személygépkocsijával, és a munkáltató ezt megtéríti. Ráadásul a tömegközlekedés árai az elhibá-

zott kormányzati intézkedések miatt az inflációt meghaladó mértékben nőttek. (Például a 2007. évi tavaszi drasztikus vasúti áremelések.) A tanulói forgalomban pedig jelentős a Volánok előretörése a busztársaságok vasútellenes üzletpolitikája következtében. (Ez a busz előnyeit használja ki a vasúti közlekedés kárára.)

Ami a szolgáltatások igénybevételét illeti, a húsz évvel ezelőtti állapotokhoz képest jelentősen megnőtt a minőségi szolgáltatást igénybevevők száma. Ezt az is alátámasztja, hogy az elmúlt években, ahol az IC járatok megvannak, nem érzékelhető forgalom visszaesés. Ahol viszont ez a szolgáltatás nem vehető igénybe, ott jelentős piacvesztést szenvedett el a vasút, de említhetnénk az ütemes menetrend bevezetését is a keleti ország-részben, ami ellensúlyozni tudta az áremelések hatását.

A lakosság többségében elég negatív kép alakult ki a vasúti szolgáltatásokról. Ha valakinek egy szolgáltatásért fizetnie kell, az nem igazán szimpatikus a számára. Ráadásul a kormányzat a költségvetés kiadási oldalának megmagyarázására használja a vasutat. Míg egyik oldalon nem hajlandó kifizetni az általa megrendelt szolgáltatások ellenértékét, addig ujjal mutogat a vállalatra, mint egy pénznyelő automatára – és ez független a kormány színétől és összetételétől. Mint tulajdonos kötelezi a MÁV-ot bizonyos szolgáltatások ellátására, amit aztán mint megrendelő nem hajlandó kifizetni. Például a közszolgáltatási szerződést már évekkel ezelőtt meg kellett volna kötni, ami csak mostanában történt meg. Ezt már régen megkötötték a Volán társaságokkal – azóta már meg is hosszabbították –, valamint a GYSEV Zrt-vel. De a nagyságrendek miatt nem kötötték meg a MÁV Zrt-vel. A másik oldalon viszont a tűzoltó jelleggel adott – a működésfenntartáshoz haszthatatlan – forrásokra hivatkozva a vasutat egy feneketlen zsáknak titulálják, amely töméntelen mennyiségben nyeli az adófizetők pénzét. Miközben a kifizetett összegek csak töredékét teszik ki az évek során felhalmozott adósságnak, amit a vasúttársaság a bankoktól felvett működési hitelekkel kénytelen kipótolni, melyeknek kamatai aztán tovább rontják a MÁV pozícióját. A turisztikai célból utazók jellemzően távolsági utakra veszik igénybe a vasutat, és a minőségi utazás jellemző rájuk.

A hivatásforgalomban azért választják a vasutat, mert más hangulat jellemzi. Lehet kártyázni, beszélgetni, baráti társaságok alakulhatnak ki. Erre a buszon, személygépkocsiban nem igazán van lehetőség. Az egyedi utasokra pedig az jellemző, hogy nem fogalmazzak meg külön elvárást a vasúttal szemben, maximum azt, hogy lehetőleg, amíg utaznak, ne jöjjön a kalauz.

Az utasok viszonyát a vasúthoz javíthatjuk azzal, hogy apró figyelmességekkel kedveskedünk nekik, amelyek következtében kellemes emlékeik lesznek az utazásról. Például hamarabb érnek haza, gyorsabb lesz a vonat, vagy a vonat indulását jobban igazítjuk az

igényeikhez. Új kocsikat adunk az utazáshoz, kitakarítottjuk a kocsit, amiben utaznak. Javítjuk a vasutasok szemléletmódját. Van egy vicc is ezzel kapcsolatban: a vasutast két dolog zavarja: az utas és az áru. Ez minden szakágnál érzékelhető: a személyszállítás az utasokat nem kedveli, az áruszállítás az árut, a forgalom nem szereti a vonatokat, mert késnek, a biztosítóberendezéseknek a jelzőkábellel van bajuk, a pályafenntartásnak a sínek nem tetszenek. Figyelembe kellene venni az utasok igényeit, és elképzelni azt a vasutat, amit ki akarunk alakítani.

Az európai vasutak hosszú távon a repülőgépes forgalommal akarnak versenyezni. Hogy ezt el lehessen érni, ugyanolyan színvonalú szolgáltatásokat kellene nyújtani. Ehhez vissza kellene állítani a személyi poggyász és expressz árufuvarozást, továbbá a postai szolgáltatást.

Nem az az alapprobléma, hogy a vasúti szolgáltatások drágák, hanem, hogy nincsenek megfelelő árbevételt biztosító szolgáltatások.

Ha a vasút tudna megfelelő kínálatot nyújtani a személyszállítás és az árufuvarozás területén, akkor kevesebb állami támogatásra lenne szükség. Ha a szállítási és utas teljesítményeket megfelelő szintre akarjuk emelni a 80 százalékos fix és a 20 százalékos változó költségeket figyelembe véve, 100 százalékos teljesítménynövekedés 20 százalékos költségnöveléssel hajtható végre, vagy még annyi sem szükséges hozzá. Ez a tapasztalatok szerint megtöbbszörözi az igénybevevők számát, mint a Sopron–Szombathely, illetve az Esztergom–Budapest vonalak tapasztalatai bizonyítják.

A szolgáltatások emelésének egyik legnagyobb akadálya a plusz létszámtól való irtózás.

Hiába hoz egy szolgáltatás öt-tízszeres árbevételt, ha ehhez egy plusz embert kell beállítani, akkor az reménytelen. Erre példa az éjszakai szolgáltatásszüneteltetés. Ahol ezt egyszer bevezették, ott visszaállítani lehetetlen, hiába igazolható a szállítási igény az adott időszakban.<sup>13</sup>

A vasutasok alapvetően hagyománytisztelők, és rendpártiak, főleg az idősebb korosztályok esetében. A megkérdezetteknek általában tetszett az, ahogy 30-40 évvel ezelőtt katonásan látták el a szolgálatot. A váltókezelők az IQ szintjüktől eltekintve az akkori szabályoknak megfelelően talán kissé sarkosan látták el a feladatukat, azonban sokkal jobban, mint ma, amikor a katonás stílus és ez a sarkosság már megszűnt. Ez a rend a mai liberális felfogásban már ütközik a vállalatról kialakított képpel. A jelentési rendszernek azonban megvolt a szerepe: azokat és csak azokat az adatokat tartalmazta, melyekre a jelentést fogadónak szüksége volt.

---

<sup>13</sup> Lásd Melléklet: Mélyinterjú I.

A vállalathoz kapcsolódó színek esetében meghatározó az egyenruha kékje, azonban a régi vezetők esetében megjelent a szakág szerinti parolin színek rendszere. Például a biztosító berendezést felügyelők esetén a barna. Ez főleg azért érdekes, mert a MÁV zászlójának színe a kék és a sárga, az utóbbi időben pedig a fehér alapú kék, sárga. A külső szemlélőnek a szakági besorolási színek jelentősége fel sem tűnik. Ez is mutatja a szakmai sovinizmus mélyen gyökerező hagyományait.

A vizsgálat során érdekes párhuzamosságok mutatkoztak a válaszadók vasúthasználatának változásával kapcsolatban a kor előrehaladtával. Fiatalabb korban legtöbbször sokat utazott vonattal, és az volt a probléma, hogy már csak fél óra van hátra az utazásból. Most az utazás során alig várják, hogy megérkezzenek, és már csak pár percet kelljen utazni.

Régebben mindig az elsuhanó tájnak volt jelentősége, gyönyörködtek a fákban, mezőkben, a legelő állatokban, őzekben; ma már az óramutató állása az, ami fontossággal bír. Ez valószínűleg összefügg a felgyorsult élettempóval is, hiszen ezt már a fiatalabb vezetők is megjegyezték a beszélgetés során.

Az is jelentős szempont, hogy kikkel utaznak. Ha például barátokkal, ismerősökkel, kollégákkal, akkor egy három órás út alatt sokkal jobban megy az idő. Végigbeszélgethető az út, egy pillanat alatt elszállnak az órák, és nem unalmasan telik el az utazásra fordított idő.

Hogy mit ad a vasút a közlekedésnek, azzal kapcsolatban megoszlottak a vélemények, de általánosságban megegyeztek abban, hogy a vasút több mint száz éven át a technikai haladást jelentette Európában és a világon is. Most nehéz megfogalmazni, hogy mit ad, hiszen ezt csak akkor tudnánk mélységében értékelni, ha már múlt időben beszélhetnénk róla. Az azonban jelzés értékű, hogy a világon nem azok a legfejlettebb országok, ahol nincs vasút. A legfejlettebb európai országok fejlett, modern vasúttal rendelkeznek: Franciaország, Németország, Svájc – utóbbiban az egy főre eső vasút km hossza több mint nálunk. Ha nincs vasút, más közlekedési eszközt kell igénybe venni. Bár az információs technika fejlődésével nem biztos, hogy nekünk annyit kell utazni, amennyit jelenleg utazunk. Az igények egy részét más módon is ki lehet elégíteni, azonban tapasztalható, hogy a modernizációval megnőtt a mobilitás iránti igény. Az Európai Unió ennek következtében egyre nagyobb hangsúlyt helyez a személyek és áruk szabad áramlására. Ezzel kapcsolatban nagy probléma, hogy egyre többen vannak, akik gyerekkorukban nem utaztak vonattal, és csak felnőttként találkoznak a vasúti utazás élményével. Akinek a vérében van a vasúti utazás, annak elképzelhetetlen, hogy vannak, akik félnek felszállni a vonatra, de vannak ilyenek és egyre többen. Ebből kifolyólag velük elsősorban azt kell elfogadtatni, hogy ne féljenek, hiszen semmi bajuk sem lehet. Jelenleg a legbiztonságosabb közle-

kedési forma a vasúti közlekedés. Nyugodtan szálljanak fel a vonatra, mintha az egy stabil építmény lenne. Azért nem árt, ha előtte megnézik, hogy hova közlekedik az adott szerelvény, és a céljaiknak megfelelő választják, így sok kellemetlenségtől kímélhetik meg magukat. Foglaljanak helyet, menjenek el - ha van - a büfékocsiba, fogyasszanak el egy finom ebédet, vagy igyanak egy kávét, teát, üdítőt, egy jó hideg sört, és meglátják, milyen kényelmesen lehet utazni.

A jó vasút gyors, pontos, tiszta. Azzal azonban tisztában kell lenni, hogy nem adja azt a szabadságérzetet és élményt az utasnak, amit az autóvezetés, annál sokkal zártabb utazási forma, hasonlóan a repüléshez, mivel nem a mozdonyban (a pilótafülkében) utazunk.

A megkérdezettek általában hét közben szeretnek vonattal utazni, hiszen ilyenkor kevesebb az utas. Nem szeretik a téli hókásás közlekedést, és mint minden vasutas, kényelmesekek, és mivel megtehetik, általában első osztályon utaznak (ez 60 személyes, szemben a másodosztály 80 vagy 88 fős ülőhelyszámával). Az IC vonatoknál a legtöbbször étkezőkocsi is van (bár az utóbbi időben egyre kevésbé). A sebességgel kapcsolatban, hogy mi a gyors vagy a lassú, az relatív, nagyban függ a holtól és a mikortól. Európában a 200 km/h-s sebesség az elfogadott. Nálunk egyetlen vonalon lehetséges a 160 km/h-ás sebesség, de a 120 km/h-ás sebesség is ritka. Nem is beszélve a lassújelekről, melyek a már említett kormányzati intézkedések következményei. Ráadásul a járműpark sem alkalmas ilyen sebességre. A mellékvonalakon a versenyképesség eléréséhez 80-100 km/h-ás sebességre lenne szükség, ami ritkán fordul elő. Az, hogy a vasút versenyképes-e az egyéni közlekedéssel szemben, kétségtelen.

Az, hogy Magyarországon ez lehetséges-e, már kérdéses. Ahhoz, hogy ez megtörténjen, oda kellene adni azokat a fejlesztési forrásokat a vasútnak, amiket az Európa Unióban arra szánnak. Érzékelhető, hogy ezeket a forrásokat más célra használjuk fel. A jelenlegi helyzetben, amikor a kormányzat elvárja a modernizációt a vasúttól, miközben a forrásokat elvonja tőle, ez nem lehetséges. Ezt az is alátámasztja, hogy bizonyítottan a legalacsonyabban finanszírozott vasúttársaság az Európa Unióban a MÁV.

Az utasokkal kapcsolatban a megkérdezett vasútvezetők a következő észéseitekről számoltak be:

Nyugat-Európában a felső középosztály utazik vasúttal. (Ott a vasút drága.) Az utas tudja, hogy amíg vasúton utazik, addig pihenhet, míg ha vezet, akkor dolgozik. Szemben a magyar utazási szokásokkal, melyek szerint az utazó szeret autózni, de nincs rá pénze, hogy csak úgy autózzon, ezért ezt a hivatalos utakon teszi meg. Nyugat-Európában busszal a már említett életszínvonal alatti utas utazik. Személygépkocsival a nagyon gazdag, vagy a nagyon szegény utazik. (A nagyon szegényt nyugat-európai értelemben gondolom.) Az

az ember, aki megtapasztalja, hogy a nagyváros 50 km-es körzetéből hogyan lehet 50 perc alatt beérni, és mit jelent ugyanezt a távolságot személygépkocsival három óra alatt megtenni, ő vasutat építene. Fejleszteni kell, hogy ez az út csak fél óráig tartson. Magyarországon az emberek többsége nem jön rá, hogy újabb autópályák építésével pár év múlva ugyanúgy három órába fog kerülni az út, mint ma, míg ha vasútfejlesztésbe fektetünk, az lerövidíti az utazást.

Ami a magyar utasok korösszetételét illeti, két jellemző korosztály van: a nyugdíjasok és a tanulók. A tanulók viselkedése a hivatásforgalomnak megfelelő. A nyugdíjasok viszont a 65 év felettiek kedvezményeit használják ki. Számukra az a fontos, hogy meleg legyen a vonaton, hiszen többségüknek még a fűtés is gondot jelent. A diákok el vannak foglalva azzal, hogy iskolába mennek, miközben a bekerülési költségnek ténylegesen 5 százalékát fizetik. Ez a két réteg szinte naponta utazik.

#### **6.1.4. Következtetések**

A vizsgálat kiértékelése során egyértelművé vált, hogy a résztvevők érzelmileg elkötelezettek a vasút iránt, attól függetlenül, hogy ez a kötődés gyermekkorukban alakult ki vagy az általuk a MÁV-nál végzett munka során. Jellemző náluk a kritikus hozzáállás a szolgáltatáshoz, képesek felülemelkedni a szakmai elkötelezettségen és kívülről nézni a problémákat. Ragaszkodásuk a vasutas hagyományokhoz nem öncélú, racionális okai vannak. Legtöbbjük abban az időben kezdte a „szolgáltatást” – és ezt a szolgáltatást tényleg komolyan gondolták –, amikor a vasút még egy (úgymond) félkatonai szervezet volt, és érzik ennek a rendszernek a lebontása után maradt űrt. Hiányolják az ésszerű rendet, ami nélkül a kötött pályás szállítás széthullhat. Többször tapasztalni lehetett azt a rendszer-szemléletű gondolkodásmódot, amelyet gyakran hiányolhatunk a közlekedéspolitikai irányítói részéről, amikor kapkodva hozzányúlnak a rendszerhez anélkül, hogy a hatását előre felmérték volna. Érdekes volt tapasztalni olyan vezetők részéről, akik a modern menedzsment tudományokkal elméleti szinten nem találkozhattak, azokat a levezetéseket, amelyeket a legújabb kutatások vizsgálnak, és igazukat bizonyítják. (Például a szervezeti kultúra jelentőségét, a dolgozók erkölcsi értékek mentén történő motiválását, az egyéni érdekek alárendelésének jelentőségét a vállalat érdekének, a környezettudatos magatartást, a szociális érzékenységet.)

### **6.2. A DOLGOZÓK ELVÁRÁSAI (MÁV)**

A dolgozók elvárásai és céljai nagyrészt egybefüggenek a vezetők igényeivel, ezért ebben a részben csak azt tárgyaljuk, ami különbséget mutat, illetve amit nem hangsúlyoztam a vezetőknél.



### **6.2.1. Versenyképes fizetés**

A jelentősége azért nagy, mert a vasúthoz szükséges jó szakemberek képzése speciális tudásanyag elsajátítását és állandó továbbképzést igényel. Ez a képzés idő- és költségigényes. A jó szakembergárda jelentős tőkéje lenne a MÁV-nak. A probléma az, hogy a vállalat állandó átszervezései és a létbizonytalanság miatt rengeteg fiatal- és középkorú szakember távozott a vállalattól, sokszor még a megkezdett képzés befejezése előtt. A humánszervezet ezeknek a sokba került embereknek a távozását nem értékelte. Egy-egy átszervezés kapcsán tömegével engedték el a friss szaktudással és évtizedes gyakorlattal rendelkező embereket, akik aztán a megszerzett tudást máshol, adott esetben a konkurenciánál hasznosították.

### **6.2.2. Stabil munkahely**

Mint előzőleg írtam, az állandó változások és a kiszámíthatatlanság miatt a dolgozók nem érezhetik magukat biztonságban. A MÁV vezetése szinte évente cserélődött a rendszerváltás óta. Ez magával hozta, hogy folyamatosan változtak az elvárások is, melyekhez még a legrugalmasabb munkaerő sem volt képes alkalmazkodni.

### **6.2.3. Egyértelmű és kiszámítható szabályozás**

Ez a MÁV előző 140 éves történetében jellemző volt a vasútra, azonban - mint már írtam - teljesen bizonytalanná vált az elmúlt 20 évben.

### **6.2.4. Kiszámítható előmeneteli és képzési rendszer (Szakmai előmenetel)**

A MÁV-nál egy stabil és kiszámítható képzési és előmeneteli rendszer volt a rendszerváltásig. A képzés az általános iskolától a tisztképzőig ki volt építve. Saját oktatási központja és tisztképzője volt, amit a különböző, erre specializálódott szakközépiskolákkal, illetve technikumokkal erősítettek meg.

Az előmeneteli rendszert pedig az előmeneteli tábla biztosította, ami a végzettségtől, az eltöltött időtől és a beosztástól függött. (Segédtsízt, tisztt, mérnöktisztt, mérnökfőtisztt stb.) A kérdőívek megjegyzés rovatában rendszeres jelzés volt, hogy a MÁV állandó átszervezése bizonytalanná tette a dolgozók helyzetét és kiszámíthatatlanná a vezetői rendszert. Ez több megjegyzés alapján is a napi munka rovására megy.

### **6.2.5. Kellemes munkahelyi légkör és körülmények**

Az állandó változások miatt ez nem alakulhatott ki, egyre nőtt a bizalmatlanság és az egymással szembeni áskálódás, valamint a hatalmi harcok.

A közösségépítő tevékenységek, rendezvények jellemzőek voltak a kezdetektől fogva.

(Vasutasnapok, versenyek, sportrendezvények.) A szakszervezet, illetve egy-egy öntevékeny csoport most is tart ilyen rendezvényeket. (Gurulókupa, Gépészbál.)

#### **6.2.6. Biztos szociális háttér**

A MÁV-nak jól kiépített szociális intézményrendszere volt, amit sokszor a szakszervezetek együttműködésével, illetve a dolgozók áldozatvállalásával hoztak létre.

Vasutas árvagyereknek részére nevelőotthonokat működtettek (például Kőszegen).

Minden igazgatóság területén megtalálhatóak voltak a vasutas óvodák, melyek alkalmazkodtak a speciális munkaidő beosztáshoz, a szülők tehermentesítése érdekében.

Saját maguk által működtetett egészségügyi rendszerük létezett, amit a befizetéseikből építettek és tartottak fenn, és aminek a szolgáltatásai kiemelkedőek voltak a többi egészségügyi intézményhez képest. (MÁV kórház és rendelőintézetek.)

Saját nyugdíj- és egészségügyi biztosítási rendszerrel rendelkeztek, szintén a saját befizetéseikből.

#### **6.2.7. Szervezett szabadidős és kulturális tevékenység**

Országosan kiépített Vasutas sportegyesületek Szombathelyen, Debrecenben (Haladás Vasutas Sport Egyesület, DVSC), kultúrházak hálózata, (Vasutasok Országos Kultúr Egyesülete), vasúti könyvtár és dokumentációs központ állt a vasutasok rendelkezésére.

### **6.3. SZAKSZERVEZETEK ELVÁRÁSAI (MÁV)**

#### **6.3.1. A dolgozók érdekeinek érvényesülése**

A rendszerváltás után több sztrájkot is szerveztek, mivel úgy érezték, tárgyalásos úton nem tudják a munkavállalók érdekeit érvényesíteni. Igazuk volt, de még a sztrájkokkal sem tudták érvényre juttatni elképzeléseiket. A létszám 20 év alatt a harmadára esett vissza, a bérek reálértékét nem tudták megőrizni, és nem tudták a vasutat károsan érintő döntéseket befolyásolni, pedig a vezetők egy része is igyekezett segíteni az elképzeléseik érvényesítését. Ráadásul a sztrájkok visszatetszést keltettek a lakosságban, mert úgy érezték, hogy már megint kellemetlenséget okoznak nekik.

#### **6.3.2. Stabil munkahelyek**

„A szocialista” gazdasági rendszer összeomlása és az új nyugati demokrácia kiépítésének megkezdése sok dolgozó stabil munkahelyének megszűnésével járt. Az életben át biztos munkahely megszűnt, és előtérbe került a megélhetést biztosító munka jelentősége. Ez megnövelte a kiszámíthatóságnak a jelentőségét. A vasutas társadalom is kénytelen volt megtapasztalni a leépítések hatását, az ezzel járó bizonytalanság érzését és az addig élvez-

zett kiváltságok fokozatos megszűnését.

### **6.3.3. Biztos megélhetés**

A stabil munkahelyek megszűnése együtt járt a megélhetés jelentőségének növekedésével. A rendszerváltás törvényszerű velejárója volt a megélhetési költségek emelkedése. Ugyanakkor az új, sokszor külföldi tulajdonosok egyből átlátták a helyzetet, nem úgy, mint az ebben a helyzetben gyakorlatlan állami apparátus, amely fontosabbnak tartotta a piacgazdaság minél előbbi kiépítését, mint az állampolgárok helyzetének stabilizálását. Ez a tulajdonosi réteg visszaélt a kialakult helyzettel, és a reálbérek csökkentésén keresztül extraprofitot realizált. Mivel ez az infláció csökkentésén keresztül érdeke volt az államot irányító gazdasági vezetésnek is, az apparátus még támogatta is ezeket a tendenciákat (Petschnig, 2007). A MÁV vezetésének, mint az összes többi állami mamut irányításának, a prémium kiírások és az elvárt eredmények elérésében szintén az alacsonyan tartott bérek voltak az érdekei, amely szöges ellentétben állt a dolgozók elvárásaival. Ennek eredményeként a vasutas reálbérek is jelentősen csökkentek a rendszerváltás időszakában.

## **6.4. SZOLGÁLTATÁST IGÉNYBEVEVŐK, MEGRENDELŐK (UTASOK, OPERÁTOROK, EGYÉB VEVŐK)**

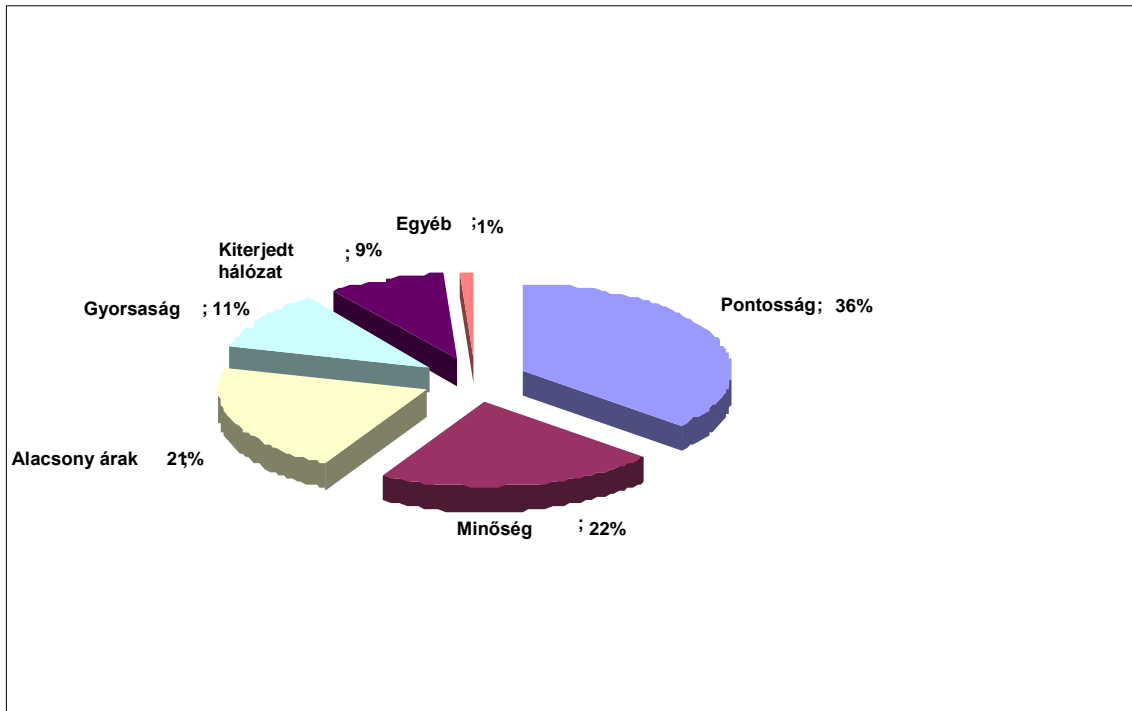
### **6.4.1. Jó minőségű szolgáltatás**

#### **Utazás esetén**

Kiszámítható, az igényeinek megfelelő menetrend, kényelmes, komfortos utazási feltételek tiszta, higiénikus utazási körülmények. Biztonságos utazás, vagyonbiztonság, gyors, versenyképes utazási sebesség.

#### **Operátorok esetén**

Kiszámítható, az igényeinek megfelelő szolgáltatás, magas kiszolgálási színvonal, biztonságos szállítás, vagyonbiztonság, gyors, versenyképes eljuttatási sebesség, interoperabilitás, intermodalitás.



14. ábra Az áruszállítás módját meghatározó szempontok (Forrás: KTI, 2009)

## 6.5. EGYÉB MEGRENDELŐK ESETÉN

Pontos, magas színvonalú igényeinek megfelelő szolgáltatás.

### Versenyképes árak

A megrendelés esetén mindig meghatározó a gazdaságosság. Az ár jelentőségét a dolgozat egyéb részei mélyrehatóan elemzik.

## 6.6. VERSENYTÁRSÁK ELVÁRÁSAI

### 6.6.1. Szolgáltatási benchmarking

Összehasonlítási, összemérési alap nyújtása a szállítás területén működő vállalkozásoknak (folyamat, illetve teljesítmény benchmarking).

### 6.6.2. Versenylehetőség

Itt általában a kutatók többsége korrekt versenyt írna, azonban a mai magyar valóság messze van a tiszta versenytől. A versenytársak lehetőségét nem akadályozzák az EU-s előírások, és a kormányok változó elvárásai, illetve pénzügyi lehetőségei. Ki is használják a versenyelőnyüket a saját céljukra, miközben a MÁV-ot támadják versenykorlátozó magatartása miatt. (A közúti szállítás térben és időben sokkal rugalmasabb tud lenni, mint a kötött pályás, ráadásul a vasút ráfordításai között több olyan is van, ami a közúti fuvarozót nem terheli, például az infrastruktúra fenntartásának költsége.) A MÁV verseny-

helyzetét tovább rontja, hogy a vasút üzemeltetési költségei 50 százalékkal magasabbak a konkurens Volán társaságokénál, aminek az oka a hálózati hozzáférési díj magas szintje. Ezt viszont – mint már többször leírtam – az az elvárás okozza, hogy szemben a közúttal a vasúti infrastruktúra fenntartási költségeit a pályahasználati díjból kell fedezni.

## **6.7. BESZÁLLÍTÓK ELVÁRÁSAI**

### **6.7.1. Nagy volumenű, kiszámítható, tervezhető, ütemezhető megrendelések**

A vasút normális üzemmenet esetén jelentős tervezési, eszközbeszerzési, szolgáltatási megrendeléseket igényel. A beszerzett eszközök az üzemi igénybevétel mértékétől függően használnak el, karbantartásuk és pótlásuk mérnöki módszerekkel ütemezhető. (A jelenlegi gazdasági helyzetben ez nem működik a MÁV-nál. Rendszeres a karbantartási és selejtezési idő megnyújtása, az eszközök túlhasználata, a TMK figyelmen kívül hagyása.)

### **6.7.2. Fizetőképesség**

A nemzeti vasúttársaságok mindenhol a világon jó adósnak számítanak, mivel mögöttük áll az állam a maga eszközeivel és forrásaival. A rendszerváltás után ez is megváltozott Magyarországon. A 90-es évek végén, a 2000-es évek elején az állam kivonulásának és a MÁV feltökésítés nélküli megalapításának eredményeként hosszú ideig az anyacég, de főleg a leányvállalatai csak készpénzes fizetéssel tudtak vásárolni. A szállítók a hosszú fizetési határidő és azok be nem tartása miatt bizalmatlanná váltak a vasúttársaság iránt, ami végül szinte lehetetlenné tette a működést.

## **6.8. A LAKOSSÁG, AZ ÖNKORMÁNYZATOK ÉS A KÖZVÉLEMÉNY ELVÁRÁSAI**

### **6.8.1. Rendelkezésre álló szolgáltatás**

A lakosság minimális elvárása, hogy lakóhelyéről el tudjon jutni céljához, akkor is, ha nem utazik sehova. Ezt a jogát az alkotmány is garantálja. A jelenlegi viszonyok között a magyar lakosság személygépkocsi ellátottsága sokkal alacsonyabb, mint az EU fejlettebb tagállamaiban. Utazási igényeit csak tömegközlekedéssel tudja kielégíteni. Jogos elvárása a közösségi közlekedéssel szemben, hogy mindenhol az országban megfelelő színvonalon hozzáférhető legyen. Rendszeresen hallani meghatározó politikusoktól, hogy „én ugyan nem utazom vonattal, de a vasút lassú, koszos és drága”, ráadásul azoktól, akik tehetnek arról, hogy a közösségi közlekedés a maradék elv alapján jut csak forrásokhoz. Az ő hozzáállásuk eredménye az, hogy tényleg drága, koszos és nem megfelelő színvonalú.

### 6.8.2. Kulturált környezet

A lakosságnak és az önkormányzatoknak alapvető elvárása, hogy a szolgáltatást megfelelő, kulturált körülmények között lehessen igénybe venni. A vasútállomás és környezete tiszta és rendezett legyen. Ne kelljen utazás közben folyton a mosdatlan, elhanyagolt, szociálisan leépült, a társadalom perifériájára szorult emberekkel találkozni és konfrontálódni. Ne kelljen a váróteremben és a kocsikban a tartózkodásuk melléktermékeivel találkozni. Lehetősége legyen kényelmesen várakozni, esetleg egyéb szolgáltatásokat igénybe venni, mint például étkezés, vásárlás, újságolvasás. Az állomás sok város esetében a település legrégebbi és legszebb épülete, ezért fontos ezek állapota az önkormányzatoknak és a lakosságnak. Több település a kapujának tekinti és magáénak érzi, helyreállításának érdekében áldozatot is képes hozni. (Például a szombathelyi állomás felújítás, amely 1,2 milliárd forintba került, ebből 120 milliót a város önkormányzata fizetett ki.)

Az önkormányzatoknak ugyanakkor kettős az álláspontjuk, akárcsak az államnak: a hajléktalanok egyik elhelyezési lehetőségét és ellátási pontját látják az állomásépületben. (Zalaegerszegeen, a vöröskereszt télen itt osztja a forró teát a hajléktalanoknak. Veszprémben Dióssy László, az akkori polgármester az állomáson randalírozó hajléktalanok kérdésével azzal zárta le, hogy legalább nem a belvárosban vannak.)

### 6.8.3. Biztonságos közlekedés

A vasúti közlekedés az egyik legbiztonságosabb a közlekedési módok közül, azonban, ha valami gond van, és történik egy baleset, az olyan szintű, hogy országos, sőt nemzetközi közérdeklődésre tarthat számot. Ennek eredményeként egy-egy baleset után a közvélemény hatásos intézkedést követel a hasonló balesetek megelőzése érdekében, ami sokszor érdekes túlkapásokhoz vezet. Például az akkori szombathelyi polgármester, miután a hivatal két dolgozóját halálos baleset érte egy pirosan villogó fénysorompónál, azt kérdezte, hogy: „Belterületen belül milyen alapon közlekedik a vasúti szerelvény 50 km/h-nál gyorsabban?” A kőszegi önkormányzat pedig, miután a 120 éve épített vasútvonal kőszegfalvi átjárójában történt egy halálos baleset – az első a vasútvonal történetében –, követelte a felsorompó elhelyezését, hogy a sofőrök figyelmetlenségét kivédjük. (Egy kihelyezése körülbelül 12 millió Ft-ba kerül.)

### 6.8.4. Átlátható gazdálkodás

Mivel köztudott a lakosság körében, hogy a MÁV-ot közpénzekből tartják fenn, jogos elvárás a lakosság részéről, hogy gazdálkodása átlátható és ellenőrizhető legyen. A lakosság adójából jelentős mennyiségű forrást fordít erre a célra az állam, bár kommunikációja

alapján sokkal többet, mint ami a valóság. Ebből kifolyólag jogos az a követelés, hogy azt jól hasznosítsa a vasúttársaság. (A tapasztalat az, hogy ez a forrás kevés, de azt is rosszul használja fel.)

## **6.9. KÜLSŐ ELVÁRÁSOK A KÉRDŐÍVRE ADOTT VÁLASZOK ALAPJÁN**

### **6.9.1. Milyen kedvezményt tud igénybe venni?**

A kérdésre 67 százalék adott választ. A legtöbben – a megkérdezettek 52 százaléka – vasúti arcképes igazolvánnyal (ingyenesen) utaznak. A maradék többsége közalkalmazotti kedvezményt, diákkedvezményt (50-50 %), illetve nyugdíjas kedvezményt (90 % - ingyenes) tud igénybe venni. Bár a vasutasok túltreprezentáltak a felmérésben, az eredmények rámutatnak arra a közismert tényre, hogy a lakosság többsége élni tud a kedvezményes utazás lehetőségével.

### **6.9.2. Egyéni észrevételek**

Az észrevételek többségét vasutasok tették. Mivel ezek elég jól megfogalmazzák a problémákat, a tipikus megjegyzéseket szó szerint idézem:

– A vasút folyamatosan fejlődik, de nem gyorsan. Nem is lehet, hiszen országos nagy állami vállalat, nemzetközi kapcsolódással, és mint ilyen, rendkívüli összegeket emészt fel még a legmérsékeltbb fejlesztés és beruházás is. De egészen biztos, hogy el fogja érni a régióban kívánatos színvonalat. Nagyon fontos az utazó társadalom meg nem szűnő, rendszeres támogatása a vasút és annak szolgáltatásai megértésére, megbecsülésére és elvülhetetlen hasznára az emberek és áruk utaztatásának nagybani megoldásában!

– Fejlődik is, meg nem is. Például a 60 db Flirt motorvonat komfortfokozat növekedés, de a mellette megmaradt több száz, 30-40 éves kocsik nem. Az elektronikus jegyvásárlás, a jegykiadó automaták bizonyára hasznos fejlesztések, de sok állomáson / megállóhelyen még az utastájékoztató sem fejlődött semmit az elmúlt 20 évben.

– Az ország déli, délkeleti részén semmilyen fejlesztés nem vehető észre. Észre kellene már venni, hogy emberek nem csak Budapesten és környékén élnek, a vidéki városokban is közlekedhetnének kényelmesebben.

– Nem tetszik, hogy csak a nyugati részt fejlesztik, a keleti részen viszont – a lemaradás miatt csak utólag tesznek a fejlesztéssel kapcsolatban valami keveset. Nem tetszik, hogy a mellékvonalakat elsorvasztják, hogy a vasút mint szállító cég saját maga is közúton szállít, és emiatt nyilván drága. Nem tetszik, hogy a MÁV vezetői egyszerre kapnak sza-

- badjegyet és személygépkocsit. Na, ettől drága a MÁV és nem a sok kevés keresetű dolgozótól, akiket meg leépitenek.
- Nehezményezem, hogy – a regionális szektor fejlesztésével, korszerűsítésével érdemben nem foglalkoznak – megszűnt határátmenetek (nagy részét a szomszédos államok hibás gondolkodásából adódóan) – nem halad előre a busz-vasút integráció, az órás ütemes menetrend csak a hálózat egy részén érvényesül – az otromba járatritkítást még csak kis részben sikerült jóvátenni és az órás ütemben kivett vonatpárokat is csak elvétve sikerült visszaadni.
  - A távolsági és elővárosi szegmensben a kocsi felújítást méltatom, de elkésettnek és elégtelennek tartom (jóformán nincs korszerűsítés). Az önkéntes állomásszépítést jónak tartom. Tisztaság, megbízhatóság, korszerűsítés: a javulás oroszlánrésze a Stadler-beszerzésnek köszönhető (gyártó általi karbantartás).
  - Komfortosabb járművek! A Dunántúlon közlekedtetik az új IC kocsikat, a keleti régióban a régi, rossz állapotú, elhanyagolt IC kocsik közlekednek. A korszerű motorvonatokból sem jut a keleti régióba. A vasút a tiszántúli régiót teljesen elhanyagolja. Hiába lesz a pálya korszerűsítve, akár 160 km/h-s sebességre alkalmassá téve, ha a guruló állomány nem alkalmas rá (sokszor még a 120 km/h-ra sem).
  - Az állomásokon nagyobb gondot kellene fordítani a napi takarításra, személtávolításra mind a peronokon, mind a sínek között. Sok helyen évek óta nem látható az állomásnév táblája, ezért a vonatról nehéz meggyőződni róla, hogy éppen hol járunk. A régi típusú szerelvényeken az ajtók biztonságos záródását meg kell oldani, mivel menet közben is kinyílnak, kinyithatóak, emiatt már több baleset is történt (például Dunaharasztnál ketten is kiestek a vonatból az elmúlt évben).
  - A legnagyobb probléma a mosdók állapota és illata, ezen kívül természetesen az, hogy nagyarányban késnek a vonatok – érthetetlen okokból –, illetve a forgalmi szakterület problémamegoldó képessége nem túl jó, nem átgondolt.
  - A legfontosabb dolognak a pálya állapotának javítását és megfelelő szinten tartását tartom. Ezt követi a bizber és a felsővezetéki rendszerek állapota. Ma már ezen a szinten áll a távközlési berendezések fontossága is. Természetesen kell jó műszaki állapotú mozdony és kocsi is a vonathoz. Ha ezek a rendszerek jól működnek, és a tisztaság is rendben van, akkor lehet a vonat akár öregebb is, az utasok elégedettek lesznek. Sajnos hiába van „korszerű” jármű, ha nincs hozzá pálya. A másik fontos dolog pedig az, hogy nem csak az elővárosi közlekedés létezik, a vidéket is fel kellene zárkóztatni.
  - Minél több pályafelújításra, mozdony és kocsi beszerzésre van szükség! Csökkenteni kell a menetidőt legalább a gerincvonalakon.



- A menetrend elkészítésénél figyelembe kellene venni, hogy az emberek zömében dolgozni járnak és nem kirándulni. A menetrendet ehhez kellene igazítani. Például a Vámosgyörk és Kál-Kápolna közötti helyi vonatot csatlakozó vonattá tenni, mert ha késik az egri IC, az emberek több órát várhatnak a következő vonatra. A személyvonatok nem csatlakozó vonatok az IC vonatokhoz, gyorsvonatokhoz, és a táblás megállóhelyekre nincs csatlakozás, így sokszor órákat kell várni a következő vonatra.
- Ne változtassátok naponta a menetrendet! A menetrendekben kevés a tartalékidő, ezért rendszeresek a vonatkésések! Csatlakozások meg – leszámítva a Pest felől / felé irányokat – nincsenek!
- Az Elvira és a tényleges menetrend sok esetben nem egyezik. Sok a jegyvizsgáló váltás a vonatokon. A személyi biztonság nem megfelelő egyes utasok rendzavarása miatt. Sok a késés. Sok olyan vonattalálkozás van, hogy menetrend szerint 1-6 perccel előbb elmegy a vonat egy másik érkezése előtt. Sok fölösleges információ hangzik el a hangosbemondásoknál.
- Egyre csökken a jelenlét az állomásokon, pénztárak zárnak be. Több állomáson téves információt közölnek, például a vagonzámról (Székesfehérvár). A forgalmi személyzet kevésbé utasbarát. A balatoni megállóhelyek szezon alatt nem tiszták, ritkán (több napon-ta) szedik a szemetet.
- Siralmas a vasútállomások állapota, nagyon lepusztultak az épületek.
- Koszos, örökké késik, a menetrend köszönő viszonyban sincs a valósággal, zsúfolt.
- Visszafelé fejlődik. A káosz csak növekszik.
- Az igazi vasutas mindig lelkiismeretesen látja el munkáját, segíti az utasokat, a sok szervezés káoszt teremt. A vasutasok évekkal ezelőtt is lelkiismeretesen látták el munkájukat. Sajnos az utazási menetidő sok vonalon sokkal hosszabb lett, mint évekkal ezelőtt, és gyakran még ezt sem sikerül pontosan tartani. Az utasok elvárnák, hogy akár már 5-10 perces várakozásról (vonatállásról) is tájékoztassák őket a vonaton, mi miatt vesztegel a vonat. Ez sajnos gyakran elmarad.
- A menetrendszerűség rosszabb, mint volt. A munkavállalók elkötelezettsége és képzettsége mindig is kiemelkedően jó volt. A pályák állapotának és a biztosítóberendezéseknek a korszerűsítése elengedhetetlen a szolgáltatási színvonal emeléséhez.
- Sajnos az a tapasztalatom, hogy az utasok nagyon szidják a vasutat. Bár nekik is bőven van részük abban, hogy milyen koszos, szemetes minden. Napi utazásaim során azt tapasztalom, hogy piszkosak a kocsik, az ülések undorítóak. 64 km távolságot a vonat 1 óra 17 perc alatt tesz meg.
- Nincs ember, aki átlátná! Nem tudják lekövetni a szervezeti átalakításokat! Hosszabb

idő alatt ér a CITY Budapestre, mint az IC-k létrejöttekor! Alulfizetett a személyzet! Például a jegyvizsgálók, személypénztárosok! Pont azok, akik az utasokkal napi szinten találkoznak! Még a létminimumot sem viszik haza!

– A pénztárakat folyamatosan bezárják, ezért több a bliccelő; a jegyvizsgálók több jegyet adnak, holott elsősorban csak a jegyvizsgálat lenne a feladatuk; a pályafelújítás az egész hálózatra szükséges lenne (a mellékvonalra is)!

– Nehéz volt a pontozás a lelkiismeretnél és a hozzá hasonló kérdésekben, mert két vasutas sem egyforma. A vasútról a lehangoló vélemény annak köszönhető, hogy átépítés alatt álló szakaszon utazom, és ott rendkívül sok volt az elmúlt időszakban a késés.

– Az utasokkal sokkal toleránsabban, udvariasabban kellene foglalkozni.

– Tisztaságra, az átszállások összehangolása és a járatok sűrítésére lenne szükség bizonyos vonalakon.

– A Railjet és az Intercity vonatoktól eltekintve a sima gyors és sebes vonatok kocsijai rettenetes állapotban vannak, még az egyes fővonalon is olyan kocsik közlekednek a gyorsvonatokban, melyeken a fűtés vagy nem működik – akkor sem, ha kinn mínusz fokok repkednek –, vagy olyan meleg van, hogy szinte elviselhetetlen – ez a kisebbik gond, lehet ablakot nyitni. De írhatnám a hatvani vonalon közlekedő szerelvényeket is, télen a kollégák versenyeznek, ki tud több jeges képet készíteni a vonat belsejében!

– Egyre kevesebbet szólnak a vállalat egységben való tartásáról, a szervezési intézkedések káoszt, illetve feszültséget gerjesztenek az egyes szakterület dolgozói között.

– Nagyon szétforgácsolt. Nagymértékben szétszedett, emiatt esetenként romlik az ügyfelek, fuvaroztatók kiszolgálása.

– Sok a vezető, kevés a „melós”, ezért tartunk ott, ahol!

– A szétszervezés rontja a munkamorált a vasutas berkeken belül, és ez kihatással van a munkavégzésre. A létszámleépítések a munkabiztonság rovására mennek. A hatékonyság legfőbb fokmérője továbbra is a létszámcsökkentés, ami kifejezetten káros a vasút működőképességére. Folyamatosan elvárják a létszám csökkentését az előző évihez képest, aminek következtében végrehajtási szinten már-már munkaerőhiány van. Ezzel szemben azt látjuk, hogy a közép- és felső vezetés bürokráciája folyamatosan nő.

– A vezetésben és a stratégiai döntésekben egyre kisebb szerep jut a vasúti szakembereknek. Nincs is megfelelő utánpótlás a szakmai vezetőknek.

– Mivel a vasúton minden szervezet munkája kapcsolódik egymáshoz, a tényleges munkavégzés hatékonyságát növelné, ha a különböző szervezetek dolgozói megismerhetnék egymás munkafolyamatait, például gyakorlati oktatás keretében, előadók segítségével stb.

– A formaruha viselése segíthet a pozitív kép kialakításában, ehhez szükséges, hogy min-

- den dolgozó számára biztosítva legyen, és nagyon fontos a praktikusság (megfelelő anyag, méret stb., például egységes farmer és póló).
- Szeretek itt dolgozni: az életem, a mindenem már 30 éve. Szeretnék innen nyugdíjba menni, ez egy igazi „család”.
  - A működő vasút szétcincálása felelőtlen és csupán egyéni érdekeket szolgáló lépés volt. Most mindenki csak egymásra mutogat, ha késik a vonat, a MÁV a Startra és viszont, senki nem tudja, mi a dolga. Az egésznek az utasok isszák meg a levét. A dolgozók hiába dolgoznak lelkiismeretesen, teszik a dolgukat, ha szakmailag felkészületlen főnökök hozzá nem értő rendelkezéseit kell betartaniuk. Ha normálisan működne a vasút, nem fordulhatna elő, hogy sose tudjuk, mikor jutunk haza az állandó késések miatt, elmegy az orunk előtt a csatlakozás, vagy délután 5 után már nem lehet eljutni egy tőlünk 120 km-re lévő városba.
  - Maradt a „rég” korrump rendszer, régi vasutas külső cégek talicskázzák ki a pénzt /például: takarítás DUÁL GOLD KLIN telephely Kerepesi út 3./.. Színvonal nulla, egy iroda „vízszintes takarítása” havi 21 ezer?
  - A szervezeti és személyi változások gyakorisága nagy. A szabályzatok, utasítások módosításainak gyakorisága szintén nagy.
  - A lakóhelyemnél a vonalat évek óta szüneteltetik, a béreink az elmúlt hat évben nem emelkedtek. Kevesebb dolgozó van, a munka megmaradt, a létszámleépítés folytatódik, hiába mondják az ellenkezőjét. A főnökök száma emelkedett, a melós egyre kevesebb.
  - Egyes mellékvonalakon nagyon át kellene gondolni, hogy mikor közlekedjenek a vonatok. Az utasok igényeihez alkalmazkodva egyes fővonalakon le kellene cserélni a közlekedő kocsikat, mivel azok utazásra már-már alkalmatlanok.
  - A kérdés sokkal komplexebb, mint hogy néhány pontban ki lehetne fejteni. Órákig tudnék beszélni erről. Például melyik a legkényelmesebb? A vonat, de ha sokat kell gyalogolni az állomástól, és ott nincs helyi közösségi közlekedés, akkor az autó. A vasutat több célra és több távolságra használom, nehéz egyet kiemelni. Emiatt a fenti válaszaim csak nagy általánosságban értelmezhetők.
  - A tájékoztatás szinte teljes hiánya. Például a nyílt vonalon veszteglő vonatnál (kábellopás, biztosító berendezés hibája stb. miatt) a jegyvizsgálók nem tájékoztatják az utasokat, hogy csak néhány percet vagy egy órát fognak várakozni. Ez nem csak a jegyvizsgálók hibája, hiszen sokszor ők sem tudják, hogy mennyit vesztegelnek. Az utasok egyre ingerültebbek, mivel teljes tudatlanságban vannak tartva. Az ilyen esetek után az összes médiában egy vasutat elítélő, pocskondiázó hullám indul meg, ami csak tovább rontja a vasúttársaság amúgy sem hízelgő megítélését.

- Pofátlan és felháborító dolog a családtagok gyorsvonati pótjegyvásárlási kötelezettsége! Nem kellene pótdíjat szedni a saját jogon arcképest kapott nyugdíjasoktól és olyan „sebes” vonaton, ami mindenhol megáll! Lásd Budapest–Záhony. A jegyvisszaváltást sikerült megbonyolítani, ennek hála sok ember nem fogja még a jogos igényét sem jelezni, intézni. Gratulálok a fenti szabályozásokhoz!!
- A vasúttársaság több vonalán pótjegyet kell váltani a sebesvonatokra. Ezek például a Pusztaszabolcs–Pécs vonalon ugyanolyan kocsikkal, feltételekkel (megállás száma stb.) közlekednek, mint a személyvonatok. A személyzet sem tudja megmagyarázni, hogy miért. Átgondoltabban kellene az ilyen változásokat bevezetni, mert az utazóközönség csak „pénzlenyúlásnak” tartja.
- Lényegesen kevesebb kedvezményre lenne szükség. A szolgáltatás színvonalának javítását a regionális forgalomban nagyobb mértékben kellene fejleszteni. Olyan rendszert kellene kialakítani, mely növelné a fizető utasok számát (érvényes menetjegy nélkül ne lehessen a vonatra felszállni).
- A vasút és a Volán összehangolása katasztrófa.
- A MÁV Zrt.-nél van olyan külső cég által fejlesztett és üzemeltetett adatrögzítő program, amely cég nem garantálja a dolgozó személyes jogainak, adatainak védelmét.(Lelo Soft).

#### **6.10. A VIZSGÁLAT KÉRDŐÍVÉRE ADOTT VÁLASZOK KIÉRTÉKELÉSE**

A kérdőívre adott válaszok csak akkor használhatók, ha kielemezzük az egyes kérdésekre adott válaszokat. Ehhez a kiértékeléshez szükség van annak megismerésére, hogy kik töltötték ki a kérdőíveket.

A **válaszadók** több mint fele középkorú, további negyedrésze fiatal felnőtt összesen tíz százalék nyugdíjas illetve fiatal, ez alapján a többség a gazdaságilag aktív korú lakoságból származik.

A válaszolók több mint fele vasutas, az egyéb dolgozókkal együtt háromnegyedük a gazdaságilag aktívak aránya. A felmérésben túlreprezentáltak a vasutasok.

Jövedelem szempontjából a megkérdezettek majdnem fele az alsó-közép kategóriába tartozik (100-200.000 Ft nettó közötti bevétellel rendelkeznek). További negyedrészüket a felső közép jövedelem kategóriába tartozik.

Az **utazás** célja a válaszok alapján: több mint felük munkába jár vonattal, negyven százaléka turisztikai céllal veszi igénybe.

Az utazás távolsága szerint 120-500 km-re a válaszadók harmada, 60-120 km-re minden ötödik utazik, ahogy 10-30 km-re is, 30-60 km-re pedig szintén harmaduk veszi igénybe a

közlekedési eszközöket.

Az utazás gyakorisága szerint: naponta harmaduk, hetente és havonta minden hatodik, évente többször minden ötödik utazik vasúttal.

A MÁV-ra vonatkozóan háromnegyedük, a GySEV-re pedig minden ötödik töltötte ki a kérdőívet, tíz százalékuk nem válaszolt.

Az **Internet igénybevételére** vonatkozó kérdésekre adott válaszok érdekes eredményt hoztak. Tájékozódás szempontjából ugyan felük veszi rendszeresen igénybe, azonban jegyvásárlásra csak minden huszadik válaszadó. Eszerint vannak ezen a téren még tartalékok, mivel harmaduk ismeri a fejlesztéseket, és még negyven százaléka hallott róluk.

A **vasúttársaság helyzetére** vonatkozó kérdésekre adott válaszok: harmaduk szerint nem fejlődött, másik harmaduk szerint fejlődött, újabb harmaduk szerint viszont leépült. A fejlődés nem meggyőző a válaszadók kétharmada szerint, amit a megjegyzések is alátámasztanak.

A vasúttársaságok megítélése szintén megosztotta a kérdőív kitöltőit. Harmaduk szerint összességében nem változott, negyvennégy százaléka szerint romlott, és csak tizenhét százaléka szerint javult.

A szolgáltatás színvonala viszont harminc százaléka szerint javult, harminchét százaléka szerint nem változott, huszonhat százaléka szerint romlott, ami szintén a kétkedők javára billenti a mérleget.

A vonatszerelvények tisztasága harminckét százaléka szerint nem változott, harminc százaléka szerint romlott, harminckét százaléka szerint javult, ami azt mutatja, hogy a válaszadók minimális javulást érzékeltek. Ehhez kapcsolódva a mosdók higiéniai színvonalának javulását csak negyedrészüik tapasztalta, harmadrészüik szerint nem változott, harminchét százaléka szerint viszont romlott - ez jelentős romlásnak tekinthető, ami ellentmond az előző válasznak.

Ugyanakkor a kocsipark komfort változása a válaszadók harmincnyolc százaléka szerint javult, harmaduk szerint nem változott, és csak huszonkét százalékuk szerint romlott, ami pozitív elmozdulást jelez. Ez a kényelmi színvonalra is vonatkozik. A harmaduk szerint javult, másik harmaduk szerint nem változott, és csak huszonhét százalék válaszolta azt, hogy romlott.

A **vasutasokra vonatkozó** kérdésekre adott válaszok alapján a megítélésük pozitívnak tűnik, bár a vasutasok túlreprezentáltsága miatt fenntartással érdemes kezelni az adatokat. A vasutasok képzetesebbek lettek a megkérdezettek 41 százaléka szerint, 34 százaléka szerint ugyanolyan képzetek, és csak 16 százalék szerint képzetlenebbek.

46 százalék szerint udvariasabbak, 32 százalék szerint ugyanolyan udvariasak, mint vol-

tak, és csak 15 százalék szerint lettek udvariatlanabbak.

A kinézetre vonatkozó kérdésre 49 százalék válaszolta azt, hogy kulturáltabban néznek ki, 29 százalék szerint ugyanúgy néznek ki, 24 százalék szerint viszont romlott a helyzet.

Egy érdekes kérdés a vasutasok egyenruha viselése. A válaszadók szerint ez javítja a vasút megítélését. (62 %) 17 százalék szerint nem befolyásolja, és csak 12 százalék szerint rontja.

A vasutasok lelkiismeretessége a vonatkozó válaszok alapján 29 százalék szerint nem változott, 20 százalék azt válaszolta, hogy javult, és 43 százalék szerint romlott.

A **vasúti közlekedésre** vonatkozó kérdésekre adott válaszok alapján a vonatok pontosága romlott 43 százalék szerint, nem változott 29 százalék szerint, csak 20 százalék válaszolta azt, hogy javult.

A csatlakozások 41 százalék szerint romlottak, 27 százalék szerint nem változtak, és csak 21 százalék szerint javultak. A válaszok alapján megállapítható, hogy a válaszadók jelentős romlást érzékeltek.

Az eljutási idő a válaszadók 24 százaléka szerint rövidült, 22 százalék véleménye szerint nem változott, 46 százalék szerint nőtt. Ez szintén a romlás erőteljes érzékelését jelenti. Ahogy a vasúttársaság szervezettségére vonatkozó kérdésre adott válaszok is ezt jelzik. 41 százalék szerint romlott, 20 százalék szerint nem változott, 21 százalék szerint javult. Egyébként ez alátámasztja a tanulmány szervezeti átalakításra vonatkozó megállapításait, valamint a megjegyzés rovatban leírtakat.

A vasúti utazás viszont 37 százalék szerint biztonságosabb lett, 36 százalék szerint nem változott, és csak 17 százalék szerint romlott a biztonsága.

## 7. Új kutatási eredmények

Ilyen átfogó vizsgálat még nem készült a MÁV fennállása óta. Készültek elemzések a vállalat vezetőinek megrendelésére, ezek az elemzések azonban megálltak az általános szekunder kutatások szintjén.

Az új kutatási eredmények (tézisek) a hipotézisekhez kapcsolódva a következők:

- T1. A vállalat 2000 utáni stratégiai átalakítása nem javította a MÁV versenyképességét a közúti közlekedéshez képest. A mélyinterjúk és a kérdőívre adott válaszok alapján az átalakítások rontották a MÁV helyzetét és megítélését.
- T2. A MÁV stratégiájának kialakításakor nem vették figyelembe a lakosság elvárásait. A vizsgálat során a válaszadók nem érzékelték a szempontjaik figyelembe vételét.
- T3. A vasúti szolgáltatások igénybevételét meghatározza az utas kora, az általa igénybe vehető kedvezmények. Mindez a MÁV versenyhelyzetét is befolyásolja.  
A mélyinterjúk és a kérdőívekre adott válaszok szerint is a diákok a diákkedvezmény miatt, a nyugdíjasok a nyugdíjas kedvezmény miatt, a dolgozók a munkahelyek által nyújtott visszatérítés miatt veszik nagyobb mértékben igénybe a MÁV szolgáltatásait.
- T4. A MÁV szervezeti átalakítását segíti a személyi állomány képzettsége, vállalati elkötelezettsége. A vasutasok elkötelezettsége és képzettsége segíti a racionális szervezeti átalakítást, azonban ellenállást vált ki az öncélú átalakításokkal szemben.
- T5. A 2002–2010 közötti szervezet-átalakítási lépések nem javítják a vasúti személyszállítás pozícióit. A kutatások azt támasztják alá, hogy a döntési szintek elszakadnak a probléma helyétől. A döntési utak megnyúltak, a felelősség és hatáskörök zavarossá váltak, a területi irányítást és koordinációt ellehetetlenítették.
- T6. A szolgáltatás színvonalának emelésére fordított pluszforrásoknál arányaiban nagyobb a forgalom és az árbevétel növekedése. A szekunder kutatások alapján a szolgáltatás színvonalának emelésére fordított források tízszeres megtérüléssel járnak.
- T7. A hálózat méretének csökkentése (mellékvonalak bezárása) nem csökkenti a fenntartási költségeket. A szekunder kutatások során bebizonyosodott, hogy a vonalbezárások nagyobb költségekkel jártak, mint amennyi megtakarítást jelentettek.
- T8. Az utazási kedvezmények csökkentése (pl. diákkedvezmények) és a szolgáltatás árának emelése (gyorsvonati pótjegy) nem javítja a vasút gazdasági helyzetét és eredményeit.

## 8. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A közlekedésben jelentkező problémák miatt a fejlett gazdaságok rákényszerültek, hogy a kötött pályás közlekedést támogassák, mert ez biztosítja a hosszú távú megoldást a kialakult helyzetre.

A környezetvédők régóta szorgalmazzák a tömegközlekedés, főleg a kötött pályás közlekedés támogatását.

Ennek ellenére az Európai Unió vezetői a kötött pályás közlekedés esetén is a versenyt tartják a szabályozás egyetlen lehetőségének, bár az elmúlt időszak gazdasági világválsága bebizonyította, hogy vannak az államnak olyan feladatai, melyeknek elhanyagolása visszavonhatatlan károkat okozhat a társadalomnak. A dolgozatból egyértelműen kiderül, hogy a nemzetközi törekvések a verseny erőltetésére katasztrófához vezethetnek.

A vasúti reformok közül egyedül a francia modell hozta a tőle elvárt eredményt, de ez egyenesen szembement a nemzetközi elvárásokkal. A nagy európai vasutak a reformok első szakaszának bevezetése után rájöttek, hogy ha életben kívánnak maradni, akkor a számukra előírt átalakulással szemben az erők koncentrálása és az együttműködés az egyetlen lehetőségük. Itt is tapasztalható a globalizáció. Ezt bizonyítja, hogy háttérszereződések sokaságával biztosítják pozíciójukat és erősítik helyzetüket.

Bár a nagy vasúttársaságok tartanak egymástól, ettől függetlenül tartózkodnak attól, hogy egymás érdekerületét megsértsék.

### 8.1. JAVASLATOK A STRUKTÚRÁRA:

#### 8.1.1. Vállalati követelmények

- Biztosítani kell a tevékenységek bevételeinek és kiadásainak átláthatóságát.
- A tevékenységek összehangolása és bonyolultsága szükségessé teszi a minél egységesebb vasútszervezeti felépítést.
- A hatékonyság igényli a szubszidiaritás teljes körű érvényesítését.
- A szolgáltatások színvonalának emelése érdekében ki kell alakítani a vasúti szolgáltatásokat kiegészítő tevékenységeket. (Busz, kamionos szállítás.)

#### 8.1.2. Társadalmi követelmények

- Átgondolt közlekedési koncepció.
- Kiszámítható, hosszú távú finanszírozási rendszer az infrastruktúra fenntartására és fejlesztésére, valamint a közszolgáltatás ellátására.
- Társadalmi és politikai támogatás.



- Független ellenőrzési rendszer.
- A politika kivonulása az operatív irányításból.

### **8.1.3. Külső követelmények**

- A „szennyező fizet” elv teljes körű érvényesítése a közúti közlekedésben is, ehhez az externális költségeket internálni kell.
- A nagyvárosokban csökkenteni kell az egyéni közlekedést.
- Első körben a kamionoknál, majd a nehéz tehergépjárműveknél a futott kilométer alapján fizetendő útdíj bevezetése. Ezeket a forrásokat egyrészt a közúti, másrészt a kötött pályás infrastruktúra karbantartására, modernizációjára kell fordítani.
- Törekedni kell a kamionos, illetve tehergépkocsi szállítás hatáskörének (km futásának) csökkentésére, ezzel tehermentesítve az állam által fenntartott közutakat.
- A közlekedésnek egy egységes rendszerét kell kidolgozni, ahol – a közösségi közlekedéshez csatlakozva – megvan a szerepe az egyéni közlekedésnek, a falubusz hálózatnak, a közúti és a kötött pályás közösségi közlekedésnek.
- Létre kell hozni a Nemzeti Közlekedési Holdingot, azonban nem egy központosított vállalatot, hanem önállóan gazdálkodó, regionális egységeket összefogó rendszerként, amelybe regionálisan vagy megyei szinten csatlakoznak be a volánvállalatok.
- A nemzetközi és országos szolgáltatások megrendelője az állam a holdingtól, aki a szolgáltató.
- A regionális és helyi megrendelők a megyei és helyi önkormányzatok, a szolgáltatók pedig a holding regionális igazgatóságai. Ezek szolgálnák ki az elővárosi utazási igényeket is.
- A megrendelések optimális kiszolgálásáról ezen igazgatóságok vezetése önállóan döntene.
- A kötött pályás infrastruktúra ennek megfelelő fejlesztéséhez szükséges az egységes országos infrastruktúramező regionális rendszerének a holdinghoz igazítása – önálló, regionális döntési és irányítási vezetői szinttel.

### **8.1.4. Javaslatok a regionális igazgatás finanszírozására**

A regionális igazgatás finanszírozásának három lábát kell kialakítani:

- A jegy árbevételek. – Az utasoktól.
- Önkormányzati támogatás. – Az államtól átvett forrásokból.
- Közlekedési hozzájárulás. – Vállalkozásoktól adó formájában az önkormányzatokon keresztül. (Ugyanakkor a vállalati buszjáratokat meg kell szüntetni megfelelő színvo-

nalú kiszolgálás nyújtásával az érintett vállalkozások számára, ezzel ösztönözve a dolgozókat, illetve a vállalkozásokat a tömegközlekedés igénybevételére, finanszírozására – TESCO stb.)

#### **8.1.5. Elérendő célok**

- A magyar közlekedés hosszú távú fenntarthatósága az utas igények maximális kiszolgálása mellett.
- A nyugat-európai közlekedési anomáliák elkerülése.
- A meglévő infrastruktúra optimális kihasználása.
- A közlekedők igényeinek megfelelő szolgáltatásstruktúra kialakítása.
- Rugalmas alkalmazkodás a helyileg felmerülő igényekhez.
- A döntési láncok rövidítése, gyors és költséghatékony döntési mechanizmus és működés.
- Optimális munkamegosztás a közlekedési ágak között.
- A rendelkezésre álló források optimális felhasználása.

## IRODALOMJEGYZÉK

Állami Számvevőszék (2006): Jelentés a tartósan veszteségesen működő állami tulajdonú gazdasági társaságok gazdálkodásának ellenőrzéséről. Állami Számvevőszék, Budapest. 53 p.

Barakonyi Károly (2002): Stratégiai tervezés, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. 240 p. ISBN 963-192-7792

Barkóczy Jolán et al. (2005): A magyar vasút krónikája a XX. században, MÁV ZRT. Vezérigazgatóság, Budapest. 420 p. ISBN 978-963-9852-10-5

David Baron, Lynette Padwa (2000): Mózes minden idők legnagyobb menedzsere, Tiara Rt, Nyíregyháza. 285p. ISBN 963-00-4940-6

Benedek Dóra, Rigó Mariann, Scharle Ágota, és Szabó Péter (2006): Minimálbér-emelések Magyarországon 2001-2006, PM Kutatási füzetek 16. szám. 74 p.

Borgulya Istvánné- Barakonyi Károly (2004): Vállalati Kultúra, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. 244 p. ISBN 978-963-1945-79-9

Chikán Attila (2005): Vállalatgazdaságtan, Aula, Budapest. 576 p. ISBN 963-9478-74-1

Csath Magdolna (1993): Stratégiai tervezés és vezetés, "Leadership" Vezetés- és Szervezetfejlesztési és Tanulást Segítő Kft. Sopron – Budapest. 123 p. ISBN 963-04-3512-8

Danka Lajos (2009): Az európai vasúttársaságok válaszai az ezredforduló gazdasági és társadalmi kihívásaira. Gazdaság és társadalom nemzetközi tudományos konferencia tanulmánykötete. Nyugat-magyarországi Egyetem. Sopron. Menedzsment szekció.

ISBN: 978-963-9871-30-4

Danka Lajos (2010): A MÁV ZRT. hatékonyságjavító intézkedéseinek hatásvizsgálata.

Hitel, Világ, Stádium nemzetközi tudományos konferencia tanulmánykötete. Nyugat-Magyarországi Egyetem. Sopron. Management II.szekció 384 – 393 p. ISBN 978-963-9883-73-4

Danka Lajos (2011): A vasúti területek funkcióváltásai.

Változó környezet-innovatív stratégiák nemzetközi tudományos konferencia tanulmánykötete. 384–393 p. Nyugat-magyarországi Egyetem. Sopron. ISBN 978-963-9883-87-1

Danka Lajos (2012): A magyar közösségi közlekedés átalakítása.

A gazdasági fejlődés fő hajtóerői nemzetközi tudományos konferencia tanulmánykötete.

Nyugat-magyarországi Egyetem. Sopron. 158 p. Versenyképesség, innováció, hatékonyság. VII. szekció. 91.p. ISBN 978-963-9883-99-4

Danka Lajos (2012): Mi mennyi a mellékvonalakon? – Mi indokolta a mellékvonali személyszállítás szüneteltetését?

Sínek világa. A Magyar Államvasutak ZRT. Pálya és Híd szakmai folyóirat.. LIV. évfolyam 1. szám. MÁV ZRT. Pályavasúti Üzletág. Budapest. 19–23 p.

ISSN 0139-3618

Dobák Miklós (1999): Szervezeti Formák és Vezetés, KJK, Budapest. 262 p. ISBN 963-224-376-5

Draxler, H. (1998) : ÖBB prepares for the 21st century European Railway Review, ISSN 1351-1599

Charles M. Farkas és Philippe De Backer (2002): Született vezetők, KJK-Kerszöv Kft, Budapest. 242 p. ISBN 963-224-672-1

Herczeg János – Kocsisné Kópházi Andrea (2000): Vezetélméleti és Módszertani alapok, Sopron. 302 p.

Hunyadi László (2005): Statisztikai következtetélmélet közgazdászoknak, KSH, Budapest. 483 p. ISBN 963-215-383-9

JELENTÉS a „Magyar Államvasutak Zrt. jelenlegi gazdasági helyzetéhez vezető, 2002–2010 közötti – kiemelten a MÁV Zrt. szerkezetátalakítására és a leánytársaságok privatizációjára vonatkozó – döntések vizsgálatára” létrehozott országgyűlési vizsgálóbizottság vizsgálatának eredményeiről (2011); Budapest 75 p.

Kerékgyártó Györgyné – L. Balogh Irén – Sugár András – Szarvas Beatrix (2009): Statisztikai módszerek és alkalmazásuk a gazdasági és társadalmi elemzésekben, Aula kiadó, Budapest.

446 p. ISBN 978-963-9698-36-9

Kopányi Mihály (2004): Mikroökonómia; KJK-KERSZÖV kiadó Kft., Budapest. 556 p.

ISBN 963-224-668-3

Lentner Csaba (2007): A magyar nemzetgazdaság versenyképességének új típusú tényezői In: Pénzügy politikai Stratégiák a XXI. század elején; Akadémia Kiadó, Budapest. 585 p.

ISBN 978-963-05-8452-4

Lemp, E. (2000): Die Bahn aus einem Guss. Die neue Organisation am Beispiel Personenverkehr, Deine Bahn (2000, 28. kötet, 9. füzet, 530–536. oldal.) ISSN 0172-

4479

Levegő munkacsoport (2002): Gazdaságtalan-e a vasút?, Tanulmány, Budapest. 32 p.

Magyar statisztikai évkönyv 2010 (2011), Központi Statisztikai Hivatal, Budapest. 512 p.  
ISSN 1215-7864

Marosán György (2006): A 21. század stratégiai menedzsmentje, Műszaki Könyvkiadó Kft, Budapest. 295 p. ISBN 963-16-6008-7

MÁV csoport stratégiai programja 2011–2030 (2011), MÁV belső anyag, Budapest.

MÁV RT. éves jelentés (2000), Budapest.

MÁV RT. éves jelentés (2001), Budapest.

MÁV RT. éves jelentés (2002), Budapest.

MÁV RT. éves jelentés (2003), Budapest.

MÁV RT. éves jelentés (2004), Budapest.

MÁV RT. éves jelentés (2005), Budapest.

MÁV RT. éves jelentés (2006), Budapest.

MÁV RT. éves jelentés (2007), Budapest.

MÁV RT. éves jelentés (2008), Budapest.

MÁV RT. éves jelentés (2009), Budapest.

Müller, J. (2003): ÖBB werden total umgebaut: Reform der Österreichischen Bundesbahnen steht an.; Eisenbahn Ingenier (2003; 54. évf. 9. füzet 58. p.) ISSN 0013-2810

Petschnig Mária Zita (2007): A magyar gazdaság az új évezred elején In: Pénzügy politikai Stratégiák a XXI. század elején, 187–208. p. Akadémiai Kiadó, Budapest, 585 p.  
ISBN 978-963-05-8452-4

Restructuring and privatisation of railway undertakings in Western Europe (1999), UIC.

Sajtos László – Mitev Ariel (2007): SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv, Aliena kiadó, Budapest. 402 p. ISBN 978-963-9659-08-7

Solt Katalin (2004): A nemzetközi gazdaságtan alapjai, Tri-mester Bt., Tatabánya. 180 p.  
ISBN 963-9561-05-3

Székely Csaba (2006): Változtatásmanagement (elektronikus tananyag), Sopron

Stratégie. Comment la SNCF fait sa révolution Valeurs, 2000.

Schein, E.H.(2004):Organisation Culture and Leadership. 3rd edition. Jossey-Bass, San Francicko. 437 p. ISBN 0-7879-7597-4

- Törőcsik Mária (1998): Kereskedelmi Marketing, KJK, Budapest. 261 p. ISBN 963-224-269-6
- Treglodé, H. (1991): Die neue Organisation der SNCF.; Schienen Welt.(1991; 22. évf. 22. füzet. 6–10. p.) ISSN 0771-1344
- Veres Zoltán (2005): Szolgáltatás Marketing, KJK-Kerszöv Kft, Budapest. 344 p. ISBN 963-224-688-8
- Vecsenyi János (1999): Vállalkozási szervezetek és stratégiák, Aula kiadó, Budapest. 424 p. ISBN 963-9078-98-0
- Voszka Éva (1997): A dinoszauruszok esélyei. Aula kiadó.; Budapest. 392 p. ISBN 963-394-300-0
- Zwischenbilanz deutsche Bahnreform – eine finanzpolitische, unternehmerische und verkehrliche Bewertung  
Eisenbahn-Revue International, 2001. 01., 44–47p. ISSN 1421-2811
- Zsákai Tibor (2008): Európai modellek, Belső tanulmány MÁV Zrt, Budapest.

### **INTERNETES FORRÁSOK:**

- [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/index_en.htm) letöltve 2014.12.27. 20<sup>15</sup>
- <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF> letöltve 2014.12.27. 16<sup>30</sup>
- Horváth Tiborné – Ráczné dr. Kovács Ágnes (2002): Az európai vasutak reformja az ezredfordulón.(Vezetői tájékoztató.), MÁV Rt. ügykezelési és dokumentációs hivatal, Budapest. [www.mavintezet.hu/veztaj/ref\\_2002.pdf](http://www.mavintezet.hu/veztaj/ref_2002.pdf) letöltve 2014.12.27. 18<sup>30</sup>
- Magyar Államvasutak Zrt. jelenlegi gazdasági helyzetéhez vezető, 2002–2010 közötti – kiemelten a MÁV Zrt. szerkezetátalakítására és a leánytársaságok privatizációjára vonatkozó – döntések vizsgálatára” létrehozott országgyűlési vizsgálóbizottság vizsgálatának eredményeiről (2011); Budapest. <http://www.parlament.hu/irom39/03344/03344.pdf>. letöltve 2012. 08.25. 18<sup>00</sup>.
- <http://net.jogtar.hu/> letöltve 2014. december 27. 17<sup>50</sup>.
- Nemzeti Közlekedési Stratégia II. kötet (2012) Helyzetkép. Budapest, <http://www.3k.gov.hu> letöltve 2013.11.12. 18<sup>00</sup>
- <http://www.mav.hu/res/mszsz1407.pdf> letöltve 2014.12.27. 18<sup>40</sup>

## JOGSZABÁLYOK<sup>14</sup>

A közösségi vasutak fejlesztéséről szóló 91/440/EGK tanácsi irányelvek.

*Első vasúti csomagban módosításra került:*

2001/12/EK irányelv a TEN-T hálózatok kialakításáról.

2001/13/EK irányelv a vasúttársaságok engedélyezéséről.

2001/14/EK irányelv a vasúti pályakapacitásokról.

*Második vasúti csomagban tovább finomították:*

2004/49/EK irányelvvel a hatósági engedély kiadásának rendjét.

2004/50/EK irányelv a vasúti pályák átjárhatóságát.

2004/51/EK irányelv tovább részletezi az átjárhatóságot.

2004/881/EK irányelvek a vasútbiztonsági szervezetekről.

*Harmadik vasúti csomag:*

2007/58/EK irányelv a közösségi vasutak fejlesztéséről (91/440/EGK tanácsi irányelvek valamint a 2001/14/EK irányelvek módosításáról).

2007/59/EK irányelv a mozdonyvezetők oktatásáról és vizsgáztatásáról.

2007/1371/EK irányelv az utasok jogairól és kötelességeiről.

*Közszolgálati rendelet:*

2007/1370/EK irányelv a vasúti és közúti személyszállítási közszolgáltatásról.

91/69/EGK és az 1107/70/EGK tanácsi rendelet hatályon kívül helyezéséről.

*Technikai csomag:*

2008/57/EK irányelv a vasúti rendszer közösségen belüli kölcsönös átjárhatóságáról.

2008/110/EK irányelv a közösségi vasutak biztonságáról.

1335/2008/EK rendelet az Európai Vasúti Ügynökség létrehozásáról szóló 881/2004/EK rendelet (vasúti ügynökségi rendelet) módosításáról.

*Magyar vasúti törvények:*<sup>15</sup>

1968 évi IV. a vasutakról szóló törvény.

2005 évi CLXXXIII. a vasúti közlekedésről szóló törvény.

2012 évi XLI. törvény a személyszállítási szolgáltatásokról.

<sup>14</sup> Az Európai Unió hivatalos magyar fordításának felhasználásával saját összeállítás. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF> letöltve 2014.12.27. 16<sup>30</sup>

<sup>15</sup> <http://net.jogtar.hu/> felhasználásával saját összeállítás, letöltve 2014. december 27. 17<sup>50</sup>.





## **MELLÉKLETEK**

## 1. MELLÉKLET: ALAPADATOK<sup>16</sup>

**A társaság cégneve:** Magyar Államvasutak Zártkörűen Működő Részvénytársaság.

**A társaság rövidített neve:** MÁV ZRT.

**A társaság székhelye:** 1087. Budapest, Könyves Kálmán krt. 54–60.

**Alapítója:** A Magyar Állam.

**A tulajdonosi jogok gyakorlója:** A Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt.

**Alapítás ideje:** 1993. június 30.

**Alapítás módja:** Átalakulás.

**Társasági formája:** Egyszemélyes Zártkörűen Működő Részvénytársaság.

**Jegyzett tőkéje:** 22.000.000.000 Ft az, az huszonkétmilliárd Forint.

**Ebből:**

Apport: 21.000.000.000 Ft.

Pénzeszköz: 1.000.000.000 Ft.

**Vezetése:**

Elnök-vezérigazgató

Igazgatóság (3–5 fő)

Felügyelő Bizottság (6 tag)

**Tevékenysége:** Szárazföldi szállítást kiegészítő szolgáltatás.

**Csoport szinten:** Fenntartja a magyar vasúti infrastruktúra nagy részét. (A körülbelül 8000 km vasúti pályából több mint 7600 km a MÁV pályavasút kezelésében van.)

Ellátja a vasúti személyszállítás körülbelül 90 százalékát.

---

<sup>16</sup> Saját kigyűjtés a MÁV Működési és szervezeti szabályzatából. <http://www.mav.hu/res/mszsz1407.pdf> letöltve 2014.12.27. 18<sup>40</sup>

## 2. MELLÉKLET: A MÉLYINTERJÚK

### MÉLYINTERJÚ 1

#### **Az alany bemutatkozása**

*Megkérem az interjú alanyát, hogy egy pár szót szóljon magáról, körülményeiről, szabadidejéről, foglalkozásáról.*

Alapvetően közlekedési szakembernek tartom magam. A budapesti Műszaki Egyetem közlekedési mérnök karán végeztem 1975-ben. Azt megelőzően is a Magyar Államvasutaknál dolgoztam különböző munkakörökben. Képesítéseimet illetően biztosító berendezési szakemberként, majd később a vasútbiztonsági osztályon, még később a szombathelyi MÁV igazgatóság igazgatói hivatalában annak vezetőjeként. Közben 1 évig voltam az igazgatóság személyszállítási osztályának a vezetője is. Ebbéli tevékenységemet igazgatói kabinetvezetői beosztásom mellett párhuzamosan végeztem. 2008. január 1-jétől a 2007-ben alakult MÁV Start Személyszállító ZRT szombathelyi regionális közlekedési központ vezetői pozícióját töltöm be. Ebbéli feladataim közé tartozik a személyszállítás regionális divízióhoz tartozó részének a koordinálása, a közlekedési szolgáltatásoknak és a vonatközlekedésnek a térség lakossági elvárásaihoz történő közelítése. Nős vagyok, feleségem szintén a MÁV-nál dolgozik, a családkunk valóban vasutas család, gyermekünk sajnos nincs.

#### ***Szabadidőtököt mivel töltitek?***

A korábbi időszakban szabadidőnkét alapvetően kirándulással, az ország megismerésével töltöttük, gyakorlatilag Magyarország valamennyi tájegységét becsavarogtuk. Jártunk Európa környező országaiban is, az utóbbi időben családi okok miatt folyamatos elfoglaltságunk van otthon.

#### **Bemelegítés**

#### ***Mit tennél, ha kapnál egy utazási utalványt egy hétre, két személyre?***

Egy részletben, ugyanis nekem az a véleményem, úgy a jó. Hiszen ha az ember elutazik valahova, főleg feldarabolnia azért, hogy az utazással menjen el az idő. Tehát egy részletben elmennék a feleségemmel valószínűleg Olaszországba, mondjuk Rómába vagy Szicíliába, természetesen vonattal.

## **A szolgáltatás szerepe**

### ***Szerinted milyen a vasúti szolgáltatás jelen pillanatban a személyszállításnál, illetve az áru-fuvarozásnál?***

Előre kell bocsátanom, hogy én az áru fuvarozáshoz nem értek, soha az életben nem is foglalkoztam vele. Amiket hallok róla, abból nem tudom igazán megítélni, legalábbis abszolút mértékben a magyar vasúti áruszolgáltatást. Az biztos, hogy a fuvaroztatók nem minden esetben elégedettek vele, de hát ezt én természetesnek is veszem, mert ha valakinek fizetnie kell a szolgáltatásért, akkor mindig magasabb elvárásai vannak, mint hogyha ő végzi ezt a szolgáltatást. De azt, hogy az európai összehasonlításban milyen, ezt megmondom őszintén, hogy nem igazából tudnám értékelni. Szerintem nem rosszabb, mint a környező európai országokban a vasúti áruszállítás helyzete.

A személyszállítás viszont mindig a mániám volt, mondhatnám, hogy a hobbim is. Erről sokkal kritikusabban szoktam nyilatkozni. Véleményem szerint a közlekedési szolgáltatások megítélését egyébként alapvetően két vagy talán inkább három tényező befolyásolja. A harmadikat nem szokták említeni, ez pedig a biztonság. Erre általában csak akkor kerül sor, ha egy kicsit mélyebben elemezzük a dolgot. Az első két szempont szerintem mindenképpen az eljutási idő és az ár. A további szempontok csak az első kettőt befolyásoló, moderáló tényezők. Így az utazás komfortja természetesen rendkívül fontos dolog akkor, hogyha egy bizonyos szintet nem ér el, mivel akkor szóba se jöhet az utazás. De a személyszállítást alapvetően mégis két dolog határozza meg: a menetidő és a fizetendő ár. Ha ez a kettő az utasnak nem passzol, akkor elég nehéz rávenni, hogy igénybe vegye a MÁV szolgáltatásait. Bizony ezzel kapcsolatban vannak gondok.

### ***Szerinted mikor veszik igénybe az utasok a MÁV szolgáltatását?***

Az attól függ, hogy mi az utazás célja. Hogyha ennek valamilyen kulturális vagy hobbi jellege van, például kirándulás, akkor nyilván ez határozza meg a beállítottságot. Hogyha ennek valamilyen hivatásforgalmi oka van, például az utas iskolába vagy munkahelyre, netalántán egészségügyi okokból utazik, akkor pedig ezek azok a tényezők, amik befolyásolják a szokásait. De mindig az a feltétele, hogy alkalmas időben és megfelelő tarifaszinten álljon rendelkezésre közlekedési lehetőség.

### ***Milyen a szolgáltatás és igénybevétel az elmúlt időszakban?***

Ezt sokféle dolog befolyásolja. Ha csak az utolsó 10 évet nézzük, akkor jelentős csökkenés

következett be a vasúti szállítás területén. Ez vonatkozik mind a személy-, mind az áruszállításra. Az áruszállítás egy kicsit gyorsabban és hamarabb került ebbe az állapotba, amiben van, ráadásul a mutatók jelenleg javulnak, bár nem annyira, mint a közúti áru fuvarozásban. A személyszállításnál jelenleg is tapasztalható a folyamatos csökkenés. Ennek egyébként két oka is van. Egyrészt – most már eltekintve attól a közhelytől, hogy a motorizáció térhódítása megállíthatatlan – a magyar személygépkocsi közlekedés szinte befolyásolhatatlan módon tért hódít. De nekem határozott meggyőződése, hogy a vasúti személyszállításnál a szolgáltatás súlyának a csökkenése nagyon jelentős mértékben állami kormányzati intézkedések következtében jött létre.

A vasúti szolgáltatás az elfogadott állásponttal szemben már rég nincs monopolhelyzetben. Egyrészt versenyeznie kell a közúttal, a légi közlekedéssel. Másrészt verseny van a nagy nemzeti vasúttársaságok között. A tendenciák arra mutatnak, hogy az európai vasúttársaságok ugyanarra a globalizációs folyamatra számítanak, ami egyéb területeken érvényesül. Azaz egy-két vasúttársaság marad talpon egész Európában.

Nagymértékben csökkent a vasúton a hobbi-, a turistautazások mennyisége. Ennek hátterében tarifális és egyéb okok is lehetnek, a már említett motorizáció is közrejátszhat. Ha valaki elmegy kirándulni, üdülni, akkor szeret kényelmesen utazni – akkor, amikor akar, oda, ahova akar –, ezért aki csak teheti, autóval utazik. De ebben az is benne van, hogy a vasúti díjszabásban korábban léteztek olyan kedvezmények, amelyek kifejezetten a turisták részére szóltak, ilyenek voltak például a 33 százalékos kedvezmény vagy a balatoni kedvezmény, amelyeket kormányzati intézkedéssel a költségvetés tehermentesítése érdekében szintén megszüntettek. Tehát az ár mint motiváció a hobbi jellegű utazásokat visszafogta.

### ***Mit vesznek igénybe?***

Az utazási szokások változásának következtében a magasabb színvonalú szolgáltatások igénybevétele nőtt meg.

Nyilvánvaló, hogy a komfortos, magasabb szintű szolgáltatást veszik igénybe. Ebből következik az is, hogy azokat a közlekedési eszközöket veszik igénybe, amelyeken tisztaság van, amelyek kényelmesek. Ráadásul pontosan is közlekedjen a vonat. A távolsági utazásban az Intercity forgalom az, ami ebbe a kategóriába tartozik, illetve a budapesti elővárosi forgalomban azok az újonnan beállított motorvonatok, amelyeket véleményem szerint az utazóközönség jobbra nem is ismer.

### ***Kimondottan kedvelt szolgáltatás?***

Egyértelműen az IC.

### ***Hogyan változtak a fogyasztói szokások az idő előrehaladtával?***

A személyfuvarozásban jelentős forgalomcsökkenés jelentkezik a motorizáció előtérbe kerülésével, illetve az elhibázott kormányzati közlekedéspolitikai, illetve tarifális politikája miatt. Ezek az intézkedések az elkövetkező időszakban jelentős zavarokat okoznak a közlekedésben, aminek jelei már az elmúlt években is jelentkeztek. Példaként tudnám említeni a turisztikai, illetve viszonylati üzletpolitikai kedvezményeket – például a balatoni turisztikai kedvezményeket –, melyeket a kormányzat spórolási célból megszüntetett, amint ezt már említettem. A hivatásforgalom is jelentősen visszaesett a szocialista nagyvállalatok megszűnésével. Jellemző mostanában, hogy többen összefogva együtt utaznak egyikük személygépkocsijával, és a munkáltató ezt megtéríti. Ráadásul a tömegközlekedés árai az elhibázott kormányzati intézkedések miatt az inflációt meghaladó mértékben nőttek. (Például a 2007. évi tavaszi drasztikus vasúti áremelések.) A tanulói forgalomban pedig jelentős a Volánok előretörése a busztársaságok vasúttellenes üzletpolitikája következtében, ami a busz előnyeit használja ki a vasúti közlekedés kárára.

### ***Van-e változás az igénybe vett szolgáltatásokban?***

Igen, van. A húsz évvel ezelőtti állapotokhoz képest jelentősen megnőtt a minőségi szolgáltatást igénybevevők száma. Itt például az IC-kre gondolok. Ezt az is alátámasztja, hogy az elmúlt években, ahol az IC járatok megvannak, ott nem érzékelhető forgalom visszaesés. Ahol ez a szolgáltatás nem vehető igénybe, ott jelentős piacvesztést szenvedtünk el, de említhetném az ütemes menetrend bevezetését is a keleti országrészben, ami ellensúlyozni tudta az áremelések hatását.

### ***Milyen kép él a MÁV-ról az igénybevevőkben?***

Nem igazán jó. Ha valakinek egy szolgáltatásért fizetnie kell, az nem igazán szimpatikus a számára. Ráadásul a kormányzat a költségvetés kiadási oldalának megmagyarázására használja a vasutat. Míg egyik oldalon nem hajlandó kifizetni az állam által megrendelt szolgáltatások ellenértékét, addig ujjal mutogat a vállalatra, mint egy pénznyelő automatára. (Mint tulajdonos kötelezi a MÁV-ot bizonyos szolgáltatások ellátására, amit aztán megrendelőként nem hajlandó kifizetni. Például a közszolgáltatási szerződést a MÁV-val már évekkel ezelőtt meg kellett volna kötni, ám ez csak mostanában történt meg. Amely szerződést már régen megkötötték a

Volán társaságokkal – azóta már meg is hosszabbították –, valamint a GYSEV Zrt-vel is. De a nagyságrendek miatt nem kötötték meg a MÁV Zrt-vel. A másik oldalon viszont a működés-fenntartáshoz halaszthatatlan, tűzoltó jelleggel adott forrásokra hivatkozva a vasutat egy feneketlen zsáknak titulálják, mely tömértelen mennyiségben nyeli az adófizetők pénzét, miközben ez csak töredéke az évek során felhalmozott adósságnak.

### ***Milyen beállítottság jellemző a használók egyes csoportjaira?***

A turisztikai célból utazók jellemzően távolsági utakra veszik igénybe a vasutat, és a minőségi utazás jellemző rájuk.

A hivatásforgalomban azért választják a vasutat, mert más hangulat jellemzi. Lehet kártyázni, beszélgetni, baráti társaságok alakulhatnak ki. Ezekre a buszon, személygépkocsiban nem igazán van lehetőség.

Az egyedi utasokra pedig az jellemző, hogy nem fogalmazznak meg külön elvárást a vasúttal szemben, maximum azt, hogy lehetőleg, amíg utaznak, ne jöjjön a kalauz.

### ***Hogyan lehet megerősíteni az igénybevevők kötődését a MÁV-hoz?***

Apró figyelmességekkel kedveskedünk nekik, amiknek következtében kellemes emlékeik lesznek az utazásról. Például hamarabb érnek haza, gyorsabb lesz a vonat, vagy a vonat indulását jobban igazítjuk az igényeikhez. Új kocsikat adunk az utazáshoz, kitakarítottatjuk a kocsit, melyben utaznak.

Javítjuk a vasutasok szemléletmódját. Van egy vicc is ezzel kapcsolatban: a vasutast két dolog zavarja: az utas és az áru. Ez minden szakágnál érzékelhető. A személyszállítás az utasokat nem kedveli, az áruszállítás az árut, a forgalom nem szereti a vonatokat, mert késnek, a biztosítóberendezéseknek a jelzőkábellel van bajuk, a pályafenntartásnak a sínek nem tetszenek.

## **Az igénybe vett szolgáltatások és a hozzájuk kötődő értékek**

### ***Mi az első szó ami eszedbe jut a vasútról?***

Én alapvetően hagyománytisztelő vagyok, és van egy kis rendpárti beütésem. Nekem tetszett az, ahogy 30-40 évvel ezelőtt katonásan látták el a szolgálatot. A váltókezelők az IQ szintjüktől eltekintve az akkori szabályoknak megfelelően talán kissé sarkosan látták el a feladatukat, azonban sokkal jobban, mint ma, amikor a katonás stílus és ez a sarkosság már megszűnt. Ez a rend a mai liberális felfogásban már ütközik a vállalatról kialakított képpel. A jelentési rendszernek azonban megvolt a szerepe, azokat és csak azokat az adatokat tartalmazta,

amikre a jelentést fogadónak szüksége volt.

***Milyen szín jut eszedbe a vasútról?***

Az egyenruha kék, de nekem biztosítóberendezési szakemberként barna volt a parolim, így a barna jut eszembe.

***Milyen az a tipikus helyzet, amikor a vasutat igénybe veszed?***

Fiatalabb koromban rengeteget utaztam vonattal, és az volt a fontos, hogy már csak fél óra van hátra az utazásból. Most már az, hogy megérkezzek, és már csak tíz percet kelljen utaznom.

Régebben mindig az ablakon derékig kilógva utaztam, és mégsem volt gondom a szememmel. Most, ha egy ablak nyitva van, mire megérkezek, be van gyulladva a szemem.

***Kikkel szeretsz utazni?***

Barátokkal, ismerősökkel, kollégákkal, hiszen nem mindegy, hogy egy három órás út alatt hogyan megy az idő. Végigbeszélgetjük-e az utat és egy pillanat alatt elszállnak az órák, vagy unalmasan telik el az utazásra fordított idő.

***Mit ad a közlekedésnek a vasút?***

A vasút több mint 100 éven át a technikai haladást jelentette Európában, de a világon is. Most nehéz megfogalmazni, hogy mit ad, hiszen ezt csak akkor tudnánk mélységében értékelni, ha már múlt időben beszélénk róla. Az azonban jelzés értékű, hogy a világon nem azok a legfejlettebb országok, ahol nincs vasút. A legfejlettebb európai országok fejlett-, modern vasúttal rendelkeznek: Franciaország, Németország, Svájc – utóbbiban az egy főre eső vasút km hossza több mint nálunk.

***Miben lesz más a közlekedés, ha nincs vasút?***

Ha nincs vasút, más közlekedési eszközt kell igénybe venni. Bár az információtechnika fejlődésével nem biztos, hogy nekünk annyit kell utazni, amennyit jelenleg utazunk. Az igények egy részét más módon is ki lehet elégíteni.

***Ha van egy ember, aki soha nem utazott vonaton, de most éppen erre készül, mit tanácsolnál neki?***

Annak, akinek a vérében van a vasúti utazás, annak elképzelhetetlen, hogy vannak, akik félnek felszállni a vonatra, de én magam is ismerek ilyeneket. Ebből kifolyólag első tanácsom az, hogy ne féljen, hiszen semmi baja nem lehet. Jelenleg a legbiztonságosabb közlekedési forma a vasúti közlekedés. Nyugodtan szálljon fel a vonatra, mintha az egy stabil építmény



lenne. Azért nem árt, ha előtte megnézi, hogy hova közlekedik, és a céljának megfelelőt választja, így sok kellemetlenségtől kímélheti meg magát. Foglaljon helyet, menjen el a büfékocsiba, fogyasszon el egy finom ebédet, vagy igyon egyet, és meglátja, milyen kényelmesen lehet utazni.

***Milyen a jó vasút?***

Gyors, pontos, tiszta, biztonságos.

***Milyen jellegzetessége van a vasúti szolgáltatásnak?***

Amíg a személygépkocsiban utazás is hasonló élményt ad, mint a vezetés, mivel az utas is hasonló látványban részesül, mint a vezető, addig a vasúton utazónak ez az élmény nem adatik meg, mivel nem a mozdonyban utazik. Tehát ez egy zártabb utazási forma, olyan, mint a repülés.

***Mi az, amit szeretsz benne?***

Nagyon sok mindent. Például a talpfának a kátrány szagát, mivel a vasútra emlékeztet. És én magát a vasutat szeretem.

***Gyakran veszed igénybe?***

Az átlag állampolgárnál sokkal gyakrabban.

***Mikor szoktad igénybe venni?***

Havonta kétszer, háromszor hivatalos utakra, például Budapestre, vagy család- és rokonlátogatásra.

***Melyik napon szeretsz utazni?***

Elsősorban hétköznap, mert akkor kevesebben utaznak, vagy szombaton, mert akkor még kevesebben. Nem szeretek hétfőn és pénteken utazni.

***Milyen hatással vannak az évszakok az utazási szokásaidra?***

Nem csak vonattal, hanem általában nem szeretek télen utazni. Nem a havat, hanem a locspocst nem szeretem. Ezért ilyen időben, ha lehet, nem mozdulok ki otthonról.

***Milyen a szolgáltatáshoz igénybe vett kocsi?***

A vasutasok kényelmesek, ezért, mivel megtehetem, első osztályon utazom. Ez 60 személyes, szemben a másodosztály 80 vagy 88 fős ülőhely számával. Még én is kényelmesen elférek. Az IC vonatoknál a legtöbbször étkezőkocsi is van – bár az utóbbi időben egyre kevésbé.

## **A vasút és az alany kapcsolata az idők folyamán**

### ***Hogy alakult a kapcsolatod a vasúttal az idők folyamán?***

Azokat a problémákat, amiket friss diplomásként felháborítónak éreztem, jelenleg észre sem veszem, és ez valószínűleg nem jó. Ezzel szemben, ha az ember mindennel szemben kifogást emel, akkor a kollégái ezt nehezen viselik el. Egy csomó dolgot könnyebben veszek tudomásul, mint fiatal koromban. Annak idején képes voltam egy probléma megoldása érdekében küzdeni, most, ha elsöre látom, hogy nem igazán hajlanak a megoldásra, nem forszírozom túlzottan.

### ***Mik azok a vasúti szolgáltatások, amiket nem veszel igénybe?***

A Magyar Államvasutak egy csomó szolgáltatást nyújt, amit nem veszek igénybe. Kisállat szállítás, kerékpárszállítás. Kisállatot nem tartunk, és kerékpárt sem használunk.

## **Beállítottság**

### ***Kitől tanultad meg használni a vasutat?***

A kollégáktól, illetve a szakmai gyakorlat során. Nagyjából ismerem a menetrendet, ami nem biztos, hogy tudom pontosan, mikor indul a vonat, csak körülbelül.

### ***Mennyire időigényes a vasúti utazás?***

Európában a 200 km/h-s sebesség az elfogadott. Nálunk egyetlen vonalon lehetséges a 160 km/h-s sebesség, de a 120 km/h-s sebesség is ritka.

Nem is beszélve a lassújelekről, amik a már említett kormányzati intézkedések következményei. Ráadásul a járműpark sem alkalmas ilyen sebesség alkalmazására. A mellékvonalakon a versenyképesség eléréséhez 80-100 km/h-s sebességre lenne szükség.

### ***Összehasonlítva az egyedi közlekedéssel, versenyképes lehet-e a vasúti közlekedés?***

Az, hogy a vasút versenyképes-e az egyéni közlekedéssel szemben, kétségtelen. Az, hogy Magyarországon ez lehetséges-e, már kérdéses. Ahhoz, hogy ez történjen, oda kellene adni azokat a fejlesztési forrásokat a vasútnak, amiket az Európai Unióban arra szánnak. Mivel azt érzékelem, hogy ezeket a forrásokat más célra használjuk fel, bár a kormányzat elvárja a modernizációt a vasúttól, miközben a forrásokat megvonja tőle, ez pillanatnyilag szerintem nem lehetséges. Ezt az is alátámasztja, hogy bizonyítottan a legalacsonyabban finanszírozott vasúttársaság az Európa Unióban a MÁV, körülbelül tizedével az előtte lévőnél is.

***Milyen kép él benned a tipikus vasúti utasokról?***

Nyugat-Európában a felső középosztály utazik vasúttal. (Nyugat-Európában a vasút drága.) A nyugat-európai utas tudja, hogy amíg vasúton utazik, addig pihenhet, míg, ha vezet, akkor dolgozik. Szemben a magyar utazási szokásokkal, ahol az utazó szeret autózni, de nincs rá pénze, hogy csak úgy autózzon, ezért ezt a hivatalos utakon teszi meg.

Nyugat-Európában busszal a már említett életszínvonal alatti utas utazik.

Személygépkocsival a nagyon gazdag vagy a nagyon szegény utazik. (A nagyon szegényt nyugat-európai értelemben gondolom, a magyar viszonyokhoz képest ők más besorolásba kerülnének.)

***Az igénybevevőknek milyen nézetei vannak?***

Az az ember, aki megtapasztalja, hogy a nagyváros 50 km-es körzetéből hogyan lehet 50 perc alatt beérni, és mit jelent ugyanezt a távolságot személygépkocsival három óra alatt megtenni, az vasutat építene. Fejleszteni kell, hogy ez az út csak fél óráig tartson. Magyarországon az emberek többsége nem jön rá, hogy az újabb autópályák építésével pár év múlva ugyanúgy három órába fog kerülni az út, mint ma, míg ha vasútfejlesztésbe fektetünk, az lerövidíti ezt az utazást.

***Milyennek képeled a címerállatukat, mit fejez ki róluk?***

A vasút jelvénye a szárnyaskerék, ami valószínűleg a sasra, a gyorsaságra utal.

***Milyen korúak a vasúti szolgáltatást igénybe vevők?***

Két jellemző korosztály van: a nyugdíjasok és a tanulók. A tanulók viselkedése a hivatásforgalomnak megfelelők, a nyugdíjasok viszont a 65 év felettiak kedvezményeit használják ki.

***Mi a fontos a vasúti utasok számára?***

A 65 éven felüliek számára az, hogy meleg legyen a vonaton, hiszen a kocsik többségében még a fűtés is gondot jelent sokuknak. A diákok el vannak foglalva azzal, hogy iskolába mennek, miközben a bekerülési költségnek ténylegesen 5 százalékát fizetik. Ez a két réteg szinte naponta utazik.

***Milyen lesz a jövő szerinted 5 év múlva?***

Az optimista felfogás szerint a kormány felismeri a vasút jelentőségét, és ennek megfelelően bánik vele.

A másik lehetőség, hogy az EU által preferált „Korridorok” kivételével nem lesz vasúti hálózat.

***Mikor történt az első utazásod?***

Személygépkocsival én elég korán kezdtem az utazást. Még nem voltam általános iskolás, amikor kocsival utaztunk egy esküvőre, vidékre.

Anyám szüleihez, akik körülbelül 20 km-re laktak tőlünk, rendszeresen vasúttal utaztunk, és ez már általános iskolás korom előtt is így történt.

***Mi volt akkor a fontos a számodra?***

Az élmény, hogy megyünk vonatozni, és kapok csokit.

***Milyen volt az élet akkor?***

Vannak élményeim az 56 körüli időszakról, és a legjellemzőbb a bizonytalanság és a félelem. Talán úgy is fogalmazhatnánk, hogy a rettegés.

***Mivel lehetne az utasokat a vasúti szolgáltatások felé terelni?***

Figyelembe kellene venni az utasok igényeit és elképzelni azt a vasutat, amit ki akarunk alakítani.

Az európai vasutak hosszú távon a repülőgépes forgalommal akarnak versenyezni, hogy ezt el lehessen érni, ugyanolyan színvonalú szolgáltatásokat kellene nyújtani.

Ehhez vissza kellene állítani a személyi poggyász és expressz áru fuvarozást és a postai szolgáltatást. Amint említettem már, a megfelelő színvonalú és az áruszolgáltatásra lenne szükség. Nem az az alapprobléma, hogy a vasúti szolgáltatások drágák, hanem, hogy nincsenek megfelelő árbevétel biztosító szolgáltatások.

Ha a vasút tudna megfelelő kínálatot nyújtani a személyszállítás és az áru fuvarozás területén, akkor véleményem szerint kevesebb állami támogatásra lenne szükség. Ha a szállítási és utas teljesítményeket megfelelő szintre akarjuk emelni a 80 százalékos fix és 20 százalékos változó költségeket figyelembe véve, plusz 100 százalékos teljesítménynövekedés 20 százalékos költségnöveléssel hajtható végre, vagy még annyi sem szükséges hozzá. Ez a tapasztalatok szerint megtöbbszörözi az igénybevevők számát, mint ezt a Sopron-Szombathely, illetve az Esztergom–Budapest vonalak tapasztalatai is bizonyítják.

A szolgáltatások emelésének egyik legnagyobb problémája a plusz létszámtól való irtózás.

Hiába hoz egy szolgáltatás öt-tízszeres árbevétel, ha ehhez egy plusz embert kell beállítani, akkor az reménytelen. Erre példa az éjszakai szolgáltatásszüneteltetés. Ahol ezt egyszer bevezették, ott visszaállítani lehetetlen.

## MÉLYINTERJÚ 2.

### *Pár mondatot, ha szólnál arról, hogy te hogyan látod a pályádat!*

1987 óta dolgozom a vasútnak. 1987-ben érettségiztem egy vasútforgalmi szakközépiskolában, ott szereztem meg a vasúti alapszakvizsgákat, és akkor neki is álltam dolgozni.

Legelőször is voltam forgalmi szolgálattevő tanuló, de voltam váltókezelő, sorompókezelő, térközőr, vonatjelentő, meg minden ilyen vasúttal összefüggő munkakörben, aztán forgalmi szolgálattevő lettem.

Rá egy évre elmentem Győrbe, a mostani Széchenyi István Egyetemre, akkor talán Közlekedési Távközlési Műszaki Főiskolának hívták. Ott nappali tagozaton szereztem vasútüzemmérnöki diplomát, számítástechnikai ágazaton, ami azt jelentette, hogy számítástechnikai dolgokkal megspékelve szereztük ezt a képesítést, programozással, rendszerszervezéssel, egyébekkel.

A nappali tagozat ellenére én már akkor is dolgoztam a MÁV-nál hétvégeken meg éjszánként, finanszírozandó az oktatásomat, és visszajártam megbízási szerződéssel a MÁV-hoz. Amikor végeztem, akkor Zalaszentivánba kerültem, ott voltam forgalmi szolgálattevő külsős rendelkező, majd Gersén lettem állomásfőnök, ez volt 1993-ban. Aztán Nagykapornakon voltam állomásfőnök, Búcsuszentlászlóval összevonva, és 1996-ban kerültem Zalaegerszegre állomásfőnöknek.

1997-ben megalakultak a forgalmi csomópontok, akkor csomóponti főnök lettem, ott voltam 2003-ig. Közben a vasút szétzilálódott, mármint úgy értem, hogy elérte az uniós irányelveknek való megfelelésnek a szele, és elkezdték szétszedni, leválasztották az áru fuvarozást, majd elkezdődött a személyszállítás leválasztása is. Gyakorlatilag megéltem azt, hogy először még a csomóponti főnök irányított mindent, aztán szépen lett egy áru fuvarozási főnök mellettem, aztán lett egy személyszállítási főnök mellettem.

2003-ban kerültem Szombathelyre, ha jól emlékszem, akkor mint forgalmi osztályon területi osztályvezető. Aztán megalakult a forgalmi központ, akkor forgalmi központvezető lettem, majd mikor megalakult a pályavasút területi központi intézménye, akkor pályavasút területi központvezető lettem. Ott voltam 2010-ig.

2011. január 1-jétől jöttem át a GYSEV-hez, itt infrastruktúra-vezető voltam, ami gyakorla-

tilag hasonló mint a MÁV-nál a pályavasúti területi központvezető. Majd itt is pályavasúti üzletágnak nevezték át az infrastruktúra szervezetet, amely a forgalmat is magában foglalta. Ezután lettem pályavasúti üzletág vezető, majd vasútüzemviteli vezérigazgató-helyettes. Még most is ez a munkaszerződéselem; felelek a személyszállításért, a pályavasúti és a gépészeti tevékenységért is.

2012 májusában megbíztak a vezérigazgatói teendők ellátásával is, és most mint vasútüzemviteli vezérigazgató-helyettes és megbízott vezérigazgató tevékenykedem.

***Mit tennél, ha kapnál egy utazási utalványt egy hétre két fő részére?***

Én amúgy is utaztam sokat a nejemmel az elmúlt hosszú évek alatt, amíg vasutas voltam, és abban a szerencsés helyzetben voltam, hogy vasutasként a nejem is kapott pár országba ingyenes, néhány országba pedig kedvezményes jegyet, amit aztán ki is használtunk, és szinte majdnem minden évben elutaztunk Európa különböző városaiba: Prágában, Berlinben nagyon sok helyen jártunk, Velencében is voltunk.

Lehet, hogy most Skandináviát választanám, mert oda nem jutottunk el, kisebb egészségügyi probléma miatt vissza kellett fordulnunk.

***Szerinted jelen pillanatban milyen a vasúti szolgáltatás?***

Függetlenül attól, hogy nagyon nehezen fejlődött Magyarországon, de azért fejlődött. Bár az eljutási idők igazából nem rövidültek, de számos szolgáltatás és a kényelmi szempontok viszont javultak az elmúlt időszakban. Úgyhogy annyira nagyon tragikusan én nem látom ezt a kérdéskört itt Magyarországon, ha meg Európára gondolok vagy a kitekintésre, akkor mindenképpen óriásit fejlődött.

Nagyon nagy lehetőségek vannak a vasúti személyszállításban, ha most annál maradunk. Én mindig nagy örömmel utazom, és élményként élem meg a vonattal való utazásokat Európában, mert olyan eszközökkel utazhat az ember, és olyan szolgáltatásokat tud igénybe venni, amik számomra élményt jelentenek.

Úgy látom, hogy akik naponta használják, akár munkába járásra, akár egyedi utazásokra, azok megelégedéssel használják. Ez mérsékelten igaz Magyarországra is. Ahhoz, hogy ez a napi több ezer vonat elinduljon és meg is érkezen 90 százalékban pontosan a célállomásra, nagyon sok embernek kell komolyan dolgoznia. Ezt az elmúlt 28 év tapasztalatából mondom, végigélve és végig is izzadva néha a dolgot. Nagyon sok problémával kell megküzdeni azért, hogy ez menjen. Hogy ez most a minőségben mennyire éri meg az árát és mennyire elfogadha-

tó, arról azt gondolom, hogy azért ez elfogadható; és ugyan fejlődés előtt állunk még, de a szolgáltatások megfelelőek.

Az árufuvarozás teljesen más kérdés. Ahogy a világgazdaság alakult, úgy változott az elmúlt évtizedekben, és azok a lokális, szórt forgalmakat lebonyolító árufuvarozási tevékenységek, amik jellemezték mondjuk harminc-negyven évvel ezelőtt a vasúti áruszállítást, szépen felszámolódtak, hiszen a motorizáció és a közutak fejlődésével, valamint a többi jármű fejlődésével a vasút nem volt képes rugalmas és gyors maradni a szórt forgalmas, országon belüli és kistávolságú áruszállításra. Ez törvényszerűen le is épült egész Európában.

Magyarországon ez a leépülés valamiért lassabban ment, de bekövetkezett. Ami viszont reneszánszát éli, és jövő is van benne, az a nagyobb távolságú, nagyobb tömegű, hosszú távú áruszállítás, vagy inkább úgy fogalmaznék: kombinálva minden ésszerű szállítási móddal, gondolok itt a konténeresre vagy ROLA-féle és egyéb megoldásokra. Ami azt gondolom, ha már kialakult ez az európai vasúthálózat, akkor ki kellene használni, és csak úgy lehet jól kihasználni, ha mind személyszállításra, mind árufuvarozásra igénybe veszik. Tehát az árufuvarozás ebbe az irányba ment el. Nagyon nagy verseny folyik, hiszen Európában már liberalizált ez a folyamat. Ami tizenegynéhány évvel ezelőtt elkezdődött, az már a vége felé tart, és folyik a piaci verseny a vasúti árufuvarozó társaságok között.

Azt, hogy ez most jó vagy nem jó a korábbi rendszerhez képest, nem én fogom eldönteni, de tény, hogy működik így is. Igaz, levetkőzte magáról a gazdaságilag nem rentábilis kisebb távolságú árufuvarozásokat – sokak szomorúságára –, de a nagy távolságú, nagy tömegű, megfogható forgalmak jól működően mennek.

### ***Szerinted mikor veszik igénybe az utasok a vasúti szolgáltatást?***

Van egy szegmens, aki azért veszi igénybe, mert nincs más lehetősége, ezek a diákok, akik még nem értek el olyan fokra, hogy saját gépkocsival rendelkezzenek. Ők kénytelenek vasúttal utazni. Vannak rajtuk kívül is olyanok, akiknek szintén nincs lehetőségük rá, hogy másként utazzanak. Ezt a negatívabb megközelítést Magyarországra értem.

Ám van egy másik szegmens is, aki viszont már azért veszi igénybe akár munkába járásra, akár egyedi utazásokra a vasúti szolgáltatást, mert kényelmesebb neki, vagy gyorsabbnak találja, hiszen vannak olyan szűk keresztmetszetek és olyan körülmények a közúti közlekedésben, amelyek erősen bekorlátozzák. Gondolok itt arra, hogy Budapestre bemenni mondjuk reggel vagy nagyvárost megközelíteni kocsival: nem egyszerű kérdés. Bosszúsággal, továbbá

sok anyagi ráfordítással is jár. Vonattal pedig, hogyha jó a szolgáltatás, gyorsabban megvalósítható, vagy inkább úgy fogalmaznék: közösségi közlekedéssel, mert itt nem csak a vasutat emelném ki.

Fontosnak tartom az együttműködést a különböző közösségi közlekedési szereplők között, és hogyha sikerül egy jó rendszert felépíteni, akkor jó szolgáltatást lehet nyújtani, és hogyha van viszonylag jó szolgáltatás, akkor azt szívesen veszik igénybe az utasok.

### ***Szerinted mi az utasok által kedvelt szolgáltatás a vasúti szolgáltatásban?***

Az IC-t előszeretettel használják az utasok. Ez látszik az utasszámokon is. Ha valaki utazik, akkor látja, hogy mennyien veszik igénybe ezt a járatot. Az IC-k kihasználtak, hiszen gyorsak. Az eszközök is, a kocsik is kényelmesebbek, megfelelő körülmények között lehet utazni általuk és bennük.

Azt gondolom, nagyon fontosak ezek a járulékos szolgáltatások. Azon túl, hogy gyors és pontos – ami alap kellene, hogy legyen –, kiemelten fontos, hogy nyáron klíma, télen megfelelő fűtés, tisztaság, megfelelő ülések, nyugalom, tehát normális környezet legyen. Az olyan pluszszolgáltatásokat is, mint például a Wi-Fi vagy a konnektor a kocsiban, egyre jobban alapnak kezdik már tekinteni. Konkrét példával alátámasztva ezt: amikor gondolkoztunk azon, hogyan lehetne kis ráfordítással, látványosan nagyobb kényelmet, nagyobb hasznot adni az utasoknak, akkor jött ez a Wi-Fi-s dolog. Tulajdonképpen a mobilinternetes szolgáltatás árban is lefele és szolgáltatási szinten is fölfelé eljutott odáig, hogy már meg lehet próbálkozni vasúton is ilyen szolgáltatással és igazából nem kerül annyira sokba, hogy ne lehetne ezt akár ingyenesen is csinálni. Gyakorlatilag a hozzájuk szükséges eszközök is elérhető árúak. Ezért vezettük be ezt; tudva, hogy korlátozott a szolgáltatás, hiszen ha az ember úton van, akkor hol van lefedettség, hol nincs, hol erősebb, hol kevésbé erős ez a lefedettség. Vannak limitek, hogy nem lehet korlátlanul bármennyi gigabyte-ot letölteni. Vannak korlátok azzal kapcsolatban is, hogy hányan használhatnak egy-egy routert. Hogyha négyen-ötven rácsatlakoznak, és mindenki elkezd filmet nézni, akkor eleve nem tud olyan sávszélességet biztosítani, ami szükséges és megfelelő lenne. Tudva ezeket a korlátokat, ingyenesen indítottuk el ezt a szolgáltatást, ám rögtön, egy-két hónap eltelte után már úgy tekintették az utasok, hogy ez jár a pénzükért, és folyamatosan reklamáltak, hogyha valami nem ment. Ennek megfelelően a csúcra kell fejleszteni ezt, mert természetesen ki szeretnénk elégíteni az igényeket, megértjük ezeket a problémákat, de az emberek azonnal természetesnek veszik, hogyha van egy pluszszolgálta-



tás, és máris követelik, még hogy ha nem is emelkedett a jegy ára annak a szolgáltatásnak az elindításával. Mindenesetre azt mondom, hogy nagyon fontosak ezek a járulékos dolgok. Kis dolgok, de hozzájárulnak az utazás kényelméhez. Hisz az ember, ha felszáll egy Railjet-re, elutazik Bécsbe, jól érzi magát, kellemes környezetben van, egészen más atmoszférában utazik, mintha egy lepukkant, régi kocsiba ülne be, ami hangos, csörög, zörög, esetleg piszkos. Tehát nagyon fontosak ezek a járulékos szolgáltatások.

***Mi az első, ami eszedbe jut a vasútról?***

Egyszer Berlinben voltam több vasutassal együtt, és akkor tűnt fel, miután odaérkeztünk egy vasútállomásra, a vas illata. Most nem pejoratív értelemben értem, nem a vasútállomásnak az illata, amit az ember érez, amikor odaér a vasútra, hanem inkább pozitívan. Mindig ezt érzem az orromban, ha a vasút közelében vagyok. De rengeteg érzés tolul fel bennem, ha arra gondolok, hogy vasút. Nem csoda, hisz ebben éltem le az életemet. Tehát millió látvány, és így tovább.

***Milyen szín az, ami neked a vasutat jelenti?***

Meg nem mondom... Erre még sosem gondoltam, hogy milyen szín a domináns. Ahogy már említettem, több helyen is dolgoztam, de azon kívül az eszközök különböző színűek, úgyhogy nem nagyon kötöttem színhez a vasutat. Nem tudnám most megmondani neked, hogy melyik számomra a domináns szín.

***Mikor utazol vasúttal?***

Eseménye válogatja, hogy hova kell mennem, mikorra kell odaélnem, és mi lenne az adott esetben a legcélszerűbb. A jelenlegi helyzetemben sokszor utazom gépkocsival. Elsősorban azért, mert nagyon be vannak sűrítve a programjaim, és olyan helyzetben kell egyik helyről a másikra élnem, ami nem elérhető vonattal, vagy nem pont abban az időpontban, amikor nekem kell – rugalmasság miatt, gyorsaság miatt, gyakori helyváltoztatás miatt –, de amikor feltétlen vonattal megyek: ha a családdal elutazunk külföldre, vagy akár Budapestre is, és van rá idő.

***Kikkel utazol szívesen?***

Nagyon szeretek beszélgetni az emberekkel, legyen az vasutas vagy civil. A vasútról is szívesen beszélek folyamatosan, vagy örömmel hallgatom meg az utastárs véleményét bármiről, akár a vasútról is. Tehát mindenkivel szívesen utazok, azokat kivéve, akik viszont nem a vonatra valók, ők meglehetősen idegesítenek.

### ***Szerinted mit ad a közlekedésnek a vasút?***

Hosszú távú alternatívát jelent a közlekedésben az energiahordozókat figyelembe véve, valamint ismerve a tendenciát, hogy mi fele halad az emberiség. A vasút nem feltétlen ásványi anyagokkal, hanem elektronikusan is működtethető, és nagyon szervezeten működtethető. Tehát ez az egyik legnagyobb előnye, mert vasút a metró is, a villamos is, és azok a helyi érdekű, elővárosi vagy városi vasutak, melyek az ütemességükkel, a jól kiszámítható, tervezett közlekedésükkel és biztonságukkal kedvezőbb lehetőséget nyújtanak az utazásra, mint más közlekedési ágak. Hátránya azonban, hogy jóval nagyobb bizonytalansággal. Viszont még akkor is, ha sokan bosszankodnak a késések miatt, senki nem úgy értékeli a közúti problémákat és annak a kalkulált késéseit, mintha a vasúton pár percet késne a vonat. Egy másik példa: ha valaki repülővel utazik, és mondjuk, három órát kell várnia a felszállás előtt, egyáltalán nem úgy értékeli, mint hogyha tíz percet késett volna a vonat, tudomásul veszi, hogy vihar van, és nem indul a repülő.

Tehát egészen másképp ítélik meg az emberek. Biztonság, pontos, kiszámítható közlekedés - ezek feltétlen előnyei az energiatakarékosság mellett.

### ***Mikor nem szeretsz vasúttal utazni?***

Én is akkor, amikor más... Ha valami probléma van, és ki vagy szolgáltatva neki, nem tudsz mit tenni, és ott ülsz egy vonaton, ami éppen áll, vagy akkor, amikor éppen a vasutat szidják, anélkül, hogy ismernék a részleteket. Az ember toleránsabb, mert tudja, hogy mennyi rendkívüli esemény következhet be, de az átlagemberek zöme türelmetlen és ingerlékeny is néha. Amikor éppen mellettem szidják a vasutat, és én is ott ülök tehetetlenül, amikor máshol kéne lennem, akkor nem szeretek.

### ***Hogyan alakult a kapcsolatod a vasúttal az idők folyamán?***

Az utazási szokásaim természetesen változtak, hiszen, amikor a végrehajtó szolgálatnál dolgoztam, vonattal jártam munkába és haza, mert az volt a természetes. Most más körülmények között dolgozom, továbbá más helyeken és más módon, így ez természetesen megváltozott. Azonban az alapérzéseim nem változtak. Már gyermekkoromban is azzal játszottam, hogy hogyan szervezem a közlekedést, akkor én voltam a vonat, most is ezen gondolkodom folyamatosan, hogy hogyan szervezzem a közlekedést.

### ***Kitől tanultad meg használni a vasutat?***

A szülőktől. Az állomáson nőttem föl, édesapám is vasutas volt, és, ha úgy nézem, az első

vágánytól tíz méterre volt az ágyam. Gyakorlatilag természetes volt a vasút számomra a mindennapokban.

***Milyen kép él benned a tipikus vasúti utasról?***

Több kép is él bennem. Egyrészt az az utas, aki hivatásforgalomnak használja a vasutat: felszáll, leül az ülésre, rögtön próbál aludni, pihenni, és egy teljesen természetes, mindennapi dolognak veszi a vasutat. A másik meg az az öltönyös üzletember, aki egy jó szolgáltatást nyújtó szerelvényen élvezettel használja a szolgáltatásokat is, mert dolgozik, és olyan környezetben van, olyan utastársakkal, akiket őszintén hasonlóknak érez magához. Gondolok itt arra, hogy mostanában többször voltam Svájcban, ott rengeteg ilyen utassal találkoztam, szimpatikus volt.

***Mit tartasz Te a vasút címerállatának?***

Talán a gyorsaság miatt a gepárdot.

***Véleményed szerint milyen a kormegoszlása a vasúti szolgáltatást igénybevevőknek?***

Teljesen vegyes. A nyugdíjasok azért használják szívesen, mert nem kell érte fizetni a tömegközlekedés részeként. A diákok azért, mert ezzel tudnak eljutni az iskolába, és nincs más lehetőségük, ez a legkézenfekvőbb. A hivatásforgalomban meg gondolom azért, mert ezt a bérletet térítik meg nekik. Tehát teljesen heterogén, a társadalom teljes vertikumát felöleli. Nincs olyan tipikus, aki biztosan igen, vagy biztosan nem.

***Meglátásod szerint milyen jövője lesz a vasúti utazásnak 5 év múlva?***

Azt gondolom, hogy fejlődni fog a vasúti közlekedés és a vasúti személyszállítás is, elsősorban a távolsági és az elővárosi utazások vonatkozásában. Tehát pozitív jövőképet látok.

***Szerinted mivel lehet az utasokat a vasúti szolgáltatás felé terelni?***

Egyrészt jobb szolgáltatással, pontossággal, kényelemmel, jó eszközökkel és jó menetrenddel.

**Köszönöm szépen a válaszaidat és segítségedet!**

### MÉLYINTERJÚ 3.

***Kérlek, mutatkozz be pár mondatban!***

2002 óta dolgozom itt a vállalatnál, tehát most már 11 éve. Az egyetemen, még amikor a Műegyetem Közlekedésmérnöki Karára jártam, kaptam egy lehetőséget, hogy ösztöndíjasként csatlakozzak – már egyfajta elő-szakmai munkával – az akkori MÁV személyszállítási területéhez.

Aztán az elmúlt 11 évben végigjártam a ranglétrát, ami azt jelenti, hogy szolgáltatásfejlesztési szakelőadónak vettek föl. Ezen a területen dolgoztam.

Először különböző megállóhely létesítési, illetve ingatlangazdálkodási feladatokat kaptam egy nagyon rövid időre, illetve az első projektem a koffer-kulik újbóli bevezetése volt, ami sajnos nem jutott el a megvalósításig. A szakdolgozatom a mobil jegykiadó gépeknek a gazdaságossági vizsgálatát tartalmazta, ezeknek a bevezetésével egy időben. Azóta is ezek a gépek szolgálnak egyébként, és koffer-kuli azóta sincs.

Ezt követően a hatékonyságjavítás, a szolgáltatásfejlesztés és az erőforrás-optimalizálási területeken tettem javaslatokat, itt, házon belül. Az első ilyen nagy projekt az első osztályú kocsiknak, tehát a csúcsidőben is álló, nemzetközi forgalmú kocsiknak az Intercity vonatba sorozása és első osztályon való értékesítése volt. Ekkor még nem volt ütemes menetrend, nem volt ilyen sűrű IC közlekedés, viszont utas lemaradások és folyamatos panaszáradat volt. Ezt az akkori vezérigazgató vagy az akkori személyszállítási vezető támogatta, így tudtunk egy ilyen pilot projektet csinálni, hogy igenis, a meglévő eszközökből tulajdonképpen lehet jobb szolgáltatást és több utast is behozni a rendszerbe.

Aztán egy rövid ideig foglalkoztam ügyfélszolgálati feladatokkal. Éppen akkor volt átalakulóban az egész call center, illetve megalakult a MÁV személyszállításnál az ügyfélszolgálat.

Utána előkészítettük, egy kollégámmal közösen, a váci és Veresegyház-Vác vonalaknak az zónázó, ütemes menetrendjét, majd ennek komplett bevezetését végeztük el. Ezt ő a forgalom, én pedig a személyszállítás oldaláról menedzseltem. Ennek része volt az esztergomi vonal megújítása is, de az későbbi időpontra tolódott.

Ezt követően és ennek sikere mentén, egy új vezetés alatt volt részem részt venni az egyik legnagyobb projektben, amit itt átéltem a cégnél: ez a teljes kelet-magyarországi integrált,

ütemes menetrendnek a bevezetése volt. Ezzel párhuzamosan elkezdtem a disszertációt megírni. Gyakorlatilag azt követően már részt vettem a finomhangolási, illetve továbbfejlesztési fázisokban. Ezután lezárult egy olyan időszak, amíg szakértői munkát végeztem, és utána a termék- és üzletfejlesztési szervezetnek a vezetőjévé választottak.

Majd körülbelül 4 éves ciklusban kaptam olyan feladatokat – egy öt, aztán nyolc főre bővülő csapattal –, mint az elektronikus jegyértékesítésnek, tehát az internetes jegyértékesítésnek a teljes körű bevezetése, a Railjet vonatok és azok brandjének a Magyarországra való behozása és az osztrákokkal való együttműködés, továbbá a Start klub kártya rendszernek a megalapozása és bevezetése. Ebben az időszakban történtek meg gyakorlatilag olyan üzleti, működési, megújító folyamatok, mint például a Németországban közlekedő, úgynevezett üzleti alapú éjszakai vonatoknak az elindulása, a német vasúttal ennek a szerződéses háttérének a kidolgozása. Eközben menetrendi fejlesztések is kísérték ezt a munkát.

Ezt követően 2011-ben a szolgáltatásfejlesztési, vagy ahogy most mondjuk: a marketinges fejlesztési szervezet vezetője lettem. Ez már nagyobb felelősség, mert akkor az üzletszabályozási terület, illetve a marketingkommunikáció, most pedig egy picit átstrukturálva a menetrend tervezése, a marketingkommunikáció és a termékfejlesztés tartozik hozzám. Ezt a feladatot körülbelül két éve látom el. Ez alatt olyan ügyekkel kellett megbirkóznunk, mint a kerékpárszállítás jelentős fejlesztése. Ennek kapcsán többcélú teres kocsik, nagy kapacitású bringás kocsik kialakítása, a kerékpáros túrajegyek bevezetése. Mindezt ösztönzési céllal. A menetrendi fejlesztések továbbvitele ugyancsak kiemelt feladat, ezt napjainkban már megvalósítottuk és folyamatosan valósítjuk meg – a pályafejlesztések eredményeképpen. Az elmúlt időszakban a Békéscsaba–Eger IC közlekedésének indítása, illetve erősítése, az elővárosi közlekedésben a menetrendalapú közlekedés fejlesztése szintén feladatunk. A most decembertől pedig a részben elmaradt, részben pedig mostanra tervezett fejlesztések a fehérvári vonal átadását követően a Fehérvár–Zalaegerszeg vonal kiszolgálásának jelentős javítása ugyancsak; Kaposvár felé új Intercity vonat közlekedtetése, körülbelül ez a kör. Közben volt egy nagy projektünk, ez a fedélzeti internet, tehát a WiFi projekt. Ezt jövő év márciusában a 900. kocsin is el tudjuk érni. Eközben folyamatosan dolgozunk a nemzetközi forgalomban szükséges szolgáltatások biztosításán, tehát a fekvő- és hálókocsiknak a beszerzését készítjük elő. Még sorolhatnám hosszasan, hogy mely területek azok, amik most fókuszba kerültek.

***Mit csinálnál, ha lenne lehetőség egy hétre elutazni és valakit magaddal vinni?***

Az elmúlt időszakban az amúgy elég feszített itteni munkavégzés miatt nagyon szívesen utaztam olyan helyekre, ahol kikapcsolódni lehetett. Ezt általában valamilyen szakmai tartalommal is meg szoktam tölteni, tehát ha megyek valahova, akkor ott valamilyen közlekedési módot szívesen kiprobálok.

A konkrét válaszom az, hogy valamilyen hegyekkel és tengerrel is rendelkező olyan országba utaznék el szívesen, ahol az aktív pihenést tudom gyakorolni. Ha nagyon nagy lehetőség lenne, akkor valahova talán Dél-Amerikába vagy Közép- és Kelet-Ázsiába mennék el szívesen. Nagyon érdekelnek egyébként a közlekedési rendszerek, hogy azok számunkra érdekesek, esetenként nem felfoghatóak. De mindenképpen az aktív kikapcsolódást tartanám fontosnak.

***Milyen szerinted a vasúti szolgáltatás most Magyarország viszonylatában?***

Olyan háromnegyedet adnék neki, hogyha egy ötös skálán kellene mérnem. Amit én úgy tekintek, hogy az esetek többségében elfogadható színvonalú hálózati kiszolgálást tudunk biztosítani.

Most elfogadhatónak tekintem a járatsűrűséget, tehát az eljutási lehetőségek számát, a csatlakozási lehetőségeket, az időbeli lefedettséget, a jegyértékesítési rendszerünket, illetve az utas tájékoztatásunkat, és elfogadhatónak tartom az esetek jelentős részében a fedélzeti komfortot.

Viszont a háromnegyed azért háromnegyed, mert amit eddig elmondtam, annak jó részében nincsen benne az a potenciál, ami miatt ötöst kaphatna. Az ötös pedig azt jelentené, hogy új ügyfeleknek, utasoknak a megszerzésére, meggyőzésére is alkalmas lenne. Ezzel kapcsolatban úgy látom, hogy a folyamat úgy néz ki: amennyiben mi új utasokat akarunk megszerezni és nem csupán a meglévőket szállítani vagy nekik egy lemorzsolódott hányadukat, akkor nekünk a legtöbb területen jelentősen előre kell lépnünk.

Előbbre kell lépnünk a járműveknek a komfort és műszaki paramétereiben. Gondolok itt arra, hogy klíma, tisztaság, biztonság, önműködő ajtók, fedélzeti utas tájékoztatás (mind vizuális, mind hangos), üzemeltetési szempontból pedig egy megbízható kiszolgálási szint, tehát mellékhelyiség, kéztörlő és az utazáshoz szükséges elemek biztosítása, a fedélzeti szolgáltatásunk fejlesztése, valamint azoknak a vasút versenyképességét biztosító szolgáltatásoknak a kiszámítható biztosítása, mint például a kerékpárszállítás – adott időszakban a szükséges kapacitással. Fontosnak tartom az ár- és minőségérzékeny utasoknak az együttes kiszolgálását,

ezt elsősorban komfortfokozat emeléssel, vagy helyi jegyváltási lehetőséggel lehetne biztosítani. Ide tartozik a jegyértékesítési rendszer hozzáférhetőségének javítása is.

És bizony a vasúti infrastruktúrának oly mértékű helyreállítása, amely lehetőséget ad egy kiszámítható vasúti szolgáltatás biztosítására, a késések jelentős csökkentésére, illetve a kialakuló havaria helyzeteknek a minimalizálására, habár ezeket nem lehet teljesen megszüntetni. Viszont úgy érzem, hogy ezek oly mértékben elszaporodtak, hogy egyszerűen már a meglévő utasaink bizalma is kezd megrendülni, nemhogy új utasokat tudnánk behozni a rendszerbe.

Ezekért háromnegyed a háromnegyed.

### ***Szerinted az utasok mikor veszik igénybe a szolgáltatást?***

Két meghatározó utazási célt tudunk azonosítani. Az egyiket nevezzük hivatásból valónak, kicsit kibővítve, a másikat pedig szabadidős forgalomnak. Ez a kettő határozza meg a mi működésünket.

A hivatási forgalomba természetesen beleértem a naponta munkába és iskolába járókat, illetve a hetente munkába és iskolába járókat. Az egyik egy adott régióközpontba vagy agglomeráción belül utazik, átlagosan 20-30 km-es távolságokat, és ezt minden munkanapon reggel és délután megteszi. Míg a távolsági forgalmat nézve a heti hivatásforgalomra, tehát a hetente felsőoktatási intézménybe vagy abból utazókra, illetve a hetente az adott régióközpontba utazókra és ott is dolgozó, adott esetben ott lakást bérlőkre gondolok elsősorban. Ez hatalmas nagy tömeg, ők adják ki utazóforgalmunk körülbelül 80 százalékát.

A szabadidős tevékenységből utazókat tartom még idesorolandónak és nagyon fontosnak. Ők pedig jellemzően a hétvégén, illetve a nyári időszakban történő, valamint a családi összejövetelekkel és az ünnepekkel összeköthető utazásokat jelentik.

### ***Véleményed szerint az elmúlt 10 évben hogyan változtak meg az utazási szokások?***

Szerintem alapjaiban nem változtak meg. Tehát a fő utazási igényt generáló társadalmi folyamat mindenképpen a napi ingázás, a heti ingázás és a szabadidős utazás volt.

Azt, hogy ezen belül mi és hogy változott, nagyjából kettő, de legalább egy dolog biztosan befolyásolta, ez pedig az agglomerációba való költözés. Jellemzően tehát a szuburbanizáció és az ebből eredő többletutazási igény. Vagyis vélhetően többen és távolabbról utaznak be az adott régióközpontokba, és ezek közül – legalábbis az esetek egy részében – többen veszik igénybe a vasúti közlekedést a különböző közúti forgalmi problémák, szűk keresztmetszetek, illetve a magas költségek miatt. Ez az egyik fő motiváció, amit látok és gondolok. A másik

pedig az, ami az elmúlt 10 évet érintheti, hogy – a gazdasági válságot leszámítva – nőtt a szabadidős célú utazások száma. Elvileg, ha bizonyos folyamatok nem akadályozzák, akkor többen utaznak általában, tehát a mobilitási igény nőtt a szabadidős célú tevékenységek kapcsán, és ebből nagyobb szelet jut a vasúti közlekedésnek is.

***Mik a kedvenc szolgáltatásaid, és mit kedvelnek igazán az utasok?***

Azt gondolom, még mindig kedvelik az Intercity szolgáltatást, ennek még mindig megvan a trendje. Ez egy hívó szó, és mindenképp pozitív töltet kapcsolódik hozzá. Tehát komfortos, kulturált, tiszta, tájékoztatás és egyéb téren is rendben levő, valamint az ülőhely biztosítása miatt kiszámítható szolgáltatás. Ez lenne az egyik.

A másik, ami mondjuk ebből indult, de a forgalom szempontjából nemzetközinek tekintjük, az a Railjet vonatok szolgáltatása a Budapest–Bécs–Salzburg–München útvonalon, illetve egyéb desztinációkban való igénybevétele. Ezt nagyon szeretik utasaink, és elképesztő mértékben nő a számuk is.

Ezen kívül azt látom, hogy a korszerű járművekkel nyújtott, kiszámítható elővárosi szolgáltatás a harmadik, amellyel úgy általában elégedettek, de itt azért beszélek óvatosan, mert az elővárosi utasnak az az elégedettségi szintje, ha kiszámítható közlekedés és kulturált utazási körülmény van. Tehát ott igazából elég nehéz ezt értelmezni, mert ott meglehetősen magasak az elvárások a napi utazás miatt. Azt gondolom, hogy ez az elővárosi nem annyira markáns. Kicsit úgy érzem, hogy az elővárosi forgalomban annak a 80-90 ezer embernek, aki Budapestre reggelente beutazik, csak egy nagyon kicsi része olyan, aki mivel sokkal jobb a vasút, ezért ő autó helyett vasúttal utazik. A többiek inkább rá vannak kényszerülve, ezért ők ezt úgy kifejezetten nem szeretik; ha az adott szolgáltatást emeljük, azt szeretik.

A negyedik ilyen dolog pedig egyértelműen a szabadidős célú utazások köre. Azok a komfortos vagy többletszolgáltatást nyújtó termékek, mint például amik a Balaton északi partján indultak el tavaly nyáron, tehát az esetek nagy részében klímás kocsit továbbító, vagy külön adott utas csoportra fókuszáló, nagy bicikliszállító kocsik, a biciklivel együtt utazást biztosító kocsit továbbító szolgáltatásaink, amelyeket célirányosan adott ügyfélkörnek tudunk ajánlani, akik ezek megbízható működése esetén szeretik ezt a szolgáltatást. Tehát nagyon szeretnek velünk bringások utazni; szabad, kényelmes, könnyed, biztonságos ez számukra, úgyhogy kedvelik. Őket ilyen szempontból nagyon fontos megtartani.



***Szerinted milyen kép él a MÁV-ról az igénybevevőkben?***

Rossz. Mentségünkre legyen mondva, hogy olvastam múltkor egy kutatást, mely szerint az állami vasutakat – azok szolgáltatási szintjétől függetlenül – az adott országban mindig szidják. Tehát emiatt ebből nem lógunk ki különösen. Viszont, hogy picivel többet mondjak, én azt gondolom, hogy sajnos ez alapmegítélés. A MÁV-val kapcsolatban ez még mindig sokkal inkább negatív, és nagyon-nagyon nehéz ebben előrelépni, eredményeket felmutatni. Egész egyszerűen egy éves munkát tud egy apró szolgáltatási probléma – vagy legalábbis a hálózat méretéhez képest apró szolgáltatási probléma – beárnyékolni.

***A következő kérdés azért merült fel bennem, mert az egyik volt kolléga vetette fel, hogy a nyugat-európai utasoknál a középréteg veszi igazából igénybe a szolgáltatást. Nem azért, mert nem engedhetné meg magának, hogy autóba üljön, hanem egyszerűen azért, mert teljesen más körülmények között tud utazni, mint hogyha saját kocsival megy. Szerinted milyen beállítottság jellemző Magyarországon a használókra?***

Mindenképpen az ennél egy fokkal alacsonyabb társadalmi osztályba tartozók veszik igénybe Magyarországon a vasúti közlekedést. A prémium kategóriáink, mondjuk egy Railjet Bécsbe vagy Salzburgba, illetve esetenként egy Intercity vonat jó menetrendi fekvéssel és elfogadható menetidővel: körülbelül ez az a két termék, továbbá néhány elővárosi vonat, mondjuk adott esetben a új motorvonatokból, tehát ezek azok, amelyek esetében az erősebb középréteg, vagyis a közép középosztály megtalálható. A diákoktól eltekintve – ők mindenképpen fontos célcsoportunk és utas rétegünk – gyakorlatilag inkább az alsó középosztály, illetve a még alacsonyabb társadalmi rangúak igénybevétele tapasztalható.

Ebből az következik, hogy a mi utasainknak a meghatározó része kényszer utas, és nincsen más alternatívája, szinte azt lehet mondani, hogy csak gazdasági okok miatt választ bennünket. Tehát a START-nak a szolgáltatása néhány apró példától eltekintve nem versenyképes, és ebből adódóan a már középosztálybeli és autót fenntartani tudó közönség gyakorlatilag soha nem veszi igénybe a szolgáltatást, fel sem merül benne.

***Szerinted hogyan lehet megerősíteni az igénybevevők kötődését a MÁV-hoz, azt is figyelembe véve, hogy tulajdonképpen nem kötődésről beszélünk, hanem kényszerről?***

Ami nagyon fontos – ezt nagyon jó, hogy mondtad –, hogy igazi kötődést mindenképpen azokra vonatkozóan kell kialakítani hosszú távon, akik nem kényszer utasok. Tehát őket kell elsősorban megtartani. A kényszer utasokat pedig ki kell szolgálnunk normális minőségben,

ott nem kell túl nagy energiát fordítani a megtartásukra, hiszen a gravitációs erő folytán is megmaradnak, ha most nagyon üzleti szemmel nézek a dologra. De visszatérve egy mondattal arra, hogy hogyan lehet őket megtartani: mindenképpen minden utast kiszámítható, megbízható szolgáltatással, illetve olyan különböző marketing eszközökkel, mint hűségprogram, olyan tarifatermékeknek a kiajánlásával, amelyekkel ösztönözzük őket arra, hogy hosszabb távon, különböző kedvezmények megvásárlásával vegyék igénybe a vasúti szolgáltatást. Ezáltal oda tudjuk egy picit kötni vagy legalább meg tudjuk tartani a vasúti területen. Ez lenne maga a megtartás. Az előbb már említettem azt, hogy milyen feltétele van annak, hogy mondjuk, utast szerezzünk, hiszen az már egy picit más típusú működés.

***Figyelembe véve azt is, amit a kulikocsikról mondtál, tulajdonképpen én az előző anyagomba beleírtam, hogy a vasútnak hosszú távon, legalábbis európai szinten nem a közúttal kellene versenyeznie, illetve az általam olvasott szakirodalomban hosszú távon egyértelműen a repülőgépekkel való versenyt tűzik ki a nyugat-európai vasúttársaságok célul. Ezért van a TGV, és ezért alakították ki a különböző nagy sebességű vasúti vonalakat. Ehhez kapcsolódva ugyanolyan szolgáltatásokat is kellene nyújtani. Gondolok itt arra, hogy felelőtlenül megszüntették például a vasúti csomagszállítást, ami szerintem kapcsolódik a te problémádhoz, hogy a kulikkal nem jutottunk előbbre. Szerintem voltaképpen erről van szó: ezért nem jutunk előbbre, mert amikor egy probléma felmerült, akkor úgy oldottuk meg, hogy megszüntettük a szolgáltatást magát, például az étkezőkocsik ellátottsága az IC-knél ugyanez a gond. Azt gondolom, csak nem tudom, egyetértesz-e velem, hogy hosszú távon viszont ezeket a szolgáltatásokat valamilyen szinten mindenképpen bővíteni kell.***

Mind a kettő állításodra reagálok. Azt a mondást, hogy a vasútnak a légi közlekedéssel kellene versenyeznie, úgy finomítanám, hogy azokon a területeken, azokban az országokban, ahol milliós, vagy mondjuk inkább azt, hogy tízmilliós metropoliszok vannak, ott a 300-350 km/h-s vasúti közlekedés mindenképpen meg tudja oldani a légi közlekedés részleges kiváltását. Nyilvánvaló, hogy olyan 1000-1500 km-es távolságon belül. Vagy inkább azt mondom: inkább itt, Európában 500-700 km-es távolságokon belül teljesen, a fölött pedig részlegesen. Az olyan földrajzi adottságú, méretű országokban, mint például hazánk, ahol azért jellemzően a fővároson kívül csak százezres nagyságrendű városok vannak, ott ennek nincs létjogosultsága, de hát nincs is akkora forgalom, nincs akkora mobilitási igény, amekkorát ilyen módon kellene kielégíteni. Tehát ezt így finomítanám.

A csomagszállítással kapcsolatban azzal egyetértek egyébként, hogy ha valami nem működik jól, akkor nem a megszüntetés a megoldás módja. Márpedig sajnos tényleg történt a MÁV-nál több ilyen. Ehelyett meg kell keresni a jól működő modelleket, amelyek egyébként ebben a piaci szektorban, pláne a közlekedési szektorban azért tudnak működni. Hiszen, ha belegondolunk, akkor egy normálisabb helyen azért a vasúti, a vízi és a légi közlekedésben az, hogy egy járaton nincsen semmilyen chatering, az nem képzelhető el. Még esetleg a buszokon, de esetenként már azokon is megjelenik. Részletekbe nem belemenve, igen, ezeket a szolgáltatásokat biztosítani kell – két ok miatt. Egyrészt a versenyhelyzet okán, és megint csak az mondom, hogy versenyelőny az autókhoz képest.

Hadd mondjam azt, hogy magyarországi szinten viszont egyértelműen az autóval való verseny az, ami a START szempontjából meghatározó. Bizony, egyetlenegy dolgot tudunk mi csinálni: a vasúti közlekedés versenyhelyzetét úgy tudjuk javítani, hogy autóval nem végezhető dolgokat és autóban utazással nem igénybe vehető szolgáltatásokat biztosítunk az utasoknak. Ezáltal az utazási időnek a kellemesebb, hatékonyabb eltöltésére való törekvést tartom a legfontosabbnak.

***Mi az első szó, ami eszedbe jut a vasútról?***

Nekem nem egy szó jut eszembe, hanem egy feeling, ami a gond nélküli, tehát odafigyelés nélküli, szabad utazás. Egy olyan érzés, amikor az embernek nincsenek effektíve kötelezettségei, szabadon átadhatja magát bárminek, amivel az út közben foglalkozna. Pár szóban nehéz ezt megfogalmazni.

***Milyen szín jut eszedbe a vasútról?***

Nekem a kék. A START-nak az arculatában meghatározó a kék szín, és miután az elmúlt időszakban inkább visszatér ez, minthogy távozna tőlünk, és nagyon sok járműünkben, mint motívum is megjelenik, ezért nekem egyértelműen a kék szín jut eszembe.

***Milyen az a tipikus helyzet, amikor igénybe veszed a vasutat?***

Ha kirándulni megyek, mondjuk egynapos kirándulásra a Börzsönybe, akkor biztosan. Hiszen ez ennek a feelingnek a része, nem beszélve arról, hogy még egy sört is el lehet fogyasztani egy nagyobb túra után. Tehát akkor mindenképpen.

Ha üzleti útra megyek, tehát, ha vállalaton belüli a dolog, akkor nagyon preferálom: ahova csak lehet, vonattal utazom. Főleg azért, hogy kipróbáljam a szolgáltatást.

Ha nyaralni megyek, vagy szabadidős jellegű céllal utazom, akkor a lehetőségekhez mérten

igyekszem vonattal utazni, pontosan ezen okokból kifolyólag, amiket említettem.

***Kikkel szeretsz utazni?***

Elsősorban a barátaimmal, akiknek van közlekedési vénájuk, nemcsak vasúti, de közlekedési, mert velük együtt tudom kiteljesíteni ezt a szakma iránti szeretetet. Egyedül nem annyira szeretek – családdal más –, de ezen baráti kör, meg egyebek kapcsán igen.

***Mit ad a közlekedésnek a vasút?***

Szerintem egy olyan ütőeret, ahol a napi munkába és iskolába járás még ma is 100-120 ezer embernek biztosított. Tehát a társadalom egy részének a mobilitási lehetőségét. A családi és társadalmi élettal összefüggésben levő igényeknek a kielégítését adja, és olyan alternatívát egyben, amely további lehetőségeket is biztosít az alapvető szükségleteken felül, de ezeket már nevezhetjük olyan szabadidős célú utazásoknak, városlátogatásoknak, amik már nem a napi szükségletek kielégítését tartalmazzák.

***Hogy alakult a kapcsolatod a vasúttal az idők folyamán?***

Én elsősorban a közlekedésnek a dinamizmusát, az utasok elszállításának a lehetőségében való részvételt szeretem. Tehát azt szeretem, hogy olyan dologért dolgozhatok, amelynek révén emberek tudják a helyüket mozgatni, a társadalmi igényeiket kielégíteni. Tehát emiatt az egész közlekedési rendszert, annak a működését, fejlesztését, javítását szeretem. Ezen belül a vasúti közlekedés érdekelt a legjobban. Azt nagyon nehéz megmondanom, hogy miért.

Én továbbra is a vasúti közlekedést, az utasok elszállítását, az utasoknak a lehetőség adását és minél jobb tájékoztatásukat, kiszolgálásukat szeretem. A szervezetet és a napi működésből eredő problémákat soha nem szerettem, és nem is szeretem most sem, hiszen nem vagyok elégedett. Ha azt kérdeznéd, hogy ez hogy alakult a munkába lépésem óta, akkor ugyanannyira nem vagyok elégedett.

Nem vagyok elégedett a vállalat szervezetével és az általános szemlélettel. Nem érzem előrevivőnek a szemléletmódot – természetesen mindig tisztelet a kivételnek –, mert ugyan sok jó példát látok, de úgy az egész rendszer, mind annak mérete, bonyolultsága, nehézkessége, bürokráciája nagyon-nagyon távol áll tőlem. Néha azon gondolkodom, hogy bírom itt, és borzasztó sok energia kell ahhoz, hogy ezt az ember el tudja viselni, át tudjon rajta lépni, és a végén, ennyi év elteltével végig tudja pörgetni, hogy azért még ebben a rendszerben is sikerült ezeket az eredményeket elérni. Hát még milyen eredményt érne el az ember, ha nem lenne ennyi gátló tényező, mint amennyi egy ilyen rendszerben van!

### 3. MELLÉKLET: KÉRDŐÍV FELÉPÍTÉSE

#### A VASÚT HELYZETÉNEK VÁLTOZÁSÁT ELEMZŐ KÉRDÉSEK

A kérdőívet egy tudományos dolgozathoz állítottuk össze. Kérjük, áldozzon pár percet a kitöltésére.

Segítségét köszönjük: **Danka Lajos c. egyetemi docens.**

Kérjük, egyértelműen jelölje be az ön által megfelelőnek tartott választ a felvetett kérdésre:

#### Melyik nemhez tartozik ön?

Férfi    ↑

Nő    ↑

#### Hány éves ön?

0-18↑

19-35 ↑

36-60↑

61-64↑

65-felett↑

#### Mi a foglalkozása?

Tanuló↑

Vasúti dolgozó↑

Egyéb dolgozó↑

Nyugdíjas↑

Egyéb.....

#### A kitöltő nettó havi jövedelme. (Ezer Ft-ban havonta.)

0-100 eFt↑

100-200 eFt↑

200 eFt-400 eFt↑

400 eFt- felett

#### Milyen célból utazik vonaton?

Munkába (iskolába) járok.↑

Turizmus céljából.↑

Egyéb célból. (Kérjük jelezni a célt.):.....

**Milyen távolságra utazik vonaton?**

10-30 km. ↑                      30-60 km. ↑                      60-120 km. ↑  
 120-500 km. ↑                      500 km-nél távolabb. ↑  
 Nemzetközi utazásokra használom. ↑

**Milyen gyakran utazik vonattal?**

Naponta. ↑                      Hetente. ↑                      Havonta. ↑                      Évente többször. ↑  
 Évente. ↑                      Nem utazom vonaton. ↑

**Igénybe szokta-e venni a vasúttársaság internetes portálját tájékoztató céljából?**

Rendszeresen. ↑                      Ritkán ↑                      Nem. ↑

**Szokott-e jegyet vásárolni az interneten?**

Rendszeresen. ↑                      Ritkán ↑                      Nem. ↑

**Tisztában van-e a vasúttársaságok internetes fejlesztéseivel?**

Igen. ↑                      Hallottam róluk. ↑                      Nem ↑

**Igényel-e valamilyen szolgáltatásbővítést az internettel kapcsolatban?**

(Kérjük, fejtse ki bővebben.)

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**Melyik vasúttársaságra vonatkozólag adja a válaszokat? (Kérem, jelölje meg!):** MÁV↑ GySEV↑

<b>X -elje be 1-5-ig (1: a legkevésbé sem ért egyet; 5: ha teljesen egyetért.)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Nincs válasz</b>
A vasúttársaság sokat fejlődött az elmúlt években.						
Sokat javult a vasúttársaság megítélése az elmúlt években.						
Javult a szolgáltatás színvonala az elmúlt években.						
A vonatszerelvények az elmúlt években tisztábbak lettek.						
A kocsik higiéniai kiszolgálása (mosdók) javult az elmúlt években.						
A vasúttársaság mozdony- és kocsiparkja az elmúlt években komfortosabb és modernebb lett.						
A kocsik kényelmi színvonala emelkedett az elmúlt években.						
A vasutasok képzetesebbek lettek az elmúlt években.						
A vasutasok udvariasabbak lettek az elmúlt években.						
A vasutasok kulturáltabban néznek ki, mint pár évvel ezelőtt.						
A vasutasok egyenruha viselése javítja a vasúttársaságról kialakított képet.						
A vasutasok lelkiismeretesebben látják el munkájukat, mint pár évvel ezelőtt.						
A vasúttársaság vonatai pontosabban közlekednek, mint pár évvel ezelőtt.						
A vonatok egymáshoz történő csatlakozásai átgondoltabbak és pontosabbak.						
A vonattal történő utazás menetideje kevesebb, mint pár évvel ezelőtt.						

A vasúttársaság szervezettebb, összeszedettebb, mint évekkel ezelőtt.						
A vasúti utazás biztonságosabb, mint pár évvel ezelőtt volt.						

**Milyen kedvezményt tud igénybe venni az utazáshoz? (Kérjük, nevezze meg a kedvezményt és annak mértékét!):**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Egyéni észrevételek a vasúttal kapcsolatban:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## A VASÚTNAK A TÖBBI KÖZLEKEDÉSI ÁGAZATHOZ VISZONYÍTOTT ÁLLAPOTÁT JELZŐ KÉRDÉSEK

- 1) Melyik közlekedést veszi igénybe a leggyakrabban? (Kérjük, rakja sorrendbe! 1: a leggyakrabban igénybevett, 3: a legkevésbé használt.)**

Gépjármű (gépkocsi, motorkerékpár). .....

Busz .....

Vonat .....

Egyéb, mint:.....

- 2) Ön szerint melyik közlekedési mód a legolcsóbb a távolsági közlekedésben a lentiek közül? (Kérjük, rakja sorrendbe 1-től 3-ig! 1.: a legolcsóbb; 3.: a legdrágább.)**

Gépjármű (gépkocsi, motorkerékpár). .....

Busz. ....

Vonat. ....

- 3) Ön szerint melyik közlekedési móddal lehet a leggyorsabban eljutni a távolsági úti célhoz? Kérjük, rakja sorrendbe 1-től 3-ig!**

Gépjármű (gépkocsi, motorkerékpár). .....

Busz. ....

Vonat. ....

- 4) Melyik a legbiztonságosabb utazási mód a lentiek közül? Kérjük, rakja sorrendbe 1-től 3-ig!**

Gépjármű (gépkocsi, motorkerékpár). .....

Busz. ....

Vonat. ....

**5) Melyik a legkörnyezetkímélőbb utazási mód a lentiek közül? Kérjük, rakja sorrendbe 1-től 3-ig!**

Gépjármű (gépkocsi, motorkerékpár). .....

Busz. ....

Vonat .....

**6) Melyik a legkényelmesebb utazási mód a lentiek közül? Kérjük, rakja sorrendbe 1-től 3-ig!**

Gépjármű (gépkocsi, motorkerékpár). .....

Busz. ....

Vonat. ....

<b>X -elje be 1-től 5-ig (1: a legkevésbé sem ért egyet, 5: ha teljesen egyetért.)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Nincs válasz</b>
Az elmúlt időszakban előtérbe került a közösségi közlekedés.						
Az elmúlt időszakban jelentősen javult a közlekedési ágak csatlakozása. (Busz-, villamos-, vonat-,... stb.).						
A fenti időszakban a közösségi közlekedés versenyhelyzete javult az egyéni közlekedéssel szemben.						
A közösségi közlekedés biztonsága javult.						
A közösségi közlekedés kényelme javult.						
A közösségi közlekedés olcsóbbá vált.						
A közösségi közlekedésen belül a vasúti közlekedés súlya nőtt.						

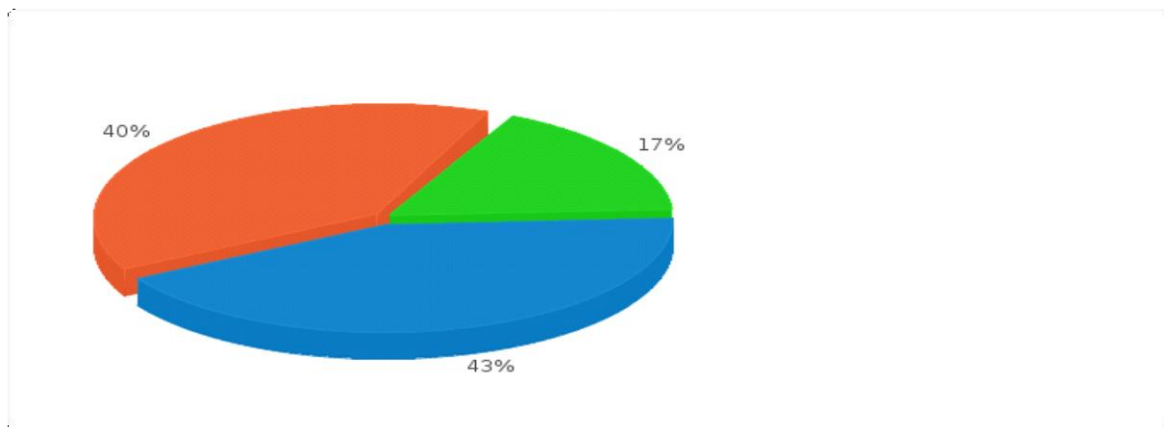
**Köszönjük, hogy segítette munkánkat.**

## 4. MELLÉKLET: KÉRDŐÍVRE ADOTT VÁLASZOK.

### A KÉRDŐÍV KITÖLTŐINEK HÁTTERÉRE VONATKOZÓ KÉRDÉSEK.

#### Nemre vonatkozó kérdés.

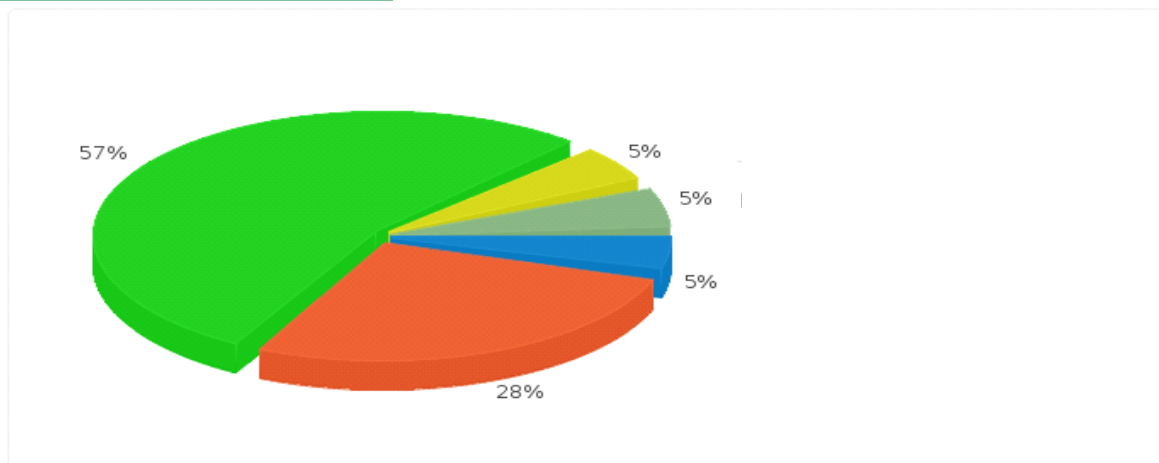
Válasz	Előfordulás	Százalék
Nő (F).	251	42.98%
Férfi (M).	233	39.90%
Nincs válasz.	100	17.12%



#### A korra vonatkozó kérdésre adott válaszok.

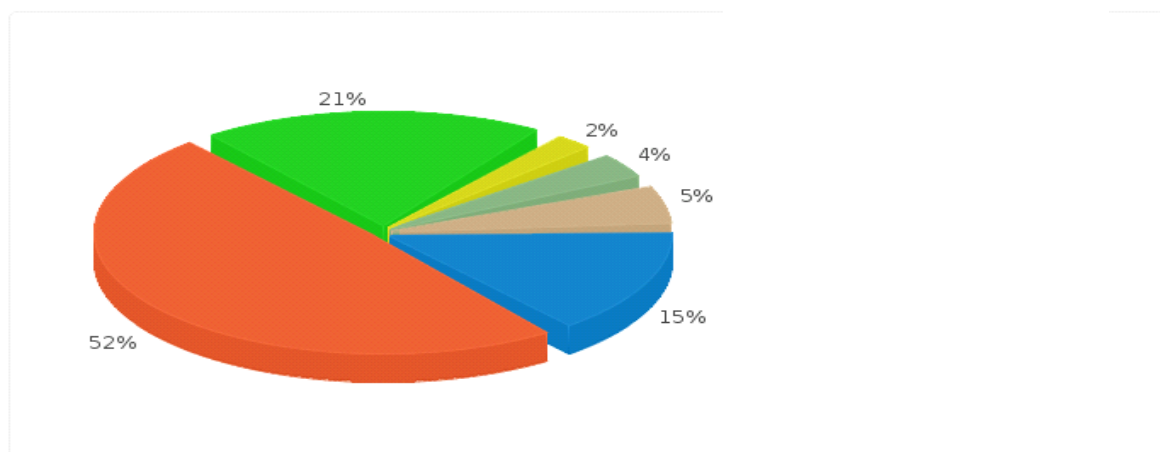
#### Hány éves?

Válasz	Előfordulás	Százalék
0-19	27	4.62%
20-35	165	28.25%
36-60	332	56.85%
61 -	28	4.79%
Nincs válasz.	32	5.48%

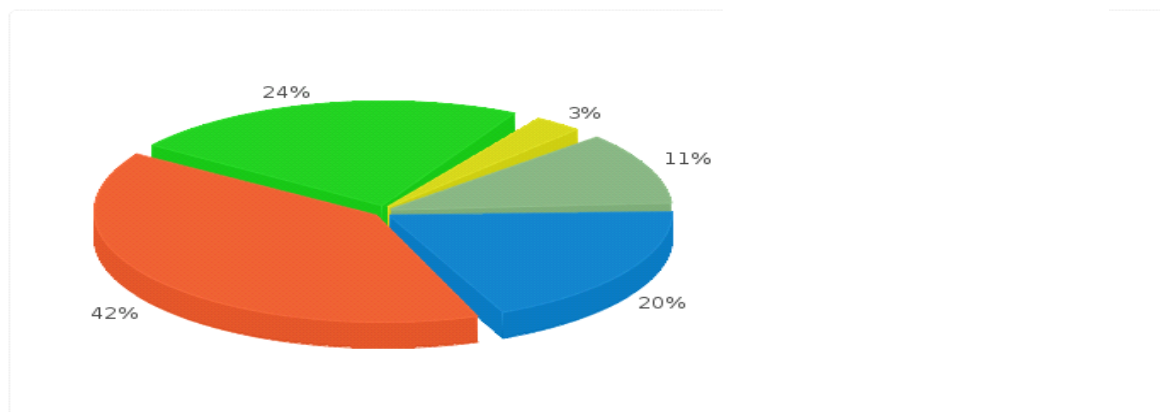


**A foglalkozásra vonatkozó kérdés.**

Válasz	Előfordulás	Százalék
Tanuló.	89	15.29%
Vasúti dolgozó.	305	52.41%
Egyéb dolgozó.	121	20.79%
Nyugdíjas.	14	2.41%
Egyéb.	21	3.61%
Nincs válasz.	32	5.50%

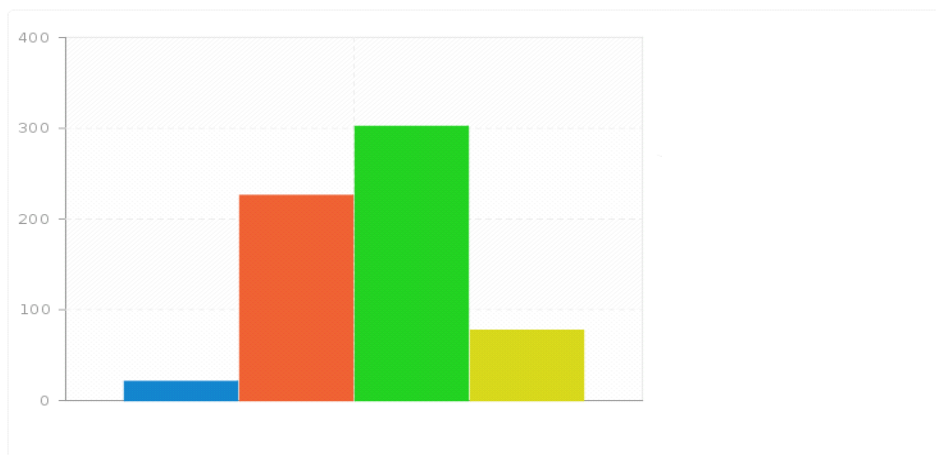
**Nettó havi jövedelem.**

Válasz	Előfordulás	Százalék
0-100 eFt.	115	19.69%
100-200 eFt.	245	41.95%
200-400 eFt.	140	23.97%
400 eFt felett.	17	2.91%
Nincs válasz.	67	11.47%

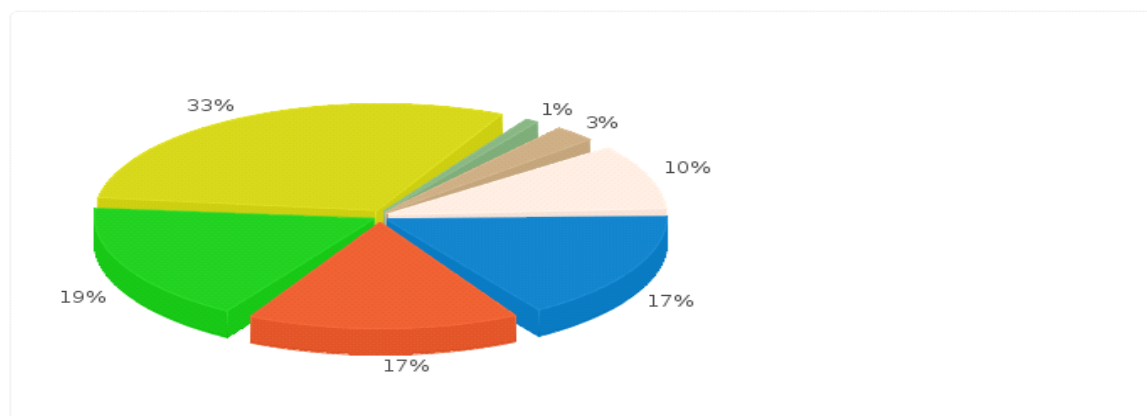


**Az utazás célja szerint.**

Válasz	Előfordulás	Százalék
Soha nem utazom vonattal.	21	3.60%
Turisztikai céllal.	226	38.70%
Munkába / iskolába járás.	302	51.71%
Egyéb.	77	13.18%

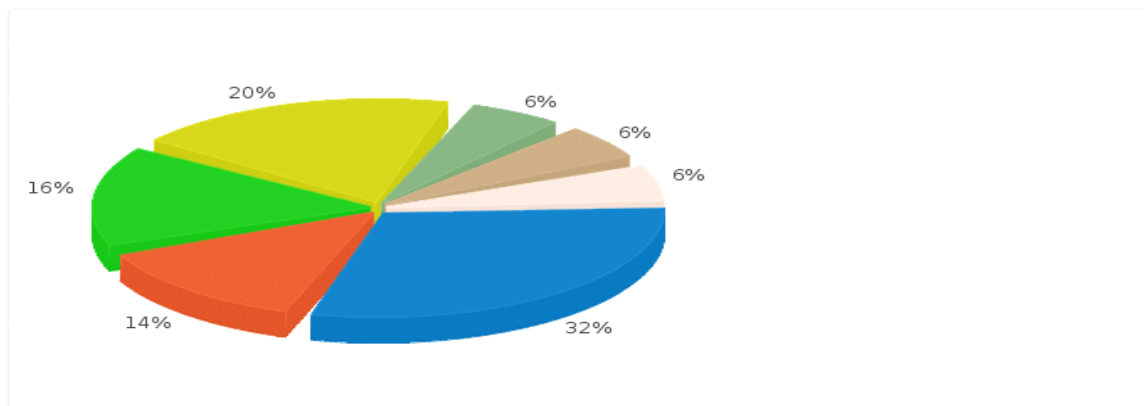
**Az utazás távolsága szerint.**

Válasz	Előfordulás	Százalék
10-30 km.	102	17.47%
30-60 km.	99	16.95%
60-120 km.	111	19.01%
120-500 km.	190	32.53%
500 km-nél tovább.	5	0.86%
Nemzetközi utazások.	16	2.74%
Nincs válasz.	61	10.45%

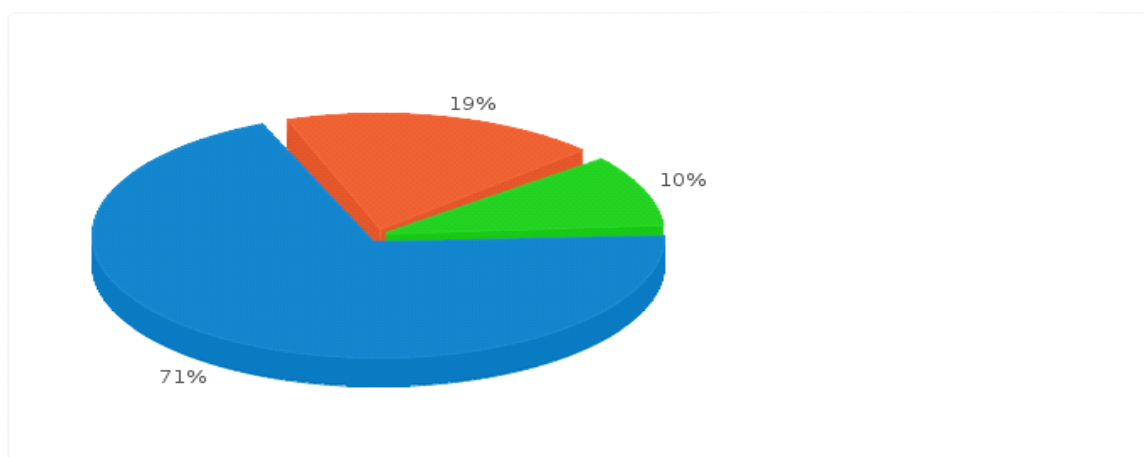


**Az utazás gyakorisága szerint.**

Válasz	Előfordulás	Százalék
Naponta.	186	31.85%
Hetente.	82	14.04%
Havonta.	96	16.44%
Évente többször.	118	20.21%
Évente.	34	5.82%
Nem utazom vonaton.	33	5.65%
Nincs válasz.	35	5.99%

**Melyik vasúttársaságra vonatkoznak a válaszai?**

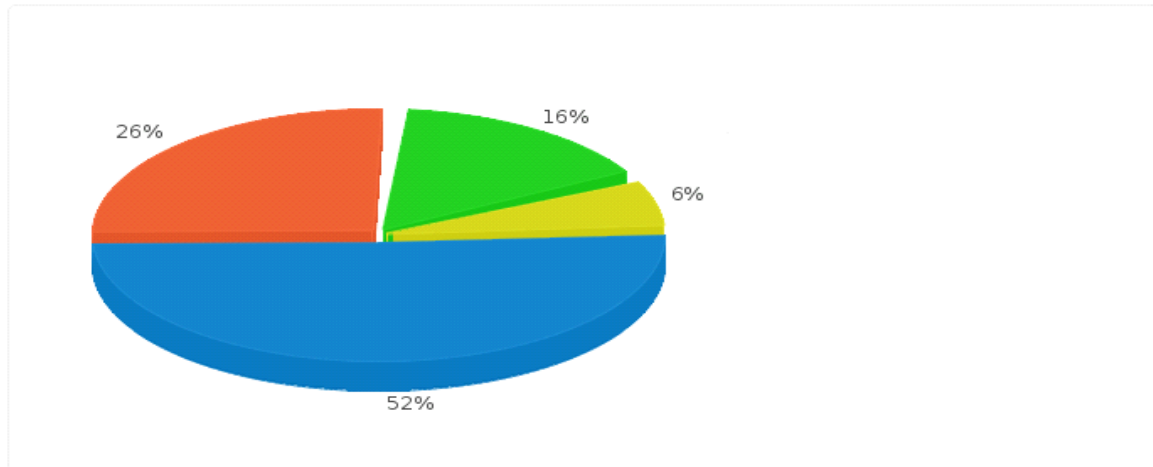
Válasz	Előfordulás	Százalék
MÁV	417	71.40%
GySEV	109	18.66%
Nincs válasz.	58	9.93%



### Az internetes fejlesztésekre vonatkozó kérdések.

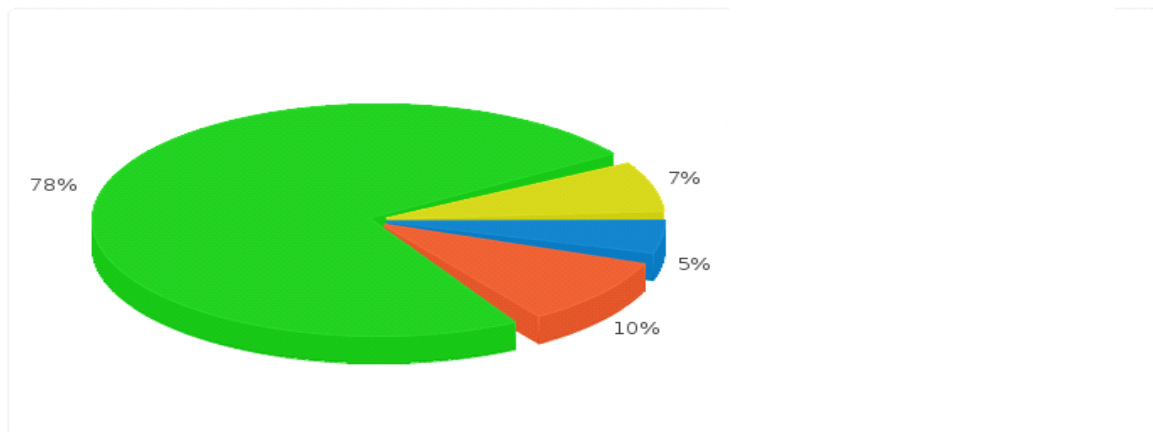
#### Internet igénybevétel tájékozódás céljából.

Válasz	Előfordulás	Százalék
Rendszeresen.	303	51.88%
Ritkán.	153	26.20%
Nem.	92	15.75%
Nincs válasz.	36	6.16%



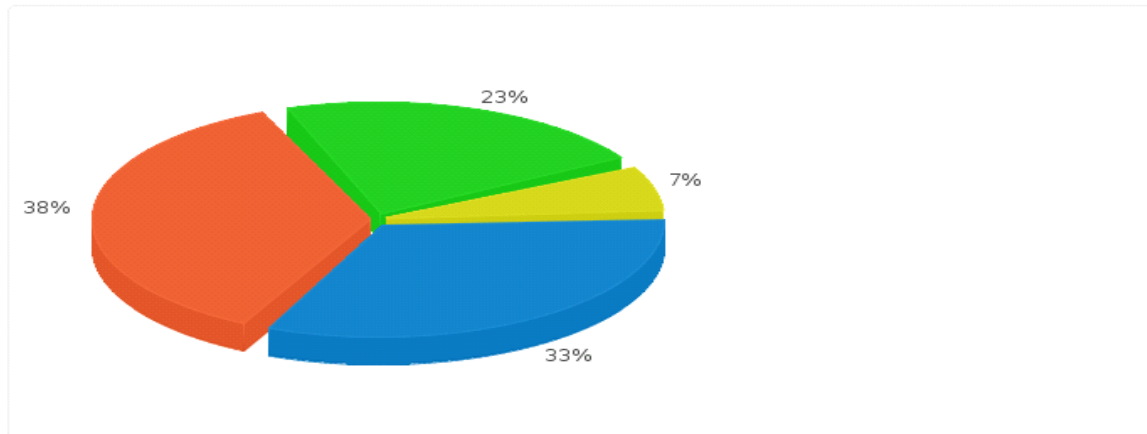
#### Internet igénybevétel jegyvásárlás céljából.

Válasz	Előfordulás	Százalék
Rendszeresen.	29	4.97%
Ritkán.	59	10.10%
Nem.	453	77.57%
Nincs válasz.	43	7.36%



### Internetes fejlesztések ismerete.

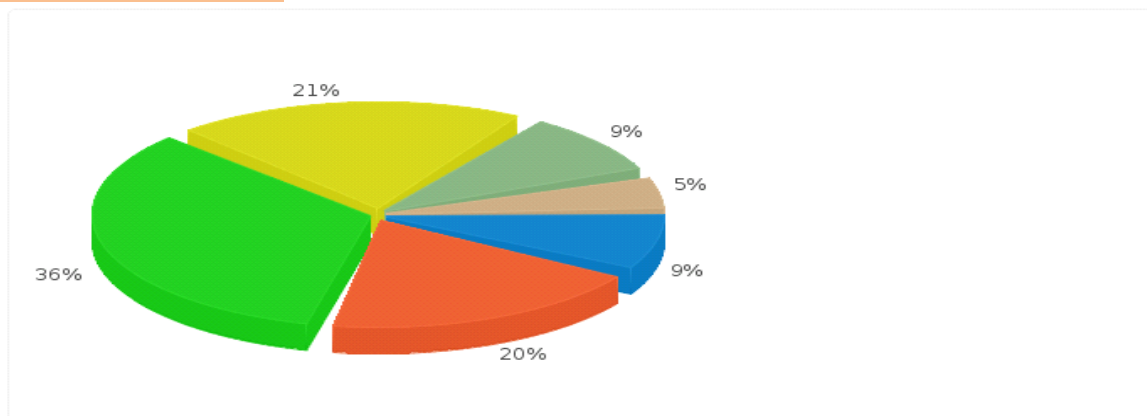
Válasz	Előfordulás	Százalék
Igen.	194	33.22%
Hallottam róluk.	220	37.67%
Nem.	132	22.60%
Nincs válasz.	38	6.51%



### A vasúttársaság helyzetére vonatkozó kérdések.

#### A vasúttársaság sokat fejlődött ez elmúlt időszakban.

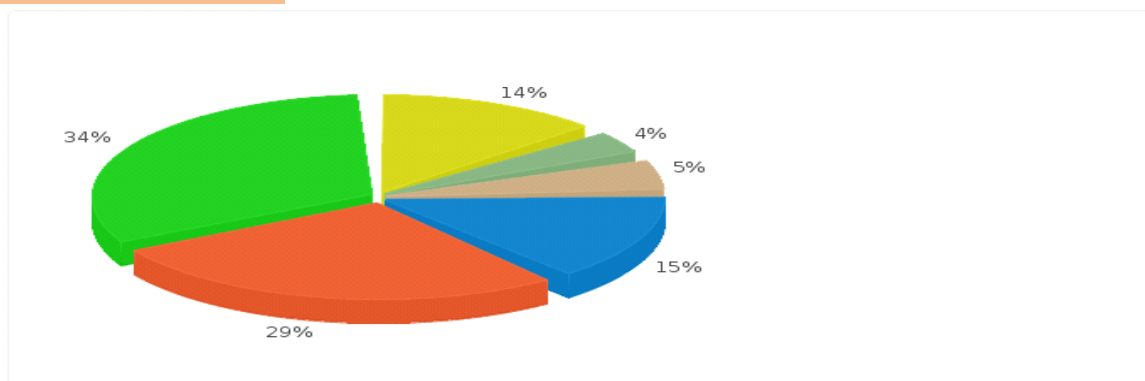
Válasz	Előfordulás	Százalék
1 visszafejlődött	50	8.56%
2 leéptült	116	19.86%
3 maradt a szintjén	210	35.96%
4 fejlődött	125	21.40%
5 sokat fejlődött	55	9.42%
Nincs válasz.	28	4.79%



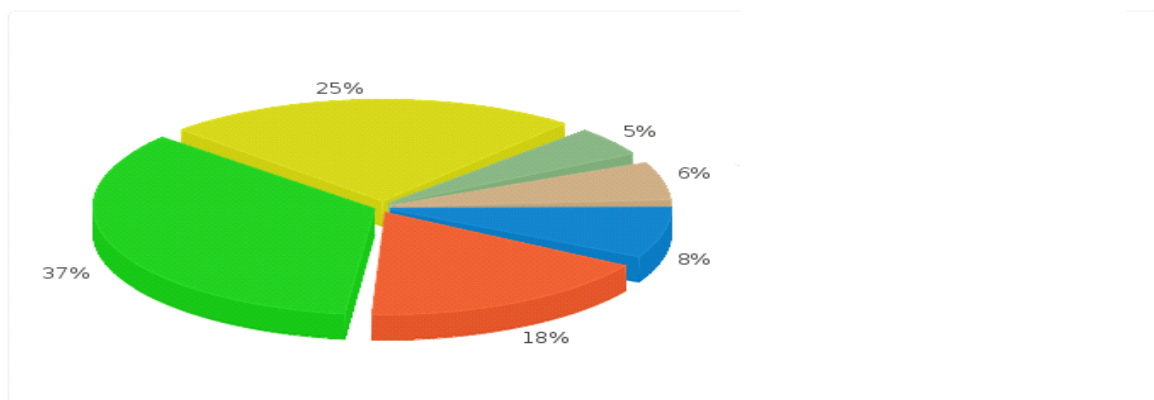


**A vasúttársaság megítélése sokat javult.**

Válasz	Előfordulás	Százalék
1 megítélése sokat romlott.	86	14.73%
2 megítélése romlott	168	28.77%
3 megítélése nem változott	198	33.90%
4 megítélése javult.	80	13.70%
5 megítélése sokat javult.	22	3.77%
Nincs válasz.	30	5.14%

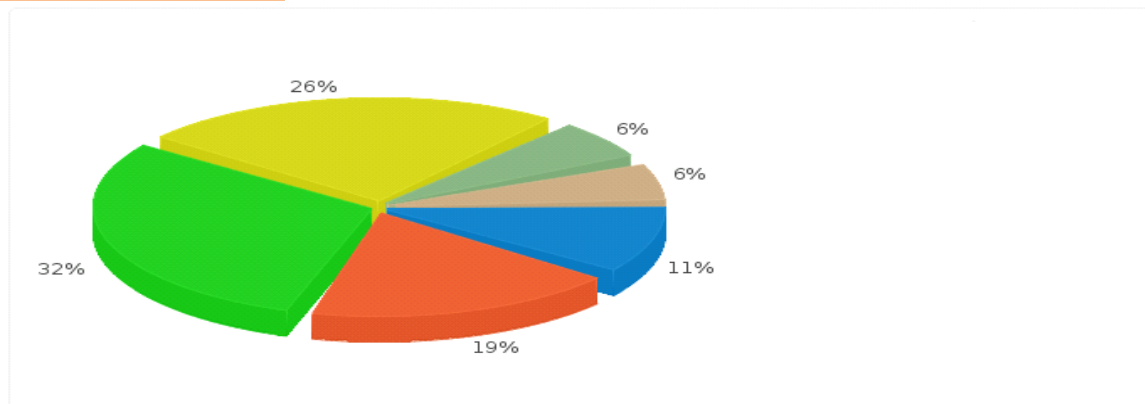
**A szolgáltatás színvonala javult.**

Válasz	Előfordulás	Százalék
1 jelentősen romlott	49	8.39%
2 romlott	105	17.98%
3 nem változott	218	37.33%
4 javult	147	25.17%
5 sokat javult	28	4.79%
Nincs válasz.	37	6.34%



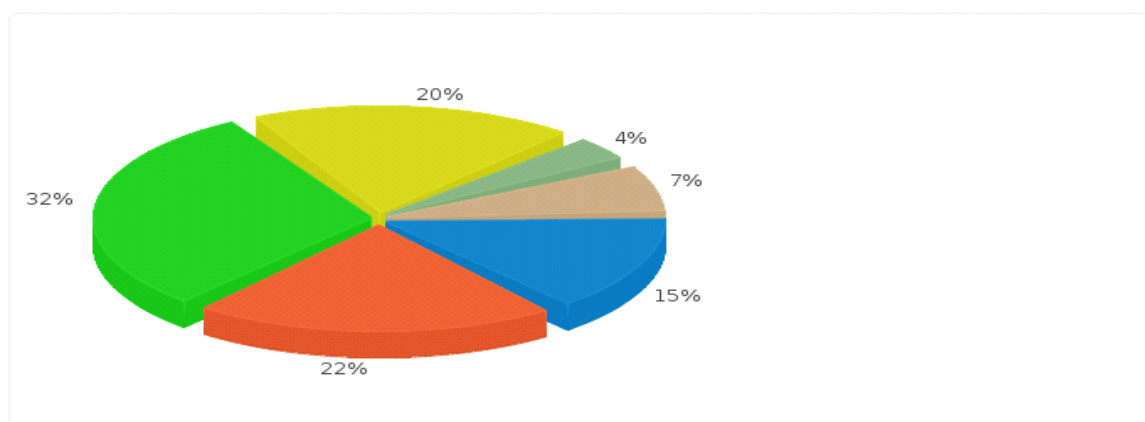
### A vonatszerelvények tisztaságára vonatkozó válaszok.

Válasz	Előfordulás	Százalék
1 sokat romlott	62	10.62%
2 romlott	112	19.18%
3 nem változott	187	32.02%
4 javult	153	26.20%
5 sokat javult	36	6.16%
Nincs válasz.	34	5.82%



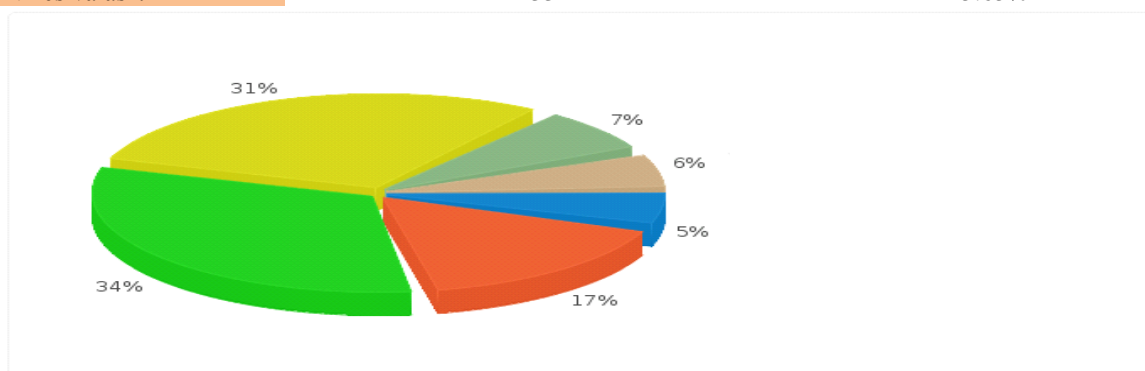
### A mosdók higiéniai színvonalának javulására vonatkozó kérdések.

Válasz	Előfordulás	Százalék
1 sokat romlott	87	14.90%
2 romlott	130	22.26%
3 nem változott	188	32.19%
4 javult	116	19.86%
5 sokat javult	21	3.60%
Nincs válasz.	42	7.19%



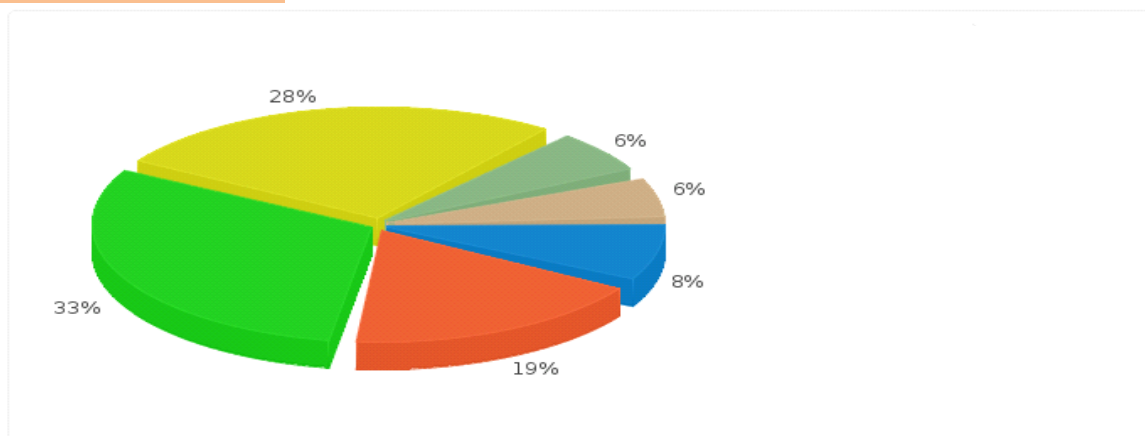
### A kocsipark komfortosabb és modernebb lett.

Válasz	Előfordulás	Százalék
1 a kocsipark állapota sokat romlott	31	5.31%
2 a kocsipark állapota romlott	98	16.78%
3 a kocsipark állapota nem változott	198	33.90%
4 a kocsipark állapota javult	181	30.99%
5 a kocsipark állapota sokat javult	43	7.36%
Nincs válasz.	33	5.65%



### A kocsipark kényelmi színvonala sokat javult.

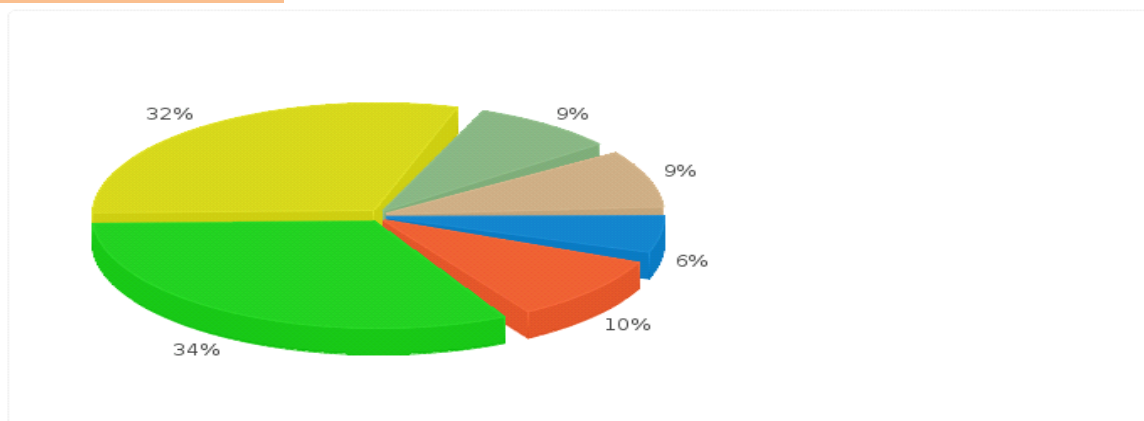
Válasz	Előfordulás	Százalék
1 sokat romlott	49	8.39%
2 romlott	109	18.66%
3 nem változott	191	32.71%
4 javult	164	28.08%
5 sokat javult	37	6.34%
Nincs válasz.	34	5.82%



### A vasutasokra vonatkozó kérdések.

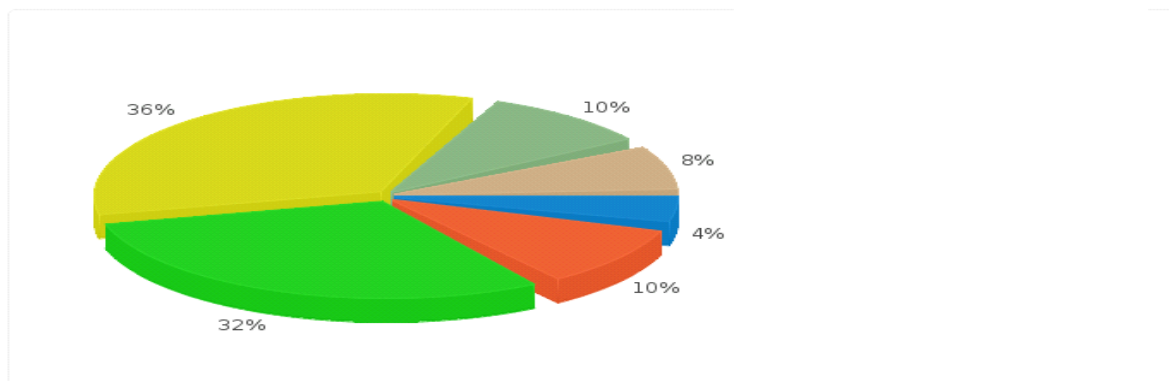
#### A vasutasok képzetebbek lettek.

Válasz	Előfordulás	Százalék
1 Egyáltalán nem ért egyet.	34	5.82%
2 Nem ért egyet.	61	10.45%
3 Ugyanúgy.	199	34.08%
4 Egyetért.	185	31.68%
5 Teljesen egyetért.	52	8.90%
Nincs válasz.	53	9.08%



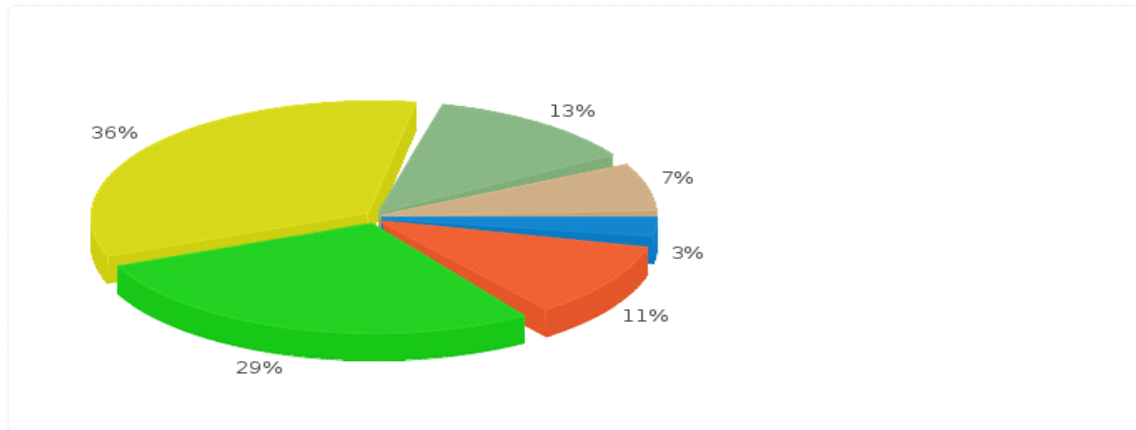
#### A vasutasok udvariasságára vonatkozó kérdések.

Válasz	Előfordulás	Százalék
1 Egyáltalán nem ért egyet.	26	4.45%
2 Nem ért egyet.	61	10.45%
3 Ugyanúgy.	185	31.68%
4 Egyetért.	208	35.62%
5 Teljesen egyetért.	60	10.27%
Nincs válasz.	44	7.53%



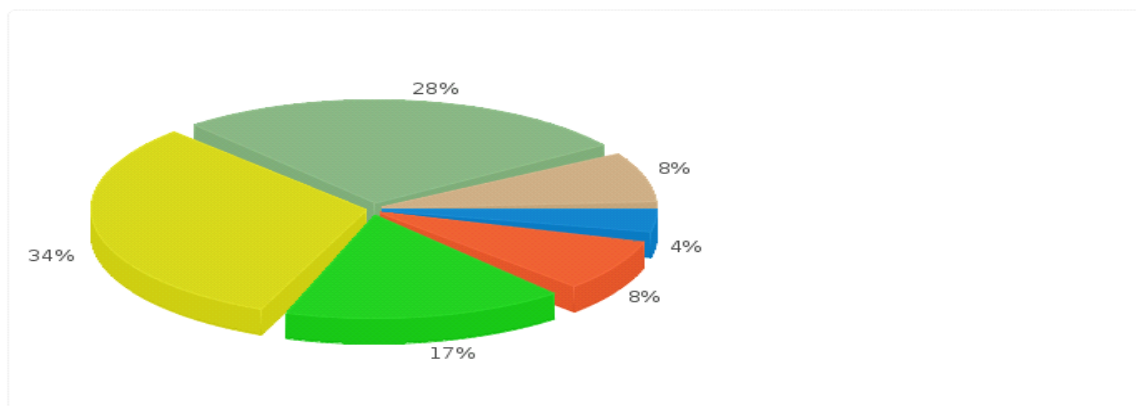
### A vasutasok kulturáltabb kinézetére vonatkozó kérdések.

Válasz	Előfordulás	Százalék
1 Egyáltalán nem ért egyet.	17	2.91%
2 Nem ért egyet.	67	11.47%
3 Ugyanúgy.	172	29.45%
4 Egyetért.	209	35.79%
5 Teljesen egyetért.	77	13.18%
Nincs válasz.	42	7.19%



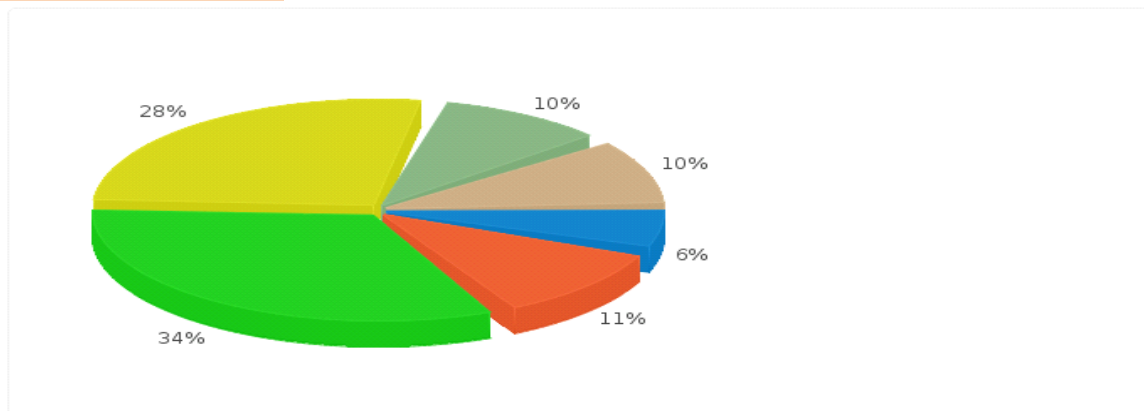
### Az egyenruha viselése javítja a vasúttársaságról kialakult képet.

Válasz	Előfordulás	Százalék
1 Egyáltalán nem ért egyet.	22	3.77%
2 Nem ért egyet.	49	8.39%
3 Ugyanúgy	102	17.47%
4 Egyetért.	198	33.90%
5 Teljesen egyetért.	166	28.42%
Nincs válasz.	47	8.05%



### A vasutasok lelkiismeretesebben látják el a munkájukat, mint régebben.

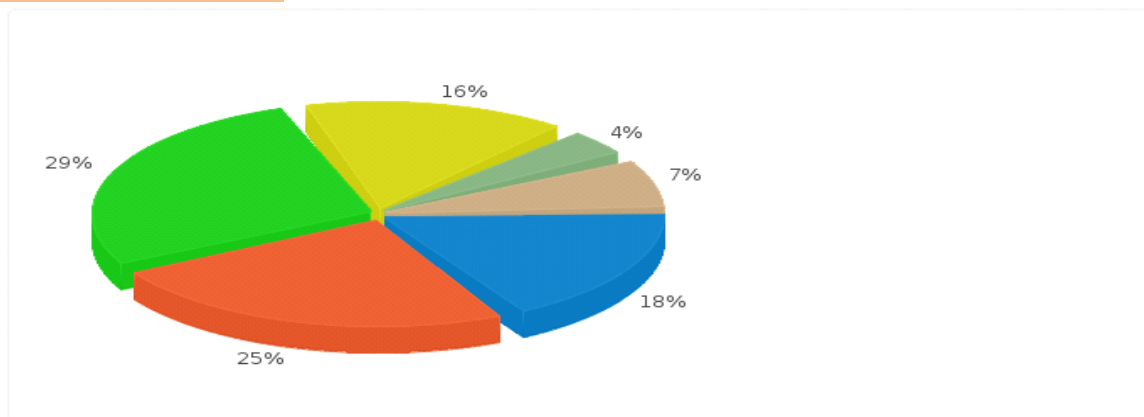
Válasz	Előfordulás	Százalék
1 Egyáltalán nem ért egyet.	34	5.82%
2 Nem ért egyet.	66	11.30%
3 Ugyanúgy.	200	34.25%
4 Egyetért.	165	28.25%
5 Teljesen egyetért.	60	10.27%
Nincs válasz.	59	10.10%



### A vasúti közlekedésre vonatkozó kérdések.

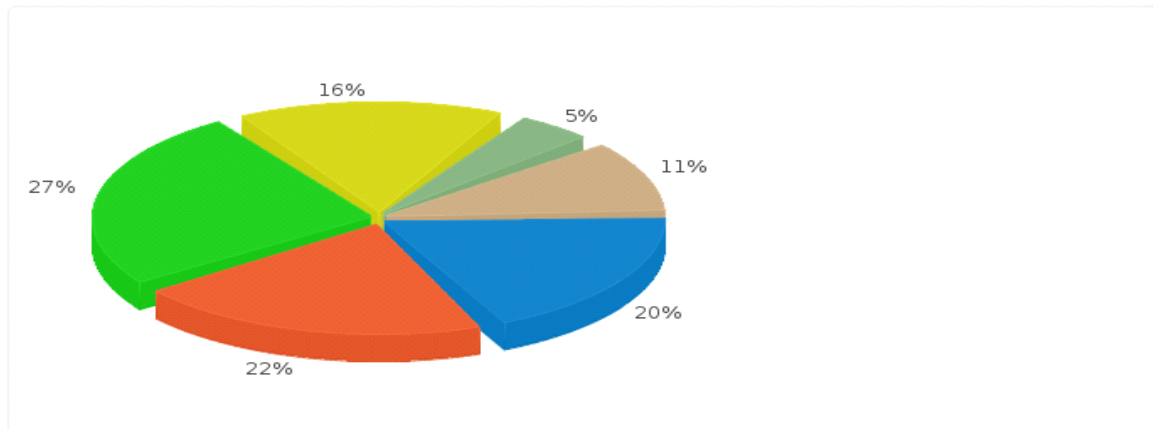
#### A vonatok pontosabban közlekednek, mint pár évvel ezelőtt.

Válasz	Előfordulás	Százalék
1 Egyáltalán nem ért egyet.	106	18.15%
2 Nem ért egyet.	148	25.34%
3 Ugyanúgy.	170	29.11%
4 Egyetért.	94	16.10%
5 Teljesen egyetért.	23	3.94%
Nincs válasz.	43	7.36%



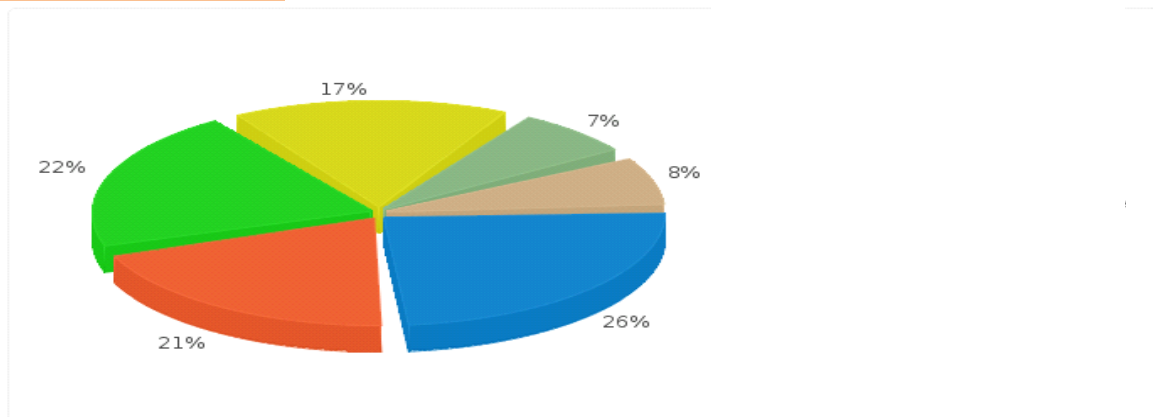
**A vonatok egymáshoz való csatlakozása átgondoltabb és pontosabb, mint pár évvel ezelőtt.**

Válasz	Előfordulás	Százalék
1 Egyáltalán nem ért egyet.	114	19.52%
2 Nem ért egyet.	127	21.75%
3 Ugyanúgy.	159	27.23%
4 Egyetért.	95	16.27%
5 Teljesen egyetért.	27	4.62%
Nincs válasz.	62	10.62%



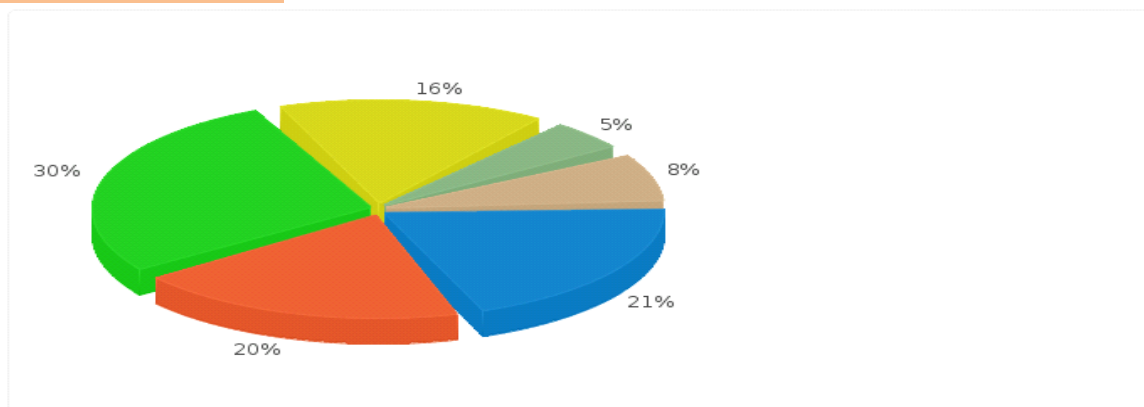
**A vonattal történő utazás menetideje kevesebb, mint pár évvel ezelőtt.**

Válasz	Előfordulás	Százalék
1 Egyáltalán nem ért egyet.	149	25.51%
2 Nem ért egyet.	121	20.72%
3 Ugyanúgy.	128	21.92%
4 Egyetért.	99	16.95%
5 Teljesen egyetért.	43	7.36%
Nincs válasz.	44	7.53%



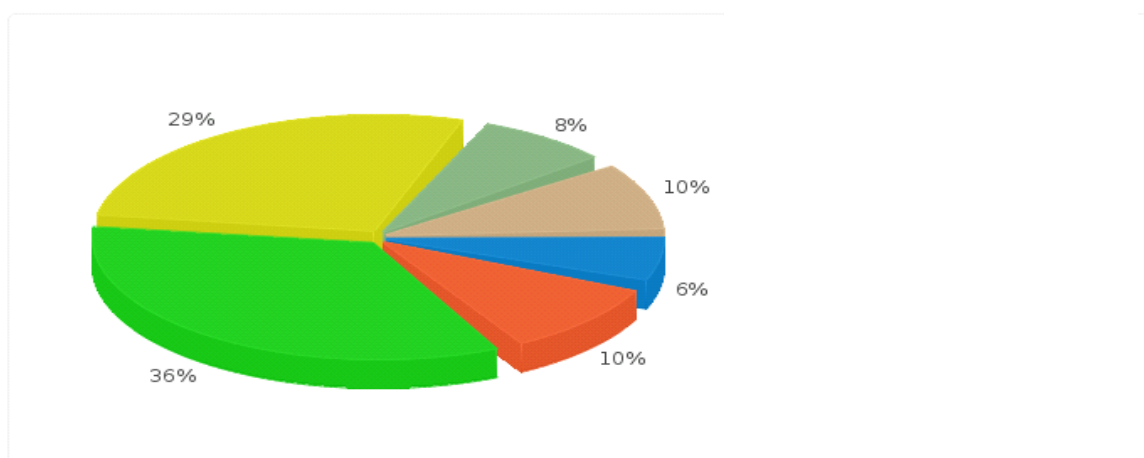
### A vasúttársaság szervezettebb, összeszedettebb, mint pár évvel ezelőtt.

Válasz	Előfordulás	Százalék
1 Egyáltalán nem ért egyet.	122	20.89%
2 Nem ért egyet.	119	20.38%
3 Ugyanúgy.	174	29.79%
4 Egyetért.	96	16.44%
5 Teljesen egyetért.	28	4.79%
Nincs válasz.	45	7.71%



### A vasúti utazás biztonságosabb, mint pár évvel ezelőtt.

Válasz	Előfordulás	Százalék
1 Egyáltalán nem ért egyet.	37	6.34%
2 Nem ért egyet.	61	10.45%
3 Ugyanúgy.	212	36.30%
4 Egyetért.	171	29.28%
5 Teljesen egyetért.	47	8.05%
Nincs válasz.	56	9.59%

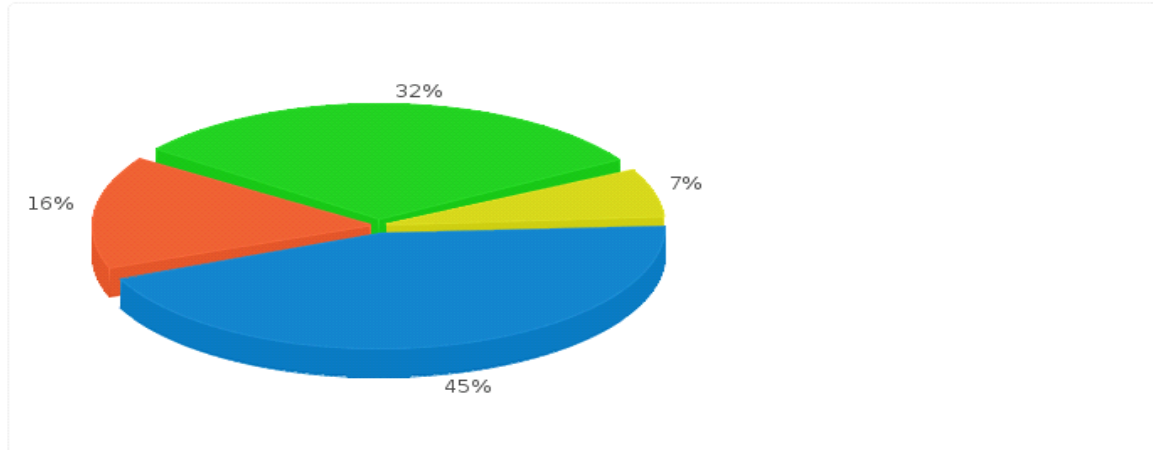




### A közlekedési eszközökre vonatkozó kérdések.

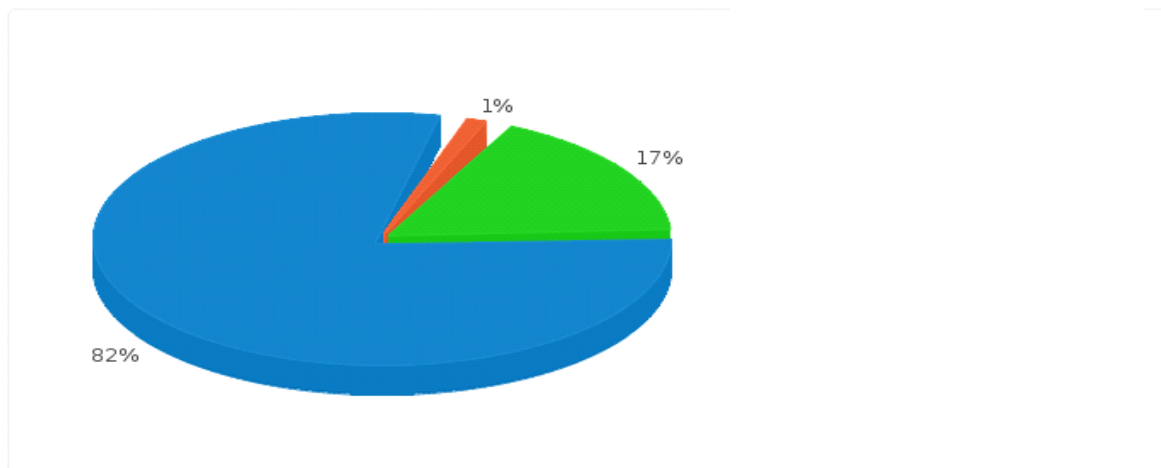
Melyik közlekedési eszközt veszi igénybe a leggyakrabban?

Válasz	Előfordulás	Százalék
Személygépkocsi, motorkerékpár	265	45.45%
Busz	92	15.78%
Vonat	186	31.90%
Egyéb	40	6.86%



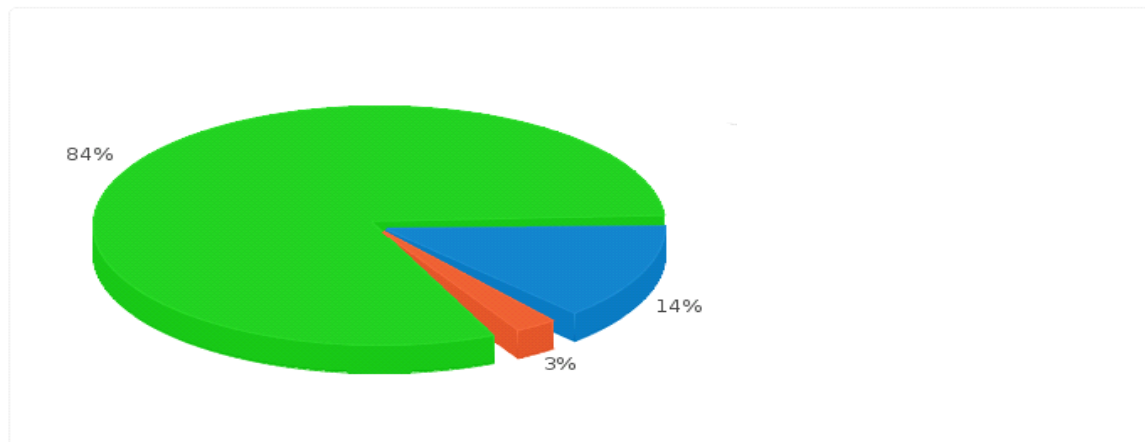
Ön szerint melyik közlekedési móddal lehet a leggyorsabban eljutni a távolsági úti célhoz?

Válasz	Előfordulás	Százalék
Személygépkocsi, motorkerékpár	477	81.68%
Busz	7	1.20%
Vonat	100	17.12%



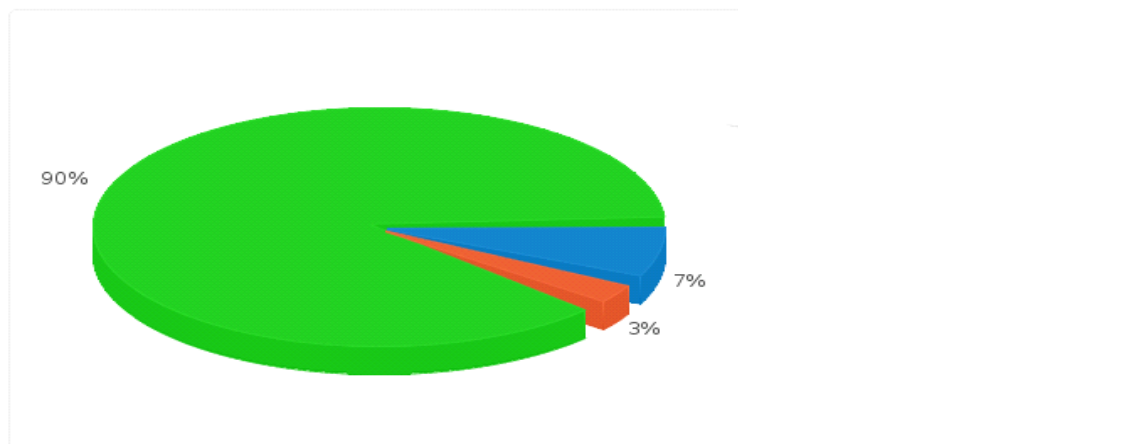
### Melyik a legbiztonságosabb utazási mód a lentiek közül?

Válasz	Előfordulás	Százalék
Személygépkocsi, motorkerékpár	80	13.70%
Busz	15	2.57%
Vonat	489	83.73%



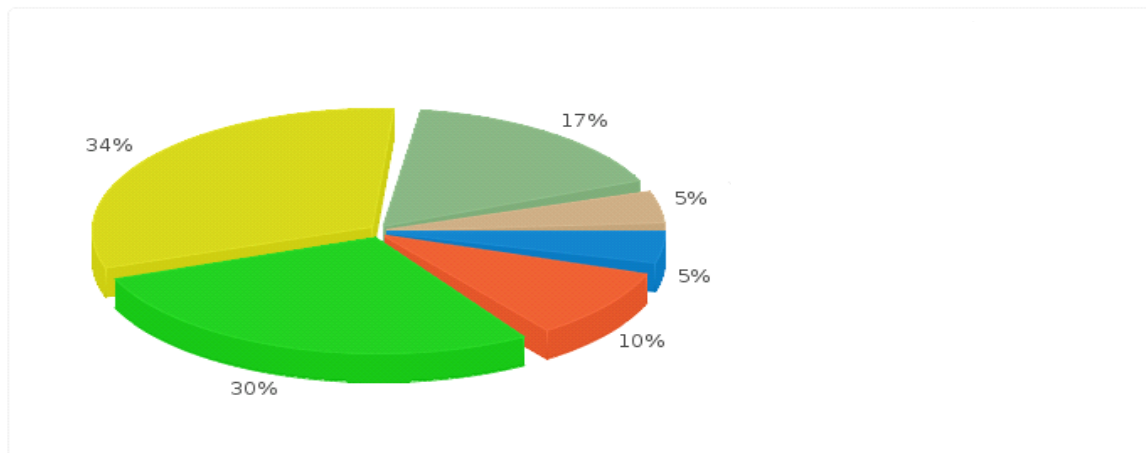
### Melyik a legkörnyezetkímélőbb utazási mód a lentiek közül?

Válasz	Előfordulás	Százalék
Személygépkocsi, motorkerékpár	41	7.02%
Busz	16	2.74%
Vonat	527	90.24%



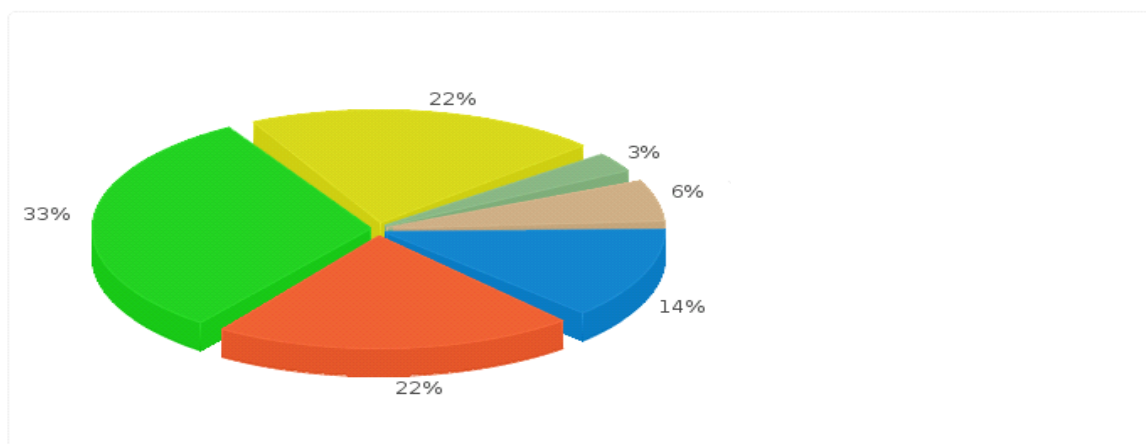
### Az elmúlt időszakban előtérbe került a közösségi közlekedés.

Válasz	Előfordulás	Százalék
1 Legkevésbé sem ért egyet.	27	4.62%
2 Nem ért egyet.	60	10.27%
3 Nem változott.	173	29.62%
4 Egyetért.	196	33.56%
5 Teljesen egyetért.	101	17.29%
Nincs válasz.	27	4.62%



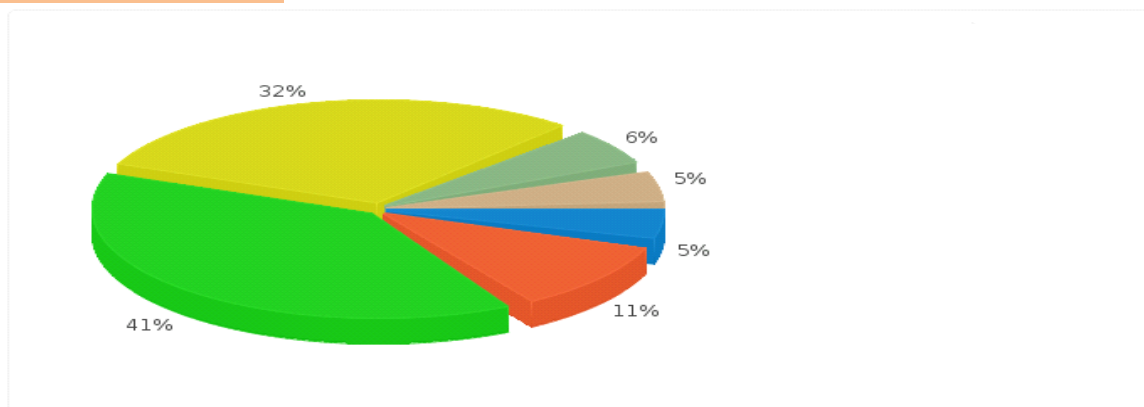
### Az elmúlt időszakban jelentősen javult a közlekedési ágak csatlakozása.

Válasz	Előfordulás	Százalék
1 Legkevésbé sem ért egyet.	79	13.53%
2 Nem ért egyet.	130	22.26%
3 Nem változott.	195	33.39%
4 Egyetért.	127	21.75%
5 Teljesen egyetért.	17	2.91%
Nincs válasz.	36	6.16%

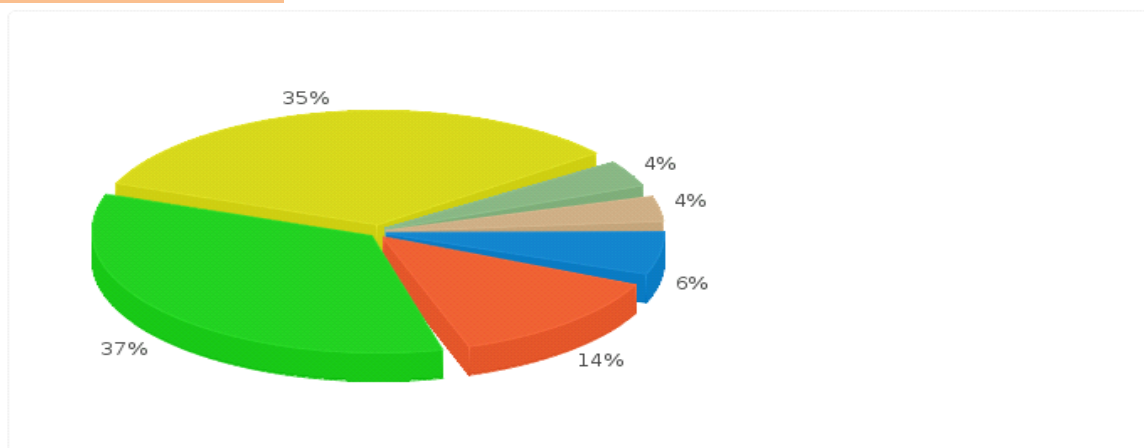


**A közösségi közlekedés biztonsága javult.**

Válasz	Előfordulás	Százalék
1 Legkevésbé sem ért egyet.	28	4.79%
2 Nem ért egyet.	65	11.13%
3 Nem változott.	241	41.27%
4 Egyetért.	187	32.02%
5 Teljesen egyetért.	34	5.82%
Nincs válasz.	29	4.97%

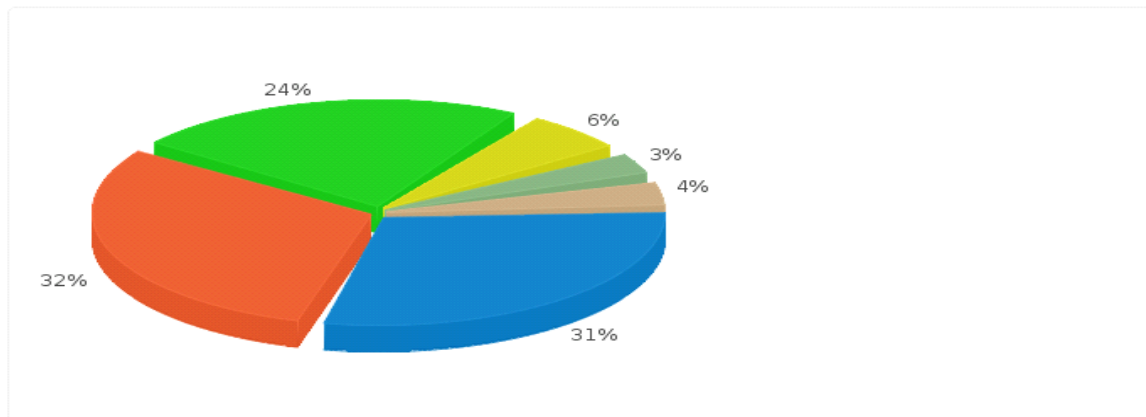
**A közösségi közlekedés kényelme javult.**

Válasz	Előfordulás	Százalék
1 Legkevésbé sem ért egyet.	37	6.34%
2 Nem ért egyet.	81	13.87%
3 Nem változott.	215	36.82%
4 Egyetért.	206	35.27%
5 Teljesen egyetért.	23	3.94%
Nincs válasz.	22	3.77%



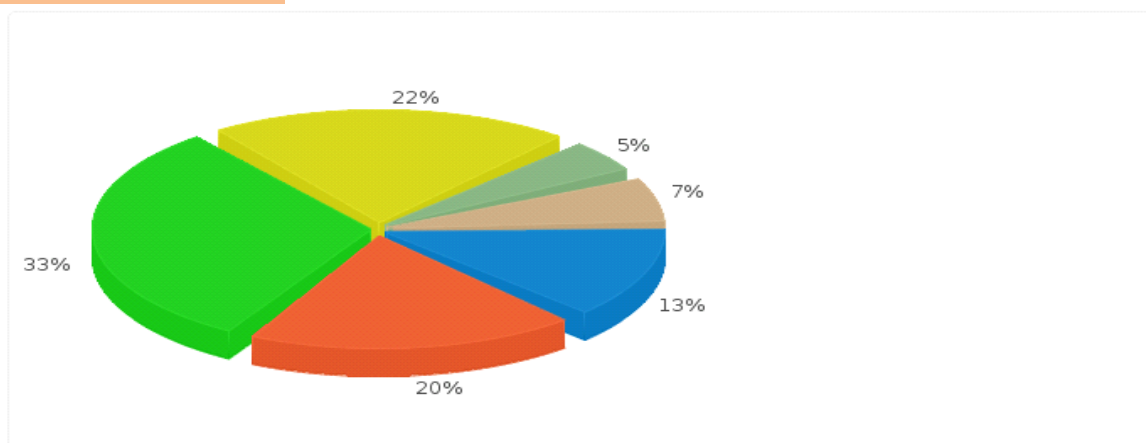
### A közösségi közlekedés olcsóbbá vált.

Válasz	Előfordulás	Százalék
1 Legkevésbé sem ért egyet.	179	30.65%
2 Nem ért egyet.	189	32.36%
3 Nem változott.	141	24.14%
4 Egyetért.	36	6.16%
5 Teljesen egyetért.	18	3.08%
Nincs válasz.	21	3.60%



### A közösségi közlekedésen belül a vasúti közlekedés súlya nőtt.

Válasz	Előfordulás	Százalék
1 Legkevésbé sem ért egyet.	78	13.36%
2 Nem ért egyet.	118	20.21%
3 Nem változott.	193	33.05%
4 Egyetért.	130	22.26%
5 Teljesen egyetért.	27	4.62%
Nincs válasz.	38	6.51%



## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ez úton szeretném megköszönni mindazoknak a segítségét, akik közreműködtek abban, hogy ez a dolgozat jelenlegi formájában elkészülhetett.

Először is a Nyugat-magyarországi Egyetem tanárainak és dolgozóinak, legfőképp Dr. Gidai Erzsébet professzorasszonynak, aki arra ösztönzött, hogy végezzem el a doktori képzést. Továbbá Dr. Székely Csaba professzor úrnak, aki segítségemre sietett, amikor már úgy nézett ki, hogy nem jutok a dolgozatommal a célba. Köszönöm Árendás György titkár úr támogatását, aki gyakorlati tanácsaival tette lehetővé, hogy idáig eljussak. A lektorálásban pedig Dr. Czetter Ibolya tanárnő a SEK Esztétikai, Nyelv- és Irodalom tudományi intézetének vezetője sietett a segítségemre.

Köszönettel tartozom MÁV-os kollégáimnak, főleg Németh István és Balogh Ernő munkatársaimnak, akik a szükséges adatok összegyűjtésében nyújtottak nélkülözhetetlen támogatást számomra, valamint Heiczinger István vezérigazgató úrnak, aki lehetővé tette tanulmányaim folytatását.

Köszönöm Péntes Erzsébet egyetemi adjunktus asszonynak, a Pannon Egyetem tanárának, polgármester asszonynak azt a hatalmas segítséget, amit az adatfeldolgozáshoz adott. Valamint a TÖOSZ-nak és tagtelepüléseinek, hogy a kérdőívek kitöltésével hozzájárultak a munkám sikeréhez.

Nem hagyhatom szó nélkül feleségem és családom türelmét, amellyel elviselték, hogy napokat és éjszakákat töltöttem a dolgozat elkészítésével akkor, amikor velük kellett volna foglalkoznom, valamint azt a feszült ideg állapotomat, ami ezzel járt.

Söpte, 2015. január 15.

Danka Lajos

JOGI NYILATKOZAT

**NYILATKOZAT**

Alulírott **Danka Lajos** jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy **A MÁV ZRT HELYZETÉNEK STRATÉGIAI ELEMZÉSE** című

**PhD értekezésem**

önálló munkám, az értekezés készítése során betartottam *a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. tv.* szabályait, valamint a Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola által előírt, a doktori értekezés készítésére vonatkozó szabályokat, különösen a hivatkozások és idézések tekintetében.<sup>17</sup>

Kijelentem továbbá, hogy az értekezés készítése során az önálló kutatómunka kitétel tekintetében a programvezetőt illetve a témavezetőt nem tévesztettem meg.

Jelen nyilatkozat aláírásával tudomásul veszem, hogy amennyiben bizonyítható, hogy az értekezést nem magam készítettem, vagy az értekezéssel kapcsolatban szerzői jogsértés ténye merül fel, a Nyugat-magyarországi Egyetem megtagadja az értekezés befogadását.

Az értekezés befogadásának megtagadása nem érinti a szerzői jogsértés miatti egyéb (polgári jogi, szabálysértési jogi, büntetőjogi) jogkövetkezményeket.

Sopron, 2015. január 15.

.....  
doktorjelölt

---

<sup>17</sup> **1999. Évi LXXVI. Tv. 34. § (1)** a mű részletét – az átvevő mű jellege és célja által indokolt terjedelemben és az eredetihez híven – a forrás, valamint az ott megjelölt szerző megnevezésével bárki idézheti.

36. § (1) nyilvánosan tartott előadások és más hasonló művek részletei, valamint politikai beszédek tájékoztatás céljára – a cél által indokolt terjedelemben – szabadon felhasználhatók. Ilyen felhasználás esetén a forrást – a szerző nevével együtt – fel kell tüntetni, hacsak ez lehetetlennek nem bizonyul.