

Nyugat-magyarországi Egyetem

Közgazdaságtudományi Kar

Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

A MÁV ZRT. HELYZETÉNEK STRATÉGIAI ELEMZÉSE

Doktori (PhD) értekezés tézisei

Készítette:

Danka Lajos

Sopron

2015

Doktori Iskola:

Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

Vezetője: Prof. Dr. Székely Csaba DSc

Program: Vállalkozásgazdaságtan és menedzsment

Vezetője: Prof. Dr. Székely Csaba DSc

Témavezető: Prof. Dr. Herczeg János CSc

.....
Témavezető támogató aláírása

1. KITŰZÖTT CÉLOK, HIPOTÉZISEK

A vasút történelmén végighúzódik a vita a vasút hatékony működésének tulajdonosi és szervezeti szerkezetéről. A polémia az állami, a magán vagy 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, a közúti, és a vízi közlekedés összehangolt fejlesztésébe. Széchenyi az államvasutat tartotta a legolcsóbb és leghatékonyabb szállítási rendszernek.

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 irányítójának, 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 a szerző igyekezett vázolni a MÁV jelenlegi helyzetét, összehasonlítani a nemzetközi gyakorlattal, megmutatni a jelenlegi nemzetközi trendeket és a legjobb gyakorlatot. Ezt követően bemutatja a mélyinterjúk eredményeit, amelyeket volt és jelenlegi vasúti vezetőkkel készített, a

MÁV állapotának és lehetőségeinek feltérképezése céljából. majd ezeket kiértékelve összeállított egy kérdőívet, amellyel alátámaszthatóvá, illetve megkérdőjelezhetővé vált az intézkedések hatásossága. Azt kutatta, hogy van-e stratégia az eddigi intézkedések, illetve lépések mögött, vagy csak a látszat kedvéért történtek döntések, hogy alátámasszák a döntéshozók elvárásait.

2. HIPOTÉZISEK

A kutatás tisztázása érdekében a dolgozat 8 hipotézist állított 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. KUTATÁS TARTALMA, MÓDSZERE ÉS INDOKLÁSA

A kutatás során a már meglévő adatok felhasználásával (szekunder információk) készített a szerző egy áttekintést a történelmi háttérről és a nemzetközi gyakorlatról. Az adatokat a 2000 és 2010 közötti időszak nemzetközi (német, francia, angol) szakcikkeiből, a MÁV éves beszámolóiból, illetve saját tanulmányutak és kapcsolatok révén sikerült összegyűjtenie. Rengeteg adatot saját vezetői tapasztalatából (hét évig, 2005-től 2012-ig vezette a MÁV Zrt. Szombathelyi Területi Képviselőtét), napi jelentésekből, illetve kollégái beszámolóiból merített, továbbá volt minisztériumi vezetőkkel történt beszélgetésekből, visszaemlékezésekből vette. A szakcikkeket a MÁV Zrt. Dokumentációs és Információs Központjának könyvtárában található szakfolyóiratok tanulmányozásával sikerült előkeresnie. Ezen kívül segítséget nyújtottak a kutatáshoz a DB Erfurti Igazgatóságának munkatársai: 2005 és 2012 között folyamatos kapcsolatban volt a DB (német vasúttársaság) meghatározó vezetőivel; illetve sokszor találkozott az SNCF (a francia vasutak) európai részlegét vezető menedzserekkel is.

A primer adatok beszerzése céljából mélyinterjúkat készített meghatározó magyar vasúti vezetőkkel. Egyrészt a volt szombathelyi igazgatóval, aki előtte töltötte be ezt a posztot. Az ő megállapításait kiegészítette saját tapasztalataival. Majd megkereste a Győr–Sopron–Ebenfurti Vasút Zrt.

(GySEV) jelenlegi vezérigazgatóját és a MÁV START marketing osztályának vezetőjét.

Az elmondottak alapján készített egy összefoglalót, illetve ez alapján készítette el a kérdőíveket, annak tesztelése végett, hogy a mélyinterjúk állításait alátámasztják-e a válaszok. A kérdőíveket a szerző kitöltette középiskolai tanulókkal, egyetemi hallgatókkal, vasutasokkal, utasokkal. A kérdőívet 584-en töltötték ki.

Érdekes volt tapasztalnia, hogy a válaszadók mekkora érzelmi töltéssel álltak a kérdésekhez. A legtöbb kritikai megjegyzést, kiegészítést a vasúti alkalmazottak tették az erre lehetőséget biztosító helyre.

A szekunder és primer kutatás adatait felhasználva elvégezte 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 vizsgálta a szerző a közlekedési ágon belüli környezetet.

Ezután elvégezte a SWOT elemzést, amelyek során megvizsgálta az erősegeket, gyengéseket, lehetőségeket és fenyegetéseket. Így a belső erőforrások vizsgálatával igyekszik bemutatni a MÁV-ot és átalakításának lehetőségét.

A hipotézisek felállításánál az elsődleges szempont az volt, hogy tisztázza a valós hátteret az elméleti feltevések 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? Ezeket igyekeznek megválaszolni a dolgozat, illetőleg a kutatás konklúziójaként javaslatokat fogalmaz meg az illetékesek részére.

4. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

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 lakosságból 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 rendelkezik).

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 a válaszadók fele 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 negyedrészükh tapasztalta, harmadrészükh szerint nem változott, harminchét százaléka sze-

rint viszont romlott - ez jelentős romlásnak tekinthető, ami ellentmond az előző válasznak.

Ugyanakkor a **kocsipark komfort változása** a válaszadók harmincnégy százalékára 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 túlireprezentáltsága miatt fenntartással érdemes kezelni az adatokat.

A **vasutasok képzetesebbek** lettek a megkérdezettek 41 százalékára szerint, 34 százalékára szerint ugyanolyan képzetek, és csak 16 százalék szerint képzetlenebbek.

46 százalék szerint **udvariasabbak**, 32 százalék szerint ugyanolyan udvariasak, mint voltak, 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 pontossága** 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 érzektek.

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.

5. 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 javították 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 pójtjegy) nem javítja a vasút gazdasági helyzetét és eredményeit.

6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Vállalati követelmények:

Biztosítani kell a vasúti 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.)

Társadalmi követelmények:

Átgondolt közlekedési koncepció.

Kiszámítható, hosszú távú finanszírozási rendszer az infrastruktúra fenntartására és fejlesztésére, valamint a közszolgáltatás ellátására.

Társadalmi és politikai támogatás a szükséges lépések megtételéhez.

Független ellenőrzési rendszer.

A politika kivonulása az operatív irányításból.

Külső követelmények:

A szennyező fizet elv teljes körű érvényesítése, 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 kötöttpályás infrastruktúra karbantartására, modernizációjára kell fordítani.

Törekedni kell a kamionos, illetve tehergépkocsis szállítás hatáskörének (kilométerfutásának) csökkentésére. Ezzel tehermentesítve az állam által fenntartott közutakat.

A közlekedés egységes rendszerét kell kidolgozni, ahol megvan a szerepe az egyéni közlekedésnek (csatlakozva a közösségi közlekedéshez), a falubusz hálózatnak, a közúti és a kötöttpályás közösségi közlekedésnek is.

Létre kell hozni a Nemzeti Közlekedési Holdingot, azonban nem egy központosított vállalatot, hanem egy önállóan gazdálkodó regionális egységeket összefogó rendszert, amelybe regionálisan vagy megyei szinten csatlakoznak be a Volánvállalatok.

A nemzetközi és országos szolgáltatások megrendelője az állam a holdingtól mint szolgáltatótól.

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 teljesítéséről ezen igazgatóságok vezetése önállóan döntene.

A kötöttpályás infrastruktúra ennek megfelelő fejlesztéséhez szükséges az egységes országos infrastruktúra-kezelő regionális rendszerének a holdinghoz igazítása, önálló, regionális döntési és irányítási vezetői szinttel.

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 színvonalú közösségi közlekedési szolgáltatás nyújtásával az érintett vállalkozások számára, ezzel ösztönözve a dolgozókat, illetve a vállalkozásokat a tömegközlekedés igénybevételére, illetve finanszírozására.(TESCO, stb.)

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.

7. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK.

1. Danka Lajos (2009): Az európai vasúttársaságok válasza az ezredforduló gazdasági és társadalmi kihívásaira. (Reaction of the European Railway Companies to the Social and Economic Challenges on the Turn of the Millennium.) Gazdaság és társadalom nemzetközi tudományos konferencia tanulmánykötete. Nyugat-magyarországi Egyetem. Sopron. Menedzsment szekció. ISBN: 978-963-9871-30-4
2. Danka Lajos (2010): A MÁV ZRT. hatékonyságjavító intézkedéseinek hatásvizsgálata. (Research into the Measures Taken by the Hungarian National Railways to Improve Efficiency.) Hitel, Világ, Stádium nemzetközi tudományos konferencia tanulmánykötete. Nyugat-magyarországi Egyetem. Sopron. Management II.szekció 384 – 393 p. ISBN 978-963-9883-73-4
3. Danka Lajos (2011): A vasúti területek funkcióváltásai. (Changes in the functions of real estates belonging to railway companies.) Változó környezet-innovatív stratégiák nemzetközi tudományos konferencia tanulmánykötete. Nyugat-Magyarországi Egyetem. Sopron. 384 – 393 p. ISBN 978-963-9883-87-1
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

5. Danka Lajos (2012): A magyar közösségi közlekedés átalakítása. (Changes in the Hungarian Public Transportation.) A gazdasági fejlődés fő hajtóerői nemzetközi tudományos konferencia tanulmánykötete. Nyugat-magyarországi Egyetem. Sopron. Versenyképesség, innováció, hatékonyság. VII.szekció. ISBN 978-963-9883-99-4
6. Lajos Danka(2012): Die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wirkungen der Stilllegung der Nebenbahnen in Ungarn. Eisenbahn Ingenieur. DVV.Media Group/Eurailpreiss, Hamburg; N 11, 24 – 26. S. ISSN:0013-2810
7. Danka Lajos (2012): The Effects of the Exaggerated Observance of the EU Regulations on the Efficiency of MÁV Ltd. Gazdasági élet és Társadalom. Társadalomtudományi Folyóirat. (Economy and Society Learned Journal) Wekerle Sándor Üzleti Főiskola. Budapest. I-II szám, 85 – 97 p. ISSN 2060-7466

